



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Calificación del personal

Montero, Rosa

1973

Cita APA: Montero, R. (1973). Calificación del personal.
Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Col. 1501
1026

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

- CALIFICACION DEL PERSONAL -

Tesis presentada para optar al título de
Doctora en Ciencias Económicas

Autora: Rosa Montero

Nº de Registro: 25919

Plan D

Fecha: Marzo, 1973

G.252
top G.251
M4

G.253
G.250

CATALOGADO

P R E F A C I O

La finalidad de este trabajo es analizar aquellos elementos, cuya incidencia conjunta habrá de determinar el resultado de apreciar, periódicamente, a través de la calificación, las características del desempeño del personal, dentro de una entidad.

La preparación adecuada de las respectivas normas exige considerar una serie de circunstancias que varían en cada caso particular y que lejos de conformar un contexto estático, se encuentran en permanente proceso de cambio.

La política empresarial no sólo dependerá de los objetivos perseguidos (volúmenes de producción y ventas, por ejemplo) sino que también será la resultante de factores exógenos y endógenos (disposiciones de orden público, actitudes de los sindicatos, aspiraciones de los trabajadores, etc.) que condicionarán necesariamente la actividad global del ente.

Consecuentemente la "Administración de Personal" que constituye un área específica dentro de ese conjunto y cuya principal finalidad es coadyuvar en la consecución de las metas globales prefijadas, se verá influida de la misma manera.

X Dado que la calificación es una de las herramientas comúnmente utilizadas en el manejo de personal, se advierte la necesidad de contar con objetivos claramente definidos, para poder estructurar un régimen congruente con la política general y con los fines particulares del área.

Los objetivos de la calificación pueden ser, en tre otros, los siguientes: búsqueda de individuos aptos para futuras promociones, localización de deficiencias para preparar posteriormente programas de capacitación tendientes a sub sanarlas, estructura de una política de remuneraciones según la mayor o menor eficiencia demostrada, de terminación de la utilidad o inconveniencia de los métodos de selección de personal, otorgamiento de traslados, reasignación de funciones, confir mación de empleados provisorios, aplicación de sanciones, etc.

Obviamente los factores a considerar (cantidad y calidad de trabajo, conocimiento de tareas, capacidad de dirección, habilidad organizativa, etc.) así como el tipo de escala (numérica, alfabética, etc.) y su número de niveles, dependerán de los objetivos perseguidos por la calificación.

En la elección del método apropiado deberá tenerse en cuenta la naturaleza y tamaño de la empresa, cantidad de personal a calificar, número y tipo de los supervisores, y forma de instruirlos.

La calificación exige evaluar ciertos aspectos del desempeño de los subordinados para los cuales puede resultar difícil hallar medidas totalmente objetivas.

Para obviar tal dificultad es preciso capacitar adecuadamente a los calificadores, analizando los resultados asignados por ellos a través de controles estadísticos que ha gan posible detectar cualquier tipo de distorsión.

La aplicación sistemática y adecuada de un mé-

todo cuidadosamente diseñado, permite que las decisiones que afecten a individuos o grupos, sean tomadas por los responsables de administrar personal sobre la base de una información completa y fehaciente.

La consideración periódica del desempeño de los trabajadores permitirá detectar deficiencias y estructurar programas de capacitación orientados a mejorar el nivel de rendimiento.

Si ello se concreta, la empresa podrá elevar su eficiencia operativa y el personal habrá tenido la oportunidad de corregir falencias, perfeccionar su destreza y acrecentar su caudal de conocimientos.

- CALIFICACION DEL PERSONAL -

INDICE

	<u>Nº de Página</u>
PREFACIO	2
INDICE	5
<u>CAPITULO 1. INTRODUCCION</u>	8
1.1. Ambito de la Sociología y de la Psicología	8
1.2. Noción sociológica de grupo.	14
1.3. Influencia de los adelantos tec nológicos sobre las condiciones laborales	17
1.4. El problema del trabajador den tro de una empresa moderna.	20
Notas del Capítulo 1	36
<u>CAPITULO 2. POLITICA DE LA CALIFICACION</u>	39
2.1. Concepto de calificación	39
2.2. Finalidad de la calificación	41
2.3. Elección del método y su poste rior aplicación	49
2.4. Probabilidades de éxito o fraca so	53
2.5. Organismos encargados del dise ño, revisión y aplicación del método	58
2.6. Repercusión de la calificación en las distintas áreas	60
Notas del Capítulo 2	65
<u>CAPITULO 3. DISTINTOS ASPECTOS A CONSIDERAR <u>EN LA CALIFICACION</u></u>	66

-3.1. Ventajas	66
-3.2. Limitaciones	69
3.2.1. Lenidad, Severidad Excesiva, Tendencia Central	69
3.2.2. Efecto de "aureola" o de "halo."	72
3.2.3. Errores Sistemáticos	73
3.3. Validez de las calificaciones	76
Notas del Capítulo 3	80
<u>CAPITULO 4. POSICION DEL CALIFICADOR</u>	82
4.1. Características de la Supervisión	82
-4.2. Calificaciones efectuadas por el superior	90
4.3. Otros tipos de calificaciones	100
Notas del Capítulo 4	102
<u>CAPITULO 5. ESCALAS</u>	104
5.1. Concepto	104
5.2. Tipos de escalas	108
5.3. Número de niveles de una escala	113
5.4. Significación de los distintos ni veles de la escala para el perso- nal	116
Notas del Capítulo 5	118
<u>CAPITULO 6. FACTORES CALIFICADOS</u>	119
6.1. Concepto	119
6.2. Determinación de los factores a calificar	123
6.3. Definición de factores	127
6.4. Significado de los grados de cada uno de los factores calificados	129
6.5. Peso y Puntuación	131
Notas del Capítulo 6	136
<u>CAPITULO 7. METODOS DE CALIFICACION</u>	137
-7.1. Distintos tipos de métodos	137

7.1.1. Rango alterno	137
7.1.2. Escalas Gráficas	138
7.1.3. Distribución forzosa	140
7.1.4. Elección forzosa	144
7.1.5. Incidentes críticos	147
7.1.6. Patrones de actuación	149
Notas del Capítulo 7	151
<u>CAPITULO 8. ETAPAS</u>	152
8.1. Formulación de la política y su comunicación	152
-8.2. Elección del método a aplicar	154
-8.3. Capacitación del calificador	157
8.4. Proceso de la calificación	160
8.5. Análisis de las calificaciones	162
8.6. Utilización de las calificaciones	165
8.7. Plan de acción tendiente a mejorar el desempeño de los calificados	169
8.8. Control y seguimiento del plan de acción	172
Notas del Capítulo 8	174
<u>CAPITULO 9. CONCLUSIONES</u>	175
<u>APENDICE</u>	187
Ejemplo Nº 1	188
Ejemplo Nº 2	204
Ejemplo Nº 3	215
Ejemplo Nº 4	231
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	238

1 - INTRODUCCION

ENFOQUE SOCIOLOGICO ((grupo)

ENFOQUE PSICOLOGICO (individuo)

1.1. Ambito de la Sociología y de la Psicología

Ellwood define a la sociología en los siguientes términos: "Ciencia de la organización y evolución de la sociedad; de la organización y evolución de las interacciones de los individuos". (1)

George Simmel alude a esta disciplina diciendo que es la "ciencia de las formas sociales, de las formas que afectan los grupos humanos". (2)

Mientras que hay acuerdo entre los modernos sociólogos acerca de que la sociología estudia el comportamiento social, o la acción social de los actos humanos, continúa habiendo discrepancia en cuanto a los siguientes puntos: a) naturaleza del método aplicado a los fenómenos sociales, b) concepto de fenómeno social incluyendo o excluyendo aquellos aspectos que no pueden ser directamente observables, y c) alcance y clasificación de los fenómenos sociales, a efectos de considerarlos como apropiado objeto de análisis. (3)

James O. Whittaker expresa que "la psicología moderna puede ser definida de la manera más sucinta como la ciencia de la conducta", agregando más adelante, "la conducta es siempre el punto de partida de cualquier estudio psicológico, y al hacer inferencias a partir de la conducta, el psicólogo puede estudiar procesos tales como los motivos, la percepción, el apren

dizaje, la personalidad y las emociones. Estos procesos indiscutiblemente no pueden ser estudiados de un modo directo. Nadie ha visto nunca un motivo, ni un proceso mental, ni una característica de la personalidad. Podemos, sin embargo estudiar esas cosas por experimentación cuidadosamente controlada, en la cual comenzamos por hacer minuciosas observaciones de la conducta". (4)

La exacta definición de los campos que corresponden al estudio de disciplinas tales como la psicología o la sociología, constituye hoy en día uno de los problemas más arduos de resolver.

Para comprender esta dificultad es conveniente analizar, por lo menos en forma somera, el proceso que debe atravesar la sociología desde el instante en que surge como ciencia cuyo objeto es el estudio sistemático del comportamiento social, vale decir de la sociedad, de los grupos que la conforman y de las relaciones sociales.

El momento histórico que corresponde a la aparición de los grandes inventos, marca el comienzo de una serie de transformaciones, que trascendiendo el ámbito meramente tecnológico, determinará un profundo cambio dentro del orden económico y social existente.

La utilización de nuevos procesos productivos, el desplazamiento de población rural hacia las áreas urbanas, la creación de grandes complejos industriales, la concentración de capitales, el establecimiento de nuevas relaciones entre los hombres, la aparición de nuevas clases sociales, la ruptura de

los lazos tradicionales de los individuos, etc., son fenómenos derivados de la Revolución Industrial que evidencian muy claramente el nacimiento de difíciles problemas sociales.

El anterior ordenamiento caracterizado por una población campesina numerosa (que cultiva y explota sus propias parcelas o bien trabaja para los grandes terratenientes) y en menor medida por un conjunto de núcleos urbanos (donde la artesanía es el sistema básico de producción) cede el paso a un nuevo régimen cuya cualidad distintiva es el predominio de la "gran empresa" y en el que puede advertirse la existencia de dos grupos bien definidos y antagónicos: empresarios y asalariados.

En realidad en aquel momento se advierte que la caducidad del esquema precapitalista y el intenso cambio que sobreviene, lejos de responder a un proceso evolutivo y mesurado, implica una radical y profunda revolución que destruyendo antiguas instituciones y estructuras, genera enormes desajustes y conflictos sociales.

Es entonces cuando se perfila la aparición de la sociología positivista, como disciplina que estudiará en forma sistemática, aplicando el método científico, los fenómenos sociales. Dentro de ella se advierten dos corrientes, una evolucionista y otra de tipo ahistórico. La primera fundamentalmente tiene en cuenta las circunstancias históricas que determinan el paso de las sociedades de una a otra etapa, en un proceso de desarrollo unidireccional. La sociología ahistó

rica intenta explicar las leyes que rigen el funcionamiento de cualquier sociedad, haciendo una total abstracción de las condiciones históricas.

Lo que este enfoque ahistórico busca es fundar una disciplina que aplicando el método científico, permita ordenar armónicamente el desarrollo de la sociedad, eliminando toda posibilidad de conflictos, tales como los que se verificaban por entonces.

Según esta corriente de pensamiento la sociedad y los hechos sociales deben ser analizados objetivamente, como cosas externas al observador.

No obstante este análisis totalmente imparcial es muy difícil de concretar, por cuanto el estudioso está inmerso dentro de la sociedad que investiga.

La construcción de un sistema sociológico que permita responder a todas las cuestiones que la realidad social plantea, es una empresa tremendamente difícil en razón del carácter inconmensurable que la misma posee.

Actualmente la sociología se ha convertido en un conjunto de técnicas cuantitativas de investigación que se aplican al análisis de los hechos sociales sin considerar los aspectos históricos.

La sociología de hoy posee un ámbito relativamente restringido, pues su objeto de estudio está dado básicamente por las sociedades que podríamos denominar "evolucionadas". Estas últimas comprenden tanto a los sectores urbanos como a

los rurales, siempre que sus características permitan encuadrar las dentro de tal clasificación. A modo de ejemplo cabe señalar que si se analiza sociológicamente un grupo de rancheros de Estados Unidos, de ninguna manera es lógico afirmar que conforman una sociedad no evolucionada por pertenecer al medio rural. Su nivel de vida, sus pautas de conducta, los usos y costumbres que rigen su comportamiento, son pruebas evidentes del grado de desarrollo económico y social alcanzado por la sociedad que integran.

El análisis de sociedades primitivas queda reservado a la antropología, no obstante conviene señalar que en épocas recientes estudiosos de esta disciplina, aplicando técnicas que le son propias, han realizado algunas investigaciones en grupos sociales evolucionados. (5)

El éxito o fracaso que pueda derivarse de este tipo de trabajos es muy difícil de predecir, sin embargo es posible que la aplicación de los principios que rigen la evolución de culturas primitivas, sea un aporte positivo para el análisis de muchos problemas sociológicos.

Por otra parte tiene lugar la aparición de nuevas ciencias, tales como la psicología y la psicología social. La primera analiza la conducta del individuo como tal, en tanto que la segunda estudia su comportamiento dentro de la sociedad en que vive.

Los fenómenos sensoriales, motores e intelectuales de los seres humanos son el centro del análisis de la psicología individual. La respuesta a ciertos estímulos de los sentidos, las acciones reflejas en determinadas circunstancias, la

capacidad de aprendizaje, memoria, habilidad para coordinar y comprender, etc., son distintos elementos cuyo estudio coadyuva al conocimiento de la "personalidad del individuo", entendiéndose ésta como la totalidad de las características que asume su comportamiento. (6)

Sin embargo, un acertado estudio de la "personalidad" no puede prescindir de la consideración de una serie de pautas impuestas por el medio social, que determinan en forma decisiva la conducta del individuo.

Es así como surge la "psicología social" analizando fundamentalmente la influencia de otros factores tales como el medio familiar, la educación, el lenguaje, las técnicas de comunicación, el comportamiento del grupo, etc. (7)

George Simpson en su libro "El hombre en la sociedad" al referirse a los campos de estudio que abarcan la psicología, la psicología social y la sociología expresa: "Estas distinciones son útiles para fines pedagógicos y de clasificación, pero generalmente es difícil hacer estas separaciones al resolver problemas de la conducta humana". (8)

En realidad la imposibilidad de lograr la exacta delimitación de tales campos deriva fundamentalmente de las dificultades que existen para responder a ciertos interrogantes que se plantean. ¿Hasta qué punto la conducta del individuo como tal, puede ser analizada haciendo una total abstracción de la realidad social que lo circunda? ¿Tal análisis resulta lógico o es una mera especulación teórica, dado que ningún hombre existe al margen de la sociedad? ¿En qué medida esta última influye sobre el individuo y viceversa?

No siendo posible contestar en forma categórica a estas cuestiones, surge la discusión acerca de lo que corresponde estudiar a cada disciplina. Sin embargo dado el carácter complejo de la realidad social, tal vez sea lo más aconsejable el estudio de sus problemas en forma conjunta por distintos especialistas, de manera que puedan ser apreciados en sus múltiples facetas.

Uno de los puntos cuyo estudio reviste mayor importancia dentro del análisis sociológico, es el que se refiere a la formación y funcionamiento de los grupos.

1.2. Noción sociológica de "grupo"

El ser humano por su condición de tal es eminentemente gregario. Su existencia individual absolutamente aislada, es imposible dentro de la sociedad.

Esta cualidad instintiva del hombre por la cual busca actuar en forma integrada con otros individuos, determina la aparición de distintos grupos sociales, conformados cada uno, según Spratt, por un conjunto de personas que interaccionan unas con otras en un contexto dado. (9)

Este fenómeno sociológico se observa en los grupos primarios, donde dicha interacción se verifica "cara a cara", como por ejemplo en la familia; como así también en los de tipo secundario, generalmente más numerosos y donde la comunicación asume diferentes matices, "verbigratia" en el caso de una universidad o de una empresa.

De todas maneras la característica básica que lo define como grupo (primario o secundario) es la de la comunicación o interacción recíproca entre sus miembros.

Existen además, desde el punto de vista sociológico una serie de requisitos necesarios para poder afirmar la existencia de un grupo como tal. En primer término su formación no debe responder a presiones de ningún tipo, vale decir que su creación debe surgir por generación espontánea.

Por otra parte, pertenecer a un "grupo" implica por ese solo hecho, la adquisición de determinado status en la sociedad. Al margen de ello a cada integrante, de acuerdo con la posición que ocupa internamente, le corresponde un status dentro del grupo.

La conducción o guía de un conjunto social debe ser ejercida por aquella persona a quien los demás miembros le atribuyan la necesaria preeminencia. Las características que asuma este liderazgo pueden ser muy variadas, dependiendo no sólo de las cualidades del "jefe" y de los individuos que conforman el grupo, sino también de las situaciones que éste deba afrontar.

Ante un grave problema, es posible que sus integrantes elijan y mantengan al frente a quién ellos consideren más capacitado para resolver satisfactoriamente la cuestión planteada, independientemente de que su liderazgo resulte autoritario o democrático. En tales circunstancias es muy probable que una conducción del tipo laissez faire resulte totalmente inapropiada.

La existencia de objetivos comunes, así como de un idéntico sistema de valores, son otras condiciones que junto con las características anteriores, promueven una mayor cohesión social entre sus componentes, que contribuye a afianzar su perdurabilidad como grupo.

En este punto es preciso tener en cuenta que dentro de la sociedad, cada uno de los grupos que la conforman, no pervive a través de su funcionamiento aislado e independiente sino que muy por el contrario tiene lugar una interacción recíproca, mediante la cual se crea una estructura en permanente proceso de cambio.

Ello significa que en el estudio del todo social es preciso analizar no sólo cada una de las partes o grupos que lo integran, sino además y muy especialmente, las relaciones interdependientes que surgen entre ellos, cuya dinámica paulatina_{mente}, habrá de determinar las alteraciones estructurales de la sociedad.

La investigación científico social contemporánea trata de lograr por medio de una serie de técnicas tales como la estadística y la sociometría, la medición y cuantificación de los hechos sociales. Partiendo de tales datos se determinan tendencias, se intenta interpretar su significado y se busca desentrañar las normas a que tales fenómenos responden.

El análisis de un hecho social cualquiera como por ejemplo el trabajo en relación de dependencia dentro de una empresa moderna, brinda la posibilidad de comprobar cómo en un marco reducido en relación con el resto de la sociedad, se veri

fica la formación y desarrollo de un organismo social, integrado por grupos que interaccionan entre sí, y cuya influencia sobre la actividad y conformación de la entidad será absolutamente decisiva.

1.3. Influencia de los adelantos tecnológicos sobre las condiciones laborales

Sin ninguna duda los adelantos tecnológicos, fundamentalmente operados a partir de la segunda mitad del siglo pasado, han originado un revolucionario proceso de cambio que ha incidido profundamente en las relaciones humanas.

Robert K. Merton en su obra "Teoría y Estructuras Sociales" afirma: "Tan divulgada y tan hondamente arraigada está la creencia en que el progreso técnico es un bien evidente por sí mismo, que los hombres han prescindido en gran parte de investigar las condiciones de la sociedad en que ése es realmente el caso". (10)

El incremento de la producción que el progreso tecnológico hace posible, ha beneficiado a determinados grupos e individuos, perjudicando a otros. La estructura social a través de la presión y el poder de los distintos grupos, determina quienes deben afrontar los costos humanos de dichos avances de la técnica. (11)

La progresiva introducción de métodos productivos nuevos, implica para los trabajadores un cambio en las rutinas de trabajo, que acarrea consecuentemente la modificación de su ambiente social laboral. Los grupos de trabajo varían su tamaño

y composición, el contacto del trabajador con sus compañeros y superiores asume características diferentes y su situación dentro de la organización puede verse notoriamente alterada. (12)

Estas transformaciones en la estructura local de las relaciones laborales inciden sin duda en el grado de satisfacción que produce en el empleado la realización de una tarea.

La incorporación de tecnología ahorradora de mano de obra, que casi siempre determina un cambio en la estructura ocupacional industrial, en épocas de desempleo contribuye a crear una fuerte sensación de inseguridad, temor y hostilidad entre los trabajadores.

Si bien el aprendizaje de nuevos sistemas de trabajo puede implicar una dificultad importante para el obrero o empleado, un problema más grave está dado por la necesidad de desechar las destrezas adquiridas con los viejos métodos y convertidas en obsoletas por la nueva tecnología. (13)

A raíz de ello pueden originarse serios inconvenientes de orden psicológico y social para el trabajador. La pérdida de seguridad, que emana de la confianza en su habilidad, y el eventual descenso de su posición en la sociedad a raíz de su cesantía por ejemplo, deterioran y llegan a destruir la imagen positiva que tiene de sí mismo. (14)

La división del trabajo y la especialización que los avances tecnológicos traen aparejados, implican la necesidad de programar las tareas con extrema prolijidad, y consecuen

temente de implantar una disciplina más estricta, que reduciendo al mínimo el margen de variación de la conducta del trabajador, significa un grado cada vez más elevado de coerción. (15)

Esta circunstancia sin embargo, en algunos casos ha servido para modificar las relaciones de poder entre los empresarios y los trabajadores. La concatenación existente entre las distintas tareas, determina que el detenimiento de un sector cualquiera (provocada por ejemplo por una falta de disciplina) pueda ocasionar la paralización del proceso productivo, con las consiguientes pérdidas para la empresa. De esta forma la posición de los trabajadores se ve fortalecida por la posibilidad de utilizar esta situación como arma. (16)

No obstante, es preciso recordar que en algunas oportunidades la nueva tecnología fue utilizada por los empresarios como elemento de presión tendiente a manejar a los trabajadores. (17) La amenaza de introducir tecnología sustitutiva de mano de obra, para lograr que los obreros aceptaran las condiciones de trabajo ofrecidas por los entes patronales es un ejemplo típico de ello.

Los adelantos tecnológicos han convertido a la preparación técnica en un requisito imprescindible para desempeñarse en determinados puestos de la organización. Ello significa para los obreros un serio escollo en sus perspectivas de ascenso.

En tales condiciones, si resulta difícil adquirir una formación universitaria, la cobertura de empleos de nivel elevado será efectuada con individuos pertenecientes a los

estratos sociales más altos. Esta circunstancia unida al trato totalmente impersonal que dichos funcionarios mantienen con los empleados, puede originar una tensión cada vez mayor entre los grupos industriales dirigentes y el personal subalterno.

Vale decir que los cambios derivados de los adelantos tecnológicos tienen distinta repercusión dentro de la sociedad. Junto con los beneficios que su introducción determina, surgen fricciones y desajustes sobre todo en la órbita laboral, cuya gravedad en determinado momento, hace necesaria la intervención del Estado en defensa del interés público comprometido en tales conflictos.

1.4. El problema del trabajador dentro de una empresa moderna

Dentro del marco impuesto por una entidad empresaria la Administración de Personal es una de las cuestiones más importantes, de cuyo acertado manejo dependerá gran parte del éxito de su gestión.

Dicha Administración implica básicamente la dirección de los recursos humanos con que cuenta la empresa, de manera tal que la actividad que se desarrolle coadyuve a la concreción de sus objetivos.

La necesidad de conducir y coordinar los esfuerzos de un conjunto de personas con miras al logro de un fin determinado, no se circunscribe solamente a aquellas unidades económicas cuyo propósito primordial es maximizar sus utilidades a largo plazo.

En el caso de una empresa estatal o de un organis

mo público, cuya misión fundamental consiste en la prestación de servicios para la comunidad (aunque los ingresos provenientes de tal actividad no generen utilidad alguna o incluso no alcancen para cubrir los costos), la cuestión referida al manejo de los recursos humanos no difiere mayormente con respecto a una entidad privada.

En ambos casos se trata de organizar armónicamente el trabajo, de modo que tanto los individuos como los grupos que conforman la entidad puedan desempeñarse en forma coordinada sin desperdiciar esfuerzos.

Por lo tanto el término "empresa" puede ser utilizado con un criterio amplio para hacer referencia a "un grupo de hombres unidos por una meta común, sea ésta productiva o no". (18)

En la obra "Organización y Control de Empresas" sus autores (Perel, Krasuk, López Cascante y Magdalena) expresan el concepto de organización "como un sistema social, en el cual los elementos interdependientes" (individuo, normas formales e informales, tecnología, contorno socioeconómico, etc.) "deben estar ligados por procesos en cuyo juego el dirigente debe actuar íntima y profundamente" a fin de lograr sus objetivos. (19)

Empleado en este sentido el vocablo "organización" es sinónimo de "empresa"; sin embargo también suele utilizarse para mencionar la "estructura formal" de una entidad, lo que crea una cierta confusión. En este trabajo "empresa" y "organización" serán expresiones equivalentes, salvo que se indique lo contrario. (20)

Resulta tal vez redundante señalar que cuanto mayor es la envergadura de una empresa, más numerosos y complejos son los problemas propios del manejo de personal.

Para poder encarar su solución en forma adecuada es preciso analizar al individuo en su condición de tal, su relación con el trabajo o función que desempeña y con los grupos formales e informales que integra.

Todo ello implica un problema bastante complejo. En realidad la conducta del individuo que trabaja no es el producto simple de un solo factor. El tipo de tarea, la remuneración, las condiciones ambientales, las herramientas o elementos que debe utilizar, los compañeros que integran su grupo de trabajo, las características que asume la supervisión, las perspectivas de escalar posiciones, etc., son entre otros, importantes aspectos que incidirán determinando su comportamiento.-

Si a esto añadimos otros problemas ajenos a la órbita laboral, pero que lo afectan en su condición de individuo, tales como las cuestiones de índole familiar, su estado de salud, el nivel de vida, etc., podemos apreciar las serias dificultades que existen para semejante análisis..

El obrero de nuestra época que debe cumplir un horario estricto, que depende de un capataz ante quien es responsable de lo realizado durante su jornada laboral y que integra con sus compañeros un grupo de trabajo, ofrece una visión muy distinta de la que corresponde al campesino que cultiva su propia granja ayudado por su familia.

El contenido de la tarea es totalmente diferente. Lo más probable es que el obrero de hoy deba llevar a cabo un trabajo repetitivo, estrictamente prefijado en sus mínimos detalles, que meramente representa una fase del proceso productivo

total (un ejemplo de ello está dado por el encargado de apretar pernos en una línea de armado). Este tipo de actividad habrá de llevarse a cabo dentro del marco que impone una rígida disciplina (horario, rendimiento mínimo, secuencia de tareas, etc.).

El campesino en cambio, dispone de su propia tierra, a la que aplica sus esfuerzos con el objeto de lograr una cosecha que le permita subsistir a él y a su familia. Con el excedente comercializable adquiere las herramientas necesarias y aquellos artículos de consumo cuya producción doméstica no es posible.

A diferencia del obrero moderno, el labrador que posee tierras organiza su propio trabajo, decide con entera libertad lo que va a sembrar, la forma en que cuidará de sus cultivos, el momento en que levantará la cosecha, etc.

El resultado positivo de su esfuerzo (los frutos obtenidos) es algo tangible que le depara plena satisfacción personal.

Si se comparan las condiciones de trabajo de un obrero moderno con las que le tocó vivir a uno del siglo pasado también puede observarse una absoluta disparidad.

La rígida parcialización y predeterminación de las tareas por los departamentos especializados, son fenómenos totalmente ajenos al esquema anterior a la empresa moderna. Por lo tanto el trabajador de entonces poseía una mayor autonomía derivada de la realización de una tarea integral que le brindaba mayores posibilidades de iniciativa y creatividad. La habilidad adquirida por el jornalero antiguo le brindaba satisfacción

y seguridad en sí mismo.

Sin embargo no debe suponerse que este viejo esquema implicaba de por sí, un régimen paradisiaco libre de toda dificultad para el trabajador. En realidad la índole de los problemas que lo afectaban difiere notablemente de la que corresponde a las cuestiones laborales de hoy.

A modo de ejemplo cabe señalar las deplorables condiciones ambientales de muchos establecimientos fabriles, durante las primeras épocas de la Revolución Industrial, como así también lo extenso de las jornadas que cumplían hombres, mujeres e incluso niños.

Indudablemente la legislación actual que prohíbe el trabajo de estos últimos, que establece un horario máximo de ocho horas diarias y condiciones ambientales mínimas de higiene, luminosidad, ventilación, etc. en los lugares de trabajo, significa una importante conquista social que contribuye a preservar la salud de la población.

En cuanto a las posibilidades que nuestra época brinda a los trabajadores para "independizarse", sin duda son mucho más restringidas que las de antaño, debido a la necesidad de disponer de ingentes sumas de capital que posibiliten la instalación y funcionamiento de un establecimiento similar al que pertenecen.

Consecuentemente las perspectivas del obrero moderno de abandonar su empleo para poder explotar su propio negocio, mediante el previo ahorro de los recursos necesarios, si bien no han desaparecido por completo, resultan mucho más remotas y difíciles.

Las relaciones con el personal superior son extrema

damente diferentes del trato que existía entre el obrero y el patrón de épocas pasadas. Entonces existía una vinculación directa entre ambos, quien poseía mayor experiencia transmitía sus conocimientos y la labor terminada era el resultado de un esfuerzo común.

La aparición de la "gran empresa" en determinado momento histórico, responde a la necesidad de transformar radicalmente los sistemas aplicados hasta entonces, con miras a incrementar en grado muy apreciable el volumen de producción.

Para ello es preciso introducir maquinarias y equipos, cuyo costo elevado da origen a un nuevo fenómeno: la concentración de capitales y la despersonalización de la propiedad de los medios de producción. Es entonces cuando surge en el escenario económico la sociedad anónima.

Dentro de una moderna organización de este tipo, el hecho de que un obrero nunca tenga oportunidad de conversar con el gerente de la empresa para la cual trabaja, es algo perfectamente normal.

Al mismo tiempo la supervisión ejercida en uno y otro tipo de establecimiento presenta una disimilitud absoluta. El control de todas y cada una de las fases del proceso, realizado por una sola persona, ha sido reemplazado por la intervención de diferentes funcionarios que participan según su especialidad, haciendo necesaria una eficiente coordinación.

La consecuente burocratización que ello ha implicado da por resultado una restricción en las facultades dis

crecionales que trascendiendo los niveles menores, comprende también a los directivos y ejecutivos, cuyas decisiones quedan encuadradas en el marco impuesto por las reglas de la entidad.

Las diferencias señaladas entre uno y otro contexto determinan que las inquietudes, aspiraciones, satisfacciones y dificultades que corresponden a los trabajadores de hoy, difieran por completo de las que experimentaban los individuos de otras épocas. El problema más temido por el granjero antiguo por ejemplo, era la pérdida de la cosecha, la dificultad más grave que debe afrontar un obrero moderno es, sin lugar a dudas, la perspectiva de estar desocupado.

Indudablemente estas transformaciones operadas a partir de la Revolución Industrial, han significado la aparición de nuevos y difíciles problemas psicológicos y sociales.

Como ejemplo de ello y tal como se expresara anteriormente, pueden mencionarse el hastío e insatisfacción derivados de una tarea parcial y standarizada, la sensación de inseguridad que produce la introducción de nuevos métodos de trabajo, etc.

En cuanto a las cuestiones de orden social cabe citar, entre otras, la necesidad de que la retribución salarial permita un nivel de vida decoroso, las dificultades para cambiar de empleo a raíz de la especialización, etc.

La repercusión de tales problemas dentro del ámbito de una organización, incide directamente sobre el conjunto que integra su plantel de trabajadores, modelando la conducta y actitudes de cada uno de sus componentes.

A través de la prestación de sus servicios el

obrero o empleado busca, naturalmente, la percepción de un ingreso. Sin embargo la conclusión de que ésta es la única finalidad que persigue resulta un tanto apresurada.

En la medida en que su trabajo le brinde la posibilidad de dar satisfacción a las distintas necesidades que experimenta, se transformará en un individuo que "goza" con su actividad. (21)

En el caso inverso, cuando el único móvil que lo retiene dentro de la organización es la retribución que percibe, sentirá una creciente sensación de disgusto al considerarse como un prisionero de las circunstancias que le obligan a "soportar" el empleo como único medio de conseguir otras cosas. (22)

Obviamente la distinta motivación en uno y otro caso significará la necesidad de aplicar una modalidad de supervisión también diferente, según las características del individuo o grupo de que se trate.

Las necesidades que el trabajador debe satisfacer fuera de su trabajo y a través de él, están dadas básicamente por todo aquello cuya obtención depende de la remuneración que le corresponde.

La seguridad de percibir el salario en forma regular y periódica, es uno de los factores que junto con el monto, interesan en grado extremo al común de las personas.

No es aventurado suponer que ante la opción de aleatorios ingresos elevados o modestas retribuciones regulares un apreciable margen de trabajadores se decidirían por lo se-

Profesor Emérito DR. ALFREDO L. PALACIOS

gundo debido, naturalmente, a que el riesgo de dificultades y privaciones no sólo los afecta en forma personal, sino que involucra también a sus familias.

No obstante ello, existe otro tipo de necesidades que se manifiestan dentro del ámbito laboral, tales como la de sentirse verdaderamente útil a través del desarrollo de una determinada labor, y la de mantener con sus compañeros de labor una vinculación amistosa que le permita integrarse al grupo de trabajo.

Lo ideal sería que cada empleado, a través de la ejecución de sus tareas, pudiera llegar a sentirse plenamente "realizado" como individuo que trabaja. No obstante, en muchas empresas suelen encontrarse trabajadores disconformes, con una profunda sensación de frustración.

Ya se trate de una labor sencilla como la que cumple en un centro de cómputos la perforadora de tarjetas, o bien de un complicado trabajo de programación, por ejemplo, la satisfacción que experimenta esta empleada al concluir su tarea dentro de un adecuado margen de eficiencia, es comparable a la del programador que prueba con éxito su trabajo a través del equipo electrónico.

La actitud de la superioridad será un factor de gran peso en cuanto a las perspectivas que tiene el personal de reputar su tarea importante y sentirse individualmente realizado. (23)

La participación que dentro del proceso global le corresponde a cada individuo es significativamente re

ducida en la empresa moderna.

Sin embargo la desmoralización que proviene del convencimiento de que su tarea es completamente irrelevante, y de desconocer como empalma su trabajo con las restantes fases del proceso global, puede muy bien ser atenuada con un programa de instrucción e información que aclarando estos aspectos, contribuya a crear la idea de trabajo en equipo en cada uno de los intervinientes.

La posibilidad de incorporar nuevos empleados, carentes de experiencia y adiestramiento referidas a un trabajo en particular, suscita comentarios adversos entre el personal de cierta antigüedad que cuenta con un elevado margen de habilidad adquirida.

Ello se debe por un lado al peligro que esto entraña para su seguridad en el empleo, pero además la comprobación de que el tipo de tarea que desempeñan es de una simpleza tal que puede ser llevada a cabo eficazmente por individuos totalmente inexpertos, engendra una profunda sensación de fracaso y frustración.

En el marco de una empresa moderna que reúne en su seno un numeroso plantel de personal, es indudable que cada individuo habrá de experimentar la necesidad de sentirse integrado con sus compañeros de labor. Quien tiene a su cargo una tarea por demás monótona y desagradable, puede llegar a juzgarla menos gravosa en razón de la satisfacción que le produce el sentirse identificado con determinado grupo.

Cada individuo al ingresar en determinada orga-

nización desea conocer cuál es el comportamiento que debe observar, no sólo de acuerdo a las normas escritas establecidas, sino también según lo determinan los usos y costumbres vigentes.

El grupo de trabajo puede proporcionar este tipo de información, posibilitando además la resolución de diversas cuestiones que surgen en el diario quehacer y que de otro modo exigirían consultas con los niveles de supervisión. Es probable que el común de las personas tenga menos reparos para preguntar a los compañeros que para recurrir a sus superiores.

En este punto del análisis hemos detectado ya, la existencia de una organización informal, que paralelamente a la condensada en organigramas, manuales de procedimiento y demás normas escritas, conforma la realidad de la dinámica empresarial.

La existencia de un grupo de trabajo, aparte de brindar satisfacción a una de las necesidades básicas del hombre, cual es la de vincularse o relacionarse con otros individuos, representa para sus miembros una "seguridad psicológica" por la protección que su pertenencia a él les significa.

Sin embargo, gozar de tales ventajas requiere de cada uno de sus integrantes, la observación de aquellas pautas de conducta impuestas por el grupo. Si alguien las transgrede sufrirá el efecto de las sanciones correspondientes, pudiendo llegar incluso al ostracismo total, que implica su exoneración de dicho conjunto social.

Cuanto mayor sea el deseo de cada uno de pertenecer a un grupo y de conservar su posición en él, mayores serán los lazos que ligan mutuamente a sus miembros y en conse-

cuencia más elevado el grado de cohesión social dentro del mismo. Ello dependerá principalmente de la existencia de intereses y objetivos comunes, como también de la similitud en cuanto a sus condiciones de trabajo. La homogeneidad de situación brindará consistencia al conjunto; en el caso inverso es probable que la formación de camarillas determine su disgregación total.

Tratándose de una entidad de cierta magnitud lo normal será la existencia de una pluralidad de grupos primarios bien definidos, los que en mayor o menor medida mantendrán entre sí relaciones de comunicación.

La sumatoria de tales grupos, a través de su entrelazamiento e interacción, habrá de conformar un conjunto social empresarial con una estructura definida. El análisis minucioso de cada uno de estos grupos, como ente aislado, de sus características de funcionamiento, de sus propósitos, de su actividad y de su evolución, de ninguna manera puede ser interpretado como un estudio completo sobre la estructura social empresarial. Esta última no surge como simple consecuencia de la formación y perdurabilidad de los grupos que la integran, sino que es el resultado de la constante interacción que tiene lugar entre ellos.

Por ende dicha estructura global dependerá de las características que asuma tal interacción, a través de la cual cada uno de los grupos influirá y a su vez será influido por los demás, conformando en conjunto un organismo social en permanente cambio.

Uno de los problemas que más interés ha desperta-

do en los empresarios es el que se refiere a las causas determinantes del comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa, y a las posibilidades que existen para controlar o encauzar la conducta del personal.

En realidad los estudios de "Relaciones Humanas" que comenzaron aproximadamente en 1929, han progresado un tanto paulatinamente, pese a lo mucho que se ha escrito sobre el tema. Ello se debe posiblemente a la relativa seriedad de muchos de los trabajos presentados.

Eduardo L. Groba define a las "Relaciones Humanas" en los siguientes términos: "Es un conjunto de técnicas y de conocimientos científicos encaminados a localizar, tipificar y resolver los problemas que surgen de la interacción de los individuos con motivo de su común actividad en una organización".(24)

Según la opinión de Bolle de Ball las "Relaciones Humanas" son los contactos sociales que nacen en el trabajo en comunidad, o dicho en otras palabras las interrelaciones de orden psicológico y social que se producen durante la ejecución del trabajo en común. (25)

Los estudios de "Relaciones Humanas", de acuerdo a lo expresado por Bolle de Ball, brindan a la organización la posibilidad de concretar una serie de técnicas tendientes a obtener interrelaciones de orden psicológico y social, que aseguren condiciones óptimas de satisfacción humana y de productividad. (26)

La utilización de esas técnicas como medios para lograr los fines empresarios, nos conduce inevitablemente a

un punto muy controvertido; el análisis de la política de "relaciones humanas".

En opinión de Bolle de Ball pueden distinguirse dos tipos bien diferenciados. En primer término una política de integración, que dentro de los lineamientos que marca la organización científica del trabajo, con miras a elevar el rendimiento; busca lograr que los trabajadores desarraigándose del contorno exterior, se asimilen a la entidad y se amalgamen dentro de la colectividad social empresaria. (27)

La llamada política de humanización, en cambio tiene por finalidad mejorar la condición humana de los trabajadores, dejando de lado el criterio de considerarlos como simples elementos de la producción y atendiendo a sus aspiraciones de que la jornada laboral les permita realizarse más enteramente. (28)

El objetivo de ambas políticas es distinto, respondiendo la primera a los intereses empresarios y la segunda a las inquietudes de los trabajadores.

Sin embargo, si analizamos el problema con detenimiento, veremos que mejorar la productividad sin contar con la franca colaboración del personal, resulta generalmente un problema bastante difícil y a veces imposible de resolver.

Por otra parte, lograr esa cooperación requiere que obreros y empleados se desempeñen dentro de un clima mínimo de satisfacción, lo que hace necesario un esfuerzo común de empresarios y trabajadores, orientado a resolver los conflictos que surjan, pese a las diferencias de enfoque que puedan existir.

Las distintas tareas que debe desarrollar una empresa para cumplir sus objetivos, hace necesario el esfuerzo coordinado de todo su personal.. Sin embargo esto no es muy fá-cil de lograr en la realidad.

Los individuos y los grupos que conforman la es-tructura social empresaria, actúan de acuerdo a sus propias mo-tivaciones e intereses, los que no siempre coinciden con las me-tas de la entidad..

Por otra parte, de existir un espíritu altamente competitivo, es probable que la falta de integración resultante, sea un elemento muy negativo para el rendimiento global.

Poder llegar a detectar estos problemas, determinando sus causas y neutralizando sus consecuencias es desde luego una de las mayores aspiraciones de los empresarios y cientí-ficos.

Conseguir que la organización lleve a cabo una gestión exitosa requiere de quienes participan en el proceso productivo, un alto grado de cooperación, y esta es justamente la finalidad esencial de las "Relaciones Humanas".

Por lo tanto el área de trabajo que los especia-listas de esta disciplina deberán abarcar no podrá restringirse meramente a la oficina de personal, muy por el contrario su ta-rea deberá comprender todas aquellas dependencias que integran la empresa como un todo, y en cada una de las cuales existen grupos o individuos cumpliendo determinada tarea. (29)

Sin embargo no debe creerse que tales investiga-ciones habrán de significar para la entidad, la panacea de to-dos sus problemas. Si bien es posible que a través de ellas pueu

da encontrarse solución adecuada a muchos conflictos, de ninguna manera debe suponerse que es posible obtener una empresa ideal donde todo funcione a la perfección. (30)

La psicología industrial, que implica el estudio de "la conducta humana en las empresas mediante el análisis de los problemas mentales de los individuos" (31), aporta una serie de conocimientos e informaciones altamente útiles para "relaciones humanas", tales como el examen y selección de personal, la formación de un ambiente psicológico óptimo, el fomento de buenas relaciones, la calificación, etc. (32)

Cada uno de estos tópicos es un factor relevante en cuanto a la perspectiva de lograr un clima de colaboración entre el personal, que permita obtener un sistema de trabajo armónico, coordinado y eficiente.

Con respecto a la calificación del personal, cabe señalar que este es un aspecto de fuerte incidencia psicológica, cuyo manejo descuidado puede ser el origen de importantes desajustes dentro del esquema social de la organización.

A la inversa, la utilización de un método estructurado teniendo en cuenta las características propias de la empresa donde va a ser aplicado, y de acuerdo a la finalidad que se persigue con tal calificación puede ser altamente positiva.

N O T A S

(CAPITULO I - INTRODUCCION)

- (1) Definición citada por Fernando N.A. Cuevillas en su obra "Sociología Argentina e Iberoamericana", Ediciones Macchi,, Buenos Aires, Año 1967. (Pág. 10)
- (2) Idem. (Pág. 9)
- (3) Dictionary of Social Sciences - Gould & Kolb
- (4) James O. Whittaker, Frederic Bartlett, S.M. Luria, Russell Sergeant, Dobert D.Meade, Muzafer Sherif y Carolyn Sherif - "Psicología", Editorial Interamericana S.A., Mexico, Primera Edición, Año 1968. (Pág. 10)
- (5) En el libro "Organización Administrativa" sus autores señalan que en la obra Yankee City, Warner describió una jerarquía social (citan a "W Lloyd Warner y Paul S.Lunt,, The Social Life of a Modern Community (New Haven: Yale University Press, 1941); N.Lloyd Warner y Colaboradores, Democracy in Jonesville (N.York: Harper and Brothers, 1949).
John M Pfiffner y Frank P. Sherwood - "Organización Administrativa", Herrero Hnos. Sucs., S.A., Mexico, Primera edición en español, Año 1961 (Pág. 357 y 358)
- (6) George Simpson - "El hombre en la sociedad", Editorial Paidós, Segunda Edición, Buenos Aires, Año 1964. (Pág. 81 y 82)
- (7) Obra citada en nota (6) (Pág. 86, 87 y 88)
- (8) Obra citada en nota (6) (Pág. 80)
- (9) W.J.H. Sprott - "Grupos Humanos", Editorial Paidós, Buenos Aires, Edición Año 1960. (Pág. 9)
- (10) Robert K. Merton - "Teoría y Estructura Sociales", Editorial Fondo de Cultura Económica, Mexico, Primera edición en español, Año 1964. (Pág. 553)
- (11) Obra citada en nota (10). (Pág. 553)
- (12) Obra citada en nota (10). (Pág. 554)

- (13) Obra citada en nota (10). (Pág. 555)
- (14) Obra citada en nota (10). (Pág. 555)
- (15) Obra citada en nota (10). (Pág. 555)
- (16) Obra citada en nota (10). (Pág. 557)
- (17) Obra citada en nota (10). (Pág. 556)
- (18) Eduardo L. Groba - "Relaciones Humanas en la Industria", impreso en el Departamento de Imprenta y Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas, en el mes de octubre de 1969. (Pág. 1)
- (19) Vicente L. Perel, Jorge L. Krasuk, Jesús D. López Cascan te y Fernando Magdalena - "Organización y Control de Em-presas", Ediciones Macchi, Buenos Aires, Segunda Edición, Abril de 1968 (Pág. 30, 31, 32 y 33)
- (20) Obra citada en nota (19).. (Pág. 24 y 25)
- (21) George Strauss y Leonard R. Sayles - "Personal: Los Proble-mas Humanos de la Dirección", Ediciones Herrero Hnos. Su-cesores, S.A., Mexico, Tercera edición en español, marzo de 1966. (Pág. 9)
- (22) Obra citada en nota (21). (Pág. 9)
- (23) Obra citada en nota (21). (Pág. 24)
- (24) Obra citada en nota (18).. (Pág. 3)
- (25) Marcel Bolle de Bal - "Relations humaines et relations in-dustrielles", Université Libre de Bruxelles, Institut de Sociologie Solvay, Bruxelles, Año 1958. (Pág. 15)
- (26) Obra citada en nota (25).. (Pág. 18)
- (27) Obra citada en nota (25). (Pág. 19)
- (28) Obra citada en nota (25). (Pág. 19)
- (29) Obra citada en nota (18). (Pág. 6)
- (30) Obra citada en nota (18). (Pág. 9)

(31) Obra citada en nota (18). (Pág. 11)

(32) Obra citada en nota (18). (Pág. 12)

2 - POLITICA DE LA CALIFICACION

2.1. Concepto de Calificación

Dentro del amplio campo que abarca la Administración de Personal, con los diversos problemas que su órbita encierra y con los variados matices que cada uno de ellos implica desde el punto de vista empresarial, sociológico y psicológico, la calificación de los empleados se perfila como una de las cuestiones más delicadas y complejas.

De acuerdo a lo expresado por Yoder en su obra "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", la calificación "es el proceso formal de evaluar o estimar a algunos o a todos los individuos que forman el grupo de trabajo". (1)

En la opinión de Ghiselli y Brown, según lo manifiestan en su libro "Psicología Industrial", se trata de valoraciones realizadas en forma de cálculos a fin de "medir la pericia de los trabajadores en el rendimiento de sus tareas, sus progresos en el adiestramiento y sus posibilidades de ascenso". (2)

El análisis de las definiciones que anteceden permite apreciar lo complicado de este problema. En primer término cuando se habla de calificar a un trabajador, es preciso aclarar el punto de referencia que habrá de tomarse en cuenta para establecer su valía como tal. Dilucidado ello, deberá determinarse cual será la unidad de medida en que se expresarán los méritos que posee el empleado, según el juicio del calificador.

En lo que se refiere al primer aspecto, por lo general se procede a la comparación de los empleados entre sí, o bien se relaciona cada uno de ellos con los standards fijados de antemano. (3)

En cuanto a la segunda faz que presenta el problema, si bien puede optarse por una calificación meramente conceptual, que establezca por ejemplo que un empleado es bueno, malo o mediocre, existe una marcada propensión en los dirigentes de empresas a cuantificar esos conceptos, expresándolos en cifras.

Tanto en uno como en otro caso, el resultado que obtiene el empleado u obrero refleja simplemente la opinión que sobre su desempeño se ha formado el calificador. Sin embargo cuando la tarea de evaluar se concreta a través de la asignación de un puntaje, suele caerse en el error de creer que tal procedimiento conducirá necesariamente a la determinación de una medida objetiva.

La calificación debe ser interpretada teniendo en cuenta que en última instancia, no es otra cosa que un juicio subjetivo, susceptible de error y pasible de ser discutido, aun cuando su expresión realizada a través de una cifra ofrezca una "espúrea impresión de exactitud". (4)

En realidad la evaluación que ella supone a nivel comparativo, puede tener honda repercusión en cada individuo, ya sea alentándolo en el desempeño de su labor, o desanimándolo y creándole una fuerte sensación de frustración.

2.2. Finalidad de la calificación

Dentro de una organización empresaria, la superioridad está continuamente analizando el desempeño de sus subordinados, aun cuando no exista formalmente un régimen calificador. En estos casos (que según la definición de Yoder quedarían al margen de lo que debe ser considerado una verdadera calificación) ante la falta de informes periódicos y objetivos sobre habilidad y eficiencia de cada trabajador, es necesario recurrir a la opinión del supervisor inmediato, como única alternativa para medir su desempeño.

Ello abre la posibilidad de emitir juicios desfavorables, que por ser netamente subjetivos, corren el riesgo de resultar apresurados e inexactos, en cuyo caso al llegar a conocimiento del interesado se convertirán en factores desmoralizantes que incidirán negativamente deteriorando su nivel de eficiencia. Por otra parte en el caso de que los supervisores sean acusados de favoritismo se creará una situación de tirantez que perjudicará las normales relaciones entre los grupos.

Por lo general la calificación realizada de este modo (cuando se carece de un sistema formal) responde a necesidades de momento, como por ejemplo en el caso de tener que cubrir con urgencia una vacante, o bien cuando se trata de decidir quiénes serán suspendidos en razón de haberse programado un volumen de producción menor, etc.

No obstante, el uso de métodos de calificación trasciende la órbita de estas cuestiones meramente ocasionales, cubriendo necesidades más amplias. A través de ellos se trata de obtener un juicio más acertado, respecto a la capacidad puesta

de manifiesto en su labor por los empleados.

Esta apreciación sobre la eficiencia demostrada, puede perseguir varios propósitos. La utilización de un régimen orientado a detectar aquellos individuos, cuyas cualidades permitan considerarlos como candidatos aptos para cubrir, en el futuro, puestos dirigentes, ha sido desde hace mucho tiempo una de las principales preocupaciones de los departamentos de personal.

Sin embargo la mayor ventaja ofrecida por las calificaciones radica tal vez, en las posibilidades que este medio abre en el intento de lograr el pleno desarrollo del hombre que trabaja.

Las deficiencias evidenciadas por los individuos en las funciones a su cargo, indican una parte negativa de la actividad desarrollada dentro de la entidad, cuya mejora habrá de significar en mayor o menor grado la obtención de un resultado general más favorable.

Las empresas que enfrentan este problema suelen recurrir a la organización de cursos de información, instrucción y perfeccionamiento, cuya finalidad es la difusión de aquellos conocimientos útiles o necesarios para incrementar el nivel de eficiencia.

Quando se logra este último objetivo la entidad puede llegar a conseguir, entre otras cosas, un mayor volumen de producción o bien artículos de calidad superior. Sin embargo es conveniente analizar la significación que adquiere para un individuo o para un grupo de ellos el hecho de que se les brinde la oportunidad de ampliar su formación y mejorar su desempeño.-

Esto último habrá de incidir marcadamente en el mayor o menor margen de satisfacción que una persona puede experi-
mentar en su trabajo. Es indudable que alguien que se siente segu-
ro de su destreza o habilidad, y que a través de su labor logra
sentirse "realizado" cuenta con mayores posibilidades de desenvol-
verse con éxito.

Desde luego que un programa dirigido a la conve-
niente preparación del personal requiere recopilar, sistematizar
y analizar una serie de datos, directamente extraídos de los for-
mularios de calificación, de manera que puedan ser localizados
los errores y problemas más comunes, para organizar posteriormen-
te en base a tales informaciones las actividades de capacitación.

Si de esta forma se logra poner de relieve los as-
pectos deficientes de la labor cumplida por el personal durante
el período, de manera tal que cada uno se sienta psicológicamente
impulsado a corregirse y mejorarse, puede decirse que el método
aplicado resulta positivo.

Al margen de las promociones y la capacitación un
régimen de calificaciones puede ser estructurado teniendo en cuen-
ta otros propósitos, como por ejemplo el otorgamiento de bonifica-
ciones o premios, la determinación del grado de eficacia de los
métodos selectivos de personal, la programación de carreras, la
aplicación de sanciones (incluyendo la exoneración), la confirma-
ción de los empleados a prueba, etc.

Por ende sus características dependerán de los fi-
nes que se pretenda lograr a través de su funcionamiento, y por
lo tanto previo a su diseño es preciso tener bien en claro los ob-

jetivos buscados.

Esto que a simple vista parece tan obvio, en la práctica no resulta tan sencillo. En primer término debe recordarse, que la calificación es una de las herramientas utilizadas en la tarea específica de administrar personal y que a su vez esta actividad no constituye una función aislada, sino que muy por el contrario debe estar armónicamente concatenada, a fin de poder concretar las metas globales fijadas por la organización. Dicho en otros términos la actividad que corresponde al área de la Administración de Personal debe ser congruente con la política general empresaria.

Cuando se intenta estimular a los empleados a través de sus calificaciones, éstas se utilizan por lo general como base para establecer remuneraciones adicionales. Vale decir que de esta manera se busca crear un incentivo que impulse a los individuos a mejorar su desempeño.

En estos casos es común que el método aplicado haga especial hincapié en los resultados logrados por el empleado en el cumplimiento de sus tareas.

Por ello los aspectos directamente relacionados con esta cuestión, como por ejemplo la cantidad y calidad de trabajo, la disciplina y el espíritu de colaboración evidenciado durante la jornada laboral, etc., suelen ser analizados con cierto detenimiento.

A la inversa cuando la preocupación principal de la política empresaria, en el aspecto referido al manejo de personal, es la determinación de aquellos individuos con condiciones para desempeñar funciones superiores, el método de califica

ciones considera por lo general con mayor énfasis, otro tipo de cualidades directamente relacionadas con sus aptitudes para futuro dirigente. A título de ejemplo cabe mencionar la iniciativa, la capacidad para tomar decisiones, la habilidad organizativa, etc.

En este caso la eficiencia puesta de manifiesto por el empleado, en relación con sus labores habituales, no constituye un elemento decisivo, dado que al asignársele una función de mayor jerarquía debe considerarse fundamentalmente cuáles son sus posibilidades de adaptarse y desenvolverse exitosamente en un trabajo de índole distinta y de responsabilidad más elevada.

Si se pretende comprobar la mayor o menor eficacia de los métodos selectivos, la calificación a aplicar debe hacer hincapié en el cúmulo de defectos evidenciados por el personal en el desarrollo de sus tareas, durante el período considerado.

Si los resultados de la misma revelan un inadecuado desempeño por parte de un numeroso sector de trabajadores, tal vez sea necesario rever los métodos de selección de personal introduciendo ciertas modificaciones. Muy probablemente será preciso prestar más atención a los requisitos exigidos para ocupar cada cargo.

Cabe señalar aquí lo expresado por Eduardo L. Groba en su artículo "Personal - Las Funciones del Administrador"; "El fracaso en la selección, más que de no encontrar lo que se busca proviene de no saber qué es lo que se necesita. Una buena medida de la eficiencia del psicólogo o del gabinete psicotécnico

co está dada por la cantidad de información que éste solicita sobre el puesto vacante. (5)

Las deficiencias detectadas al considerar el desempeño de un individuo o de un grupo, pueden servir de base para estudiar la posibilidad de redistribuir tareas o reasignar funciones.

El hecho de que un empleado no llegue a desenvolverse con un nivel adecuado en determinado trabajo, no significa necesariamente que la empresa deba proceder a su despido. Es posible que su actuación pueda mejorar notablemente si se le asigna otra tarea o se lo reubica en un grupo distinto.

En este caso una calificación desfavorable constituye una señal que advierte a la superioridad sobre la necesidad de investigar las causas que determinan un bajo rendimiento.

En primer término puede tratarse de un superior severo y exigente en exceso, con poca habilidad para conducir al personal convenientemente, o para manejar en forma adecuada a un empleado en particular. Otra posibilidad es la de que sea este último quien origine dificultades, ya sea por problemas de carácter, ineptitud, etc. La tercera alternativa es que los inconvenientes surjan del grupo donde el trabajador debe desenvolverse.

Si la cuestión se deriva de una supervisión totalmente desacertada, se impone proceder al relevo del responsable; en cambio cuando éste pone de manifiesto falta de habilidad sólo para dirigir a determinado subordinado, es conve-

niente brindarle a éste último la oportunidad de desempeñarse bajo las órdenes de otra persona, con la cual tal vez pueda tr
bajar en armonía.

Quando el culpable de la situación es el emplea-
do, puede intentarse una solución a través de un traslado o de
un cambio de tarea.

En casos de ineptitud por ejemplo, es probable
que mejore el rendimiento si se le encarga un tipo de trabajo
distinto, más acorde con sus posibilidades.

Además, si logra incrementar su eficiencia, el
empleado adquirirá paulatinamente, una mayor seguridad en su
trabajo, que inclusive puede coadyuvar a mejorar su carácter.

Quando mediante traslados o cambios de función
no se consigue solucionar el problema, la empresa considerará
la posibilidad de cesantía como último paso, luego de agotadas
todas las otras instancias que establece la reglamentación in-
terna.

Distintas circunstancias pueden determinar una
absoluta incompatibilidad entre una persona y sus compañeros
de labor. Esta situación puede ser imputable a la conducta del
individuo, como también a la actitud que asume el grupo con
respecto a él.

Quando alguien pretende por ejemplo escalar po-
siciones a toda costa, aun en el caso de existir otros emplea-
dos con iguales o mejores condiciones, si su comportamiento de
ja traslucir su propósito, es fuertemente resistido por los de
más.

Por otra parte, aun cuando no sean esas sus aspiraciones, si el grupo así lo cree se planteará una situación muy similar.

Hoy en día se admite sin mayor discusión que las condiciones imperantes dentro del ámbito laboral, influyen en forma decisiva sobre el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo ello no se refiere exclusivamente a los aspectos físico ambientales, sino y muy especialmente a los problemas psicológicos y sociales que se derivan de las interrelaciones que se establecen entre los individuos y los grupos.

Consecuentemente de existir antagonismo entre un empleado y sus compañeros inmediatos, se estará ante un factor que incidirá negativamente, no sólo en cuanto se refiere a la eficiencia del individuo cuestionado, sino también en lo que atañe a las posibilidades de rendimiento del grupo.

En este caso tal vez resulte aconsejable su traslado a otro sector, donde su integración resulte menos problemática.

Es común que previamente a su confirmación, los trabajadores nuevos que aun atraviesan el período de prueba, sean evaluados con miras a determinar si reúnen o no, los requisitos mínimos para pasar a la categoría de empleados permanentes.

Este tipo de personal novato carece por lo general, de una experiencia que le asegure un nivel de eficacia comparable al de los agentes más antiguos.

Dada su particular situación puede resultar con

veniente aplicar en estos casos, un método especial de calificaciones que haga mayor hincapié en aspectos tales como los que seguidamente se enumeran:

- 1) Aprendizaje de las tareas que se le encomiendan.
- 2) Adaptación a las normas vigentes en la empresa.
- 3) Relaciones con la superioridad.
- 4) Integración con sus compañeros inmediatos.
- 5) Interés demostrado en ampliar conocimientos, tanto en lo que se refiere a su trabajo específico, como en lo atinente al ámbito empresarial en general, etc.

2.3. Elección del método y su posterior aplicación

Es preciso señalar que una organización empresarial no busca por lo general, la concreción de una sola meta a través del funcionamiento de un método de calificación.

Frecuentemente se pretende analizar la actuación de los subordinados con miras a encontrar solución adecuada a múltiples cuestiones, tan disímiles entre sí como puede ser el pago de una bonificación adicional y la programación de un curso de perfeccionamiento.

Se ha expresado ya que la estructura de un régimen de calificaciones deberá estar necesariamente condicionada por el o los propósitos que con él se persigan. Cabe agregar aquí sin embargo, que la naturaleza, tamaño y demás particularidades propias de una empresa, serán factores determinantes, en cuanto a las características del método a adoptar.

Consecuentemente si la política de calificaciones de una entidad, abarca una pluralidad de objetivos, la estructura de un único método de evaluación del desempeño será una tarea difícil en extremo.

Es necesario tener presente que a través de la calificación de la actuación se considera "la forma en que un individuo hace una labor determinada", tal como puntualizan Strauss y Sayles en su obra "Personal - Los Problemas Humanos de la Dirección". (6)

Ello significa que la función concreta de esta herramienta de la Administración de Personal, es tener en cuenta el desempeño de un individuo durante determinado período.

Los resultados de medir la pericia de los trabajadores a través de una calificación de méritos, pueden constituir elementos de juicio altamente ilustrativos para acordar remuneraciones y preparar programas de capacitación, por ejemplo, siempre y cuando el método haya sido adecuadamente diseñado y aplicado en forma conveniente.

Sin embargo suele caerse en el error de tratar de utilizar las calificaciones a efectos de juzgar las condiciones potenciales de los individuos con miras a la adjudicación de ascensos.

Con respecto a este punto es preciso tener en cuenta que las aptitudes que una persona puede poseer para desenvolverse en un puesto de nivel jerárquico superior, no siempre pueden ser juzgadas a través de la calidad de su desempeño en una función de menor responsabilidad.

Un individuo puede trabajar a entera satisfac-

ción de la superioridad en determinado trabajo, incluso puede obtener periódicamente los puntajes o conceptos máximos, sin embargo careciendo de ciertas cualidades, su ubicación en un cargo superior puede significar un rotundo fracaso.

Un trabajador que cumple correctamente sus obligaciones, que lleva a feliz término las tareas que se le adjudican sobre la base de un esquema de organización previamente elaborado por sus superiores, no necesariamente debe poseer la iniciativa, habilidad organizativa, creatividad, etc. que se requiere normalmente en un nivel de mayor responsabilidad.

Por ende cuando es preciso decidir una promoción, al margen de los datos que surgen de las sucesivas calificaciones y que se refieren al desempeño de determinado individuo, es necesario contar con otros elementos de juicio que ilustren particularmente acerca de sus condiciones potenciales.

Para ello se utiliza el llamado "test del individuo" o "psicograma", cuyo análisis más detallado se hará en el siguiente acápite.

No obstante, aun cuando la elección del método de calificación sea el producto de un concienzudo análisis, ello no garantiza su funcionamiento exitoso y la consecución de los fines perseguidos. La aplicación descuidada de un método prolijamente elaborado puede originar trastornos tan serios como los que provoca un régimen deficiente en su faz estructural.

No debe olvidarse que el proceso inherente a la calificación del personal afectará a todos y cada uno de los sectores de la organización.

En primer término se producirá cierta conmoción entre aquellos cuyo desempeño habrá de ser considerado. Ello significará un mayor o menor grado de alteración en el ritmo normal de trabajo, tanto durante el período previo como en el inmediatamente posterior.

Por otra parte la necesidad de juzgar la actuación de sus subordinados, producirá de alguna manera, un impacto en el normal desarrollo de las actividades habituales de los calificadores.

El funcionamiento adecuado de un método requiere que todos aquellos, directa o indirectamente encargados de su aplicación, tengan plena conciencia de la importancia que reviste una prudente calificación, que responda a un criterio unificado en cuanto se refiere a la interpretación de las normas a las que habrá de ajustarse el proceso.

En una entidad moderna de cierta envergadura (como podría ser por ejemplo una empresa con dos mil o tres mil empleados), habrá de intervenir un grupo más o menos numeroso de calificadores.

Ello es inevitable además, por la necesidad imperiosa de que cada individuo sea calificado por quién conozca suficientemente su desempeño como para poder emitir un correcto juicio sobre el mismo.

Consecuentemente es preciso que la conducción empresaria encare con toda seriedad el problema de preparar e instruir a estos agentes, de manera tal que los resultados de la calificación puedan ser comparables, aun cuando la aprecia-

ción de los méritos de los trabajadores considerados haya estado a cargo de diferentes supervisores.

Cabe mencionar lo expresado por Eduardo L. Groba en su artículo "Personal - Las funciones del Administrador", al referirse a nuestro país: "En materia de calificaciones la participación actual del psicólogo es reducida. Va a aumentar en un aspecto importante: el entrenamiento de los calificados". (7)

El problema de la elección del método a aplicar como así también el de la capacitación de los calificadores se rá tratado nuevamente en el Capítulo 8.

2.4. Probabilidades de éxito o fracaso X

En lo que va del análisis hemos podido detectar que existen fundamentalmente dos áreas que van a tener incidencia respecto a las posibilidades de éxito o fracaso de la calificación.

Por una parte el organismo cuya función específica es la de "administración de personal" y que posee la responsabilidad de dictar los lineamientos básicos del método a aplicar, y por otro lado el conjunto de funcionarios calificadores que habrá de concretar la tarea.

En el artículo mencionado precedentemente Eduardo L. Groba señala refiriéndose al administrador que aun "no está bien delineada su participación en la política de personal (¿quién la elabora y quién la cumple?), con el agregado de que en la Argentina no es frecuente encontrar las normas de po

lítica expresadas por escrito". (8)

No obstante ello, la conducción del elemento humano dentro de una empresa, cuenta con el aporte científico de algunas herramientas de gran utilidad. El autor precitado clasifica a estas últimas en esenciales y accesorias, según que apunten o no, a la construcción del "grupo de talentos que ayudarán a la organización a alcanzar su meta". (9)

Entre los elementos fundamentales cuya utilización está orientada a "administrar el capital humano" de la organización, Eduardo L. Groba menciona el profesigramas integral, el psicograma (o test) y la ficha de calificación. (10)

Un somero análisis de estas herramientas esenciales, tal vez resulte útil a efectos de comprender la importancia de emplearlas en forma coordinada y coherente.

El profesigramas integral ((que básicamente tiene a una descripción de tareas) debe ser elaborado con miras a la determinación de las "demandas psicosociales" del puesto considerado. Por ende deberán incluirse "todas las variables cuantificables que sean significativas". (11)

La tarea del relevamiento previo a su diseño estará a cargo de un psicólogo o psicosociólogo, cuya experiencia en organizaciones similares le permita una ajustada apreciación del ámbito laboral donde deberá cumplir sus tareas el funcionario cuyo cargo se analiza.

Debe tenerse presente que las diarias interrelaciones con el superior, los subordinados y los compañeros, juntamente con las características propias de las tareas a cumplir,

darán por resultado un clima de trabajo tal, que determinará en gran medida las "demandas psicosociales" que se requieran.

La finalidad que se pretende lograr mediante la aplicación del psicograma, es la de precisar el llamado "perfil del individuo". Para ello se ha generalizado la utilización de uno o varios tests, tendientes a establecer las cualidades de la persona analizada.

La utilidad de este tipo de elementos ha sido muy discutida, sin embargo puede afirmarse que las organizaciones que adquieren cierta magnitud experimentan tarde o temprano la necesidad de recurrir al psicograma.

La relación que existe entre este último y el profesigramas es evidente. De la comparación entre uno y otro surgirá cuáles requisitos, necesarios para una determinada función, no cumplimenta cierto postulante.

Tal antecedente junto a los resultados de la entrevista entre este individuo y su futuro supervisor, permitirá decidir acerca de si las deficiencias detectadas pueden o no ser subsanadas mediante una futura capacitación. (12)

La ficha de calificación de un empleado, que condensa la opinión que su desempeño ha merecido de su supervisor inmediato, constituye una valiosa fuente de información a efectos de juzgar la eficacia del profesigramas y del psicograma.

Cabe señalar aquí la opinión de Eduardo L. Groba en el artículo mencionado anteriormente: "Profesigramas, psicograma y ficha de calificación son tres patrones de medida que podrían denominarse sintéticamente, test del puesto, test del hombre y test de su desempeño. Cuando llegue el momento de la

gran catarsis, es posible que algunos descubran que han estado midiendo mal, o peor aun, midiendo lo inmedible (v.g. calificar la personalidad que, por definición, no es tarea para legos sino para un psicólogo, mediante tests proyectivos". (13)

De todo lo expresado puede concluirse que un método de calificaciones, elaborado teniendo en cuenta los múltiples factores que inciden para determinar su conveniencia o inaplicabilidad, puede resultar exitoso siempre y cuando se den las condiciones bajo cuyo supuesto se aconsejó o decidió su adopción.

No obstante, es imprescindible recordar que la realidad cotidiana, aun en el ámbito de una empresa, no revisite las características de un contexto estático, sino que muy por el contrario constituye un elemento en permanente cambio, que paralelamente a su transformación exige la mutabilidad de la política de administración del personal y consecuentemente de sus herramientas específicas.

A lo largo de su existencia, una entidad empresarial puede atravesar distintas etapas, en cada una de las cuales sus necesidades en materia de personal, evolucionarán de acuerdo al nivel alcanzado por su actividad.

Una pequeña organización que en sus comienzos se dedica en forma exclusiva a cumplimentar una sola parte del proceso productivo total, muy probablemente habrá de precisar un limitado número de obreros, entendidos en ese ramo específico.

Si con el correr del tiempo dicha entidad amplía

su campo de acción, logrando llegar a la obtención del producto terminado, por ejemplo, su plantel de mano de obra no sólo será más numeroso, sino que además deberá abarcar las distintas especialidades de dicha industria.

En el caso de que posteriormente la empresa incremente el número de productos a fabricar, sus requerimientos de personal se diversificarán aun más.

Por otra parte, si consideramos cómo repercute tal evolución, en la faz administrativa, veremos que la transformación de las actividades básicas de la organización, dará origen a la aparición de múltiples problemas que exigirán un enfoque totalmente nuevo.

Es probable por ejemplo, que deban hacerse estudios de mercado muy minuciosos antes de abordar la fabricación de un nuevo producto, o bien que resulte necesario la incorporación de un equipo electrónico de procesamiento de datos que absorba buena parte de las labores administrativas manuales.

En tales circunstancias la empresa necesitará contar con un nuevo tipo de expertos (economistas, computadores científicos, etc.) cuya actividad tendrá características totalmente disímiles respecto de las funciones cumplidas por el resto de los agentes.

Otro factor que interviene para modificar cuantitativa y cualitativamente los requerimientos de personal, es el notable avance tecnológico contemporáneo, que de un día para otro suele transformar en obsoletos a equipos y habilidades adquiridas en periodos recientes.

En tales condiciones un método de calificación meditado con todo cuidado y aun aplicado exitosamente durante los primeros años de funcionamiento de una entidad, difícilmente resultará apropiado en épocas posteriores.

Para obviar estas dificultades serán precisas revisiones periódicas, que consideren las transformaciones operadas e introduzcan las modificaciones necesarias a fin de readaptarlo a la nueva situación.

2.5. Organismos encargados del diseño, revisión y aplicación del método

Tanto el diseño del método como su revisión permanente, deberá estar a cargo del departamento responsable de la conducción del personal. Sin embargo debe tenerse presente que estas tareas requieren, además de un profundo conocimiento de la entidad, estar perfectamente interiorizado de la política general empresaria, como así también de las metas fijadas en lo que al manejo de los recursos humanos se refiere.

Si no existe una eficaz comunicación con las autoridades máximas de la empresa que aporte este dato fundamental, la preparación de normas para calificar se convierte en una labor en extremo difícil y de perspectivas muy inciertas.

En determinado momento por ejemplo, una entidad puede haberse fijado como finalidad primordial el mejoramiento de la calidad de sus productos.

En caso de que el Departamento de Personal, ignorante de esta decisión, elabore un método de calificaciones

que tenga como mira el otorgamiento de premios sobre la base de la cantidad de trabajo que corresponde a cada empleado, e xistirá una incompatibilidad entre los fines de la política empresaria y los resultados de aplicar tal método, el que evidentemente apunta al incremento del volumen de producción.

Por otra parte, en la elaboración de un proyec to de calificaciones es conveniente la participación de psi cólogos o psicosociólogos, cuya intervención, en el caso de que los mismos no integren el plantel de personal estable de la entidad, puede tener lugar a través de consultas a profe sionales o estudios especializados.

No obstante, es imprescindible tener en cuenta que en la práctica suelen presentarse aspectos muy particula res que deben ser analizados cuidadosamente en cada caso. Quienes participan en el diseño o actualización de un método de este tipo, deberán efectuar un relevamiento "in situ", que les permita predecir con cierto grado de aproximación las consecuencias que puedan derivarse de su implantación. (Al hablar de relevamiento "in situ" se hace referencia no solamente a la empresa, sino también a las distintas dependencias cuyo personal habrá de ser calificado).

Una vez que los antecedentes reunidos han hecho posible el proyecto del método, es de suma utilidad su discu sión con las autoridades responsables de la conducción empre saria y con los supervisores a cuyo cargo quedará la tarea concreta de su aplicación.

Los funcionarios de mayor jerarquía son los que

en última instancia deberán aprobar o rechazar el método propuesto, por lo tanto el contacto entre ellos y quienes llevan a cabo la elaboración del proyecto, contribuirá a obviar gran cantidad de dificultades.

La comunicación entre el equipo responsable de preparar las normas para calificar y los supervisores que deberán llevar adelante su aplicación, resulta altamente conveniente, dado que por un lado estos funcionarios pueden aportar datos muy ilustrativos, y por otra parte el hecho de que se les dé cierta participación habrá de predisponerlos favorablemente para concretar la evaluación.

2.6. Repercusión de la calificación en las distintas áreas

Es común que la periódica calificación del personal sea causa suficiente de un sinnúmero de alteraciones en el normal desarrollo de la actividad empresarial. De igual manera cuando se lleva a la práctica la implantación o revisión de un método, existe un gran margen de probabilidades de que su funcionamiento origine una serie de dificultades cuya magnitud es bastante difícil de prever..

Paul Pigors y Charles A. Myers en su obra "La Administración del Personal" señalan que "los planes formales de calificación de empleados se han desarrollado para reducir el elemento de favoritismo y del juicio apresurado en las decisiones sobre el personal". (14)

Según esto los funcionarios encargados de su aplicación se ven obligados a profundizar el conocimiento que tienen

de sus subordinados, considerando con extremo cuidado la actuación de éstos en sus distintos matices.

De esta manera cada empleado obtiene una calificación que considera su desempeño en el período y que pasa a formar parte de sus antecedentes personales.

Cuando resulta necesario tomar una decisión que afecte de algún modo a uno o varios agentes de la organización, se procede a consultar sus legajos individuales, analizando entre otros elementos de juicio, los resultados de las calificaciones periódicas a que fueron sometidos.

Si bien estos últimos sólo representan la opinión de los supervisores, quienes por supuesto pueden haber emitido juicios equivocados, es lógico suponer que la calificación sistemática y periódica ofrece mayores posibilidades de acierto.

Sin embargo es común que los empleados se muestren abiertamente hostiles ante la perspectiva de que se implante un método de calificaciones, aduciendo que su confiabilidad es muy relativa y que por otra parte toda información que resulte necesaria puede ser obtenida informalmente.

Tal argumento sólo puede ser válido en entidades pequeñas, en las que cada supervisor tiene la posibilidad de conocer no sólo a sus subordinados, sino también a la totalidad de los empleados.

Quienes van a ser calificados experimentan en mayor o menor medida cierta inseguridad en cuanto a los resultados a obtener. Ello explica en cierto modo la casi instintiva reticencia del personal en lo que se refiere a implantar méto-

dos de calificación.

No obstante la posibilidad de su utilización, también es considerada con mucho recelo por numerosos empresarios y calificadores. La razón de ello es que las consecuencias de su aplicación pueden resultar muy variadas y peligrosas.

Es bien sabido que un clima de trabajo adecuado exige la existencia de armónicas relaciones entre superiores y subordinados, entre los trabajadores que integran un mismo equipo y entre los diferentes grupos que componen la totalidad del núcleo social empresarial.

Las calificaciones, que en esencia apuntan a establecer por comparación, quiénes son los empleados que reúnen mayor cantidad de méritos y quiénes se desempeñan con más ineficiencia, constituyen un problema muy delicado de honda repercusión en la estructura social de la entidad.

Todos aquellos individuos que deben cumplir una función dirigente, se ven en la necesidad de promover la cooperación dentro del ámbito empresarial, dado que toda organización, pese a estar subdividida en diferentes áreas o dependencias, no deja de ser en última instancia un ente único, cuyo adecuado funcionamiento está condicionado por la armónica y concatenada labor de sus partes constitutivas.

Sin embargo, paralelamente a esta coordinación, a cada funcionario se le adjudica la responsabilidad de juzgar la actuación de los empleados a su cargo, durante el período transcurrido.

El resultado final que arroja el proceso de calificación es la estratificación del personal, de acuerdo a los méritos puestos de manifiesto en el trabajo, según el juicio de los calificadores.

Dado que la obtención de un resultado favorable puede significar mayor remuneración, mejores perspectivas de ascenso, posibilidades de asistir a cursos de perfeccionamiento y en última instancia un antecedente positivo, es indudable que el funcionamiento de un método de este tipo tendrá una incidencia muy marcada.

Se ha mencionado anteriormente el efecto desmoralizador a nivel individual, que puede tener una calificación cuya equidad sea cuestionada. Sin embargo tal vez resulte más importante la consideración de los inconvenientes que ella puede originar en los diferentes sectores donde se desenvuelven los grupos de trabajo.

Si cada individuo piensa que el resultado de su calificación depende exclusivamente de la calidad de su desempeño y que la actitud de los supervisores será de absoluta buena fe, sobre la base de un criterio equitativo y ecuánime, existirá una buena predisposición para que cada uno trate de mejorar el rendimiento.

En tales condiciones el clima que habrá de imperar incluso puede ser propicio para que se desarrolle el trabajo en equipo, en un marco adecuado de colaboración.

Si se mejora la calidad de los artículos elaborados o se incrementa el volumen de producción, ello puede signi-

ficar que el grupo de trabajo en su conjunto ha logrado desempeñarse con un rendimiento superior.

Si los integrantes del sector suponen que en tales circunstancias el o los supervisores habrán de adjudicar calificaciones más elevadas, el espíritu de colaboración que puede generarse dentro de ese núcleo socio-laboral, puede ser altamente positivo.

A la inversa, si en un grupo de trabajo se generaliza la idea de que las calificaciones no son equitativas, aparecerá un malestar que afectará de algún modo el grado de cooperación.

Consecuentemente el personal de supervisión se encuentra en la obligación de tratar de conciliar dos objetivos que pueden llegar a ser conflictivos:

- 1) Juzgar con criterio imparcial el desempeño de sus subordinados, de acuerdo a las normas vigentes internamente.
- 2) Evitar que a raíz de dicha calificación se susciten problemas que desemboquen en tensiones, enfrentamientos y ruptura de grupos.

N O T A S

(CAPITULO 2 - POLITICA DE LA CALIFICACION)

- (1) Dale Yoder - "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", Compañía Editorial Continental S.A., Mexico, Primera Edición en español traducida de la cuarta edición, Febrero de 1960. (Pág. 639)
- (2) Edwin E. Ghiselli y Clarence W. Brown - "Psicología Industrial", Editorial Letras S.A., Mexico, Primera edición en español, Año 1959. (Pág. 96)
- (3) Obra citada en nota (1). (Pág. 641)
- (4) Expresión utilizada por Dale Yoder en la obra citada en nota (1). (Pág. 643)
- (5) Eduardo L. Groba - "Las funciones del Administrador de Personal y el aporte de las Ciencias". Folleto publicado por la Facultad de Ciencias Económicas (junto con art. Prof. II. I Jasminoy), Año 1968. (Pág. 1)
- (6) George Strauss y Leonard R. Sayles - "Personal - Los problemas Humanos de la Dirección", Editorial Herrero Hermanos Sucesores S.A., Mexico, Tercera edición en español, marzo de 1966. (Pág. 606)
- (7) Artículo citado en nota (5). (Pág. 1)
- (8) Artículo citado en nota (5). (Pág. 1)
- (9) Artículo citado en nota (5). (Pág. 1)
- (10) Artículo citado en nota (5). (Pág. 1)
- (11) Artículo citado en nota (5). (Pág. 1)
- (12) Artículo citado en nota (5). (Pág. 1)
- (13) Artículo citado en nota (5). (Pág. 1)
- (14) Paul Pigors y Charles Myers - "La Administración de Personal - Un punto de vista y un método", Compañía Editorial Conti-

- 65 BIS -

mental S.A. Mexico, Traducción de la tercera edición, ter
cera impresión, Septiembre de 1961. (Pág. 316)

3 - DISTINTOS ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA CALIFICACION

3.1. Ventajas

Un plan de calificaciones es normalmente diseñado con la intención de obtener de los diferentes supervisores, juicios uniformes y sistemáticos respecto a la actuación y conducta de sus subordinados durante cierto período. La extensión de dicho lapso es por lo general de un año, aun cuando las características propias de la empresa pueden determinar como más conveniente un término mayor o menor.

Paul Pigors y Charles A. Myers expresan en su obra "La Administración de Personal - un punto de vista y un método" que "la necesidad de calificar a sus trabajadores fuerza al supervisor a pensar más cuidadosamente sobre la ejecución de los trabajadores, evitando así juicios imperfectos. Ese es probablemente el valor más grande el plan sistemático de calificación". (1)

Sobre este mismo punto Strauss y Sayles en su libro "Personal - Los problemas humanos de la Dirección" manifiestan: "Cada supervisor se ve obligado a sentarse periódicamente a meditar respecto a la forma en que cada uno de sus subordinados se va desenvolviendo y, luego (si se hace necesaria una entrevista de evaluación) a tratar con ellos los adelantos que hayan hecho". (2)

No obstante lo expresado por Strauss y Sayles,

es preciso hacer notar que en toda calificación, la entrevista con el subordinado es una fase fundamental del proceso, cuya a apropiada conducción exige muchísima prudencia. En el capítulo 8 se volverá sobre este tema.

De las opiniones vertidas por los autores precitados, surge que un método formal de calificaciones implica que periódicamente el supervisor habrá de considerar el desempeño de cada uno de sus empleados, a efectos de asignar a cada uno los puntajes o conceptos que según su juicio, corresponda de acuerdo al nivel de méritos.

Al margen de la recopilación de antecedentes que significará la incorporación de tales resultados al legajo individual respectivo, el análisis de la actuación de los subalternos brinda al calificador la oportunidad de detectar las deficiencias de su personal y tal vez los puntos débiles de su propio desempeño.

La ineficacia de un grupo de trabajo puede ser motivada, entre otras cosas, por una desacertada dirección. Puede advertirse por lo tanto la gran utilidad que significará el empleo de calificaciones si se usan sus resultados como punto inicial de un sistema de retroacción tendiente a mejorar la actividad de superiores y subordinados.

Figors y Myers en su obra precitada señalan que la aplicación de métodos formales "proporcionan a los supervisores un record del progreso y las dificultades, que pueden discutir con cada empleado, recomendando buena ejecución, señalando deficiencias y sugiriendo posibilidades de mejoramiento.. Esto

desde luego en adición al contacto diario que el buen supervisor tiene siempre con sus empleados". (3)

Strauss y Sayles puntualizan en el libro pre-mencionado, entre otras ventajas, la posibilidad de identificar a los "subordinados que necesitan adiestramiento especial", de medir la eficiencia de los distintos departamentos aun cuando no existan beneficios o productos obtenidos, de planificar a largo plazo en cuestiones de personal detectando los individuos más positivos y programando adecuadamente los traslados, promociones, etc. (4)

Las calificaciones pueden servir como punto de referencia para una política de remuneraciones, como así también para decidir sanciones y despidos.

Sin ninguna duda la Administración de Personal cuenta con mayores probabilidades de resultar acertada si las decisiones a tomar se basan en una apropiada disponibilidad de información.

La obtención de calificaciones que reflejen el grado de eficiencia realmente alcanzado, permitirá a los funccionarios responsables la planificación de las actividades tendientes a mejorarlo o mantenerlo.

Por otra parte la perspectiva de lograr un puntaje o concepto elevado significará para los trabajadores un motivo adicional para tratar de perfeccionar su desempeño. Por supuesto para que ello sea posible, es preciso que cada individuo confíe en obtener una calificación ecuaníme e imparcial.

3.2. Limitaciones

No obstante las ventajas que puede significar el uso de un procedimiento formal, debe tenerse presente que las calificaciones sólo representan una opinión, un juicio que por más equilibrado que resulte siempre habrá de tener una connotación subjetiva.

Yoder en su libro "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" señala; "Ya que la tarea asignada a las calificaciones -la apreciación de las cualidades para las cuales no existen medidas objetivas- es complicada y difícil nada hay de sorprendente en que las calificaciones tengan limitaciones importantes y numerosas deficiencias. En el mejor de los casos, su ministrarán solamente aproximaciones en su valuación de ejecución y potencial". (5)

Consecuentemente se advierte la importancia de conocer las limitaciones inherentes a toda calificación para poden interpretar correctamente la significación de los resultados obtenidos.

3.2.1. Lenidad, Severidad Excesiva, Tendencia Central

Ciertas actitudes de los superiores pueden determinar serias limitaciones a la representatividad y valor de las calificaciones.

Si un individuo por ejemplo, estima que adjudicando puntajes o conceptos elevados, se evitará una serie de inconvenientes con sus subordinados, el criterio de "benevolencia" que priva en sus calificaciones, las invalida para ser tomadas

como punto de referencia.

Yoder en la obra precitada denomina a esta forma de calificar con el nombre de "lenuidad". (6)

Si se adopta en cambio una actitud totalmente severa, es posible que el calificador evidencie sus propios defectos como supervisor. Cuando el rendimiento de los subalternos es reducido es probable que existan fallas en el proceso de instrucción y organización de las tareas, por ejemplo.

El funcionario que analice un conjunto de calificaciones con puntajes muy desfavorables, seguramente habrá de preguntar al responsable del grupo de trabajo qué medios emplea o piensa utilizar para mejorar el nivel de eficiencia.

Cuando dentro de un sector determinado, los resultados tienden a ser extremos (altos o bajos), la actitud asumida por el calificador (indulgencia o severidad indebidas) resulta claramente evidenciada.

Por tal motivo es común la inclinación de los responsables hacia las "calificaciones promedio", lo que comúnmente suele denominarse "tendencia central".

En su obra "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" Yoder expresa: "Existe un natural titubeo para calificar en los extremos, pero mucho se pierde del valor de las calificaciones si la tendencia a permanecer en los promedios evita la distinción real y verdadera entre los calificados". (7)

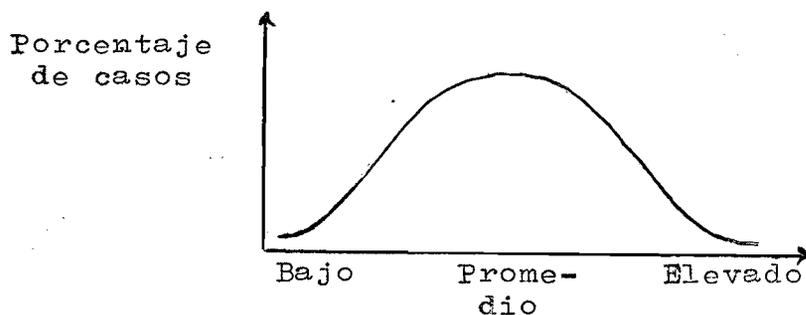
Dado que la calificación apunta al establecimiento de diferenciaciones comparativas entre los empleados evaluados, la "tendencia central" se convierte en un factor que desvirtúa totalmente la significación de los resultados.

Por otra parte puede darse el caso de que un su pervisor no conozca lo suficiente a sus subordinados como para poder hacer una ajustada evaluación. En tales circunstancias la adjudicación de conceptos o puntajes "promedio" tal vez le permita disimular su ignorancia, ya que probablemente al no ser demasiado perjudicados, los empleados no expresarán su dis conformidad.

Con el fin de obviar la reticencia de los calificadores a apartarse de los promedios, algunas empresas han implantado sistemas forzados de distribución del personal en distintas categorías. Si bien esta modalidad obliga a ubicar a cada uno de los subalternos en los diferentes niveles establecidos, apartándose de los promedios, tal como señala el autor precitado presenta el inconveniente de no "indicar el grado de diferenciación entre dos calificados de rango adyacente". (8)

En realidad el método más adecuado para neutra lizar este tipo de problemas (lenidad, severidad excesiva, ten dencia central) consiste en un conveniente adiestramiento de los calificadores, que les permita actuar con plena conciencia de su responsabilidad.

De todas maneras suelen utilizarse técnicas estadísticas que parten del supuesto de que cualquiera sea el factor tomado como objeto de análisis, en un grupo de trabajo, la distribución se producirá de acuerdo con la curva normal.



3.2.2. Efecto de "aureola" o de "halo"

Otro problema cuya consideración es muy importante a fin de atribuir a la calificación su verdadero valor como elemento de juicio, es el que se refiere a la tendencia de juzgar el desempeño de un individuo haciendo prevalecer una determinada cualidad sobre todas las demás.

De esta manera tal apreciación se transforma en el resultado de una impresión general, influida fundamentalmente por un rasgo particular de la actuación del empleado.

Dale Yoder señala: "Este efecto de "halo" destruye los valores de las calificaciones en cualidades individuales y reduce las calificaciones totales a una especie de impresión general a "ojo de pájaro". Por ejemplo un individuo con buena apariencia puede ser calificado en forma elevada, en cualidades tan poco relacionadas con aquélla como ser la confiabilidad y la cooperación". (9)

Vale decir que esta característica de la actitud que pueden asumir los calificadores, también denominada efecto de "aureola", puede llevar a un resultado positivo o negativo, según sea bueno o malo el concepto que merece una de las cualidades puestas de manifiesto por el trabajador.

Si tenemos en cuenta que todo empleado tendrá en mayor o menor medida cualidades y defectos que definirán su perfil como individuo que trabaja, podremos apreciar el peligro que entraña una calificación general desfavorable, motivada por ejemplo en un solo aspecto deficiente.

Ante el desconocimiento de la parte positiva de

su actividad es posible que aparezca un sentimiento de desmoralización que lo lleve consciente o inconscientemente a descuidar sus obligaciones. Otra alternativa es que intente rebelarse contra lo que considera una injusticia acentuando deliberadamente los matices adversos de su desempeño.

Por supuesto que los fines de una empresa con respecto al uso de un sistema de calificaciones, pueden diferir según los casos, pero sin ninguna duda el objetivo no puede ser nunca agravar las deficiencias existentes.

Generalmente en esta situación, neutralizar las consecuencias resulta mucho más difícil que prevenirlas, y aun en el mejor de los casos una baja del rendimiento en el período subsiguiente a la calificación habrá de ser inevitable.

Es probable que el remedio más efectivo contra el efecto de "halo" sea una adecuada preparación del personal calificador que los instruya sobre la necesidad de considerar cada una de las cualidades en forma separada.

3.2.3. Errores sistemáticos:

Cuando se analizan los resultados de un proceso de calificaciones, suele advertirse la propensión de algunos funcionarios a asignar en forma consistente puntajes más elevados o más bajos, que los adjudicados por el resto de los supervisores.

Tal como lo define Yoder en el libro precitado "un error sistemático o uno constante es la tendencia consistente de sobrevalorar o valorar bajo sobre una característica de-

terminada". (10)

Una calificación distorsionada, ya sea en uno u otro sentido, llevará a conclusiones equivocadas cuando se intenta, por ejemplo, su comparación a nivel interdepartamental. Además aun cuando se advierta su existencia resulta muy difícil establecer la magnitud del error cometido.

Si se dispone de otras calificaciones, hechas por otros supervisores con relación a los mismos empleados, es posible detectar (por lo menos en alguna medida) este tipo de "errores sistemáticos", ya que a través de su comparación quedará evidenciada, si es que existe, la tendencia de algunos funcionarios de asignar puntajes muy altos o muy bajos.

Yoder en su obra precitada expresa que las calificaciones con errores sistemáticos pueden ser ajustadas, "pero el ajuste es difícil, si no es que imposible, cuando la tendencia del calificador va de sobrevalorar en un caso y a valorar bajo en otro". (11)

De todas maneras para poder ajustar los resultados es preciso medir el error cometido en cada caso.

El autor precitado señala al analizar este punto, que para medir el error total es preciso determinar el valor promedio (M) asignado por los calificadores a cada uno de los empleados respecto a cada cualidad. (12)

Luego se tomará el puntaje asignado por el calificador en relación a cada uno de sus subordinados (R).

"El error total para cada calificador en el rasgo de que se trata es entonces:

$$E T = \frac{\sum |R - M|}{N}$$

donde las diferencias (R - M) se suman sin consideración al signo y "N" es el número de personas calificadas.

El error sistemático en cada rasgo se encuentra similarmente:

$$E S = \frac{\sum (R - M)}{N}$$

donde las diferencias se suman algebraicamente y "N" es también el número de personas calificadas". (13)

El siguiente ejemplo numérico tal vez aclare más el concepto expresado por Yoder:

Empleados	CALIFICACIONES				ERRORES		
	Calificador X (R)	Calificador Y (R)	Calificador Z (R)	Promedio (M)	Calificador X	Calificador Y	Calificador Z
A	9	5	7	7	2	-2	0
B	6	5	10	7	-1	-2	3
C	9	8	10	9	0	-1	1
D	4	3	5	4	0	-1	1
E	6	4	8	6	0	-2	2
					$\sum 1$	$\sum -8$	$\sum 7$

Errores Totales

$$\text{Calificador X} = \frac{\sum |R - M|}{N} = \frac{3}{5} = 0,6$$

$$\text{Calificador Y} = \frac{\sum |R - M|}{N} = \frac{8}{5} = 1,6$$

$$\text{Calificador Z} = \frac{\sum |R - M|}{N} = \frac{7}{5} = 1,4$$

Errores Sistemáticos:

$$\text{Calificador X} = \frac{\sum (R - M)}{N} = \frac{1}{5} = 0,2$$

$$\text{Calificador Y} = \frac{\sum (R - M)}{N} = \frac{-8}{5} = -1,6$$

$$\text{Calificador Z} = \frac{\sum (R - M)}{N} = \frac{7}{5} = 1,4$$

Tal como puntualiza Yoder la determinación del error total permite identificar a aquellos calificadores en los que "razonablemente se puede confiar". El error sistemático en cambio puede ser utilizado como base para efectuar ajustes. (14)

No obstante cuando se detecta esta clase de problemas es imprescindible un adiestramiento de los calificadores que permita en el futuro obviar este tipo de desviaciones.

3.3. Validez de las calificaciones

Ghiselli y Brown al desarrollar este tema en su libro "Psicología Industrial", expresan: "El concepto corriente de que las calificaciones pueden ser descripciones objetivas de hechos debe considerarse con mucha cautela. Aquellos que creen que rasgos tales como la capacidad directiva, la persuasión y la cortesía pueden calificarse objetivamente necesitan ser desengañados". (15)

Debe recordarse que calificar significa evaluar aquellos factores que inciden determinando el grado de eficiencia que corresponde a un individuo y para los cuales a veces no existen medidas objetivas.

Consecuentemente la opinión que el supervisor se haya formado al respecto, quedará condensada en el puntaje o concepto que periódicamente debe asignar al proceder al análisis del desempeño de sus subordinados.

Resulta claro que las calificaciones de este tipo son de naturaleza subjetiva, lo que por supuesto habrá de condicionar su validez, ya que por otra parte la consideración del comportamiento humano puede ser en algunos casos de extrema complejidad.

Si la mayor o menor eficiencia de un trabajador pudiera determinarse tomando en cuenta un dato preciso y tangible (como por ejemplo la cantidad de unidades producidas) podría suponerse que la tarea de calificar habría de resultar muy simple.

Sin embargo si además de su destreza pretende analizarse otros aspectos de su desempeño, tales como su capacidad de dirección, su habilidad organizativa, su confiabilidad, etc., el problema adquiere distinta dimensión, ya que no existe una forma eminentemente objetiva que permita recabar información sobre tales aspectos.

Por otra parte para juzgar apropiadamente a sus subordinados se requiere que "la conducta objeto de valoración" sea definida "cuidadosamente con todos sus aspectos descriptos

concretamente". (16)

Los autores precitados señalan que "cuanto menos perfectamente sea definida la conducta, más ocasión habrá de incurrir en error, puesto que los distintos calificadores interpretarán diferentemente el significado de la conducta".

(17)

Ello significa que la ambigüedad de las normas a aplicar puede traer como consecuencia la aplicación de criterios dispares que casi con seguridad habrá de traducirse en calificaciones heterogéneas cuya comparación carece de sentido.

Por otra parte si entre los supervisores y sus subordinados existe una relación tal, que anula la independencia de opinión que necesariamente deben tener los calificadores, los valores o conceptos resultantes pueden ser totalmente inexactos.

Al respecto señalan Ghiselli y Brown que "no cabe esperar de una persona que califique con exactitud a amigos íntimos que están trabajando bajo su inspección". (18)

Cuando un método de calificaciones es aplicado con la intención de estimular a los trabajadores, es muy posible que los resultados que se obtengan no sean un fiel reflejo del nivel de pericia alcanzado por cada uno de ellos.

Los autores premencionados señalan: "De hecho el inspector utiliza la reprobación o el elogio, en un intento de estimular al trabajador para que alcance niveles más al

tos de rendimiento. Si para este objeto se utilizan calificaciones, son inútiles para la valoración". (19)

La mayor o menor exactitud dependerá en cierta medida de la forma en que cada supervisor organice la forma en que habrá de realizar la tarea específica de calificar.

El responsable de un grupo de trabajo necesitará recopilar, sistematizar y analizar una serie de antecedentes relacionados con la actuación de sus subordinados, de modo tal que la adjudicación de los puntajes o conceptos sea el resultado final de un minucioso análisis.

Frecuentemente, sin embargo, la calificación es considerada como una tarea adicional a la que no puede dedicarse demasiado tiempo.

En tales condiciones no es de extrañar la obtención de resultados cuya representatividad es en extremo discutible.

Por otra parte la actitud a asumir por los diferentes supervisores será un factor decisivo en cuanto a la validez de los conceptos o puntajes, dado que de su capacidad para juzgar y de la responsabilidad que pongan de manifiesto en esta tarea, dependerá el mayor o menor grado de exactitud de las calificaciones.

N O T A S

(CAPITULO 3 - DISTINTOS ASPECTOS
A CONSIDERAR EN LA CALIFICACION)

- (1) Paul Figors y Charles Myers - "La Administración de Personal - Un punto de vista y un método", Compañía Editorial Continental S.A., Mexico, Traducción de la tercera edición, Septiembre de 1961. (Pág. 317)
- (2) George Strauss Y Leonard R. Sayles - "Personal - Los Problemas Humanos de la Dirección", Editorial Herrero Hnos. Suc. S.A., Mexico, Tercera edición en español, marzo de 1966, (Pag. 602)
- (3) Obra citada en nota (1). (Pág. 317)
- (4) Obra citada en nota (2).. (Pág. 602)
- (5) Dale Yoder - "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", Compañía Editorial Continental S.A., Mexico, Primera edición en español traducida de la cuarta edición, Febrero de 1960. (Pág. 668)
- (6) Obra citada en nota (5). (Pág. 674)
- (7) Obra citada en nota (5). (Pág. 669)
- (8) Obra citada en nota (5).. (Pág. 669)
- (9) Obra citada en nota (5). (Pág. 669)
- (10) Obra citada en nota (5). (Pág. 670)
- (11) Obra citada en nota (5). (Pág. 670)
- (12) Obra citada en nota (5). (Pág. 671)
- (13) Obra citada en nota (5). (Pág. 671)
- (14) Obra citada en nota (5). (Pág. 671 y 672)
- (15) Edwin E. Ghiselli y Clarence Brown - "Psicología Industrial", Editorial Letras S.A., México, Primera edición en español, Año 1959. (Pág. 96)
- (16) Obra citada en nota (15) (Pág. 98)

- (17) Obra citada en nota (15). (Pág. 98)
- (18) Obra citada en nota (15). (Pág. 99)
- (19) Obra citada en nota (15).. (Pág. 100)

4 - POSICION DEL CALIFICADOR

Una vez concretada la elección de un método para evaluar el desempeño del personal, acorde con las características de la organización y con la política prefijada, la actuación de los calificadores se convierte en un elemento muy relevante en relación con los probables resultados de su aplicación. Solamente si esta última se encara con mucha prudencia y absoluta responsabilidad, podrán ser concretados los objetivos perseguidos (por ejemplo, localizar deficiencias con miras a elaborar programas de capacitación) creando entre los calificados un clima de confianza que evite conflictos y tensiones.

Si bien el organismo responsable de la Administración de Personal es quién habrá de dictar la política, la incidencia de la calificación dentro del ámbito empresarial, dependerá en gran medida del comportamiento que corresponda a los funcionarios encargados de concretar esta tarea.

A su vez la conducta de estos últimos estará claramente condicionada por la índole de sus propias ideas en relación con las características que debe asumir el correcto desempeño de un individuo y la modalidad de control de su superior inmediato.

4.1. Características de la supervisión

Una de las principales tareas de la administración es organizar los esfuerzos de los trabajadores a fin de poder materializar los objetivos empresarios, y tal como señala Mc Gregor en su obra "The human side of enterprise" cada deci-

sión incidirá de alguna forma sobre la conducta de los distintos empleados. Según él el éxito en el manejo de una empresa depende, aunque no en forma exclusiva, de la habilidad para prever y controlar el comportamiento de los individuos. (1)

Si el desarrollo de las ciencias sociales hubiera avanzado lo suficiente, es probable que ello hubiera significado una gran ayuda para el adecuado manejo del personal. (2)

Sin embargo, si bien ha existido cierta evolución en los conocimientos teóricos, las aplicaciones prácticas presentan un alto margen de riesgo, que obligan a los dirigentes empresarios a considerar muy cuidadosamente la posibilidad de emplear las.

Afirmar que el comportamiento humano está regido por leyes tal como sucede en el campo de las ciencias naturales puede resultar discutible e incluso ser tildado de aventurado. Sin embargo uno de los mayores escollos que existen para un control acertado de la conducta, es la tendencia a encarar esta tarea intentando que los trabajadores actúen según el deseo de sus superiores, olvidando las leyes naturales, o por lo menos lo que la lógica indica como el comportamiento más probable. (3)

Si el responsable de un grupo de individuos, logra el aprovechamiento de todos sus recursos potenciales, podrá concretar una mayor efectividad. (4) Para ello el funcionario o dirigente precisará tomar las decisiones adecuadas, las que necesariamente estarán determinadas por la forma en que él estima debe supervisarse el trabajo de los subordinados.

Cuando se analiza el concepto que algunos funciona

rios tienen sobre este punto, suele arribarse a resultados bastante curiosos. Un supervisor puede manifestarse claramente como un entusiasta partidario de la delegación de tareas por ejemplo. Sin embargo es frecuente que paralelamente dicho funcionario se asegure de obtener permanente y detallada información respecto a la actuación de sus empleados. (5)

Esta modalidad de supervisar encierra una contradicción, dado que si bien por una parte delega tareas e incluso puede permitirle a sus empleados la toma de algunas decisiones (lo que revelaría cierta confianza en cuanto a su capacidad) por la otra el control exhaustivo de todos y cada uno de los pasos dados por los trabajadores, obliga a estos últimos a desenvolverse dentro del marco de una dependencia total (lo que a todas luces es un claro indicio de duda respecto a las condiciones de sus empleados para actuar en base a su propio discernimiento).

Este tipo de actitud, que suelen adoptar a veces los funcionarios que tienen a su cargo la conducción de un grupo de trabajo, es una lógica derivación del principio de autoridad como medio de influir o controlar el comportamiento. (6)

Con idénticos fines se utilizan otras formas de control, entre las cuales merecen citarse la coerción, persuasión, consulta y discusión. Desde luego que el uso de la coerción (la más antigua de todas ellas) se encuentra en la actualidad limitado en grado extremo. (7)

No obstante, la conveniencia de utilizar una u otra forma depende de una serie de factores que intervienen en cada caso. Muchas veces existe casi la certeza de que si a través

de la persuasión no se logra el objetivo buscado, habrá de recurrirse al uso de la autoridad o tal vez de la coerción. (8)

Sin embargo, tal como señala Mc Gregor en su obra "The human side of enterprise", en el empleo de estos medios el éxito depende de poder inducir los esfuerzos de los demás para que a través de su eficiencia logren realizar sus propios objetivos o satisfacer sus necesidades. (9)

A título de ejemplo merece citarse el caso de un obrero a quien se le ofrece una bonificación como premio a un mayor volumen de producción. De este modo el trabajador consigue obtener una remuneración adicional a través del incremento de su rendimiento. Distinta forma de lograr este resultado sería por ejemplo amenazándolo con una sanción disciplinaria para el caso de mantener su nivel anterior.

La utilización de la autoridad como medio de control, depende de la posibilidad que tenga el superior de sancionar al subordinado en caso de incumplimiento. (10)

El autor precitado señala que a comienzos de siglo el despido de un trabajador era un castigo mucho más efectivo, dado que en la actualidad la legislación laboral limita el alcance y significado de esta medida. (11)

Si bien esto es cierto en alguna medida, el hecho de que un individuo sea pasible de una cesantía, todavía implica un serio problema, aun en el caso de percibir la correspondiente indemnización.

De todas maneras es preciso tener en cuenta que las personas que trabajan cuentan con una serie de medios a su alcance, que pueden ser utilizados a efectos de contrarrestar

los efectos de una supervisión fuertemente basada en el principio de autoridad.

La restricción de los volúmenes productivos, así como otros modos de obstaculizar deliberadamente la consecución de los objetivos de la empresa, son puntos muy importantes a considerar antes de optar en forma absoluta por un tipo de conducción autoritaria dentro de la empresa.. (12)

Por otra parte es preciso recordar que existen otras reacciones, a veces totalmente inconscientes, por parte de los empleados, pero que pueden llegar a transformarse en serias trabas para el correcto funcionamiento de la entidad. Merecen citarse a título de ejemplo, la indiferencia hacia los objetivos empresarios, los bajos niveles de productividad, la tendencia a eludir responsabilidades, etc.. (13)

Sobre este punto Mc Gregor señala en su obra "The human side of enterprise", que estos fenómenos suceden tan a menudo que los dirigentes empresarios tienden a utilizar su autoridad personal solamente en situaciones críticas en las que falla otro tipo de métodos.. (14)

Tal como señala el autor precitado la gran empresa de hoy involucra un alto grado de interdependencia, la que no sólo se manifiesta entre superiores y subordinados, sino que también aparece en sentido lateral, vale decir entre individuos que ocupan cargos de similar nivel jerárquico.. (15)

Todo esto nos está revelando la enorme complejidad de las distintas interrelaciones que se establecen dentro de la entidad, lo que se traducirá finalmente en una mayor o menor efecu

tividad, de acuerdo a la habilidad que despliegan los diferentes funcionarios para llevar adelante una conducción que evite o resuelva adecuadamente los conflictos que se susciten.

Es preciso tener presente que el desempeño de una supervisión no significa el cumplimiento de una tarea simple y claramente precisa, por el contrario la actividad a desarrollar exige abarcar una variada gama de matices, que en determinadas circunstancias pueden aparecer en cierta medida como incompatibles entre sí.

El responsable de un grupo de trabajo debe actuar algunas veces como organizador, otras como observador, consultor, instructor, etc. (16) Generalmente debe asumir la responsabilidad de tomar aquellas decisiones que trascienden la órbita de los empleados de menor jerarquía, como así también de evaluar la actuación de sus subordinados y de aplicar las sanciones que en determinadas circunstancias correspondan.

Obviamente la forma de encarar el control del personal a su cargo, será muy diferente según el caso. Cuando ayuda a un empleado a analizar un problema asume un rol determinado, que difiere por completo del que debe adoptar cuando toma una medida disciplinaria.

Por otra parte, un supervisor debe relacionarse con sus superiores y con sus colegas de otros departamentos, lo que habrá de obligarlo a tomar diversas actitudes en las diferentes situaciones que se le presentan.

Todo ello nos indica que una supervisión eficiente exige de quien la ejerce un alto grado de flexibilidad que le permita ajustar adecuadamente su propia actuación.

Por supuesto que las convicciones de dicho funcionario, respecto al modo en que debe encararse esta tarea, tendrán gran influencia en su propio desempeño, pero existe otro factor cuya incidencia puede resultar marcada: las opiniones de los subordinados sobre las actitudes de su superior inmediato.

En la introducción de la obra de Maier, "Principios de Relaciones Humanas", se puntualiza que "dos supervisores pueden formular la misma observación a sus subordinados y producir en ellos efectos diferentes, porque la observación habrá tenido dos significados distintos, dependiendo de lo que cada grupo considere es la actitud verdadera de su supervisor". (17)

Desde luego que la reacción de los trabajadores determinará de algún modo la forma en que deberá actuar luego el responsable del grupo.

Esta permanente reciprocidad habrá de repercutir necesariamente en el rendimiento. Se advierte por lo tanto la enorme importancia de lograr un conveniente manejo de los recursos humanos empleados.

Mc Gregor en su obra precitada expresa que la facultad de influenciar a los demás no depende exclusivamente del grado de autoridad, sino que más bien está en función de que pueda lograrse una adecuada selección de los medios a utilizar según lo requieran las circunstancias. (18)

La organización de los esfuerzos humanos sobre la base del principio de la integración, busca lograr que los objetivos individuales de los trabajadores puedan ser materializados más fácilmente a través de su actividad dirigida hacia la conse-

cución de las metas de la entidad. (19)

En opinión de Mc Gregor ello significa que el personal sentirá la necesidad de utilizar su capacidad, habilidad e ingenio a fin de coadyuvar al éxito empresario. (20)

Aun cuando la integración absoluta resulte una utopía, el mayor o menor grado en que ésta pueda lograrse, abre posibilidades para la utilización de un método de control, que abandonando las formas tradicionales y primitivas (vigilancia estrecha y permanente, y aplicación de medidas punitivas) se vuelque hacia una modalidad más elástica basada en un criterio más amplio.

Es conveniente destacar sin embargo, que ello no significa propiciar una conducción demasiado floja que lleve a extremos de desorganización o indisciplina. (21) En este caso evidentemente el rendimiento bajaría en forma ostensible.

Lo que se busca es mantener o mejorar la organización de los recursos humanos a través del auto-control de cada trabajador, para lo cual se trata de inculcar y elevar en cada agente el sentido de responsabilidad; aun cuando no pueda dejar de reconocerse que en determinadas situaciones resulta imprescindible aplicar el principio de autoridad para la obtención de los fines previstos.

Las ideas que tenga un supervisor acerca de cómo debe actuarse para cumplir adecuadamente la función de supervisión habrá de incidir necesariamente en la calificación que realice sobre el desempeño de sus subordinados.

4.2. Calificaciones efectuadas por el superior

La calificación realizada por el superior inmediato con respecto al desempeño de sus subordinados es la forma más comúnmente utilizada.

Cuando se realiza este tipo de evaluaciones periódicas, se busca la obtención de datos, lo más fidedignos posibles, a efectos de poder emplearlos en las funciones específicas de la Administración de Personal.

Resulta muy claro que si tal información permite individualizar y localizar los defectos más comunes, los pasos orientados a subsanarlos podrán ser programados con una probabilidad de éxito mucho mayor.

Una de las funciones más delicadas en el manejo de una empresa es lograr un verdadero incremento de la efectividad que signifique elevar la productividad y consecuentemente las utilidades.

Sin ninguna duda este objetivo depende en gran medida del grado de eficiencia con que el personal se desenvuelve. Consecuentemente las tareas de evaluación adquieren vital importancia en la planificación de medidas tendientes a mejorar el desempeño.

Las calificaciones hechas por los subordinados respecto al desempeño de sus superiores, como así también las que se efectúan entre personas de una misma jerarquía, presentan la característica de haber tenido un uso muy restringido en el extranjero, siendo en nuestro país prácticamente desconocido.

La información de este tipo especial de evaluaciones puede aportar a los dirigentes empresarios y a los supervisores, carece de mucha utilidad a los efectos de programar la conducción del personal. En realidad su utilización sólo brindará a los subordinados la oportunidad de desahogarse, expresando a través de un formulario la opinión que les merece la modalidad de supervisión que se les aplica.

Por tal razón la generalidad de las empresas prescinden de su utilización.

Lo normal es que el funcionario calificador tenga mayor jerarquía que la que le corresponde al calificado. Sin embargo este hecho no basta por sí solo para considerar los resultados obtenidos como suficientemente representativos.

Es un requisito imprescindible que quien emite un juicio sobre el trabajo que ha cumplido determinado individuo, conozca lo suficiente acerca de ello, como para poder opinar sobre una base cierta.

De esta manera los conceptos o puntajes obtenidos podrán reflejar más ajustadamente la realidad, en cuyo caso la empresa dispondrá de un dato altamente ilustrativo.

Por otra parte los empleados sujetos a calificación tendrán en esta forma un mayor grado de confianza en la equidad del método aplicado.

En su obra "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" Yoder señala que "frecuentemente, el calificado lo es por su supervisor inmediato, luego de lo cual la calificación se confronta por un representante del siguiente nivel superior de supervisión". (22)

La intervención de este funcionario, puede resultar positiva siempre que el conocimiento que tenga acerca de la actuación del calificado, le permita concordar o disentir con la opinión del supervisor inmediato.

Algunas veces los distintos antecedentes reunidos en un período, referentes al desempeño de un individuo (volumen diario de producción, cantidad de horas trabajadas, calidad de los productos, ausentismo, sanciones, etc.) pueden resultar útiles para suplir en parte, el desconocimiento derivado de una falta de contacto directo.

En estos casos el intercambio de opiniones entre el supervisor inmediato y su superior, puede servir para aclarar o modificar algún punto de la calificación que en relación con tales informes aparezca a "prima facie" objetable o por lo menos discutible.

De todas formas cuando la actuación del segundo nivel de supervisión se limita a confirmar sistemáticamente los resultados asignados por el calificador inmediato, sin tomar en consideración ningún otro elemento de juicio, tal intervención es totalmente redundante.

En su obra "Personal - Los Problemas Humanos de la Dirección" Strauss y Sayles manifiestan que "hay veces en que la calificación la da una comisión compuesta por el supervisor directo, el jefe de este supervisor y uno o dos más que estén en situación de juzgar la persona a la que se califica".(23)

La intervención de un grupo de personas como sucede en los casos en que se califica por medio de comisiones, si bien tiene la ventaja de que permite considerar el desempeño de

cada individuo a través del enfoque de distintos puntos de vista, presenta el grave inconveniente de diluir la responsabilidad sobre los resultados, entre diferentes calificadores.

Por otra parte la reunión de diferentes opiniones implica el riesgo de dilatar el proceso, dado que en tal caso se rá necesario debatir el o los puntos en disidencia, lo que por supuesto no implica arribar finalmente a un acuerdo general.

Ciertas empresas acostumbran a llevar a la práctica su método de calificaciones a través de una participación más activa del director de personal. Este último colabora con el supervisor inmediato en la tarea de juzgar el desempeño de los empleados, haciendo especial hincapié en la forma en que podría intentarse el mejoramiento de la labor de los subordinados.

Resulta claro que esta intervención directa del responsable de la conducción del área de personal, sólo es posible en empresas de pequeña o mediana dimensión. Si nos encontramos por ejemplo con el problema de evaluar 20.000 empleados, en una organización que cuenta con 500 calificadores, la actuación del director de personal deberá ser necesariamente delegada en otros funcionarios.

De todas maneras, en estos casos los agentes enviados por el Departamento de Personal para colaborar en las tareas de calificación, pueden orientar su actuación de tal forma, que con la debida participación de los supervisores responsables, puedan detectarse las falencias más comunes en las distintas áreas para luego encarar adecuadamente la solución de estos problemas.

Algunas organizaciones tienen como norma general la calificación de los subordinados por el supervisor inmediato,

interviniendo posteriormente otros niveles, sólo en caso de mediar disconformidad de parte del empleado considerado.

Cabe señalar aquí, que por medio de la calificación (ya sea la que realice el jefe directo, como así también la que puede estar a cargo de un superior del supervisor), debe tratar de medirse de la mejor forma posible los distintos factores que determinan la mayor o menor eficiencia.

Si por cualquier motivo, quién debe realizar esta tarea no conoce lo suficiente al trabajador considerado, deberá abstenerse de intervenir, dado que en tal caso no estará en condiciones de juzgar convenientemente la calidad de su desempeño.

Por otra parte cuando no se ha tratado lo suficiente a los empleados, es preciso ser extremadamente cuidadoso en cuanto se refiere al valor que se atribuye a otro tipo de informaciones que pueden complementar pero muy difícilmente sustituir el conocimiento directo del calificador sobre su desempeño.

No debe olvidarse que al no existir un contacto frecuente con el trabajador, resulta muy complejo interpretar adecuadamente los informes que se refieren a su diaria labor, aun cuando estos últimos sean en apariencia los datos más objetivos de que pueda disponerse.

Los volúmenes de producción que corresponden a un empleado pueden ser muy bajos en comparación con los que obtuvo en períodos anteriores por ejemplo, sin embargo de ello no puede sacarse una conclusión definitiva.

Es preciso indagar los motivos que han originado tal situación, a fin de poder opinar luego sobre la calidad de

su desempeño.

Si el bajo rendimiento se debe simplemente a una menor diligencia de su parte, tal vez sea correcto afirmar que durante el lapso considerado ha descuidado su eficiencia; pero si el haber logrado una menor producción es verbigracia la consecuencia de desperfectos en el equipo utilizado, o de escasez de materias primas, el concepto que habrá de merecer la actuación del empleado es totalmente diferente.

Es preciso profundizar el análisis, determinado las verdaderas causas de la baja que se detecta, a efectos de lograr una solución adecuada. Es evidente que en estos casos la importancia de la calificación pasa a segundo término, dado que el obstáculo principal no radica en la eficiencia del trabajador, sino en inconvenientes ajenos a él, que es preciso subsanar a fin de no deteriorar el nivel de productividad.

Evidentemente estos detalles sólo pueden ser apreciados por el funcionario que mantiene una permanente relación con el trabajador, y que lógicamente habrá de ser su supervisor inmediato, aun cuando en algunas oportunidades puede que haya otros superiores que también tengan la ocasión de observarlos.

Cuando esto último no sucede, conviene que su intervención en el proceso de calificaciones se oriente fundamentalmente a tratar de reunir la mayor cantidad de información, tratando de que el supervisor inmediato sea lo más explícito posible con referencia a los puntajes o conceptos adjudicados.

La discusión de las calificaciones entre el supervisor y el funcionario de nivel inmediato superior, puede

ser de mucha utilidad si mediante la misma se consigue aunar criterios a través del enfoque del problema desde diferentes puntos de vista.

Tal vez podría suponerse que todo esto sería en alguna medida innecesario si el régimen de calificación fuera lo suficientemente adecuado y completo como para evitar los problemas que habitualmente se derivan de la interpretación de las normas que lo rigen.

Al respecto cabe recordar que el diseño de un método absolutamente claro es por supuesto el ideal, pero como todo lo óptimo extremadamente difícil de poder ser concretado. Por más cuidado que se tenga siempre existirá alguna probabilidad de confusión.

Consecuentemente el hecho de que entre dos funcionarios sea debatido el problema de las calificaciones, examinando el pro y el contra de cada caso, es algo provechoso que en determinadas circunstancias puede llegar a ser imprescindible, sobre todo cuando media disconformidad del empleado.

Frecuentemente las personas que tienen a su cargo la conducción de un grupo dentro de una entidad, conocen perfectamente cuál es la responsabilidad que les cabe en cuanto a la organización del trabajo y a sus resultados. Por lo general su principal preocupación se centra en subsanar todos aquellos inconvenientes que traban en una u otra forma el logro de los objetivos fijados en cuanto se refiere a su función específica, por ejemplo a la cantidad y calidad de las unidades a producir.

No obstante, la calificación del desempeño del personal que trabaja bajo sus órdenes, suele ser considerada co-

no una obligación más, cuya relevancia no aparece muy clara y que en determinadas circunstancias puede llegar a causarle trastornos de cierta importancia en el normal desarrollo de las actividades específicas de su grupo.

Tal como se ha señalado en el capítulo anterior, su repercusión en la estructura social puede llegar a ser muy pronunciada.

El encargado de calificar se encuentra ante la necesidad de actuar de tal manera que los puntajes o conceptos de cada individuo reflejen verdaderamente su nivel de eficiencia, cuidando simultáneamente que las personas de menor rendimiento en lugar de sentirse desmoralizadas, se hagan el firme propósito de corregir sus falencias y mejorar su actuación. Para ello es necesario que cada uno tenga el convencimiento de que habrá de contar con el franco apoyo de su jefe inmediato.

Por otra parte, es preciso que la actividad coordinadora del supervisor dentro del grupo sea tan efectiva, como para poder obviar todo recelo o antagonismo que pudiera suscitarse entre sus componentes o contra él, y que en última instancia resultaría perfectamente explicable dado que la finalidad de una calificación es establecer un orden entre los empleados según los méritos evidenciados.

Desenvolverse exitosamente en esta tarea implica no solamente lograr lo antedicho, sino también evitar una caída del rendimiento paralela al proceso de evaluación.

Al margen de ello el responsable de un grupo de trabajo, deberá afrontar el problema que puede derivarse si los

demás supervisores aplican un criterio diferente en la interpretación de las normas, que dé por resultado calificaciones totalmente dispares según la dependencia donde hayan sido llevadas a cabo.

Consecuentemente puede apreciarse que la magnitud de la tarea del calificador es tal, que no solamente hace falta su juicio equilibrado y su buena predisposición, sino también un constante asesoramiento y una efectiva coordinación por parte de los responsables de la Administración de Personal.

Anteriormente se ha señalado la utilidad de que los supervisores participen de alguna manera en las tareas previas a la redacción de las normas de calificación. En este punto del análisis es preciso señalar la necesidad imperiosa de que los calificadores sean informados ampliamente sobre la finalidad que se busca a través de la consideración del desempeño de los trabajadores.

Esta es la única manera de lograr que los distintos supervisores, luego de conocer acabadamente la importancia de reunir antecedentes fidedignos sobre cada empleado, se sientan naturalmente impulsados a actuar con entera responsabilidad sobre el particular y dentro de un criterio lo más unificado posible.

Un individuo a quien se ha explicado por ejemplo, que sobre la base de los defectos detectados a través de las calificaciones, se habrá de organizar el dictado de cursos de capacitación; es probable que atribuya a este tipo de tarea mayor relevancia que la que le podría adjudicar en el caso de recibir

un lote de formularios sin ninguna aclaración adicional.

Sin ninguna duda toda explicación sobre el objeto que persigue la calificación, necesariamente deberá proceder del Departamento de Personal, dado que este organismo es quien debe dictar la política específica en esta área, sobre la base de los lineamientos generales establecidos por las autoridades de la cúspide empresaria.

Luego de haber analizado exhaustivamente este punto, los diferentes supervisores necesitarán ser impuestos de las bases del método, como asimismo de las normas a las que habrá de ajustarse el proceso.

La finalidad de que el Departamento de Personal intervenga en esta faz, es simplemente a los fines de prevenir posibles diferencias de interpretación, que de materializarse llevarían a imposibilitar la comparación entre calificaciones efectuadas por diferentes funcionarios.

Strauss y Sayles al hacer referencia al problema de la claridad en las normas expresan: "A menos que todos los calificadores estén contestes en el significado de términos tales como "bueno" o "excelente" no se podrá comparar sus calificaciones finales. Citaremos por vía de ejemplo extremado, la escala de calificación de un hospital que incluía las calificaciones de "Excelente", "Muy Bueno", "Correcto", "Satisfactorio" y "No Satisfactorio". Varias enfermeras jefe protestaron contra el empleo de la palabra "Satisfactorio" alegando que ninguna enfermera llega a ser nunca absolutamente "Satisfactoria". Para ellas "Satisfactorio" quería decir mejor que "Excelente". (24)

Ello confirma la necesidad de unificar criterios entre los calificadores respecto a la terminología y sentido de las normas a aplicar, dado que sin este requisito no sólo se arribará a resultados de difícil comparación cuando corresponden a subalternos de distintos supervisores, sino también a conceptos cuya discusión con el personal evaluado será imposible, dado que su significado dependerá del punto de vista particular de cada trabajador.

Por otra parte es necesario que los funcionarios responsables de la calificación tengan la posibilidad de consultar con el Departamento de Personal todos aquellos puntos que aparezcan dudosos en el momento de llevarla a la práctica, y cuya consideración se haya omitido previamente.

Tomando estas precauciones es probable que el método elegido pueda ser utilizado sin mayores inconvenientes, y con resultados muy positivos. El hecho de reunir antecedentes veraces referidos a la actuación del personal, cuya calificación responde a un criterio unificado y a una mecánica sincronizada, significa un auténtico aporte para una adecuada política de conducción empresarial.

4.3. Otros tipos de calificaciones

Al margen de las calificaciones hechas por los subordinados con respecto a la actuación de los superiores, de uso extremadamente restringido en el extranjero, y casi desconocido en países como el nuestro (tal como fuera señalado en el precedente acápite) pueden mencionarse entre otras formas, a las

llamadas "mutuas" y "sociométricas", las que al igual que las anteriores tienen muy poca utilización..

La principal característica de las calificaciones "mutuas" es la de ser realizadas por personas que trabajan dentro de la misma jerarquía del calificado. Es por ello que también se las suele denominar "horizontales", dado que según las describe Yoder se trata de una "calificación hecha por los iguales". Los obreros se califican unos a otros. También los capataces hacen lo propio! (25)

Cuando se aplican calificaciones "sociométricas" se requiere de cada uno de los integrantes de un grupo de trabajo, que señale aquellos compañeros con los que se comunica más asiduamente, como así también la nómina de personas con quienes supone que podría trabajar más cómodamente y aquellas con las cuales no desearía continuar. (26)

De acuerdo a lo que revela la experiencia, estas formas no parecen resultar de mucha utilidad, dado que no se ha difundido su uso, quedando por lo tanto encuadradas dentro de lo que podría denominarse tipos sofisticados de calificación.

N O T A S

(CAPITULO 4 - POSICION DEL CALIFICADOR)

- (1) Douglas Mc Gregor - "The human side of enterprise", Mc Graw Hill Book Company, Inc., Año 1960, Impreso en Estados Unidos. (Pág. 3 y 4)
- (2) Obra citada en nota (1). (Pág. 5)
- (3) Obra citada en nota (1). (Pág. 9)
- (4) Obra citada en nota (1). (Pág. 4)
- (5) Obra citada en nota (1). (Pág. 7)
- (6) Obra citada en nota (1). (Pág. 18)
- (7) Obra citada en nota (1). (Pág. 18 y 19)
- (8) Obra citada en nota (1). (Pág. 19)
- (9) Obra citada en nota (1). (Pág. 49)
- (10) Obra citada en nota (1). (Pág. 21)
- (11) Obra citada en nota (1). (Pág. 21)
- (12) Obra citada en nota (1). (Pág. 22)
- (13) Obra citada en nota (1). (Pág. 22 y 23)
- (14) Obra citada en nota (1). (Pág. 23)
- (15) Obra citada en nota (1). (Pág. 24)
- (16) Obra citada en nota (1). (Pág. 28)
- (17) Norman R.F. Maier - "Principios de Relaciones Humanas", Ediciones Omega, S.A., Barcelona, Año 1963. (Pág. 14)
- (18) Obra citada en nota (1). (Pág. 31)
- (19) Obra citada en nota (1). (Pág. 55)
- (20) Obra citada en nota (1). (Pág. 55)
- (21) Obra citada en nota (1). (Pág. 56)

- (22) Dale Yoder - "Manejo de Personal y Relaciones Industriales",
Compañía Editorial Continental S.A., Mexico, Primera edición
en español traducida de la cuarta edición, Febrero de 1960.
(Pág. 644)
- (23) George Strauss y Leonard R. Sayles - "Personal - Los Problemas
Humanos de la Dirección", Editorial Herrero Hnos. Suc.
S.A., Mexico, Tercera edición en español, Marzo de 1966.
(Pág. 602)
- (24) Obra citada en nota (23). (Pág. 604)
- (25) Obra citada en nota (22). (Pág. 645)
- (26) Obra citada en nota (22). (Pág. 646)

5 - ESCALAS

5.1. Concepto

Una escala de calificaciones establece básicamente diferentes categorías que representan distintas características que puede asumir la actuación de un trabajador, como así también el grado de capacidad revelado a través de su desempeño durante un período.

Obviamente la estructura de los diversos niveles de dicha escala dependerá de la finalidad del método a utilizar, la que a su vez estará condicionada por los objetivos correspondientes al área de Administración de Personal.

La política que se fije en relación con este aspecto condensará las "intenciones" que tienen los conductores de la empresa respecto a "las condiciones y relaciones de trabajo".

(1)

Según sea el criterio sobre el que se sustenta, habrán de ser estructuradas diferentes medidas tendientes a concretar los objetivos previstos, vale decir que tal política constituirá la "guía en todos los programas y prácticas de relaciones específicas de trabajo". (2)

De todas maneras no puede concebirse la existencia de una política empresaria totalmente al margen de la influencia de factores exógenos y endógenos que incesantemente habrán de alterar sus características originales.

Cualquier ente que desarrolle su actividad, se halla inmerso en un contexto cambiante, donde tienen incidencia múlt

tiples factores como por ejemplo las medidas de orden gubernamental, las actitudes de las organizaciones sindicales y por supuesto las aspiraciones personales de los trabajadores. (3)

La acción del Estado tendiente a la consecución de los objetivos fijados por la política pública en el orden social, se instrumenta comúnmente a través de leyes y reglamentaciones, que naturalmente pueden incidir sobre la actividad empresarial, dado que esta última deberá permanecer dentro de los límites que tales disposiciones imponen.

Si se estipula a través de un decreto por ejemplo, la obligación de los empleadores de acordar horarios de trabajo apropiados para aquellos trabajadores que deseen completar sus estudios secundarios, evidentemente el sentido de esta norma gubernamental responde a una política educacional cuyo objetivo es elevar el nivel de instrucción de la población adulta.

Pero resulta claro que en este caso, la política empresarial tendrá que adaptarse a las nuevas condiciones que determina la disposición aludida.

Si la actividad de los sindicatos se orienta hacia la obtención de determinada cláusula en el convenio colectivo de trabajo que asegure verbigracia, cierta participación gremial en las promociones, la empresa puede prever que de alguna manera se verá cercenada su facultad de seleccionar a los candidatos por su exclusiva cuenta y riesgo.

Puede que se establezca la obligación de tomar la antigüedad como antecedente para decidir entre postulantes.

de igual nivel de méritos por ejemplo. Sin embargo aun cuando no se concrete este tipo de acuerdo, la empresa deberá tener en cuenta la existencia de un factor de presión en este sentido, que incluso puede llegar a ser el origen de importantes conflictos.

A su vez los empleados que se desenvuelven dentro de una entidad tienen "sus propias políticas de empleo". "Ellos también tienen intenciones y cursos sobre condiciones y relaciones en el trabajo", tal como expresa Dale Yoder en su obra "Políticas modernas de Personal". (4)

Un individuo por ejemplo puede desear que se le asignen horas extras para trabajar, como así también que se le brinden condiciones favorables para su progreso personal. En tal situación podrá organizarse sin inconvenientes turnos adicionales a la jornada normal de trabajo.

Sin ninguna duda que el comportamiento de estas y otras variables en permanente cambio, habrá de repercutir en la política empresaria y consecuentemente en las condiciones de trabajo.

No obstante, si se pretende encarar racionalmente el manejo de los aspectos laborales de una empresa es imprescindible contar con una política definida que indique claramente los fines perseguidos.

Yoder en su libro "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" expresa: "Cuando la política ha definido claramente los objetivos del programa, debe prestarse atención a la escala de calificación. ¿Qué tipo es el mejor adaptado para ello, es decir, para el propósito definido en la política? Las

respuestas a esta pregunta dependen en gran parte de las decisiones sobre quién debe calificar y a quién debe calificarse".

(5)

De esta forma el autor precitado enfatiza la nesidad de tomar en cuenta las condiciones particulares de cada caso, alertando sobre los riesgos de caer en generalizaciones apresuradas.

Las metas preestablecidas por los responsables de la Administración de Personal fundamentalmente determinarán la naturaleza de la escala a aplicar. No obstante ello, es preciso considerar además otro tipo de elementos que pueden incidir marcadamente en la elección.

Si el procedimiento de calificar el desempeño del personal ha de ser llevado a la práctica a través de la intervención de un reducido número de supervisores, convenientemente entrenados, la utilización de una escala simplificada resultará perfectamente posible y al mismo tiempo conveniente.

En este caso las instrucciones y procedimientos para calificar pueden ser transmitidos directamente a los calificadores, lo que hace innecesario su explicación detallada dentro de la escala.

A la inversa si existe un grupo numeroso y disperso de supervisores, a los que no fue posible capacitar adecuadamente, las respectivas escalas deben resultar lo más claras y explícitas posible. (6)

5.2. Tipos de escalas

Ghiselli y Brown en su obra "Psicología Industrial" hacen mención a cuatro clases generales (7):

- a) Numérica o Alfabética
- b) Descriptiva-Adjetiva
- c) De hombre a hombre
- d) De muestra de conducta.

a) Numérica o Alfabética: En las escalas de tipo numérico, según el autor precitado "figuran una serie de números que tienen por objeto indicar cuantías variables de las características que se están calificando". (8)

Vale decir que según esta definición un trabajador calificado con el máximo de la escala (por ejemplo 10) sería la persona que durante cierto lapso ha revelado mayores métodos en su desempeño.

De la misma manera un individuo a quien se le haya asignado el concepto o puntaje más elevado en rasgos tales como disciplina y cantidad de trabajo, habrá observado en el período la más alta eficiencia, conservando además una conducta intachable.

Sin embargo a pesar de su aparente sencillez, el inconveniente principal de este tipo de escala radica en el carácter abstracto de las unidades en que se mide la actuación de los subordinados.

Existen serias dificultades para que la realidad pueda ser reflejada a través de valores numéricos cuyo significado suele ser muy difícil de precisar e interpretar.

Tal como puntualizan Ghiselli y Brown "no es natural pensar de un individuo que le corresponde "6" en calidad de producción o "3" en prontitud" (9)

Esta circunstancia puede originar muchos inconvenientes, sobre todo cuando deben intervenir diferentes supervisores, cuyos conceptos acerca del nivel de méritos que representa cada categoría de la escala pueden diferir notablemente.

La utilización de escalas alfabéticas no implica mayores diferencias en relación con las numéricas, dado que aquéllas al igual que éstas establecen diferentes niveles, cada uno de los cuales representan distintos grados de eficiencia.

La estratificación del personal, según los méritos de su actuación, resulta enteramente similar si ella es la consecuencia de agrupar en la categoría "A" a los mejores empleados o si se deriva de adjudicar a éstos los puntajes más elevados.

- b) Descriptiva-Adjetiva: Esta clase de escalas tienen la ventaja de no ser tan abstractas como las anteriores. Al tratar de describir los distintos matices que puede adoptar el desempeño de un individuo mediante una serie de adjetivos, es posible que resulten conceptualmente más claras.

Ghiselli y Brown afirman: "La frase "muy superior" es probablemente más significativa que el número 10". (10)

No obstante los adjetivos descriptivos también pueden ser interpretados con criterios diferentes y por ende las normas establecidas no necesariamente habrán de tener idéntico significado para todos los calificados. (11)

Vale decir que si bien una escala de esta clase puede resultar menos abstracta y más subjetiva, de ninguna manera obvia la necesidad de encarar la formación de los supervisores tendiendo hacia una uniformidad de interpretación de las normas a aplicar.

- c) De hombre a hombre: Cuando se aplica este tipo de escalas, se utilizan los nombres de personas perfectamente conocidas por el calificador a los fines de establecer los diferentes niveles representativos de los diversos grados de eficiencia.

Una forma de estructurar las diversas categorías es mediante la selección por parte del calificador de un número determinado de individuos a los cuales debe graduar según las distintas capacidades.

Según Ghiselli y Brown "el hombre que resultaba con la graduación más alta era utilizado como norma más alta, y el hombre con la calificación más baja, se empleaba como la norma más baja, el individuo con la graduación que se aproximaba más a la mediana se tomaba como la norma media y los igualmente graduados entre el medio y los extremos se tomaban como las normas restantes". (12)

Quando se procede a la calificación del personal se recurre a la comparación del trabajador que se evalúa, con aquella persona del grupo seleccionado que más

se le aproxime en capacidad.

Otra manera de preparar la escala "de hombre a hombre" es haciendo que el calificador elija a un trabajador cuyo desempeño sea ampliamente conocido por él, y que en su concepto represente "el promedio de capacidad". Posteriormente seleccionará dos individuos que considere muy superior y muy inferior al promedio respectivamente, para escoger luego a los individuos que juzgue intermedios entre el promedio y cada uno de los extremos. (13)

Siguiendo este procedimiento en forma sucesiva puede llegar a establecerse una escala con tantos niveles como se desee.

La ventaja de este método en relación con el anterior, es que de esta forma pueden lograrse intervalos iguales entre los distintos niveles, con un mayor grado de aproximación.

Las escalas del tipo "de hombre a hombre" tienen la característica de presentar normas muy concretas. Además "reúnen condiciones tales que incluso un calificador no adiestrado puede comprenderlas, puesto que se apegan a la realidad". (14)

No obstante presentan el inconveniente de que las escalas preparadas por diferentes calificadores al tomar en cuenta para su elaboración a diferentes grupos de personas, dificultan la comparabilidad de los resultados.

De todas formas debe tenerse presente que la escala "de hombre a hombre" preparada por deter

minado supervisor, puede ser utilizada por otro con probabilidades de éxito.

- d) De muestras de conducta: En este tipo de escalas se recurre a la utilización de descripciones de conducta a los efectos de establecer las diferentes categorías de la calificación.

Ghiselli y Brown al referirse a este tema expresan: "En la preparación de escalas de calificación de muestras de conducta el procedimiento acostumbrado consiste simplemente en redactar un grupo de muestras de conducta que describen obviamente a personas que varían en el rasgo que se trata de calificar". (15)

En la elaboración de esta clase de escalas se requiere el empleo de un lenguaje ampliamente conocido por los calificadores de manera tal de reducir al mínimo la probabilidad de interpretaciones erróneas.

El procedimiento a aplicar implica la preparación de varias descripciones acerca del desempeño del mejor trabajador y del empleado más deficiente, como así también de aquel individuo que pueda ser definido como de capacidad intermedia, sobre la base de las informaciones obtenidas en entrevistas previas con los supervisores inmediatos.

Vale decir que para definir el desempeño del mejor trabajador por ejemplo, habrán de ser redactadas cuatro o cinco descripciones, las que posteriormente se entregarán a los distintos supervisores para que elijan la que a su juicio lo represente más acabadamente.

Si existe acuerdo entre ellos, la nor

ma seleccionada será la más elevada de la escala, en caso contrario se confeccionarán nuevas descripciones.

De la misma manera se procederá para determinar las normas correspondientes al empleado más deficiente y al o a los patrones intermedios.

Según Ghiselli y Brown las escalas de esta clase, que utilizan "como normas una serie graduada de muestras de conducta son potencialmente las más sutiles". "El uso de descripciones verdaderas de conducta reduce algunas de las diferencias de interpretación que es frecuente encontrar entre los distintos calificadores". (16)

5.3. Número de niveles de una escala

Cuando se enfrenta el problema de tener que encarar la preparación de una escala compuesta de distintas categorías separadas entre sí, una de las primeras cuestiones a resolver es la que se refiere al número de niveles a establecer.

Los autores precitados señalan que sobre este tópico no resulta posible hacer generalizaciones, aun cuando puede intentarse "descubrir en forma empírica el número óptimo de niveles para cada escala". (17)

Si la cantidad de categorías resulta muy reducida es probable que la capacidad de calificación del personal de supervisión no pueda ser aprovechada en el grado deseable. Sin embargo en aquellos casos en que el grupo de calificadores no ha podido ser convenientemente entrenado, un reducido número de niveles puede ofrecer mayores probabilidades de exactitud, dado que en es

te caso el superior se encontrará con menos dificultades.

A la inversa si se elabora una escala ampliamente subdividida, es preciso que los supervisores que intervengan cuenten con una capacidad de discernimiento tal, que les permita encuadrar a su personal en los distintos niveles, por más te nues que aparezcan las diferencias entre una y otra categoría.

Cuando los calificadores carecen de tales condiciones no podrá lograrse exactitud mediante la utilización de este tipo de escala, la que resultará por lo tanto un elemento de falsa sutileza.

Ghiselli y Brown señalan que la cantidad de nive les que ofrecen mayores posibilidades de exactitud varía "según la naturaleza del rasgo" que se califica, aun cuando se ha comprobado "que existía mayor inclinación a expresar opiniones cuando se trataba de una escala de cuatro niveles que cuando la escala era de dos". (18)

La conformación de una escala habrá de responder a la necesidad que tiene toda empresa de calificar a sus emplea dos según su grado de eficiencia, motivo por el cual el número de niveles y su significado dependerá, en cada caso particular, de los objetivos buscados mediante tal calificación y de las ca racterísticas propias de la entidad.

Si nos encontramos ante una empresa que cuenta con un plantel de personal poco numeroso, con actividades muy homogéneas y simples, es posible que a través del encuadre del personal en tres categorías diferentes (Muy Eficiente, Eficiente y Deficiente, por ejemplo) pueda lograrse una información su ficientemente adecuada.

En tal caso y sobre la base de tal calificación, aquellos individuos cuyo desempeño ha sido conceptuado en forma desfavorable, pueden ser objeto de una campaña de instrucción a decuada, que haga posible la mejora de su rendimiento.

En cambio si se trata de una entidad integrada por gran cantidad de personas, que se desenvuelven en tareas muy disímiles en su naturaleza, el diseño de la escala deberá contemplar ciertos aspectos cuya ajustada apreciación determinará la utilidad de los datos a obtener.

En tales circunstancias la estructura de la escala debe ser tal que posibilite la calificación del desempeño de los empleados teniendo en cuenta no sólo el rendimiento logrado, sino además y muy especialmente el grado de complejidad de la tarea y el tipo de especialización que requiere cada función.

De esta forma si la apertura de categorías de la escala es suficientemente clara como para permitir la diferenciación de los distintos matices de la eficiencia demostrada, los dirigentes empresarios podrán formarse una idea lo más acabada posible acerca de la calidad o imperfecciones de las diversas funciones desarrolladas.

En algunos casos incluso, es posible que sea necesario utilizar más de una escala a efectos de obtener datos suficientemente ilustrativos en relación con los diferentes grupos y especialidades.

Toda esta información podrá servir de punto de partida para la organización de distintos cursos de capacitación, orientados hacia el mejoramiento de los procedimientos y la elevación de la productividad.

Al margen de ello las calificaciones pueden ser utilizadas con otras finalidades ya señaladas en el capítulo respectivo (por ejemplo para el pago de bonificaciones, traslados, etc.).

5.4. Significación de los distintos niveles de la escala para el personal

Cuando se analiza el tema de las escalas que corresponden a un método de calificaciones, es necesario considerar el significado que adquiere cada uno de los distintos niveles, no sólo teniendo en cuenta su utilidad para la función específica de la administración de personal, sino también enfocando el problema desde el punto de vista de los empleados sometidos al proceso de evaluación.

Sin ninguna duda el hecho de que un trabajador quede encuadrado en un nivel poco favorable, habrá de significarle en una u otra forma un impacto que puede incidir sobre su actuación futura en forma positiva o negativa.

Si la reacción del individuo es tratar de superar sus dificultades, mejorándose para poder obtener más adelante un resultado más meritorio no hay duda que la calificación ha tenido una incidencia beneficiosa.

En caso contrario, si el puntaje o concepto bajo se transforma en un elemento desalentador, o en el peor de los casos si genera una situación de enfrentamiento y tensión, la consecuencia será, casi con seguridad, un deterioro aun mayor de la eficiencia.

La conformación de la escala sin ninguna duda debe permitir la estratificación del personal según los méritos

evidenciados, pero hace falta mucha prudencia a efectos de impedir que a consecuencia de ella se produzcan situaciones que desembocuen en enojosos conflictos de difícil solución.

Resulta muy útil que el personal sea convenientemente informado acerca de los problemas que ha presentado su actuación y de las posibilidades que tiene para mejorar sus puntos débiles. De esta forma su encuadre en determinada categoría de la escala servirá para orientar convenientemente su trabajo futuro.

Consecuentemente puede apreciarse que la confección cuidadosa de una escala, teniendo en cuenta las particularidades de la empresa y de las diferentes tareas que se desenvuelven, no basta por sí sola para garantizar que su aplicación signifique un efecto positivo.

Es necesario prestar mucha atención a la repercusión que puede tener entre el personal los resultados de un proceso de calificaciones. Si los diferentes supervisores consiguen canalizar adecuadamente las reacciones de los trabajadores, tratando de hallar el modo de inducirlos a superarse en el futuro, aun cuando la escala adolezca de defectos, la calificación del desempeño de los empleados habrá de resultar útil.

A la inversa una escala preparada con todo cuidado puede originar graves inconvenientes, si los empleados consideran que el encuadre en los distintos niveles significa simplemente una medida punitiva, que incluso pueden reputar injusta, aplicada a su actuación.

N O T A S

(CAPITULO 5 - ESCALAS)

- (1) Dale Yoder - "Personnel Principles and Policies - Modern Manpower management", Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall, Inc., Año 1959, Impreso en Estados Unidos, Second printing July 1960. (Pág. 41)
- (2) Obra citada en nota (1). (Pág. 41)
- (3) Obra citada en nota (1). (Pág. 41)
- (4) Obra citada en nota (1). (Pág. 41)
- (5) Dale Yoder - "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", Compañía Editorial Continental S.A., Mexico, Primera edición en español traducida de la cuarta edición, Febrero de 1960. (Pág. 661)
- (6) Obra citada en nota (5).. (Pág. 661)
- (7) Edwin E. Ghiselli y Clarence W. Brown - "Psicología Industrial", Editorial Letras S.A., Mexico, Primera edición en español, Año 1959. (Pág. 113)
- (8) Obra citada en nota (7). (Pág. 113)
- (9) Obra citada en nota (7), (Pág. 113)
- (10) Obra citada en nota (7). (Pág. 114)
- (11) Obra citada en nota (7). (Pág. 114)
- (12) Obra citada en nota (7). (Pág. 115)
- (13) Obra citada en nota (7). (Pág. 115 y 116)
- (14) Obra citada en nota (7). (Pág. 116)
- (15) Obra citada en nota (7). (Pág. 116)
- (16) Obra citada en nota (7). (Pág. 116 y 117)
- (17) Obra citada en nota (7). (Pág. 117)
- (18) Obra citada en nota (7). (Pág. 117 y 118)

6 - FACTORES CALIFICADOS

6.1. Concepto

En el capítulo anterior se ha hecho referencia a diferentes clases de escalas de calificaciones, a los distintos niveles que conforman cada una, así como al significado que puede adquirir para los trabajadores y la empresa el encuadre del personal dentro de tales categorías.

En este punto es preciso analizar cuáles son aquellos aspectos de la actuación de un individuo que habrán de tenerse en cuenta para llegar finalmente a su ubicación dentro de la escala.

Una calificación puede ser simplemente una opinión general, favorable o no, emitida por un superior respecto al trabajo de un subordinado, o por el contrario el resultado de considerar diferentes facetas que en conjunto conforman el perfil de su actuación.

El primer caso se asemeja a las calificaciones de carácter informal, efectuadas únicamente cuando determinadas circunstancias lo imponen (por ejemplo cuando debe cubrirse una vacante o prescindirse de algunos empleados).

Por lo general en las empresas modernas que utilizan sistemas formales, se analizan cuidadosamente aquellos factores que inciden ostensiblemente en el rendimiento.

Resulta claro que éstos habrán de variar según la naturaleza y particularidades de la entidad considerada. Consecuentemente sería erróneo generalizar haciendo una enumeración

taxativa de los diferentes aspectos a tener en cuenta cuando se califica un individuo.

Sobre el particular Yoder en su obra "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" señala: "Las cualidades sobre las cuales se califica a los empleados distan mucho de ser uniformes en las diversas plantas. En las escalas que corrientemente se emplean se han encontrado más de un centenar de cualidades". (1)

Aun si se considera la cuestión en forma restringida, dentro del ámbito de una misma empresa, la diversidad del tipo de tareas será un factor condicionante en cuanto a los puntos a calificar.

Si se pretende juzgar el desempeño de aquellos trabajadores que tienen a su cargo labores manuales por ejemplo, es probable que resulte conveniente considerar la cantidad y calidad del trabajo, el conocimiento de sus tareas, etc. En cambio cuando se trata de calificar a empleados administrativos, puede que los factores que conviene tener en cuenta sean, verbi gracia, el volumen de trabajo, la confiabilidad, el conocimiento de las tareas, la iniciativa, juicio, etc.

Por otra parte el nivel jerárquico del personal considerado es un elemento que también habrá de incidir notablemente. La capacidad organizativa, de planeamiento y dirección constituyen importantes cualidades, cuya consideración resulta imprescindible cuando se juzga el desempeño de un funcionario de supervisión.

Puede observarse por lo tanto, que decidir cuáles

aspectos de la actuación del personal, deben ser analizados periódicamente, no es una tarea simple, sino que por el contrario exige un prolijo estudio de la cuestión.

En primer término es absolutamente necesario conocer muy bien cual es el propósito que con tal calificación pretende lograr la entidad.

Yoder en su obra precitada expresa al referirse a la calificación, "si ésta se utilizará meramente para registrar la ejecución satisfactoria en el trabajo, entonces las cualidades tienden a incluir aquellas que han sido puestas en evidencia por el análisis de trabajo o que se juzga sean más importantes en el trabajo. Si las calificaciones se utilizan para promociones, las cualidades incluyen generalmente aquellas consideradas como importantes en los trabajos hacia los cuales lleva la promoción". (2)

Consecuentemente, de acuerdo a lo expresado, la calificación tendría comúnmente dos objetivos: el análisis del desempeño, considerando fundamentalmente el trabajo realizado, y la apreciación de aquellas condiciones que permiten individualizar ejecutivos potenciales.

En el Capítulo 2 (Política de la Calificación) se ha mencionado el riesgo que implica tomar una buena calificación, como único antecedente para decidir un ascenso, dado que la eficiencia en determinada tarea no asegura "per se" el éxito en funciones de responsabilidad superior. Se ha señalado además que la calificación es una herramienta que permite juzgar el desempeño de los individuos en determinado trabajo, pero que a

efectos de apreciar sus valores potenciales es preciso recurrir a elementos más idóneos como por ejemplo el psicograma o test del individuo y el profesigramo o test del puesto.

El éxito de un método de calificaciones dependerá en buena medida, de no pretender lograr con su aplicación, objetivos que por su naturaleza están fuera de su alcance.

Es fácil suponer el estado de ánimo de un trabajador eficiente en sus tareas, pero que obtiene un puntaje o concepto desfavorable al ser calificado, en virtud de ser considerado carente de condiciones para desenvolverse en un puesto de mayor jerarquía.

Tal situación puede dar origen a un proceso de desmoralización, que casi con seguridad incidirá deteriorando su rendimiento.

Cuando la calificación es empleada con la finalidad de considerar solamente la actuación correspondiente a un período, suele caerse en el error de tratar de analizar mediante ella ciertos aspectos, como por ejemplo el ausentismo, la puntualidad, la cantidad de trabajo, etc., cuya ajustada apreciación puede encararse con mayores posibilidades de acierto a través de medidas objetivas.

Sin ninguna duda los informes individuales referidos a asistencia y puntualidad, o a los volúmenes de producción logrados, constituyen fuentes de información más fidedignas que la opinión, siempre discutible, que pueda haberse formado un supervisor.

Cuando en un proceso de calificaciones debe procederse a considerar cualidades de este tipo es necesario que los conceptos o puntajes adjudicados a tales rasgos, sean la consecuencia de haber tomado en cuenta los informes que contienen tales medidas objetivas.

Sobre este punto Yoder expresa: ¿Por qué ha de solicitarse la opinión de los calificadores sobre la cantidad de producción si los records pueden dar una respuesta exacta? La calificación se utiliza propiamente para suministrar estimativos de ejecución o de cualidades personales para las cuales no hay disponibles medidas objetivas o apropiadas". (3)

6.2. Determinación de los factores a calificar

Cuando los responsables de la "Administración de Personal" proceden a elegir los factores a calificar, deben necesariamente tener presente el tipo de empresa de que se trata, los fines de la calificación y la naturaleza de los distintos grupos de trabajo.

En general y tal como lo expresa Yoder, sólo tiene sentido someter a consideración aquellos rasgos que aparecen comparativamente diferentes, entre los miembros de los diversos grupos. (4)

Las cualidades a calificar por los supervisores, serán aquellas sobre las cuales puedan opinar con conocimiento de causa, en caso contrario los resultados se transformarán en juicios totalmente infundados, que pueden dar origen a conflictos de difícil solución.

Si los empleados piensan que sus superiores habrán de calificarlos considerando cuidadosamente su desempeño, absteniéndose de intervenir en aquellos casos en que desconozcan los matices de su actuación, existirá el convencimiento de que el proceso de calificaciones será manejado en un clima de seriedad y ecuanimidad.

Sin ninguna duda el rendimiento de los diferentes sectores en tales circunstancias, habrá de ser superior en relación con el que puede corresponder a un conjunto empresarial donde se ha generalizado la convicción de que los calificadores habrán de intervenir aun desconociendo la modalidad y características del trabajo del personal.

En empresas de cierta envergadura, con funciones muy diversificadas, es probable que resulte necesario contar con diferentes escalas que consideren distintas cualidades según la calidad y el tipo de tareas.

Resulta extremadamente difícil señalar cuáles son los aspectos que deben tenerse en cuenta al analizar el desempeño de los trabajadores, ya que como se ha expresado anteriormente existen múltiples factores que en conjunto condicionan la utilidad de un método.

No obstante, es posible mencionar algunas cualidades que según las circunstancias puede ser muy conveniente tomar en cuenta para definir si la actuación de un individuo ha sido positiva o negativa durante un período.

Cuando se trata de personas que trabajan en puestos de nivel ejecutivo y de supervisión, suele hacerse hincapié en la consideración de rasgos tales como la capacidad di

rectiva, originalidad, habilidad para organizar, iniciativa, tacto, etc.

Los individuos que se desenvuelven en funciones de esta clase deben poner diariamente en evidencia cualidades como las señaladas en el párrafo anterior, y de las cuales dependerá el éxito de su gestión. Consecuentemente resulta lógico que al considerar la labor cumplida por dichos funcionarios se analice este tipo de rasgos.

Cuando se pretende considerar la actuación de aquellos trabajadores que no desarrollan tareas de responsabilidad ejecutiva, es común tener en cuenta la habilidad, capacidad de aprendizaje, industriosisdad, cooperación, etc.

Lógicamente a través de este tipo de características, es posible apreciar ajustadamente el desempeño de los empleados de menor nivel jerárquico, aun cuando a veces es preciso hacer ciertas diferenciaciones según el tipo de tareas de que se trate.

De todas maneras el punto principal a tener en cuenta al seleccionar los factores a considerar, es la finalidad buscada mediante las calificaciones.

La introducción de aspectos poco significativos en relación a dicho objeto implica únicamente una complicación adicional e innecesaria.

De la consideración de factores tales como la habilidad, el rendimiento, la calidad de los productos trabajados, etc., puede surgir información muy valiosa para estructurar una campaña de capacitación, por ejemplo.

Si los resultados de las calificaciones revelan

verbigracia, márgenes de productividad muy limitados, es probable que sea muy positivo encarar el estudio de los métodos de trabajo empleados y eventualmente la implantación de otros nuevos más convenientes.

En este último caso es posible que el rendimiento pueda mejorarse con la introducción de otras modalidades de trabajo, aun cuando existe la posibilidad de que para ello sea necesario incorporar nuevos equipos o renovar los existentes.

Al analizar el desempeño de un individuo, es necesario considerar todos aquellos aspectos directa o indirectamente relacionados con el trabajo que le ha sido asignado.

Un empleado que tiene a su cargo, por ejemplo, el corte de trozos de madera, habrá de resultar eficiente si cumple su función en cantidad, calidad y oportunidad adecuada.

Un individuo que se desenvuelve como vendedor de una empresa, habrá de ser considerado en forma favorable, si su volumen de ventas es razonablemente apropiado.

Sin embargo, las condiciones que le permitirán acceder a este nivel de ventas dependerán en grado sumo de una serie de cualidades, entre las cuales podemos mencionar: simpatía, buenos modales, cortesía, poder de convencimiento, presencia, etc.

Estos elementos tienen una fuerte incidencia sobre la eficacia de un vendedor, pero evidentemente ninguna relación con el desempeño de un obrero que serrucha bloques de madera.

Es claro, por ende, que el tipo de trabajo es un

elemento importantísimo para seleccionar adecuadamente las cualidades a considerar.

A su vez uno de los principales objetivos empresarios es maximizar el rendimiento de todos los sectores de la empresa, cualquiera sea el tipo de labores que tiene a su cargo cada uno.

Consecuentemente si la calificación responde a la intención de utilizarla como una especie de barómetro, que permita detectar deficiencias o inconvenientes en la actuación de los trabajadores, a efectos de estudiar las medidas más apropiadas para subsanarlos, evidentemente la selección de cualidades habrá de ser una cuestión sumamente delicada.

En primer término, antes de decidir sobre el particular, resultará imprescindible conocer muy profundamente las características propias de las tareas que desarrollan cada uno de los diferentes grupos de trabajo.

Sobre la base de tal conocimiento, será posible decidir qué tipo de cualidades conviene tomar en cuenta, como así también si se opta por una o varias escalas según la naturaleza de las funciones de los distintos sectores laborales.

6.3. Definición de factores

Los supervisores que deban intervenir en un proceso de calificaciones, deben tener perfectamente en claro el concepto y significado de cada uno de los factores objeto de consideración.

Una escala de calificación puede contar con un texto explicativo que aclare el alcance y significación de cada uno, aunque en algunos casos tal exposición se omite, quedando reservada a las sesiones de entrenamiento y capacitación de los calificadores la dilucidación de cualquier duda que pudiera suscitarse.

Aunque a primera vista parezca extraño, el concepto que corresponde a cada cualidad considerada, suele resultar bastante confuso y consecuentemente muy problemático para calificadores y calificados.

Tal como expresa Yoder "rara vez es adecuada la simple definición de un diccionario". (5)

La interpretación de los distintos supervisores respecto de conceptos tales como "dirección", "juicio", "iniciativa", "confiabilidad", etc., es con frecuencia muy divergente.

Si las calificaciones han de ser comparables entre sí, cualquiera sea el supervisor interviniente, es preciso que exista homogeneidad de criterio respecto al significado de cada una de las cualidades.

Al mismo tiempo, si los puntajes o conceptos adjudicados deben ser consistentes de un período a otro, tal como afirma Yoder "es necesario que cada cualidad sea definida tan específicamente que todos los calificadores tengan la misma concepción de ella". (6)

Puede intentarse definir las diferentes facetas que conforman en conjunto la actuación de un trabajador, en forma clara y precisa dentro de la escala. Sin embargo siempre existirá la probabilidad de interpretaciones diferentes e incluso

equivocadas.

A efectos de obviar tales inconvenientes algunos métodos describen la cualidad considerada, evitando mencionarla. Sin embargo este procedimiento puede inducir de alguna manera a cierta confusión.

Es por ello que algunas veces suele reemplazarse el uso de definiciones con relación a cada cualidad, por otras "en términos de comportamiento objetivo".

Tal como expresa Yoder en su libro "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", "en vez de expresar una opinión sobre si el calificado tiene 50 ó 75 % de habilidad directiva, en la escala que se dice el calificador escoge entre exposiciones de que el calificado deja que otros tomen el encabezamiento, o de que algunas veces dirige en cuestiones de poca monta, y otras medidas similarmente descriptivas".(7)

Algunos calificadores suelen caer en el error de analizar apresuradamente ciertas cualidades, prestando por lo tanto muy poca atención a las definiciones o explicaciones de las mismas.

Para tratar de evitar esta modalidad errónea de calificación, que puede llevar a resultados totalmente equivocados, o por lo menos seriamente distorsionados, suele aconsejarse a los supervisores que califiquen a todo su personal en determinado rasgo, para continuar luego en igual forma con las restantes cualidades.

6.4. Significado de los grados de cada uno de los factores calificados

Cuando sobre la base de un determinado método

de calificaciones: un supervisor adjudica cierto concepto o pun
taje con referencia a una cualidad en particular, es preciso a
nalizar el significado y la importancia que adquiere tal gra-
duación en ese rasgo..

Existen serias dificultades para definir conve-
nientemente conceptos tales como "promedio de confiabilidad" o
"promedio de cooperación". (8)

Habrán ciertas personas que incluso no admitirán
valores gradualmente diferentes en algunos conceptos. Alguien
puede opinar que un individuo puede ser confiable o no, pero
que resulta absurdo suponer que la cooperación o la confianza
admiten diferentes matices.

En el punto anterior se han señalado algunas di
ficultades para definir en forma adecuada ciertas característi
cas del desempeño.. En este acápite se advierte los inconvenien-
tes para establecer diferentes grados de las cualidades consi-
deradas.

No debe suponerse que solamente el concepto de
"promedio" referido a una cualidad cualquiera, resulta difícil
de precisar. Idénticas dificultades aparecen cuando se expre-
san ideas como por ejemplo rendimiento "sobre el promedio",
"bajo el promedio", o "mejor en un 10 % sobre el promedio, etc..
(9)

Las sesiones de entrenamiento y capacitación pa-
ra los calificadores pueden resultar muy positivas para desa-
rrollar las normas para la medición de grados. Tomando como
punto de referencia a personas que sean ampliamente conocidas
por todos los supervisores, puede tratar de determinarse marcas

promedio, altas y bajas.

No obstante debe tenerse mucha prudencia al describir los extremos de cada cualidad, pues tal como expresa Yoder " se corre el riesgo de que consistentemente se eviten por los calificadores". (10)

6.5. Peso y puntuación

En la mayoría de las empresas que aplican un método de calificaciones, el concepto o puntaje final surge como resultado de los valores asignados individualmente a cada factor considerado.

Anteriormente se ha señalado que las diferentes facetas a tener en cuenta para poder apreciar la actuación de los trabajadores, depende entre otras cosas de las características propias de las tareas que se desarrollen. En este punto es preciso señalar la relevancia de estas últimas para determinar la importancia que debe reconocerse a cada cualidad dentro de la escala a utilizar.

Resulta obvio que el Departamento de Personal no estará en condiciones de opinar sobre esta cuestión, a menos que esté perfectamente interiorizado acerca de las labores que efectúan los diferentes grupos de trabajo.

Por ende en muchos casos, es probable que resulte conveniente que dicho organismo se aboque a un relevamiento y análisis de las tareas, previo al diseño de un esquema de calificaciones. De esta forma la escala a aplicar podrá contemplar los diferentes aspectos del desempeño, según la incidencia que tengan sobre el rendimiento.

Yoder en su obra "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" señala: "Sin embargo, y más comúnmente esas apreciaciones se puntúan para suministrar una cifra compuesta que representa la calificación total. En el más simple de los procedimientos, se fijan valores numéricos a los grados de cada cualidad, y su total se considera como calificación del individuo".

(11)

De esta forma el supervisor adjudica a cada empleado los valores numéricos que según su juicio han correspondido a cada uno de los aspectos considerados, lo que finalmente se traduce en un concepto o puntaje global.

La escala puede haber sido elaborada sobre la base de reconocer a todas las cualidades idéntica importancia, o bien con el criterio de asignarle a cada una de ellas distinta preeminencia.

En este último caso puede entrar a jugar un factor de distorsión, ya que si el calificador no está de acuerdo con la incidencia atribuida a cada ítem dentro de la escala, es probable que intente hacer prevalecer sus propias ideas. Como expresa Yoder: "los calificadores pueden omitir el peso planeado y sustituirlo por sus propios pesos con solo usar una porción del rango total en una cualidad". (12)

Una de las formas más comunes de concretar este tipo de alteración es calificando con cifras promedio aquellas cualidades consideradas de menor relevancia, y con valores extremos (altos o bajos) aquellas reputadas como esenciales.

Puede observarse por ejemplo, que los responsables de algunos grupos de trabajo suelen reconocer a la inicia-

tiva y a las condiciones para dirigir extremada importancia. De esta manera estos conceptos se califican sobre la base de un criterio muy estricto, a la inversa de lo que sucede con otros aspectos como pueden ser el conocimiento de las tareas, la habilidad, apariciencia personal, condiciones para tratar con el público, etc..

En tales circunstancias las calificaciones obtenidas por diferentes empleados, podrían mostrar la siguiente situación:

<u>Fact. calific.</u>	<u>Puntaje</u>		<u>Emp.</u>	<u>Emp.</u>	<u>Emp.</u>	<u>Emp.</u>
	<u>Máx.</u>	<u>Mín.</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
Condiciones para dirigir	5	0	5	4	2	1
Iniciativa	5	0	4	4	3	2
Confiabilidad	5	0	3	3	3	3
Conocimiento de tareas	5	0	3	3	3	3
Asistencia	5	0	5	4	5	4
	<u>25</u>	<u>0</u>	<u>20</u>	<u>18</u>	<u>16</u>	<u>13</u>

En este supuesto el empleado A aparece con el puntaje más alto, sin embargo si al calificar la "confiabilidad" y el "conocimiento de las tareas" en lugar de aplicar un valor promedio, se procede a un análisis exhaustivo, es posible que los resultados puedan alterarse de la siguiente forma:

<u>Fact. calific.</u>	<u>Puntaje</u>		<u>Emp.</u>	<u>Emp.</u>	<u>Emp.</u>	<u>Emp.</u>
	<u>Máx.</u>	<u>Mín.</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
Condiciones para dirigir	5	0	5	4	2	1
Iniciativa	5	0	4	4	3	2
Confiabilidad	5	0	1	5	4	3
Conocimiento de tareas	5	0	3	5	2	2
Asistencia	5	0	5	4	5	4
	<u>25</u>	<u>0</u>	<u>18</u>	<u>22</u>	<u>16</u>	<u>12</u>

Del análisis de los nuevos valores obtenidos surge una estratificación del personal totalmente distinta. El empleado B cuenta con el puntaje más elevado, dado que compensa sus menores condiciones para dirigir con un conocimiento más profundo de las tareas, y con un mayor grado de confiabilidad.

Vale decir que aplicando la escala en la forma correcta se obtienen resultados diferentes, los que por supuesto habrán de responder más ajustadamente a las metas fijadas por la política de la administración de personal.

Si uno de los fines buscados es verbigracia la capacitación y perfeccionamiento de los trabajadores para elevar el rendimiento, el "conocimiento de las tareas" es un ítem cuya importancia no puede ser desconocida, dado que constituye la información básica para instrumentar un programa adecuado.

Al mismo tiempo la "confiabilidad" es un elemento principalísimo en todo lo relacionado con la efectividad del trabajo. Si un empleado acredita capacidad y conocimiento, pero a la vez demuestra que no es enteramente confiable, se transforma en un elemento que en cierta medida puede llegar a obstaculizar los procesos, dado que requiere un control extraordinario de la supervisión y probablemente también de sus compañeros.

Uno de los argumentos que suelen ser esgrimidos por los calificadores cuando tratan de evitar que todas las cualidades tengan igual incidencia en el resultado final, es que carece de sentido permitir "que una cantidad de buena salud elimine una deficiencia en el juicio o la confiabilidad". (13)

Un individuo con antecedentes que revelen un bajo índice de ausentismo, probablemente será sano, pero no necesaria-

mente debe ser eficiente.

Consecuentemente puede advertirse la necesidad imperiosa de que los funcionarios que intervienen en un proceso de calificaciones estén perfectamente compenetrados de los objetivos buscados y de la significación que adquiere un apropiado uso de la escala en consonancia con tales objetivos.

N O T A S

(CAPITULO 6. - FACTORES CALIFICADOS)

- (1) Dale Yoder - "Manejo de personal y relaciones industriales",
Compañía Editorial Continental S.A., Mexico, Primera edición
en español traducida de la cuarta edición, Febrero de 1960.
(Pág. 647)
- (2) Obra citada en nota (1). (Pág. 647)
- (3) Obra citada en nota (1). (Pág. 662)
- (4) Obra citada en nota (1). (Pág. 661)
- (5) Obra citada en nota (1). (Pág. 662)
- (6) Obra citada en nota (1). (Pág. 662)
- (7) Obra citada en nota (1). (Pág. 663)
- (8) Obra citada en nota (1). (Pág. 664)
- (9) Obra citada en nota (1). (Pág. 664)
- (10) Obra citada en nota (1). (Pág. 664)
- (11) Obra citada en nota (1). (Pág. 664)
- (12) Obra citada en nota (1). (Pág. 665)
- (13) Obra citada en nota (1). (Pág. 665)

7 - METODOS DE CALIFICACION

7.1. Distintos tipos de métodos

Las empresas que califican periódicamente el desempeño de sus empleados, pueden optar por la aplicación de diferentes métodos.

Los estilos más comúnmente utilizados varían desde los más simples hasta los más elaborados. No obstante es preciso tener presente que a través de ellos sólo puede obtenerse la opinión de los calificadores sobre la actuación de sus subordinados, pero de ninguna manera una medida exacta e indiscutible

7.1.1. Rango Alterno

En las formas más sencillas, tal como expresa Yoder en su obra "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", los empleados son ordenados de acuerdo a su nivel de méritos, en relación a cada cualidad. (1)

En estos casos puede utilizarse el siguiente procedimiento:

- 1º) El superior determinará aquellos trabajadores a los que por no conocer lo suficiente se abstendrá de calificar.
- 2º) Elegirá a aquella persona que según su criterio reúne las mejores condiciones, dentro del grupo de individuos a su cargo.
- 3º) De la misma forma procederá a seleccionar al trabajador que considera merece el concepto más desfavorable.
- 4º) Continuará luego con idéntico procedimiento (eligiendo el mejor y el peor de los restantes) hasta concluir el ordenamiento.

total del grupo.

De esta forma la tarea se encara a través de la comparación de los casos extremos.

Cuando se ha obtenido de esta manera las calificaciones correspondientes a cada cualidad, puede procederse a un cómputo global que permita arribar a un resultado general por individuo.

Dichos cálculos pueden encararse incluso a través de una adecuada ponderación de los factores, según su incidencia en el nivel de rendimiento, por ejemplo.

7.1.2. Escalas Gráficas.

En la práctica común de la calificación suele recurrirse a la utilización de escalas gráficas (según la denominación de Yoder) que consisten básicamente en una nómina de factores, a cada uno de los cuales puede asignársele una u otra categoría, según las características del desempeño de la persona considerada. (2)

El análisis de los distintos tipos de escalas, como así también de los diferentes factores a considerar en una calificación, ha sido realizado en los capítulos anteriores, por cuyo motivo no corresponde abundar aquí en mayores detalles.

No obstante cabe señalar lo expresado por Strauss y Sayles en su obra "Personal - Los problemas humanos de la dirección" cuando afirma: "Este tipo de cuestionario cuyas respuestas se dan poniendo una palomilla en el cuadrado o casilla correspondiente (llamados a menudo de "calificación gráfica" o de "escala

calificadora" son muy sencillos de llenar. Lo que es realmente importante es la puntuación cuantitativa total que hace posible comparar entre sí grandes números de dirigentes. Las calificaciones correspondientes a factores específicos sirven, sin embargo, para un fin: ayudar a señalar los puntos en los que el subordinado necesita mayor formación". (3)

Es preciso tener en cuenta que pese a la sencillez señalada, la utilización de escalas gráficas, no garantiza "per se" una aplicación adecuada.

Para que ello sea posible es absolutamente necesario que cada calificador posea un claro concepto sobre la significación de cada nivel de la escala, como así también un adecuado conocimiento sobre el desempeño de los subordinados y los objetivos buscados a través del método aplicado.

Unicamente bajo tales supuestos será posible la actuación de los supervisores con un cabal sentido de la responsabilidad que les corresponde en relación con las calificaciones.

Con respecto a la posibilidad que señala el autor precitado de poder comparar entre sí a los integrantes de un conjunto numeroso, ella dependerá sin duda alguna del éxito que se tenga en el intento de uniformar el criterio de los diferentes supervisores en relación con la interpretación de las normas a las que debe ajustarse el método elegido.

Puede advertirse en consecuencia que si bien el empleo de escalas gráficas puede aparecer como muy simple en una primera apreciación, tal sencillez es solo relativa, ya que el éxito en su utilización estará condicionado por la forma en que sean aplicadas por el conjunto de los calificadores.

Es de hacer notar, sin embargo, que cuanto mayor es la complejidad del método, mayor es la probabilidad de que exista diversidad de criterios, y consecuentemente de que se obtengan resultados con grandes desniveles, cuya comparación carezca de sentido.

La acertada estructuración de una escala, que establezca convenientemente los diferentes factores a calificar, así como los distintos niveles de eficiencia que puedan corresponder a cada uno, pueden ser el origen de una valiosa fuente de información para llevar adelante un programa de capacitación acorde con las necesidades de la empresa, una apropiada política de remuneraciones, etc.

7.1.3. Distribución forzosa

Dadas las dificultades que indudablemente existen para poder concretar un uso adecuado de la escala y consecuentemente resultados lo más objetivos posible, se ha recurrido al uso de ciertos métodos cuya finalidad fundamental es obviar los errores que por lo general tienden a cometer los calificadores.

Una de las formas más conocidas es la que consiste en la calificación de los empleados a través de su "distribución forzosa" en diferentes categorías. De esta forma el responsable de un grupo de trabajo se verá obligado a ubicar a cada subordinado dentro de una de las clases o estratos establecidos.

En esta tarea, sin embargo, el supervisor care-

ce de una total libertad de acción, ya que el número de individuos que pueden quedar encuadrados dentro de cada nivel es limitado.

Según expresan Strauss y Sayles en su obra "Personal - Los Problemas Humanos de la Dirección", el 10 % del total figura en los sistemas típicos como el nivel más destacado, el 20 % aparece en la clase siguiente, el 40 % en el escalón intermedio, el 20 % en el inmediato al más bajo, y el 10% en el estrato inferior. (4)

Puede advertirse que el número de niveles, como así también la cantidad de empleados a admitir dentro de cada uno de ellos, estarán claramente condicionados por la política empresaria en materia de calificación y por la naturaleza propia de la organización.

Si el objetivo buscado es por ejemplo acordar remuneraciones adicionales, el monto global a distribuir como bonificaciones, como así también la modalidad del incentivo que se pretenda implantar serán los factores más relevantes a considerar.

Si la intención primordial es el logro de un incremento general de los volúmenes de producción, es probable que la apertura de un reducido número de categorías con un único nivel de acceso restringido para los más destacados, resulte suficientemente apropiada.

En cambio si el objetivo principal de la calificación es contar con adecuada información para encarar aquellas medidas conducentes a elevar el grado de formación y ca-

pacitación de los diferentes empleados, resultará necesaria la utilización de un método que permita detectar aquellos puntos verdaderamente débiles.

Para ello será preciso contar con una cantidad de niveles adecuada, cuyas posibilidades de acceso tengan la suficiente flexibilidad para poder encuadrar a los empleados según su real nivel de eficiencia.

La utilización de calificaciones basadas en la "distribución forzosa", responde a la intención de neutralizar el peligro de que los calificadores actúen con una "indulgencia excesiva" o bien con una "severidad exagerada".

Resulta claro que tal situación tiene lugar cuando los supervisores interpretan en forma discrepante las normas del régimen utilizado.

Si el Departamento de Personal estima altamente improbable la unificación de criterios, es posible que la calificación a través de la "distribución forzosa" aparezca como una alternativa conveniente.

No obstante ello, es necesario tener en cuenta algunos problemas inherentes a la aplicación de este método. Al respecto Strauss y Sayles en su obra precitada afirman: "El sistema es fácil de explicar y aplicar. Sin embargo presenta inconvenientes muy precisos: en efecto, da por supuesto que todos los grupos tienen la misma proporción de individuos corrientes, por debajo de lo corriente y destacados. Pero esto no es verosímil, en particular cuando no hay más que unos pocos hombres destinados a una labor determinada". (5)

En los casos de grupos reducidos, existe cierta probabilidad de que sus integrantes se desenvuelvan dentro de un nivel de eficiencia relativamente homogéneo. Sin embargo aun cuando se desempeñen en forma muy similar, el supervisor responsable que deba calificar en base a una "distribución forzada", necesariamente tendrá que ubicar a uno o varios de sus subordinados dentro de las categorías inferiores.

En opinión de Strauss y Sayles "las calificaciones de esta especie no sólo parecen injustas sino que alientan una competencia malsana, que no consiste sólo en ver quien será el que lo haga mejor, sino la de hacerlo mejor que el otro (o quizá hacer que el otro se vea peor)". (6)

En tales circunstancias es probable que aparezcan una serie de conflictos entre los componentes del equipo de trabajo, como así también cierto antagonismo contra el supervisor que los dirige, que deteriorarán el clima de cooperación necesario para garantizar un nivel de rendimiento apropiado.

Los autores precitados señalan que en este tipo especial de calificaciones, comúnmente se considera a cada empleado en forma general, sin entrar a hacer un análisis demasiado exhaustivo de los distintos factores que conforman la calidad de su desempeño.. (7)

Cuando el objetivo de la aplicación de un método es la programación de las etapas de un plan de capacitación, puede que las apreciaciones globales de este tipo no resulten suficientemente ilustrativas..

Consecuentemente puede advertirse que si bien las "distribuciones forzosas" pueden obviar ciertos defectos de los calificadores, como por ejemplo la tendencia a evaluar hacia los extremos, presentan ciertas particularidades que según las circunstancias harán que resulten convenientes o no.

7.1.4. Elección forzosa.

Otro de los métodos utilizados para evitar la obtención de resultados distorsionados por ciertos preconceptos de los calificadores, es el llamado de "elección forzosa".

En esta forma de evaluación el calificador deberá elegir de un conjunto de frases descriptivas, que pueden ser cuatro por ejemplo (dos favorables y dos desfavorables) aquellas que según su criterio definan más exactamente el desempeño del trabajador.

Tal como dicen Strauss y Sayles en su obra "Personal - Los problemas humanos de la Dirección", "se espera que el calificador señale dos de los puntos, uno de los cuales será el más característico y el otro el menos característico de las personas calificadas". (8)

En el esquema de "elecciones forzosas" la intervención del calificador se limita a tal selección, quedando a cargo de otros funcionarios la puntuación respectiva.

Por otra parte dicho método no asigna puntaje a todas las frases, sino solamente a algunas de ellas (en el ejemplo anterior podría reconocérsele valor a dos) desconociendo el calificador cuales son los puntos que tienen incidencia en los resultados finales.

De esta manera el supervisor inmediato, tratará de calificar señalando los ítems que describan más objetivamente la labor de cada individuo, reduciéndose el peligro de que sus propios prejuicios deformen los puntajes o conceptos.

Al tratar este tema Strauss y Sayles en su obra precitada expresan: "Tiene la ventaja de disminuir las formas de prejuicio tales como la indulgencia y el efecto de aureola; no se necesita ningún adiestramiento para preparar al supervisor para que lo emplee, y hay ciertas pruebas de que da mucho mejor resultado que las otras formas más sencillas de calificación para señalar al individuo mejor; es decir que las calificaciones se correlacionan mejor con las conseguidas por los compañeros de trabajo y también con factores objetivos tales como la productividad". (9)

Sin embargo, el empleo exitoso de la "elección forzosa" requiere ser extremadamente cuidadoso en la redacción de las frases descriptivas, para lo cual es absolutamente necesario conocer en detalle las peculiaridades del trabajo correspondiente a cada puesto.

Tal como señalan los autores precitados las características condensadas en una serie de descripciones pueden resultar positivas o negativas, según el tipo de función que deba desempeñar el trabajador. (10)

A título de ejemplo cabe señalar que el hecho de poseer simpatía y buenos modales puede significar una buena cualidad en un vendedor, pero no es tan relevante en un dactilógrafo.

Consecuentemente es probable que una empresa que desee aplicar este tipo de calificaciones, deba proceder a realizar un relevamiento previo de tareas, que posteriormente le sirva de

base para la preparación de las frases descriptivas, de acuerdo a las características propias de cada función.

En algunos casos esto último puede representar una erogación de cierta importancia.

Es de hacer notar sin embargo, que al margen de lo señalado, este método no suele ser del agrado de los individuos calificados, siendo resistido también por algunos supervisores.

Dado que los conceptos o puntajes definitivos quedan bajo la responsabilidad específica de otros funcionarios, es evidente que ello implica agregar un nuevo factor de incertidumbre que se suma a los que normalmente existen en un proceso de esta naturaleza.

Por otra parte no debe llamar la atención que los supervisores exterioricen cierta prevención contra un método, que en última instancia parte del supuesto de que ellos muy difícilmente habrán de contar con un grado de discernimiento apropiado para encarar adecuadamente este tipo de tareas.

No obstante, la objeción fundamental según opinión de Strauss y Sayles es la de que "la elección forzosa hace difícil cuando no imposible, el empleo de calificaciones con el fin de aconsejar a los empleados". (11)

Sin embargo, pese a los inconvenientes comentados, la "elección forzosa", puede resultar aconsejable en aquellos casos en que se prevé la imposibilidad de concretar en la medida adecuada la capacitación de los supervisores.

De todas maneras en tales circunstancias resultará necesario encarar la redacción de las frases descriptivas

sobre la base de un apropiado conocimiento de las diferentes clases de tareas que se llevan a cabo.

7.1.5. Incidentes críticos

Algunas empresas intentan calificar a los trabajadores, tomando como principal punto de referencia los resultados concretos obtenidos en el desarrollo de sus actividades específicas. En esta forma los puntajes o conceptos elevados son adjudicados a quienes se desenvuelven con mayor eficacia, independientemente de la buena o mala impresión que pueda causar cada individuo.

El método comúnmente utilizado para calificar sobre esta base es el denominado de "incidentes críticos".

Como paso previo para su aplicación, es preciso contar con un detalle de los requisitos que deben cubrirse para desenvolverse adecuadamente en cada puesto. Si se trata por ejemplo de un individuo que trabaja en el área de publicidad, puede que las condiciones más necesarias sean las de desarrollar nuevas ideas y poseer buena capacidad organizativa, a fin de coadyuvar a la concreción de los volúmenes de venta fijados.

Resulta evidente que el tipo de tareas que corresponda a cada caso, será el factor determinante de las exigencias a considerar para cada cargo.

La etapa siguiente en este método consiste en la recopilación por parte de los supervisores de todos aquellos hechos, que según su opinión, signifiquen una prueba del éxito o fracaso del desempeño de sus subordinados.

Strauss y Sayles al referirse a esta cuestión en la obra precitada expresan, señalando la opinión de W.H. Gilman y E.P. Comer: "Para que merezca ser registrado el incidente tiene que ser crítico para el éxito o fracaso de la labor, debe ser un hecho más bien que una opinión o un rumor, y tiene que salirse de lo corriente, ya sea por tratarse de una actuación notablemente buena o notablemente mala". (12)

La calificación a través de este método requiere consecuentemente la reunión de una serie de antecedentes. en conjunto conformarán la "historia clínica" del desempeño del empleado.

Tal vez resulte ilustrativo mencionar el ejemplo que dan Strauss y Sayles (13) al analizar este tema, cuando señalan que el supervisor va registrando los incidentes que observa, conformando para cada subordinado una cuenta con su debe y haber:

Tratos con el Sindicato

Sep. 21, 1960 - No consultó con el delegado antes de hacer el traslado.	Agos. 6, 1960 - Convenció al delegado que retirase una demanda de agravio respecto a un operario despedido por excesivo faltismo.
Nov. 7, 1960 - Hizo el traslado violando la cláusula 39 (c) del contrato.	Dic. 3, 1960 - Dio una <u>respues</u> ta excelente a una demanda de agravios del sindicato.

Normalmente no se hace ningún intento de balance entre el "debe" y el "haber".

Una de las ventajas que se reconoce al método de los "incidentes críticos" es la mayor objetividad que le corresponde a los resultados, dado que los mismos se derivan de hechos concretos y no simplemente de la mera opinión del supervisor.

Por otra parte al establecerse el requisito de ir registrando los sucesivos incidentes se obvia la dificultad que significa para el calificador el tener que recordar al final del período los distintos hechos que marcan el perfil de la actuación de cada trabajador.

No obstante, el supervisor deberá ser lo suficientemente prudente como para evitar caer en un tipo de control muy minucioso, ya que tal como expresan Strauss y Sayles "Debe hacerse hincapié en lo realizado y no en cómo se ha realizado". (14)

Por otra parte la reunión de antecedentes a través de un período no implica de ninguna manera que el contacto entre superior y subordinados deba quedar interrumpido hasta el momento de la calificación. Ante cada incidente desfavorable, el supervisor deberá tratar de lograr un cambio positivo en la actitud del empleado, para lo cual resultará imprescindible una conveniente comunicación entre ambos.

7.1.6. Patrones de Actuación

Finalmente cabe mencionar otro método que toma como base para la calificación, el grado en que hayan sido cum-

plidas las metas establecidas.

Tal como expresan Strauss y Sayles "se establecen factores específicos tales como aumentos del 10 % de la producción por hombre, o reducción a la mitad del tiempo de adiestramiento". (15)

Vale decir que cuando se aplica este método deben establecerse patrones de actuación que se utilizarán como punto de referencia para decidir los conceptos o puntajes.

Este procedimiento habrá de resultar bastante objetivo, sin embargo hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones un bajo rendimiento por ejemplo, no es directamente imputable a un desempeño negligente, sino que puede estar originado en factores extraños al comportamiento de los trabajadores.

Un equipo deteriorado que necesite frecuentes reparaciones puede ser la causa principal de un volumen de producción limitado, por ejemplo. En tal caso el problema fundamental radicaré en la renovación de equipos, dado que de otro modo por mucho que se perfeccione la capacidad de la mano de obra, la situación se mantendrá en el mismo punto.

N O T A S

(CAPITULO 7 - METODOS DE CALIFICACION)

- (1) Dale Yoder - "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", Compañía Editorial Continental S.A., Mexico, Primera edición en español traducida de la cuarta edición, Febrero de 1960. (Pág. 648)
- (2) Obra citada en nota (1).. (Pág. 650)
- (3) George Strauss y Leonard R. Sayles - "Personal - Los Problemas Humanos de la Dirección", Editorial Herrero Hnos. Sucesores, S.A., Mexico, Tercera edición en español, Marzo de 1966. (Pág. 603)
- (4) Obra citada en nota (3). (Pág. 607)
- (5) Obra citada en nota (3). (Pág. 607)
- (6) Obra citada en nota (3). (Pág. 607)
- (7) Obra citada en nota (3). (Pág. 607)
- (8) Obra citada en nota (3). (Pág. 608)
- (9) Obra citada en nota (3). (Pág. 608)
- (10) Obra citada en nota (3). (Pág. 609)
- (11) Obra citada en nota (3). (Pág. 609)
- (12) Opinión (de W.H.Gilman y E.P. Comer, "Selecting a Method of Performance Evaluation for Hourly Employees", Supervision, Noviembre de 1957) citada por Strauss y Sayles en la obra mencionada en nota (3). (Pág. 614)
- (13) Obra citada en nota (3). (Pág. 614)
- (14) Obra citada en nota (3). (Pág. 614)
- (15) Obra citada en nota (3). (Pág. 615)

8 - ETAPAS

Toda empresa que pretenda llevar adelante un método de calificaciones en forma racional, se verá en la ne-cesidad de planificar cuidadosamente cada una de las etapas conducentes a su implantación y desarrollo.

Los riesgos que implica la improvisación en esta materia, resultan suficientemente serios como para hacer aconsejable un prolijo análisis que contemple las características propias de la entidad, los objetivos perseguidos a través de la calificación, como así también las reacciones que bajo las circunstancias imperantes, sean previsibles por parte de los trabajadores.

Debe tenerse presente que todo deterioro que pueda resultar en la mutua cooperación que debe existir entre los individuos y los grupos, como consecuencia de un pro-ceso de calificación, será un factor fuertemente negativo que necesariamente se reflejará en el rendimiento.

8.1. Formulación de la política y su comunicación

Cuando los responsables de la conducción empresarial deciden incorporar la calificación como norma habitual de la Administración de Personal, uno de los principales propósitos es recopilar suficiente información respecto a la eficacia demostrada en el período.

Resulta claro que un alto margen de rendimien-to o productividad requiere como condición "sine qua non" la

máxima eficiencia de empleados y funcionarios en todos los niveles..

Consecuentemente no es de extrañar la preocupación de los dirigentes empresarios por instaurar métodos que permitan apreciar el desempeño de los obreros, empleados y funcionarios en sus diferentes actividades.

No obstante, tal calificación se convertiría en una simple recopilación de datos (más o menos ilustrativos) si no respondiera al propósito de utilizarlos como punto de partida para estructurar un plan tendiente a la mejora del nivel general de eficiencia..

A través del presente trabajo se ha recalcado la importancia que este tipo de calificaciones adquiere para los programas de capacitación. No obstante, también se ha puntualizado en el Capítulo 2 (Política de la calificación) que ella puede ser utilizada para diversos fines (otorgamiento de premios, traslados, confirmación de puestos provisorios, aplicación de sanciones, etc.)

En este punto del análisis es preciso remarcar que cualquiera sea la finalidad cuyo logro se busca a través del funcionamiento de un método de calificaciones, es absolutamente necesario que la misma sea perfectamente conocida por todos los funcionarios y empleados que se desempeñan dentro de la empresa.

En su obra "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" Yoder expresa: "La política sobre calificaciones debe comunicarse a todos los niveles de gerencias y empleados.

Todos los que deben actuar como calificadores deben entender claramente, tanto el propósito de la calificación como el procedimiento a seguir. Los que deben ser calificados también deben entender el procedimiento y el uso que se hará de los resultados". (1)

Si la comunicación de la política es adecuada, los calificadores contarán con ciertos elementos de juicio imprescindibles para llevar adelante la tarea específica de juzgar el desempeño de sus subordinados, y al mismo tiempo los calificados conociendo perfectamente las normas a aplicarse y la utilización posterior de los puntajes o conceptos obtenidos, podrán tener una noción cabal de la situación, con lo que se reducirán la incertidumbre e inquietud que normalmente aparecen en estos casos, y que casi con seguridad habrán de incidir en el rendimiento.

8.2. Elección del método a aplicar

La naturaleza propia de una entidad, las características de sus actividades, el tamaño, la organización, etc. son factores que junto a los propósitos específicamente buscados mediante el uso de calificaciones (capacitación, remuneraciones, etc.) habrán de determinar la elección del método a aplicar.

Si consideramos por ejemplo, el caso de una empresa de cierta envergadura con varias sucursales en distintos puntos del país y un numeroso plantel de personal, cuyo principal objeto es la venta de artículos del hogar, es proba

ble que el grado de su eficacia esté dado por el volumen de ventas y la puntualidad de las cobranzas.

En tal caso el método de calificaciones podría estar organizado atendiendo especialmente a la eficiencia en los sectores de comercialización, recaudaciones y créditos.

En cambio una entidad similar, cuyo objeto primordial es por ejemplo la obtención de productos manufacturados para su venta posterior al por mayor, al analizar la eficiencia de su personal, habrá de prestar mayor atención a los sectores de fábrica donde trabaja el personal obrero, bajo la supervisión de uno o varios técnicos.

La redacción de las normas para calificar será muy diferente según el tipo de tareas que se lleven a cabo. Los requisitos que debe llenar un vendedor para cumplir adecuadamente sus tareas son completamente distintos de los que debe satisfacer un obrero que realiza un trabajo mecánico y reiterativo, o un empleado que cumple funciones administrativas.

A veces, sin embargo, se suele aplicar una modalidad única de calificación para todo el personal de la entidad, independientemente de la diversidad de funciones que pueda existir. Ello implica el riesgo de utilizar métodos, cuya adaptabilidad puede resultar problemática en determinadas circunstancias.

El uso que se realice de las calificaciones para el logro de diferentes propósitos (Capacitación, Remuneraciones, Programación de Carreras, Traslados, Reasignación de

tareas, etc.) es otro elemento que incidirá notablemente en la elección del régimen a aplicar.

Si a través de su utilización se quiere poner en evidencia las deficiencias más comunes, para organizar luego los programas de capacitación, la escala debe ser diseñada de tal manera, que queden perfectamente en claro los aspectos negativos de la actuación. En esta forma también es posible que se obtenga información de mucha utilidad para la adjudicación de premios o cambios de función.

En cambio si el objeto principal es el otorgamiento de remuneraciones adicionales, el problema fundamental a resolver es la determinación del nivel de eficiencia, aun cuando no queden claramente evidenciados los puntos particularmente débiles.

Como ya se ha expresado en el Capítulo 2, a veces resulta muy difícil abarcar con un método único de calificaciones una pluralidad de objetivos.

Se advierte por lo tanto la imposibilidad de aconsejar sobre este punto, sin conocer adecuadamente las peculiaridades de cada caso.

La decisión de una empresa que opta por la calificación de su personal en base a determinada modalidad, debe ser el resultado de un prolijo análisis que permita predecir en grado aproximado las consecuencias de su aplicación.

Debe tenerse presente que la adopción de un método, aun cuando haya sido esmeradamente estudiado por los responsables de la conducción empresarial, significará un rotundo fracaso.

so si resulta fuertemente resistido por los trabajadores.

La falta de receptividad de los sectores laborales puede ser el factor decisivo que haga fallar un cuidadoso plan en esta materia.

8.3. Capacitación del calificador

La política establecida con referencia a las calificaciones y la elección del método a utilizar en base a tales objetivos, son sin ninguna duda cuestiones muy importantes cuando se aborda la puesta en marcha de este tipo de evaluaciones.

Sin embargo aun cuando en estas fases se actúe con todo acierto, la intervención de los diferentes supervisores, que son los que en última instancia habrán de concretar la tarea de calificar a sus subordinados, será la etapa definitiva en cuanto al éxito o fracaso del procedimiento.

Al respecto Yoder en su libro "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" señala que buena parte de las dificultades es atribuible a los calificadores. "Un bien entrenado grupo de ellos puede hacer un buen trabajo calificador con una escala torpe y deficientemente elaborada. Por otra parte las mejores escalas pueden ser engañosas si se emplean por calificadores con mala preparación". (2)

Según esta afirmación un régimen diseñado con todo cuidado corre un grave riesgo de resultar inadecuado si no se toma en cuenta, debidamente, la necesidad de preparar en forma conveniente a quienes serán los encargados de llevarlo a la práctica.

En empresas de gran tamaño, como suelen existir hoy en día, con gran cantidad de personal y de supervisores, la única forma de lograr el funcionamiento de un método de calificaciones en base a un criterio unificado y consistente con los objetivos empresarios prefijados, es a través de una esmerada capacitación de los calificadores..

En caso contrario por muy detalladas que resulten las normas a aplicar, siempre existirá la posibilidad de que sean interpretadas en forma divergente por los funcionarios que deban intervenir.

Un calificador puede considerar por ejemplo, que el puntaje máximo corresponde solamente a aquellos trabajadores cuya eficiencia resulta de carácter excepcional, en cambio otro individuo puede opinar que las calificaciones más elevadas indican un desempeño satisfactorio pero relativamente corriente.

Un adecuado programa de instrucción y adiestramiento del personal calificador, puede lograr importantes progresos en cuanto a la unificación de criterios se refiere. De todas formas siempre será posible cierto margen de disparidad que puede llegar a obstaculizar la comparabilidad de los resultados.

Cuando se intenta capacitar a los supervisores es imprescindible comenzar con una adecuada explicación de los fines buscados mediante la calificación. Esta será la única forma de obtener que participen con un sentido de franca y entusiasta colaboración..

El próximo paso será el análisis exhaustivo de

las normas establecidas para calificar, puntualizándose incluso sus probables defectos o inconvenientes.

Según el autor citado precedentemente "deben su ministrárseles instrucciones escritas que describan la forma en que han de emplearse las escalas. Estas instrucciones pueden quedar suplementadas reuniendo a los calificadores y discutiendo con ellos las instrucciones". (3)

En estos programas de capacitación suelen utilizarse las calificaciones "mutuas" u "horizontales" (ya comentadas en el Capítulo 4 - Posición del calificador) por las que se requiere de los supervisores que en base a las normas establecidas procedan a la evaluación de sus propios compañeros.

Esta modalidad especial, complementada con la autocalificación es una forma de enfocar prácticamente distintas cuestiones, que pueden derivarse cuando se intenta juzgar el desempeño de alguien..

Otra forma de instruir a los supervisores es a través de la calificación que cada uno de ellos debe hacer de un grupo de individuos, ampliamente conocido por todos. La discusión posterior acerca de los puntajes o conceptos asignados habrá de resultar muy útil a los fines de uniformar criterios.
(4)

No obstante lo más importante en un plan de capacitación de los calificadores es que, tal como expresa Yoder, queden perfectamente señalados "los peligros de la mala interpretación de la definición de términos, de la aplicación de diferentes standards, de permitir la impresión general para colorear las calificaciones sobre rasgos específicos y otros peli-

gros similares". (5)

8.4. Proceso de la calificación

En el momento en que una empresa lleva a la práctica la utilización de un método de calificaciones, adquiere fundamental importancia la forma en que hayan sido cumplidas las etapas previas a su aplicación.

La formulación de una política clara, su conveniente comunicación a todos los niveles y la adecuada capacitación de los calificadores, son factores que en conjunto habrán de incidir reduciendo el número de dificultades que presentará la tarea de juzgar la actuación de los empleados.

Si el método aplicado ha sido elegido teniendo en cuenta los objetivos de la política y si los distintos supervisores están ampliamente interiorizados de la cuestión, como así también de las normas a utilizar, el calificador tendrá cabal conciencia de la importancia de la calificación, la que no habrá de resultar extremadamente complicada.

En tales circunstancias cada supervisor considerará a sus subordinados sobre la base de los lineamientos establecidos y teniendo en cuenta la forma en que cada uno de ellos ha desempeñado sus tareas en el período considerado.

Los resultados que arroje tal procedimiento deberán ser convenientemente comunicados a los interesados,

a los efectos de que éstos tengan conocimiento de la opinión que ha merecido su actuación.

Strauss y Sayles en la obra "Personal - Los Problemas Humanos de la Dirección" al referirse a este tema expresan:

"Las entrevistas de calificación sirven para dos fines:

- 1) Hacen posible que la calificación sirva como una forma de retroacción, que ayuda a que el individuo conozca los adelantos que ha hecho y cual es su posición ante el jefe.
- 2) Le dan oportunidad al supervisor para aconsejar al subordinado acerca de cómo puede mejorar su actuación"

(6)

Sin ninguna duda el hecho de conocer el concepto que la superioridad se ha formado con respecto a su trabajo, como asimismo el que le sean señalados los problemas que revela su desempeño habrá de brindarle al trabajador la oportunidad de poder mejorarse en el futuro.

No obstante, esto último dependerá de la forma en que le sean comunicados los resultados, y de su propia interpretación acerca del puntaje o concepto obtenido.

Si un individuo supone que la calificación baja se origina en un error de apreciación de parte de su supervisor, o en el peor de los casos en la parcialidad o favoritismo que éste ha puesto de manifiesto, evidentemente las consecuencias pueden ser deplorables (baja del rendimiento aun mayor, tensiones, conflictos, etc..)

Resulta evidente que el manejo de una entrevista de este tipo es bastante difícil, dado que lo más probable es una reacción defensiva por parte del individuo calificado. Tal estado de ánimo no es el más apropiado para analizar las posibilidades de una futura mejora en su desempeño.

Sin embargo, si el calificador es lo suficientemente hábil como para hacerle ver los valores y las deficiencias de su actuación, así como las perspectivas que tiene para poder elevar su rendimiento (con el respaldo que habrá de significarle su permanente apoyo) es posible que el clima subsiguiente al período de calificación resulte francamente promisorio.

Por encima de las normas escritas cada supervisor debe tener presente que el mayor o menor tacto con el que encare este tipo de cuestiones, habrá de ser uno de los principales factores que determinará el resultado de utilizar cualquier forma de calificación.

8.5. Análisis de las calificaciones

Normalmente, concluida la tarea específica de calificar el desempeño de los trabajadores, los formularios respectivos pasan a formar parte de los legajos que contienen sus antecedentes personales, desde la fecha de su ingreso hasta el momento en que cesa su relación laboral.

Sin embargo, resulta muy claro que el funcionamiento de un método, cuya única finalidad es la simple obtención de datos para su posterior archivo, habrá de prestar uti-

lidad relativa a una empresa en actividad.

Cualquiera que sea el objetivo principal que motivó su implantación, el uso racional de las calificaciones requiere un conveniente análisis de la información lograda, que permita realizar un adecuado diagnóstico respecto al grado de eficiencia con que se desenvuelven las diferentes tareas.

Naturalmente todo esto se verá facilitado si se ha encarado con acierto el diseño de las escalas y si los calificadores han sabido manejarlas con el cuidado y el criterio debidos.

La idea básica es identificar los problemas que traban el normal desarrollo o el mejoramiento de las actividades laborales, para indagar sus causas y proponer las soluciones que se consideren más apropiadas y que en definitiva significarán un mayor rendimiento.

Si a través de las calificaciones se detectan por ejemplo deficiencias en la forma de llevar adelante los procedimientos, es probable que mediante cursos adecuados pueda instruirse convenientemente al personal, subsanándose la cuestión.

Por otra parte las distintas funciones que se cumplen en cada sector, obligan a hacer un análisis específico que tome en cuenta estos detalles.

No obstante, a través de los resultados de la calificación, es posible localizar, en cierta medida, otra clase de problemas que inciden directamente en el margen de rendimiento.

Si el responsable de un grupo de trabajo, carece de la habilidad necesaria para organizar y guiar convenientemente la labor de sus subordinados, es probable que aparezca un bajo nivel de productividad. En tal caso la razón original de tal estado de cosas será la ineficiencia del supervisor.

A raíz de ello muchos calificadores se muestran reticentes en adjudicar puntajes demasiado bajos, ante el temor de que queden evidenciadas sus propias falencias.

Resulta obvio que cualquier distorsión como esta, que pudiera alterar la conformación de los resultados, modificará el valor que adquiere una calificación como guía para estructurar medidas orientadas a mejorar el desempeño del personal.

Yoder en su obra "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" expresa: "Una vez que los calificadores han terminado su tarea y se hayan reunido las calificaciones, la gerencia debe apreciarlas, reconociendo sus valores y sus limitaciones". (7)

Si se comete el error de confiar exageradamente en la exactitud de las calificaciones, desconociendo los riesgos que puede significar, por ejemplo, un resultado determinado fundamentalmente por la preeminencia de una cualidad (efecto de halo, comentado en el Capítulo 3) las conclusiones del análisis pueden ser totalmente equivocadas.

El autor precitado puntualiza al referirse a este problema que "las calificaciones deben someterse a una

prueba crítica para asegurarse de que efectivamente suministran apreciaciones dignas de confiabilidad sobre los empleados". (8)

El análisis de los conceptos o puntajes resultantes de aplicar un método de calificación, debe permitir detectar aquellas distorsiones que puedan derivarse de ciertas actitudes de los calificadores (lenidad, severidad excesiva, tendencia central, efecto de halo, etc.).

Ello requiere la utilización de controles estadísticos, a través de los cuales pueda identificarse a aquellos supervisores que se aparten de las normas establecidas.

Un primer análisis de los resultados puede realizarse controlando el promedio de los puntajes asignados, que corresponde a cada uno de los calificadores.

De esta manera, si se consideran por ejemplo, los resultados de una calificación cuyo puntaje máximo es 1000, podría obtenerse el siguiente cuadro comparativo:

<u>Calificadores</u>	<u>Promedio de los pun<u>ta</u>jes asignados</u>
A	800
B	700
C	750
D	350
E	980

En este caso se advierte de inmediato, la necesidad de investigar más detenidamente los puntajes que corresponden a los calificadores "D" y "E", dado que los valores promedio parecen indicar "prima facie", una tendencia a evaluar muy bajo y muy alto respectivamente.

Otra forma de encarar este tipo de "control horizontal" es a través de la consideración del promedio de los puntajes

asignados por cada calificador, en relación con los distintos factores evaluados.

Si el puntaje máximo por cada factor es por ejemplo de 200, el cuadro comparativo podría resultar de la siguiente manera:

<u>Factores</u>	<u>C A L I F I C A D O R E S</u>				
	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>
F.1	150	160	100	50	200
F.2	165	155	100	65	195
F.3	165	145	95	50	185
F.4	130	150	165	155	140
F.5	155	165	155	110	170

Un primer análisis de tales valores parece indicar que el calificador "C" tiende a evaluar los factores F.1, F.2 y F.3 alrededor de un nivel intermedio, en tanto que los supervisores "D" y "E" se orientan a hacerlo con puntajes extremos.

Las dificultades que pueden existir para medir en forma totalmente objetiva algunos factores (habilidad organizativa, capacidad de dirección, iniciativa, etc.) algunas veces lleva a los calificadores a evaluar tales elementos eludiendo los valores extremos en todos los casos.

De todas maneras para poder determinar si los resultados están o no distorsionados, es preciso analizar, aunque sea en forma selectiva, las calificaciones que efectúa cada funcionario en relación con cada uno de sus subordinados.

Debe tenerse presente que el promedio de los puntajes asignados por un calificador puede indicar "prima facie" una razonable evaluación, aun cuando surja como resultado de

asignar arbitrariamente puntajes extremos a los diferentes individuos que integran el grupo de trabajo.

8.6. Utilización de las calificaciones

La utilización de las calificaciones dependerá, sin duda, de la política empresaria fijada en la materia. Se ha señalado en el Capítulo 2 (Política de la Calificación) que pueden ser varios los fines buscados a través de la aplicación de un método de esta clase.

El hecho de anexar periódicamente los resultados que cada empleado obtiene implica la conformación de una serie de datos que permiten apreciar individualmente la evolución de su desempeño a través del tiempo.

Por otra parte mediante la calificación de todo el personal que trabaja dentro de una empresa, es posible formarse una idea más o menos aproximada del nivel general de eficiencia, así como de su posterior mejoramiento o deterioro.

Este tipo de información resulta de mucha utilidad a los efectos de ser empleada como guía en la administración de personal.

Cuando una entidad se propone, por ejemplo, llevar adelante un incremento en los volúmenes de producción, cuidando simultáneamente de que no se deteriore la calidad, para lo cual decide acordar a los empleados el cobro de una remuneración adicional, cuyo monto dependerá de la calificación anual, evidentemente esta última se está empleando como una forma de incentivo, dirigido a elevar el rendimiento.

El uso de los puntajes o conceptos obtenidos como base para la distribución de premios suele ser bastante común en las empresas de hoy.

Cuando el análisis de los resultados revela la existencia generalizada de determinadas falencias, cuyo mejoramiento implicaría la obtención de una mayor efectividad, resulta muy clara la necesidad de encarar un programa de capacitación.

La organización de cursos y prácticas sistemáticas puede insumir un margen de tiempo más o menos importante a los funcionarios que deban actuar como instructores y a los individuos que asistan en calidad de alumnos. Sin embargo, es muy posible que el incremento resultante en el rendimiento justifique ampliamente este tipo de actividad.

Sin ninguna duda la empresa deberá estudiar las condiciones de cada caso particular. No hay que olvidar que realizando las distintas tareas a través de convenientes esquemas de trabajo no sólo habrá de obtenerse una mayor producción, sino que probablemente existirá un menor desgaste de los equipos que significará menores gastos de mantenimiento.

Tal vez podría argumentarse que la capacitación del personal, puede resultar más difícil que su reemplazo por otros individuos adecuadamente preparados. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que por muy completa que resulte la formación de una persona recién ingresada, necesariamente tendrá que ir adaptándose, durante cierto lapso, a las modalidades propias de la empresa. Por otra parte es evidente que el despido de un grupo más o menos numeroso habrá de ser casi seguramente una fuente

de conflictos.

Cuando se habla de programas de capacitación no hay porqué interpretar que éstos deben orientarse en forma exclusiva hacia el personal de menor jerarquía.

Resulta indudable que ciertas actitudes de los superiores son totalmente contraproducentes a los fines de lograr una real mejora de la productividad.

Likert en su obra "New Patterns of Management" señala que aquellos sectores en los que existe una relación adecuada con el supervisor, tienden a considerar a éste como un integrante más del grupo de trabajo. (9)

En tales condiciones es posible que los resultados a obtener en cuanto al rendimiento se refiere, sean más favorables que los que podrían lograrse en un clima de tensiones y recíproca desconfianza.

Cabe recordar aquí la introducción del libro "Principios de Relaciones Humanas" cuyo autor es Maier, donde se señala que "gran parte de las malas interpretaciones que se producen surgen más bien del hecho de que los trabajadores reaccionan desfavorablemente a la actitud de un supervisor, que de los verdaderos hechos de éste". (10)

Tal como expresa Maier, un supervisor puede ser ampliamente instruido en todo lo atinente a las técnicas a utilizar en su labor. No obstante la reacción de sus subordinados habrá de depender fundamentalmente de lo que ellos estimen es su "verdadera actitud". (11)

De todas maneras un programa de capacitación dirigido a asesorar y orientar a los supervisores respecto a ciertos aspectos de sus labores específicas, puede ser un elemento positivo que coadyuve a la consecución de los objetivos empresarios.

Al margen de ello suelen utilizarse los resultados de las calificaciones como base para decidir la asignación de nuevas tareas, traslados e incluso despidos.

Cuando un empleado obtiene un puntaje bajo, las causas que originan su ineficiencia pueden ser muchas y muy variadas. Puede tratarse de un individuo con escasa habilidad, mal dirigido, con dificultades de integración en el grupo, con problemas personales, etc.

Tal como se ha señalado en el Capítulo 2 (Política de la Calificación) en algunos casos puede intentarse mejorar su desempeño a través de un cambio de función o de lugar, aunque no necesariamente ello debe significar un progreso en su efectividad.

Las calificaciones pueden utilizarse también para confirmar a los empleados provisorios o bien decidir la terminación de su vínculo laboral. Es indudable que el grado de eficiencia demostrado, como así también la adaptación a las condiciones del ámbito empresarial, son puntos muy importantes cuando se considera esta cuestión.

Del análisis precedente se advierte que la información que surge de las calificaciones, tanto la de tipo general, como la que se refiere particularmente a cada individuo, re.

sulta de suma utilidad para el manejo de las cuestiones de personal.

Sobre la base de los datos globales, la empresa está en condiciones de estructurar una política acorde con la situación real vigente y con los objetivos perseguidos. Por otra parte a través de la constante reunión de antecedentes puede apreciarse la evolución de cada empleado, desde el momento de su ingreso, lo que puede resultar muy ilustrativo cuando se trata de tomar una medida que lo afecte individualmente.

De todas formas cuando se usa este tipo de información es preciso recordar la validez relativa que en última instancia puede tener la opinión expresada a través de calificaciones.

3.7. Plan de acción tendiente a mejorar el desempeño de los calificados

Cuando se ha concluido la calificación de los trabajadores correspondiente a un período, será preciso compilar y sistematizar los datos que surgen de los formularios respectivos, a fin de poder realizar su análisis adecuado, para decidir posteriormente las medidas a tomar a efectos de mejorar la eficiencia de los distintos sectores.

Lograr un incremento del rendimiento exige considerar la posibilidad de encarar un conveniente plan de adiestramiento, que permita superar las falencias observadas.

Con el transcurso del tiempo los métodos de trabajo suelen sufrir alteraciones, que según el caso pueden o no

resultar positivas. Si las formas originales son reemplazadas por otras más avanzadas, el resultado será sin duda favorable.

No obstante suele suceder que las rutinas establecidas van siendo paulatinamente modificadas por la introducción de nuevas modalidades, cuya conveniencia es a menudo discutible y en determinadas circunstancias francamente negativa.

Tal como señalan Strauss y Sayles en su libro "Personal - Los Problemas Humanos de la Dirección", el empleado puede olvidar sistemas aprendidos, "o puede abandonar los procedimientos correctos para adoptar sistemas abreviados y descuidados que exijan menos energía y menor atención. O bien la dirección misma puede instaurar procedimientos y equipos nuevos que alteren el trabajo del empleado". (12)

Cuando mediante un proceso de calificaciones quedan al descubierto situaciones como éstas, la estructura de un plan de capacitación debe ser en extremo cuidadosa.

En primer término debe tenerse presente que el personal de cierta antigüedad puede mostrarse más o menos reticente ante un programa de adiestramiento. El hecho de que se les advierta sobre la ineficacia de los métodos que emplean en sus labores, puede ser interpretado como una ofensa gratuita e injustificada.

La reacción lógica en tales circunstancias será una actitud defensiva nada beneficiosa para cualquier tipo de aprendizaje. Los autores precitados señalan que "el estudiante indiferente o renuente aprenderá muy poco, por más bueno que sea el instructor. Para que el empleado aproveche la enseñanza, debe sentirse afanoso de mejorar sus conocimientos y su actuación en

el trabajo, como medio para mejorar sus oportunidades de ascenso".
(13)

La preparación de un programa de capacitación es por supuesto una tarea muy delicada y difícil. Toda empresa, naturalmente estará interesada en perfeccionar al máximo aquellos aspectos de marcada incidencia sobre el margen de productividad.

Luego que éstos últimos han sido seleccionados, deberá decidirse el modo más conveniente para abordar la enseñanza sobre el particular. Generalmente se considera poco adecuado abundar demasiado en explicaciones de carácter teórico.

No obstante cabe recordar lo manifestado por Strauss y Sayles acerca de este punto: "La enseñanza "lógica" es siempre más efectiva que el "adiestramiento rutinario", cuando menos para aquellas labores que exigen algún grado de actuación más complicada o artificiosa. Tal como lo hacíamos notar en nuestras explicaciones de la supervisión, el supervisor explica el porqué de las instrucciones que él da, para asegurarse así de que el empleado podrá hacer frente a situaciones desusadas e imprevistas". (14)

De todas maneras un plan adecuado de adiestramiento debe contemplar con cierto detenimiento los aspectos prácticos de la labor de los empleados. La intervención activa de los individuos a capacitar en la realización de cierto tipo de trabajos, bajo la supervisión directa del instructor, habrá de complementar eficazmente las explicaciones y conferencias.

Si una empresa aplica en forma adecuada un programa de capacitación, habrá de incrementar probablemente el rendimiento y en consecuencia sus beneficios. Sin embargo para ello es

preciso que el personal se muestre verdaderamente interesado en el adiestramiento.

Sin ninguna duda una empresa que brinda a sus empleados la oportunidad de aumentar sus conocimientos y perfeccionar habilidades, les está ofreciendo el beneficio de capitalizarse profesionalmente.

Si las autoridades de la entidad consiguen que el personal tome conciencia de esta situación, es posible que exista una favorable receptividad por parte de los trabajadores y que el programa se desenvuelva con perspectivas positivas.

8.8. Control y seguimiento del plan de acción

La puesta en funcionamiento de un plan de instrucción y perfeccionamiento implica la necesidad de controlar su desarrollo y vigilar posteriormente los resultados de su aplicación.

Es evidente que un programa de capacitación representa la realización de ciertos gastos y el insumo de tiempo, lo que por supuesto es un motivo adicional para controlar su efectividad.

La comparación de calificaciones sucesivas, puede ser ilustrativa en lo que respecta a la evolución de la eficiencia. Un buen programa de instrucción puede, sin ninguna duda, mejorar el nivel de rendimiento y consecuentemente los puntajes o conceptos de diferentes períodos.

Sin embargo, para poder apreciar fehacientemente si la implantación de un plan ha resultado o no positiva, es

conveniente recurrir a la utilización de controles estadísticos que permitan determinar el grado de perfeccionamiento logrado. Las series de tiempos, volúmenes de producción, materias primas utilizadas, etc. suelen ser muy útiles en estos casos.

Si las cifras respectivas revelan la persistencia de falencias o procedimientos deficientes, será preciso tal vez, rever el programa de capacitación.

En algunos casos las dificultades se originan en la inadecuada asignación de funciones al personal capacitado previamente.

Es evidente que instruir a un grupo de trabajadores en determinada especialidad, para desaprovechar luego sus conocimientos resulta totalmente irracional.

Mediante un adecuado sistema de retroacción que permita reajustar el programa de adiestramiento de acuerdo a las circunstancias, es posible conseguir un progresivo mejoramiento de los métodos utilizados, con el consiguiente incremento del rendimiento.

N O T A S

(CAPITULO 8 - ETAPAS)

- (1) Dale Yoder - "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", Compañía Editorial Continental S.A., Mexico, Primera edición en español traducida de la cuarta edición, Febrero de 1960. (Pág. 660)
- (2) Obra citada en nota (1). (Pág. 666)
- (3) Obra citada en nota (1). (Pág. 666)
- (4) Obra citada en nota (1). (Pág. 666 y 667)
- (5) Obra citada en nota (1). (Pág. 666)
- (6) George Strauss y Leonard R. Sayles - "Personal - Los Problemas Humanos de la Dirección", Editorial Herrero Hnos. Sucesores, S.A., Mexico, Tercera edición en español, Marzo de 1966. (Pág. 616)

Se aclara que en este párrafo los autores citados utilizan el término "evaluación". No obstante para obviar posibles confusiones se lo ha reemplazado por el vocablo "calificación", ya que aquél suele ser utilizado para referirse a la "evaluación de puestos".

- (7) Obra citada en nota (1). (Pág.667)
- (8) Obra citada en nota (1). (Pág.668)
- (9) Rensis Likert - "New Patterns of Management", Mc Graw Hill Book Company, Inc., Impreso en E.E.U.U., Año 1961. (Pág.18)
- (10) Norman R.F. Maier - "Principios de Relaciones Humanas", ediciones Omega S.A., Barcelona, Año 1963. (Pág. 14)
- (11) Obra citada en nota (10). (Pág. 14)
- (12) Obra citada en nota (6). (Pág. 564)
- (13) Obra citada en nota (6). (Pág. 567)
- (14) Obra citada en nota (6). (Pág. 572)

9 - CONCLUSIONES

1.) La calificación es una de las herramientas utilizadas por la Administración de Personal, pero esta actividad no constituye una función separada del resto sino que por el contrario debe ser consistente con las metas globales fijadas por la organización.

Si la Administración de Personal y la política general empresarial tienen objetivos conflictivos o incongruentes, tanto una como la otra tienen grandes probabilidades de fracasar. Por ende es preciso que sobre la base de los lineamientos generales trazados por las autoridades máximas de la entidad, se estructuren las actividades inherentes a la conducción del personal, programándose con extremo cuidado la utilización de ciertos elementos como la calificación, cuyo uso descuidado puede dar origen a numerosos conflictos.

2.) Para preparar o utilizar un régimen de calificaciones, es imprescindible tener bien en claro la finalidad buscada a través de su aplicación.

Originalmente el objetivo primordial era detectar aquellos individuos cuya eficiencia permitía considerarlos con condiciones suficientes para una futura promoción.

Sin embargo, la recomendación de un ascenso basada únicamente en los antecedentes de calificaciones favorables puede resultar riesgosa, dado que las aptitudes de un individuo para desempeñarse en un puesto de nivel superior, no siempre pueden ser apreciadas a través de la eficiencia demostrada en

funciones de menor responsabilidad.

Esta forma de selección resultará apropiada sólo en la medida en que sean comparables los requisitos de uno y otro cargo.

Si las exigencias de cada puesto son muy disímiles es preciso completar el análisis con otros datos que permitan estimar sus condiciones potenciales y predecir el grado de adaptación para las nuevas tareas. Para ello será preciso recurrir al "test del individuo" o "psicograma".

- 3) En la actualidad el uso de "calificaciones" tiene como una de sus principales finalidades, la obtención de datos suficientemente ilustrativos, que permitan preparar un adecuado programa de capacitación para el personal.

Resulta obvio señalar que el éxito que pueda corresponder a los cursos de información, instrucción y perfeccionamiento, casi con seguridad, habrá de reflejarse en el futuro nivel de rendimiento.

Consecuentemente puede apreciarse la enorme importancia que adquiere una correcta planificación del adiestramiento, dado que la eficiencia es una de las variables que más influyen sobre el margen de beneficios.

Si uno de los fines buscados es la capacitación de los trabajadores, el conocimiento de las tareas es un ítem de importancia fundamental para poder estructurar un programa apropiado.

- 4) Las calificaciones también pueden ser utilizadas como base para la determinación del nivel de remuneraciones. El otor-

gamiento de premios de acuerdo a los conceptos o puntajes obtenidos durante el período es una modalidad de uso bastante generalizado.

- 5) Los resultados de las calificaciones suelen ser utilizados para analizar la conveniencia de mantener o modificar los métodos empleados para la selección de personal.

Cuando los puntajes o conceptos revelan un alto margen de ineficiencia, es probable que resulte útil la revisión de tales métodos, como así también un prolijo análisis de las condiciones que exige cada puesto para un correcto desempeño.

- 6) Las calificaciones pueden ayudar algunas veces, a decidir cambios de ubicación o de tarea.

El desempeño deficiente de un individuo puede ser originado por diversas razones: supervisión inadecuada, dificultades para poder integrarse al grupo, incapacidad para desarrollar cierto tipo de trabajos, etc.

En determinadas circunstancias la solución adecuada puede estar dada por una reasignación de tareas o por un traslado a otra dependencia de la empresa.

- 7) Los empleados u obreros que se desempeñan sin haber sido confirmados en su puesto, suelen ser calificados con la finalidad de determinar si conviene o no su incorporación definitiva.

- 8) En algunos casos los resultados de calificaciones sucesivas se utilizan a efectos de decidir la aplicación de sanciones, incluyendo la cesantía.

- 9) El diseño de un método de calificación, así como su posterior revisión de acuerdo a las condiciones cambiantes (internas o externas) debe estar a cargo del departamento de personal. Para ello este último deberá estar ampliamente interiorizado de la política general empresaria, como así también de las metas fijadas en lo que hace al manejo de las cuestiones específicas de su área.
- 10) El uso de calificaciones responde normalmente a la necesidad de obtener juicios uniformes y sistemáticos respecto al desempeño de los subordinados. De esta forma periódicamente cada supervisor deberá analizar la actuación de cada uno de sus empleados.
- La administración de personal resultará probablemente mucho más acertada si las decisiones son tomadas sobre la base de una adecuada información.
- 11) Por medio de las calificaciones se trata de apreciar ciertos factores del desempeño para los cuales no existen medidas objetivas (conocimiento de tareas, confiabilidad, habilidad organizativa, capacidad de dirección, etc.). Consecuentemente cuando un supervisor asigna un concepto o puntaje resulta imposible eliminar por completo la subjetividad que es inmanente a todo juicio u opinión.
- 12) Ciertas características en la modalidad de los calificados puede llegar a limitar en forma ostensible la representatividad de los resultados.

Cabe mencionar a título de ejemplo la lenidad o indulgencia excesiva, la severidad extrema, la tendencia central (pro-

pensión a evaluar alrededor de los promedios), el efecto de aureola o de halo (inclinación a considerar una determinada cualidad en forma preeminente sobre las restantes), errores sistemáticos (aplicación de distintos criterios que lleva a un supervisor a calificar más alto o más bajo que sus colegas) etc.

- 13) La actitud que adopten los diferentes supervisores, al llevar a la práctica la tarea concreta de calificar, será un factor decisivo en relación con el éxito o fracaso de un método de este tipo. Sólo en el caso de que sean perfectamente conscientes de su responsabilidad como calificadores será posible la consecución de las metas previstas.
- 14) Normalmente el calificador tiene un nivel jerárquico superior al calificado.

La adjudicación de puntajes o conceptos realizada por los subordinados y las del tipo "horizontal" (efectuadas por un individuo de categoría igual a la del calificado) tienen un uso extremadamente restringido.

Cuando se capacita a los supervisores suelen utilizarse las calificaciones horizontales como medio de instruirlos adecuadamente sobre el tema.

- 15) Una condición "sine qua non" para lograr calificaciones válidas, es que el supervisor conozca lo suficiente a todo el personal cuyo desempeño se somete a consideración. Caso contrario debe abstenerse de emitir juicio sobre el particular.
- 16) Los procedimientos que establecen la actuación de comisiones permiten que se diluya la responsabilidad de los cali-

ficadores, con todos los riesgos que ello implica.

17) El diseño de la escala a aplicar, vale decir la estructura de los distintos niveles, necesariamente estará condicionada por los objetivos del área de Administración de Personal. Es preciso tener en cuenta además, las peculiaridades de la empresa y las características del grupo calificador y de los individuos a calificar.

18) Cuando el proceso de calificaciones queda a cargo de un conjunto de supervisores bien entrenado y relativamente reducido, el uso de una escala simplificada no ofrece mayores problemas.

En el caso inverso cuando el número de calificadores es elevado, careciendo de instrucción adecuada, la escala debe ser diseñada en la forma más clara y explícita posible.

19) Las escalas de tipo numérico se usan para indicar a través de cifras los distintos grados de eficiencia, de acuerdo a las características que se consideran. Dichos valores pueden estar referidos a cualidades o factores específicos, o bien al nivel general que se estima alcanzado por cada empleado.

El principal inconveniente de una escala numérica radica en el carácter abstracto de las unidades en que se mide la actuación.

Las escalas de tipo alfabético presentan características idénticas a las numéricas.

20) Las escalas descriptivas-adjetivas intentan describir los distintos matices de eficiencia que pueden corresponder a

un individuo mediante una serie de adjetivos.

Es probable que estas escalas resulten conceptualmente más claras, aun cuando se corre el riesgo de que dichas descripciones sean interpretadas en forma divergente por los distintos calificadores.

- 21) Las escalas "de hombre a hombre" que toman como tipos o modelos de actuación a los integrantes de un grupo de trabajo, ampliamente conocido por el calificador presentan la ventaja de ajustarse a normas muy concretas.

El inconveniente que poseen es que a veces resulta difícil comparar los resultados en razón de que los distintos calificadores suelen recurrir a la observación de diferentes grupos de personas para preparar estas escalas.

- 22) Las escalas "de muestras de conducta" utilizan descripciones del comportamiento a fin de establecer los diferentes niveles de eficiencia.

Es probable que este tipo de escala ofrezca menores posibilidades de interpretaciones dispares.

- 23) Una escala compuesta de un reducido número de niveles brinda perspectivas de mayor exactitud, en aquellos casos en que no ha podido llevarse a cabo un conveniente adiestramiento de los calificadores.

Cuando la apertura de niveles es más amplia, la escala puede resultar más ilustrativa e incluso más sutil, pero es requisito imprescindible para su adecuado funcionamiento que los diferentes supervisores cuenten con la capacidad necesaria que les permita concretar un correcto encuadre del personal considerado.

El número de niveles a establecer estará condicionado además por los objetivos que persiga el plan de calificaciones.

- 24) Los diferentes supervisores deben comunicar los resultados al personal subalterno, prestando mucha atención a la reacción que pueda tener lugar.

Si los empleados interpretan la calificación como injusta es probable que exista una actitud defensiva o antagónica. En tales condiciones son muy pocas las probabilidades de que en el futuro logren mejorar su nivel de eficiencia. En cambio si el supervisor procede a informar acerca del concepto o puntaje que les ha correspondido, con el tacto suficiente como para hacerles ver los puntos débiles de su actuación y las posibilidades que tienen de subsanarlos, puede que las perspectivas sean francamente promisorias.

- 25) Es común que las empresas modernas califiquen a su personal sobre la base de un análisis muy cuidadoso respecto a aquellos factores de marcada incidencia en el rendimiento. La naturaleza de las tareas desarrolladas es un elemento de gran importancia en la determinación de los factores a considerar.

Un obrero de taller puede ser calificado teniendo en cuenta la cantidad y calidad del trabajo, el conocimiento de las tareas, la disciplina, la asistencia y puntualidad, etc.

El desempeño de un individuo que desarrolle funciones de

cierto nivel jerárquico, será analizado a través de su capacidad de dirección, habilidad organizativa, confiabilidad, volumen de tareas, etc.

El propósito de la calificación será otro elemento básico para definir qué factores habrán de ser analizados.

Si se emplean por ejemplo para determinar el nivel de remuneraciones se considerarán aquellos elementos que determinen la efectividad con respecto a la tarea desarrollada.

Si se quiere utilizar los antecedentes de calificaciones como un elemento adicional a tener en cuenta para decidir promociones, será preciso incluir en el análisis aquellos aspectos que se relacionan con las cualidades potenciales del individuo.

- 26) Todos aquellos elementos que conforman ciertas facetas de la actuación del empleado, para las cuales existen disponibles medidas objetivas, deben ser evaluados a través de ellas.
- 27) La naturaleza propia de la empresa y de los diferentes grupos de trabajo, así como los fines perseguidos a través de la calificación son elementos fundamentales en la determinación de los factores a considerar.
- 28) La selección de cualidades adquiere enorme relevancia si la calificación se utiliza con la finalidad de detectar aquellas deficiencias que traban o dificultan el nivel de rendimiento, a efectos de encarar las medidas más adecuadas para subsanar tales problemas.

En tales condiciones, previo a cualquier decisión es preciso

so conocer adecuadamente las características propias del trabajo.

- 29) La importancia que debe reconocerse dentro de la escala a cada cualidad, depende fundamentalmente del tipo de tarea o actividad desarrollada.

Desconociendo las características del trabajo no puede válidamente emitirse juicio sobre este punto.

Según los casos, una calificación puede estructurarse asignando igual peso a cada uno de los factores analizados, o bien considerarse a estos últimos sobre la base de determinada ponderación.

- 30) La opinión personal que cada supervisor tenga en relación con la relevancia que debe reconocerse a cada factor, puede ser el origen de una marcada distorsión, si intenta hacer prevalecer su criterio alterando la ponderación que estipulan las normas respectivas (por ejemplo calificando con cifras promedio aquellos aspectos que él considera de menor importancia y con valores extremos los que cree fundamentales).

- 31) La elección del método a aplicar (rango alterno, escalas gráficas, distribución forzosa, elección forzosa, incidentes críticos, etc) debe ser el resultado de evaluar las condiciones particulares de cada caso (naturaleza de la empresa, tamaño, objetivos, cantidad y nivel de formación de los calificadores, posibles reacciones del personal, etc.)

32) Cuando se decide utilizar un método de calificación es preciso comunicar convenientemente a todos los niveles la política adoptada.

Tanto los distintos funcionarios que llevarán adelante el proceso como los empleados que serán sometidos a calificación deben ser adecuadamente informados de las normas respectivas y de los objetivos buscados, con lo cual se evitarán inconvenientes y malentendidos de toda índole.

33) La capacitación adecuada de los calificadores es un punto de vital importancia, dado que si estos funcionarios desconocen lo relevante y significativo de su tarea, o si actúan sobre la base de criterios dispares, la heterogeneidad de los resultados imposibilitará su comparación, transformando en estéril todo análisis que pretenda realizarse en relación a tales datos.

La difusión amplia de conocimientos teóricos y prácticos en esta materia puede obviar muchísimos problemas.

34) La actuación del calificador (apreciación de méritos, asignación y comunicación de puntajes) reviste una importancia fundamental en todo el proceso.

Un supervisor cuyas calificaciones resulten injustas a criterio de sus subordinados, deberá enfrentar una serie de tensiones y conflictos que en nada beneficiarán el rendimiento de su sector.

La entrevista de evaluación es bastante difícil de conducir, en razón de la actitud defensiva que instintivamente habrá de tomar el calificado, pero debe tenerse presente:

que según la habilidad del superior, de ella puede derivarse un cambio positivo o una situación mucho más conflictiva.

- 35) La puesta en práctica de un programa de capacitación, elaborado a partir de la información que surge de las calificaciones, y el control posterior de sus resultados, a través de análisis estadísticos o bien mediante la observación de los conceptos o puntajes de períodos sucesivos, puede ser muy útil en la órbita de la Administración de Personal.

En esta forma es posible aprovechar el efecto de retroacción que, a través de los necesarios reajustes, hará factible un progresivo perfeccionamiento de la eficiencia.

A P E N D I C E

Los métodos que se agregan en este apéndice, han sido obtenidos a través de consultas realizadas con algunas empresas, en relación con las distintas formas utilizadas para la calificación de su personal.

Del análisis de los ejemplos que se anexan surge que la calificación del desempeño es, por lo general, un elemento que junto con la consideración del potencial de cada empleado (test del individuo) suministra valiosa información a las autoridades empresarias para la Administración de Personal.

E J E M P L O N ° 1

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

CALIFICACION DE LA ACTUACION

APELLIDO Y NOMBRE
 PUESTO
 DEPARTAMENTO O SECCION
 LOCALIDAD
 PERIODO DE ACTUACION desde el.....hasta el.....

P A R T E I - A C T U A C I O N

Haga una marca (x) en el ítem adecuado, tachando el resto de los conceptos que no se aplican. Si algún concepto en otros ítems aplicara, subráyelo.

En "OBSERVACIONES" agregue lo necesario a su juicio para que la calificación resulte más exacta. No haga referencias a calificaciones anteriores.

OBJETIVO: Indicar en palabras cómo es la actuación del empleado. Para esto consulte la "Descripción de Tareas" de su puesto y fíjese como el empleado cumple con cada una de las tareas que allí se detallan. Preste atención a aquellos aspectos del trabajo que el empleado debe mejorar. **INDIQUE CON CLARIDAD Y PRECISION.**

1. CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo producido de acuerdo con los niveles de actuación aceptados. Juzgue cómo cumple su programa de trabajo.

- 1.a. Siempre lento y constantemente atrasado.
- 1.b. Solamente produce los niveles mínimos requeridos. Volumen apenas aceptable.
- 1.c. Productor firme. Corrientemente alcanza y a veces sobrepasa los niveles requeridos. Buen volumen de trabajo.
- 1.d. Corrientemente excede y por mucho margen los niveles mínimos requeridos. Muy buen volumen de trabajo.

- 1.e. Producción excepcionalmente alta. Siempre produce más que lo que se espera de él.

OBSERVACIONES:

- 2. CALIDAD DE TRABAJO: Exactitud y terminación de su trabajo, de acuerdo con las normas de actuación aceptadas.
 - 2.a. Debajo de lo que es corriente. Necesita constante verificación.
 - 2.b. Solamente alcanza los requisitos mínimos. Necesita supervisión mayor que la normal.
 - 2.c. A menudo excede los requisitos mínimos. Necesita muy poca supervisión.
 - 2.d. Constantemente excede los requisitos mínimos. Es necesario verificar su trabajo sólo ocasionalmente.
 - 2.e. Niveles de calidad excepcionalmente altos.

OBSERVACIONES:

- 3. CONOCIMIENTO DE SU PUESTO: Conocimiento y comprensión de todos los aspectos de su puesto y tareas relacionadas.
 - 3.a. Le faltan los conocimientos básicos. Demuestra tener escasa comprensión de las técnicas y procedimientos.
 - 3.b. Conocimiento regular de los requisitos de su trabajo y otras tareas relacionadas.
 - 3.c. Conoce su trabajo y tareas relacionadas en la forma que normalmente debe esperarse.

- 3.d. Su conocimiento del trabajo y tareas relacionadas es superior al que normalmente debe esperarse. Bien informado.
- 3.e. Excepcional dominio de todas las fases de su trabajo y tareas relacionadas con el mismo.

OBSERVACIONES:

- 4. INICIATIVA Y DILIGENCIA: Energía o capacidad para entrar en acción. Independencia de pensamiento. Atención de su trabajo y contracción al mismo. Vigor.
 - 4.a. Pierde tiempo. Vacila frecuentemente y elude problemas que se le presentan.
 - 4.b. Hace únicamente lo que se le pide. En ocasiones necesita ser apremiado. Le falta vigor y empuje.
 - 4.c. Generalmente demuestra tener fuerza de voluntad para accionar en situaciones normales.
 - 4.d. Actúa por sí mismo. Es tesonero y seguro. Muy trabajador. No espera indicaciones de otros para seguir adelante.
 - 4.e. Dinámico, independiente y original. Busca trabajos adicionales y los realiza. Habilidad y diligencia excepcionales.

OBSERVACIONES:

5. CRITERIO Y CAPACIDAD DE ANALISIS: Capacidad para comprender el planteo de un problema, analizar los hechos y llegar a conclusiones. Capacidad para discernir entre lo que es conveniente o práctico y lo que no lo es; capacidad para usar su discreción.

5.a. Lento y vacilante en el análisis. No tiene habilidad para valorar los hechos. Mentalidad estrecha para la mayoría de los asuntos.

5.b. A menudo no logra tomar en cuenta hechos evidentes. Estrecho en su forma de pensar. Probablemente actúa fuertemente influenciado.

5.c. Toma en cuenta los hechos evidentes. Generalmente tiene buen criterio. La mayoría de sus decisiones están bien tomadas.

5.d. Da preferencia a los hechos importantes. Las conclusiones a que arriba son lógicas y realizables. Es objetivo.

5.e. Sistemáticamente busca todos los factores. Combina la teoría y la práctica en la solución de los problemas. Tiene criterio excepcional.

OBSERVACIONES:

6. HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS EMPLEADOS: Habilidad para trabajar en armonía con empleados de todos los niveles, mientras desempeña sus funciones.

6.a. Opositor, obstructivo, no cede un centímetro. No coopera ni acepta cooperación.

- 6.b. Contrario a aceptar sugerencias. Trata de adjudicarse méritos que no le corresponden. A veces es obstructivo. A menudo provoca rozamientos.
- 6.c. En general se adapta armónicamente a las personas y a las situaciones. Trabaja bien en equipo.
- 6.d. Trabaja en completa armonía con otros en situaciones normales. Merece la con fianza de los compañeros.
- 6.e. Habilidad sobresaliente para trabajar en armonía con compañeros aun en circunstancias difíciles. Se aparta de su función para contribuir a alcanzar la meta común.

OBSERVACIONES:

7. CONDUCCION, COORDINACION Y ORGANIZACION: Capacidad para integrar los componentes de la organización (hombres, materiales y procedimientos) en una unidad que trabaje en forma armónica y efectiva; Capacidad para planear y organizar las tareas y para obtener resultados mediante el trabajo en equipo.

- 7.a. Planea el trabajo en forma defectuosa y deficiente. Tiene dificultades en producir satisfactoriamente. Como líder es pobre.
- 7.b. Simplemente se reduce a seguir los procedimientos existentes. Su forma de planear organizar y coordinar está por debajo de lo normal. Obtiene resultados aceptables pero debería conseguir mayor apoyo de su grupo.

- 7.c. El trabajo común lo planea satisfactoriamente. Necesita ayuda en casos de hacer cambios de importancia. Cuenta con el respeto y la colaboración de sus subordinados. Su rendimiento es normal.
- 7.d. Necesita poca ayuda en la coordinación de trabajos importantes. Estimula a los demás. Tiene ascendiente. Dirige a los demás con seguridad.
- 7.e. Es capaz de distinguir con claridad las partes de objetivos complejos y planea y organiza de acuerdo. Es altamente capaz de influenciar a su grupo consiguiendo un alto grado de moral y producción. Es un líder sobresaliente.

OBSERVACIONES:

¿EN QUE ASPECTO DE SU TRABAJO ES MAS EFICIENTE?

¿EN CUAL ES MAS DEFICIENTE?

ACTUACION GLOBAL (Marque un sólo ítem)

NO SATISFACTORIA: Actuación inadecuada.

DEBAJO DE LO NORMAL: La actuación es inferior a la que se espera normalmente en su puesto.

SATISFACTORIA: Actuación que normalmente se espera, responde en todos sus aspectos a los requisitos de su puesto. Actuación característica de la mayoría del personal.

SOBRE LA NORMAL: Actuación sin duda mejor de la que se espera normalmente; a menudo supera los requisitos del puesto.

SOBRESALIENTE: Actuación muy excepcional, pocas veces igualada.

COMENTARIOS SOBRE LA ACTUACION CONSIDERADA EN CONJUNTO:

P A R T E II - P O T E N C I A L

CONFIDENCIAL: Esta parte no debe comentarse con el empleado.

OBJETIVO: Se trata de obtener la mejor indicación posible sobre las condiciones del empleado para ser promovido, el grado de preparación para su promoción y otras condiciones potenciales para alcanzar posiciones superiores.

1. Si en opinión del Grupo de Calificación, este empleado está en condiciones de ascender, cuál es su próxima asignación? (Sugerir con precisión el cargo o cargos).....
.....
.....
2. ESTA ya el empleado en condiciones para asumir su nueva responsabilidad?..... SI AUN NO ESTA en condiciones, estimar el tiempo requerido para esto:.....
3. Cree el Grupo de Calificación que este empleado tiene potencial para alcanzar posiciones más altas que la próxima asignación?..... Si la respuesta es SI, a qué cargo o grupo de funciones debería orientarse su desarrollo?
.....
.....

Nombre de los componentes del Grupo de Calificación:

Fecha:

P A R T E III - CONVERSACION CON EL EMPLEADO SOBRE LA CALIFICACION DE SU ACTUACION.

OBJETIVOS: Establecer un entendimiento y acuerdo mutuos entre el supervisor y el empleado sobre la naturaleza de su puesto o trabajo.

Proporcionar al empleado una oportunidad para expresar sus puntos de vista y hacer preguntas que se refieran a él.

Permitir que el empleado conozca en qué aspectos de su trabajo se desempeña excepcionalmente bien y en cuales otros es deficiente.

Determinar formas y medios de mejorar los resultados de su trabajo.

- 1. Principales temas tratados en la conversación con el empleado;
 -
 -
 -
 -
- 2. ¿Cuál fue la reacción del empleado al conversar sobre la calificación de su actuación?.....
 -
- 3. ¿Qué piensa el empleado sobre su porvenir en la Compañía?.....
 -
 -
- 4. ¿Qué ayuda desea de la Compañía en relación a su capacitación y desarrollo?.....
 -
 -

Empleado entrevistado por:

.....
(Firma)

.....
(Cargo)

.....
(Fecha)

DESCRIPCION DE TAREAS

La descripción de tareas tiene por objeto facilitar a la Supervisión y a la Gerencia de la Empresa el conocimiento de las tareas que cumple cada empleado.

Para su confección se utilizará el formulario adjunto, de acuerdo con las siguientes instrucciones:

1) Puesto:

Se colocará el nombre corriente del puesto..

2) Función principal:

Debe hacerse una descripción general del o los principales objetivos, deberes y responsabilidades del puesto.

Se debe dar una imagen global del puesto y de las razones esenciales de su existencia, de manera que se diferencie claramente de otros puestos.

3) Tareas que realiza para el cumplimiento de esta función:

A) Tareas regulares: Se deben describir todas las tareas que se realizan en forma regular, ya sea diaria, semanal, mensualmente, etc.

B) Tareas irregulares: Deben describirse aquellas tareas que se realizan ocasionalmente.

Deberá indicarse también el tiempo promedio que emplea para realizar cada tarea.

4) Contactos:

Debe indicarse aquí con qué personas de otros sectores de la empresa o ajenas a la misma debe relacionarse el empleado en razón de sus tareas y establecer claramente para qué propósito son hechos los contactos.

5) Supervisión ejercida:

Debe indicarse a quiénes supervisa directa e indirectamente, aclarándose en qué consiste el control o la supervisión ejercida.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

- 6) Supervisión recibida: **Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS**
Indicar quién supervisa el puesto, qué tareas son controladas en forma directa e inmediata y cuáles son controladas esporádicamente o únicamente por sus resultados.
- 7) Medida de la responsabilidad propia, alcance de las decisiones y riesgo implícito:
En relación con lo anterior, debe establecerse y dar ejemplos del tipo y alcance de las decisiones (o recomendaciones tratándose de funciones de asesoramiento) que debe tomar el empleado en el cumplimiento de sus tareas, las consecuencias eventuales de una ejecución incorrecta, demora, error, dolo, etc.. en los aspectos del trabajo que no reciben supervisión directa e inmediata.
- 8) Requisitos para el desempeño del puesto:
- a) Instrucción: Indicar qué grado de instrucción requiere el puesto (primaria, secundaria, universitaria, conocimientos de idiomas, etc.)
 - b) Experiencia: Destacar la experiencia normal necesaria para desempeñarse en el puesto.
 - c) Otros: Deben indicarse, si es necesario, las cualidades especiales que debe reunir la persona que ocupa el puesto.
- 9) Observaciones:
Indicar aquí toda información de interés que no aparezca reflejada en los puntos anteriores, como por ejemplo, si reemplaza regularmente puestos de mayor jerarquía, grado de dificultad y complejidad del puesto, responsabilidad por maquinarias, herramientas, necesidad de viajar frecuentemente, trabajo fuera de hora, horario rotativo, etc..
Deben omitirse todos los aspectos de la función que son comunes a cualquier puesto, como ser: estudio del mejoramiento de métodos o sistemas que corresponden al propio puesto, disciplina, capacitación, seguridad, etc. del personal en todos los puestos de supervisión, análisis y responsabilidad por los costos de la propia función, etc.

Recomendaciones:

Resulta conveniente que la descripción de tareas sea confeccionada en su primera versión por el propio empleado que las realiza.

Ello sin perjuicio de que la supervisión es, en definitiva, quién fija y decide cuáles deben ser las responsabilidades y requisitos que definen cada puesto según las necesidades de organización.

Relaciones Industriales tiene la responsabilidad de mantener un registro actualizado con todas las descripciones de tareas. Al efecto, es el sector que establece la forma standard de las descripciones y asesora sobre la confección de las mismas.

DESCRIPCION DE TAREAS

PUESTO:

SECTOR:

Función principal:

Tareas que realiza para el cumplimiento de esta función:

A) Tareas regulares: Tiempo

B) Tareas irregulares Tiempo

Contactos:

Supervisión ejercida:

Supervisión recibida:

Medida de la responsabilidad propia, alcance de las decisiones
y riesgo implícito:

Requisitos para el desempeño del puesto:

Instrucción:

Experiencia:

Otros:

Observaciones:

Fecha:

Firma del Supervisor:

DESCRIPCION DE TAREAS

La descripción de tareas, siempre y cuando esté convenientemente actualizada, resulta de gran utilidad a los efectos de que el calificador tenga presente cuáles son las funciones que el trabajador debe desarrollar a fin de desempeñarse con eficiencia.

E J E M P L O N º 2

EVALUACION DE ACTUACION Y POTENCIAL

Nombre:

Título del Puesto:

Departamento:

Lugar:

Período cubierto:

PASO I - EVALUE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

En la columna izquierda, abajo, enumere los objetivos, metas o normas de cantidad, específicos, que fueron establecidos para el individuo al comienzo del período. En frente de cada uno indique en la columna del lado derecho en qué medida fue alcanzado cada objetivo.

METAS ESPECIFICAS ESTABLECIDAS

RESULTADOS OBTENIDOS

PASO II - EVALUE LOS ELEMENTOS DE ACTUACION

Evalúe aquellos factores importantes para un desempeño efectivo en las responsabilidades específicas de este puesto, utilizando la calificación definida en el PASO III. DESECHE LOS FACTORES QUE NO SON APLICABLES. En el espacio previsto, enumere y valore otros factores que son importantes en este puesto y comente sobre la efectividad con que el hombre cumple sus responsabilidades específicas.

PERFECCIONAMIENTO DE IDIOMA EXTRANJERO

- 1. Conocimiento limitado. Capaz de hacer preguntas, solicitar alimentos y andar por un país extranjero. Entender un menú y señales de calles y carreteras.
- 2. Conocimiento bueno. Capaz de mantener una conversación simple, entender conceptos sencillos, pero incapaz de transmitir o entender matices sutiles de los significados. Entiende diarios, artículos de revistas y correspondencia corriente.
- 3. Conocimiento excelente. Capaz de llevar adelante negociaciones comerciales y entender matices sutiles de los significados. Puede leer y comprender cualquier material escrito.

<u>IDIOMA:</u> Habla y entiende	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
.....
.....
.....

<u>IDIOMA:</u> Lee	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
.....
.....
.....

A. LO QUE REALIZA - Considere los resultados del trabajo del hom
bre y de sus subordinados.

- Calidad de trabajo - Calibre del trabajo producido o realizado comparado con las normas aceptadas de actuación.
- Cantidad de Trabajo - Volumen de trabajo aceptable comparado con lo que razonablemente se puede esperar.
- Objetivos de costo - Efectividad en alcanzar los objetivos de costo y en operar a los costos más bajos, con el mínimo de mano de obra, por métodos eficientes.
- Objetivo de ganancia: Efectividad en alcanzar los objetivos de ganancia y en generar y dar forma a ideas que producen dinero.
- Desarrollo de personas - Efectividad en seleccionar y evaluar personal, establecer altas normas de actuación y motivar a las personas para aumentar su capacidad para desenvolverse en trabajos de dificultad creciente.
- Otros factores

COMENTARIOS:

B. CUALIDADES PERSONALES - Considere cómo las mismas afectan su actuación.

- Liderazgo - Efectividad en desarrollar en otros la voluntad y el deseo de trabajar para conseguir un objetivo común.
- Juicios - Solidez en las conclusiones, decisiones y acciones.
- Iniciativa - Habilidad de tomar acción en nuevas áreas sin que se le haya dicho.
- Empuje - Urgencia y energía básicas para realizar un trabajo.
- Confianza - Digno de confianza para tomar y cumplir los compromisos y obligaciones de su cargo.
- Otros factores

COMENTARIOS:

C. COMO TRABAJA - Considere en qué medida el hombre aplica métodos seguros para realizar su trabajo.

- Planeamiento - Efectividad en anticipar necesidades, pronosticar condiciones, establecer metas y normas, planear trabajos y medir resultados.

- Organización - Efectividad en dividir el trabajo total a ser realizado en tareas fáciles de comprender y de realizar, e integrando todos los componentes en un todo armónico de trabajos sin dificultades.
- Delegación.- Efectividad en delegar trabajo y asignar responsabilidad a subordinados y en establecer controles adecuados.
- Trabajo con otros - Efectividad de relación con subalternos, compañeros y superiores.
- Comunicación - Efectividad en mantener debidamente informados a subalternos, compañeros y superiores.
- Análisis - Efectividad en analizar un problema; en reconocer, asegurarse y evaluar los hechos pertinentes, y en arribar a una conclusión.
- Otros factores

COMENTARIOS:

D. QUE SABE - Considere el conocimiento del hombre en su área de función y en las áreas relacionadas y su entendimiento de todos los asuntos que las rodean, necesarios para un desempeño efectivo.

- Trabajo asignado - Conocimiento de métodos, técnicas y habilidades en su área de función que son necesarios para cumplir sus responsabilidades.
- Trabajo relacionado - Conocimiento de funciones relacionadas, el entendimiento de las cuales influye sobre el trabajo asignado.
- Filosofía de la Compañía y Objetivos - Conocimiento de la Compañía y de sus objetivos, estructura de organización y filosofía de la administración.
- Progresos en la profesión o área - Familiarización con ideas, tendencias, técnicas y descubrimientos (tanto dentro como fuera de la Compañía) pertenecientes a su trabajo.
- Otros factores

COMENTARIOS

PASO III - EVALUE LA ACTUACION GENERAL

Marque el ítem adecuado (No debe ser discutido con el empleado).

1. Actuación muy excepcional, raramente igualada..
2. Actuación decididamente mejor que la normalmente supuesta; por lo general excede los requerimientos del puesto.
3. Actuación supuesta normalmente; cumple los requisitos del puesto convenientemente (Actuación típica de la mayoría del personal).
4. La actuación es satisfactoria en general, pero menos de lo normalmente supuesto en este cargo; requiere mejora en uno o más aspectos básicos del trabajo.
5. Clara evidencia de una actuación inadecuada.

PASO IV - ANALICE LA ACTUACION

Analice los elementos de actuación evaluados en los pasos I y II y los descubrimientos significativos.

- A. Enumere las cualidades más fuertes del hombre, que hayan sido probadas con ejemplos de una actuación fuera de lo común o por los tipos de trabajo que mejor realiza. (Las áreas en que el hombre sobresale constituyen indicaciones importantes de la dirección en que debe planearse su desarrollo)

B. Enumere las áreas en las cuales su actuación puede y debe ser mejorada. Sea específico. (Un conocimiento preciso de las necesidades es necesario para hacer planes para ayudar al hombre a mejorar su actuación).

PASO V - EVALUE LA CAPACIDAD DE ADELANTO

Complete la Sección A o B, abajo, según sea adecuado.

CONFIDENCIAL; No debe ser tratado con el individuo.

A. No parece, por el momento, que este hombre avanzará más allá de su presente cargo. Marque razones adecuadas.

- Deseo propio, no dispuesto a cambiar de localidad de trabajo, o por razones similares.
- Edad, o tiempo limitado restante para desarrollo y utilización de capacidades. Capacidades especializadas que están siendo utilizadas completamente en la actualidad.
- Otros factores (especificar).....
.....
.....
.....

B. Este hombre puede ser promovido.

1. El (los) puesto (s) específico que parece ser el (los) próximo(s) paso (s) hacia arriba para él es (son):

Indique aptitud

Ahora Dentro de 2 Años

.....
.....
.....

2. ¿Parece este hombre tener potencial para avanzar más allá del último paso?

.....
Sí	No se puede juzgar ahora	No

Si es factible, nombre el (los) puesto (s) al (los) que se cree tiene potencial para avanzar.

.....

.....

.....

PASO VI - DISCUSION DE EVALUACION

Comente sobre la comprensión del empleado sobre qué consiste su trabajo.....

.....

¿Cuál fue su reacción a la evaluación de su actuación?.....

.....

¿En qué forma siente él que puede mejorar su actuación?.....

.....

¿Ha indicado que tiene en mente perfeccionar alguna cosa específicamente?.....

.....

PASO VII - INVENTARIO DE NECESIDADES DE DESARROLLO

Desde el punto de vista de la actuación y potencial del hombre, indique cualquier necesidad de mejora o progreso que Ud. cree exista. ¿Qué acción de entrenamiento o desarrollo parece indicada para satisfacer estas necesidades? (Indique acciones específicas que Ud. recomienda disponer para los próximos 12 meses).

Evaluación realizada por:

Fecha:

Discusión de la evaluación conducida por:

Fecha:

E J E M P L O N º 3

ANALISIS DEL DESEMPEÑO

Calificación:

Antigüedad en el puesto:

Fecha del análisis:

Nombre:

Puesto:

Departamento..... División..... Sección.....

Firma del Supervisor Directo:

Inicial del Supervisor de
segunda línea:

Copia recibida en Div. Personal.....(fecha.....)

MUY BUENO:

Ha conseguido resultados que superan ampliamente los requisitos del puesto, en la mayoría de sus aspectos.

BUENO:

Ha conseguido resultados que superan las exigencias mínimas del puesto.

SATISFACTORIO:

Ha conseguido resultados que llenan las exigencias mínimas del puesto, en la mayoría de sus aspectos.

INSUFICIENTE:

No ha conseguido resultados que llenen las exigencias mínimas del puesto.

LA SINTESIS ESCRITA DEBE SER CONCISA.

EL ORIGINAL DEBE ARCHIVARSE EN LA CARPETA INDIVIDUAL DEL EMPLEADO Y LA COPIA REMITIRSE AL GERENTE DE LA DIVISION PERSONAL.

- 1) Señalar los aspectos del trabajo en los que obtiene mejores resultados, tomando como base la descripción del puesto y el cumplimiento de los objetivos. - Dar ejemplos prácticos -

- 2) Señalar los aspectos del trabajo en los que obtiene pobres resultados, tomando como base la descripción del puesto y el cumplimiento de los objetivos. Indicar si pueden ser mejorados - Dar ejemplos prácticos -

- 3) Programa de mejoramiento.

- 4) Otros comentarios de importancia.

GUIA PARA EL ANALISIS DEL DESEMPEÑO

PASO I - ANALISIS

El éxito del análisis del desempeño de un supervisor depende principalmente del grado de preparación previa que el supervisor dedique a la parte central del programa: la entrevista. La etapa de análisis tiene la función específica de determinar el temario de la conversación, los objetivos a alcanzar con la misma, zonas de posible acuerdo con el subalterno y formas de lograrlo. Las preguntas que siguen tienen por objeto ayudar al supervisor a prepararse adecuadamente para la entrevista.

- ¿Conoce el supervisor la descripción del puesto que ocupa?
- ¿Acepta los objetivos fijados?
- ¿En qué medida ha intervenido en la formulación de los objetivos?
- ¿Ha habido cambios en los requerimientos del puesto desde la confección de la Descripción?
- ¿En qué medida se ha cumplido el plan de mejoramiento del desempeño acordado en la última entrevista de análisis del desempeño?
- ¿En qué puntos no se cumplió el plan? ¿Por qué?
- ¿Cumple el subalterno los requerimientos básicos del puesto?
- ¿Cuáles de las obligaciones y responsabilidades del puesto cumple mejor? ¿Cuáles peor?
- ¿Cómo podría mejorar en estos aspectos?
- ¿Cuándo tuvo lugar la última conversación con el subalterno acerca de estas deficiencias?
- ¿Cuál fue su reacción en esa oportunidad?
- ¿Se elaboró un plan concreto de mejoramiento?
- ¿Ha cumplido con su parte del plan?
- ¿Qué aspectos adicionales del desempeño conviene abordar en este momento?
- ¿Cuál sería un desempeño aceptable en estos puntos?

¿Tiene problemas de salud o de familia que puedan afectar su desempeño?

¿Está conforme con su puesto actual?

¿Se lleva bien con sus subordinados, compañeros y supervisión?

PASO II - REVISION

Una vez hecho el análisis en base a las preguntas que anteceden, el supervisor directo revisa sus conclusiones con su supervisor, quién se asegurará de que el análisis haya sido hecho con objetividad. Puede suceder que en esta discusión aparezcan factores o aspectos nuevos, o que se deban ampliar o reducir los puntos a discutir con el supervisado. El análisis así revisado servirá de base para la preparación del temario definitivo de la entrevista. Es probable que los temas a ser tratados a fondo no sean más que dos o tres. El temario puede incluir además algunos puntos de interés general o de introducción, los cuáles, sin embargo, no se detallarán en el formulario de Síntesis de la Entrevista.

TEMARIO DE LA ENTREVISTA:

1. Los puntos sobresalientes del desempeño que conviene mencionar.
2. Las deficiencias concretas del desempeño que serán discutidas.
3. Los objetivos a lograr en la entrevista.
4. Puntos que se incluirán en el programa de mejoramiento.
5. Otros temas que se podrán mencionar.

PASO III - ENTREVISTA

La entrevista es la parte principal del programa de Análisis del Desempeño. Su objetivo concreto es mejorar el desempeño en el puesto mediante mayor comprensión mutua entre el su-

supervisor y el supervisado, clarificación de objetivos, funciones, obligaciones y límites de autoridad; es también una excelente oportunidad para establecer standards de desempeño realistas y actualizarlos. El temario, o sea, los puntos que el supervisor desee que se discutan y los objetivos concretos a lograrse durante la entrevista determinarán la duración de la misma. Algunos supervisores de mucha experiencia en el programa creen que para que la entrevista anual pueda cumplir todos sus objetivos, no debe durar menos de dos horas. Otros prefieren realizar varias entrevistas de menor duración durante el año, cada una destinada a tratar un solo punto bien definido. Cualquiera sea el caso, el supervisor procurará evitar ser él el centro de la conversación, con sus juicios, ideas y sugerencias, tratando de guiar la charla hacia los sentimientos del supervisado acerca de su desempeño. La conversación debe ser en ambos sentidos, prefiriendo el supervisor escuchar a hablar, tratando al mismo tiempo de guiar al supervisado a participar activamente en la consideración de su propio desempeño, analizando y elaborando los planes para su mejora. La calificación final del desempeño deberá ser resultado de esta conversación. No se debe registrar la calificación de "insuficiente" sin que exista un acuerdo previo explícito o implícito del supervisado, ya que tal desacuerdo acusa evidente discrepancia de opinión sobre las obligaciones o los standards del desempeño. Si no se hubiera logrado un acuerdo, este hecho debe quedar registrado y explicado en detalle. La experiencia ha demostrado que este tipo de entrevista es mucho más eficaz que un monólogo del supervisor, si bien exige mucha mayor preparación y experiencia en el que conduce la conversación. Este u otros formularios no deberán estar a la vista durante la entrevista. Respuestas a preguntas como las que siguen podrán ayudar al supervisor a preparar adecuadamente la entrevista.

PREPARACION DE LA ENTREVISTA

¿Dónde y cuando se hará la entrevista para asegurar que

- se realice con suficiente tiempo, comodidad y sin interrupciones?
- ¿Cuánto tiempo será necesario reservar para la entrevista?
- ¿Sería útil darle tiempo al supervisado para que me d_udicte sobre su desempeño?
- ¿Será necesario explicarle el motivo de la entrevista?
- ¿Cuál será la mejor introducción y la forma más natural para lograr que el supervisado se sienta cómodo, seguro del interés amistoso del supervisor y de su deseo de ayudar?
- ¿Cuáles ejemplos servirán para señalar los aspectos favorables de su desempeño?
- ¿Cómo llamaré su atención sobre las funciones del puesto que deben discutirse?
- ¿Cómo lograré que él mismo comience a hablar sobre estos puntos?
- ¿Cómo haré para descubrir las causas de su desempeño deficiente, y que él mismo también las descubra y acepte?
- ¿Cómo trataré su defensa o sus excusas por el desempeño insuficiente?
- ¿Cómo lograré que él mismo proponga medidas correctivas para mejorar el desempeño?
- ¿En qué forma elaboraremos un plan concreto de acción conjunta para mejorar el desempeño en aquellos aspectos que se han reconocido como insuficientes?
- ¿Cómo lograré que el supervisado se comprometa firmemente a cumplir un plan definido?

PASO IV - CONTROL POSTERIOR

- ¿No convendría establecer una fórmula de medición para el control posterior de lo acordado?

- ¿Será necesario o conveniente aumentar o disminuir la frecuencia de los contactos?
- ¿Qué efecto tuvo la discusión sobre mi análisis preliminar?
- ¿Qué hay que hacer para ejecutar la parte que me corresponde del plan de mejora?
- ¿Cómo determinaré si el supervisado cumple su programa de mejora del desempeño?
- ¿Qué otra cosa podría hacer yo para ayudarle a mejorar su desempeño?
- ¿Cómo conduciré mis contactos diarios con él después de esta entrevista?
- ¿Dentro de mi autoridad, qué reconocimiento puedo darle por las mejoras que logre?

EVALUACION DE POTENCIAL

Evaluación:

Inglés: Nivel	Muy Bueno)	
	"	Bueno)
	"	Regular)
	"	Malo)

) Marcar con (x) lo que corres
) ponda.

Fecha de evaluación:

Puesto:

Nombre:

Antigüedad en la Compañía:

Antigüedad en el puesto:

Nivel de Sueldo:

Edad:

Departamento..... División..... Sección.....

Firma del Supervisor Directo:

Inicial del Supervisor de
segunda línea;

Inicial del Supervisor de
tercera línea.

Copia recibida en Div. Personal (fecha.....)

PARTE I - DESCRIPCION DEL EVALUADO

A - Antecedentes Personales y Experiencia.

B - Cualidades intelectuales y mentales

C - Atributos Psico-físicos

D - Carácter e intereses

E - Resumen General de la evaluación

F - Resultado del último análisis del desempeño (fecha.....)

Muy Bueno

Bueno

Satisfact.

Insufic.

PARTE II - DETERMINACION DEL POTENCIAL

A - EVALUACION:

Marcar con (x) la letra que corresponda. La evaluación debe ser el resultado lógico de la Parte I del formulario. Se presume que la mayoría del personal evaluado con potencial ha de agruparse en B y C. Serán evaluados con B solamente individuos de condiciones especiales. La calificación A se considera tan extraordinaria que tal decisión deberá ser ampliamente fundamentada, tomando en cuenta las posibilidades reales de alcanzar la cumbre de la organización. Las personas consideradas sin potencial D posiblemente sean recomendadas para transferencia a otros campos donde puedan tener posibilidades de progreso.

- A PUEDE ALCANZAR LOS PUESTOS MAS ALTOS DE LA EMPRESA.
- B PROBABLEMENTE PUEDE ASCENDER DOS NIVELES.
- C PROBABLEMENTE PUEDE ASCENDER UN NIVEL.
- D SIN POTENCIAL

OBSERVACIONES:

B - PUESTOS A LOS CUALES PUEDE SER PROMOVIDO O TRANSFERIDO:

En base a la evaluación, indicar los puestos que puede ocupar, sin tener en cuenta la disponibilidad de los mismos. Como alternativa (o simultáneamente) indicar en que campos podría desempeñarse explicando abajo las razones para ello y sin necesidad de indicar determina dos puestos.

PUESTOS EN EL CAMPO
ACTUAL

OTROS
CAMPOS

Listo ahora

Dentro de 3 años.

Dentro de ...años.

PARTE III - RECOMENDACIONES

A - Capacitación Adicional

Cuando el empleado necesite capacitación adicional para ayudarse a sí mismo (considerar: rotación de tareas; aprendizaje de inglés; cursos especiales; etc.) indicar lo concretamente. Aclarar si el empleado está de acuerdo con su auto-aprendizaje.

B - Transferencia a: Fecha:

C - Promoción a: Fecha:

D - Otras:

GUIA PARA LA PARTE I DE LA EVALUACION

Al caracterizar a un supervisado los comentarios deben ser lo más objetivos posible. Las anotaciones deben ser resultado de un cuidadoso examen de los hechos concretos conocidos, no de impresiones personales. Una evaluación objetiva no se puede hacer en forma superficial, en pocos minutos. Teniendo en cuenta la importancia que puede tener esta evaluación para el porvenir del supervisado es imprescindible dedicarle toda la atención necesaria. Deben evitarse las generalizaciones y el evaluador debe estar en condiciones de fundamentar sus afirmaciones.

La materia de evaluación está dividida en cuatro capítulos, cada uno enfocando al evaluado desde un ángulo distinto. A fin de ayudar al evaluador en su tarea, cada título es seguido por una lista de cualidades que le corresponden. Estas listas son puramente explicativas y no limitativas. En la materia de caracterización de nuestros semejantes probablemente cada persona tenga sus propias opiniones sobre cuáles rasgos son más importantes, cuáles positivos, cuáles preferibles. Las cualidades aquí enumeradas tratan de describir al evaluado desde algunos puntos de vista concretos, orientados hacia la determinación de su potencial para su futuro progreso en la empresa. Es probable que el evaluador pueda con el tiempo ir perfeccionando y complementando estas listas de acuerdo con su experiencia personal. Si así lo hiciera, seguramente la evaluación final ganaría en profundidad.

El evaluador deberá destacar solamente aquellas cualidades de importancia que distingan al evaluado con relación a los demás dejando de lado aquellos atributos que son esenciales de por sí para un buen desempeño en el puesto, ya que tales atributos deben ser comunes a todo empleado que tenga un puesto similar. También hay que prescindir de información que ya figura en la ficha personal del evaluado, como por ejemplo "tiene educación sólida". Sin embargo, correspondería indicar que el individuo "ha demostrado conocimientos técnicos excepcionales

en.....". Por lo tanto se describirán solamente aquellas cualidades que se destaquen en forma muy especial. Es importante conocer tanto los rasgos favorables como los desfavorables del evaluado, para poder determinar su verdadero potencial. En consecuencia, deben registrarse también sus defectos más destacados, siempre que incidan sobre su potencial.

PARTE I - DESCRIPCION DEL SUBALTERNO

A - ANTECEDENTES PERSONALES Y EXPERIENCIA

1. Hábitos de conducta, apariencia, cultura general.
2. Capacitación y experiencia adquirida en la empresa (nivel, tipo, amplitud).
3. Habilidad técnica y profesional, posición alcanzada dentro de su especialidad.
4. Experiencia en el cumplimiento de objetivos preseleccionados a corto y largo alcance.
5. Equilibrio en el trato con gente y efectividad en el manejo de personal y en las relaciones con su supervisión.
6. Experiencia en supervisión. Número de supervisados.
7. Don de conducción, grado en que goza de confianza y respeto, sociabilidad, cooperación.
8. Habilidad en la apreciación de individuos.
9. Delegación de autoridad, habilidad para desarrollo de supervisados.
10. Capacidad de organización, hábito de planificación y control posterior.
11. Grado y carácter de supervisión y control necesario.

B - CUALIDADES INTELECTUALES Y MENTALES

1. Objetividad, análisis crítico.
2. Intuición, sentido de orden, deseo de simplificación, sentido estético.

3. Sentido del deber, imparcialidad, justicia.
4. Habilidad de expresión y comprensión verbal y escrita.
5. Memoria, facilidad de asimilación.
6. Agilidad mental, análisis, síntesis, comprensión, interpretación.
7. Flexibilidad ante cambios, adaptabilidad, sentido común.
8. Acierto en juicios, profundidad de la percepción.
9. Imaginación, curiosidad, originalidad, creatividad.
10. Capacidad para captar, interpretar y aplicar políticas y directivas generales a situaciones particulares.

C - ATRIBUTOS PSICO-FISICOS

Comentar los puntos que siguen y otros que describan al evaluado desde este aspecto. Evaluar cada atributo (por ejemplo "poca resistencia para tareas que exigen gran concentración", "excelente salud física", etc.).

1. Vigor, vitalidad, energía, agresividad.
2. Perseverancia, resistencia, tenacidad.
3. Ritmo, velocidad.
4. Salud física y mental.

D - CARACTER E INTERESES

1. Entusiasmo, generosidad.
2. Necesidad de acción, de reconocimiento, deseo de posesión, de poder, avidez de éxito.
3. Instinto de autoprotección, prudencia, desconfianza, astucia.
4. Empuje, ambición, iniciativa.
5. Naturaleza de las ambiciones y aspiraciones.
6. Madurez emocional, autoconfianza, realismo.
7. Sentido del humor.
8. Integridad, standards éticos y sociales.
9. Seriedad, orden, minuciosidad en el trabajo.

10. Capacidad para asimilar y ejecutar instrucciones.
11. Eficiencia en emergencia y bajo presión.
12. Amplitud de intereses, interés en problemas de envergadura.
13. Interés en la gente, en la conducción, persuasión, negociación.
14. Disposición para asumir responsabilidad por otros.
15. Interés en el futuro, en el planeamiento a largo plazo.
16. Preferencia por el trabajo administrativo, técnico-práctico, teórico.
17. Intereses fuera del trabajo.

E - RESUMEN GENERAL DE LA EVALUACION

Resumir brevemente las características más destacadas del evaluado, de tal manera que presenten una imagen concisa pero adecuada para la determinación de su potencial.

EJEMPLO N° 4

H O J A D E C O N C E P T O

(Para Operarios)

Apellido y Nombre Nº de Empleado
Sección..... Fecha de ingreso
Categoría Tarea Planta

FACTORES A
ANALIZAR

PESO DE CA-
DA FACTOR

Confiabilidad	25 %
Espíritu de colaboración	15 %
Adaptación para el desempeño de su tarea	10 %
Cantidad de trabajo	25 %
Calidad de trabajo	25 %

CONFIABILIDAD: Grado de confianza a que es acreedor por su proceder.

(Puntaje máximo: 250)

- a) Frecuentemente defrauda la confianza depositada en él.
- b) A veces es leal, otras no. Acomoda su proceder a su conveniencia.
- c) Generalmente se puede confiar en él.
- d) Se puede confiar firmemente en él. Sus actitudes son siempre claras.
- e) Digno de absoluta confianza. Honorable, recto.

ESPIRITU DE COLABORACION: Capacidad para trabajar en común, en beneficio propio, de otras personas y de la Compañía.

(Puntaje máximo: 150)

- a) Espíritu individualista. Contradictorio. No admite ni presta ayuda. No le interesa colaborar. Tiene rozamientos con los demás.
- b) Prefiere trabajar solo a hacerlo en colaboración. Cooperar con cierto desgano. Difícil trabajar con él.
- c) Cooperar aunque lo hace sin espíritu determinado. Busca colaboración si tiene dificultades pero no ayuda de por sí.
- d) Cooperar con gusto. Buen elemento para trabajar con él.
- e) Colabora con agrado y lealtad con todos. Su colaboración se extiende más allá de su propia tarea.

ADAPTACION PARA EL DESEMPEÑO DE SU TAREA: Afinidad física y psicológica con el trabajo.

(Puntaje máximo: 100)

- a) Ninguna adaptación para el trabajo. Pocas perspectivas de mejorar.
- b) Necesita mayor adaptación para perfeccionarse en su trabajo.
- c) Se adapta satisfactoriamente aunque no tiene nada de especial.
- d) Se adapta perfectamente a las exigencias de su trabajo.
- e) Posee mayores condiciones que las exigidas para su trabajo.

CANTIDAD DE TRABAJO: Condición de cumplir en un tiempo dado una cantidad o número determinado de trabajo.

(Puntaje máximo: 250)

- a) Hace menos de lo que debe hacer. No le alcanza el tiempo. Muy lento.
- b) Trabaja justamente lo necesario para cumplir aunque le sobre el tiempo.
- c) Satisfactorio. El trabajo que realiza es el promedio normal dentro del tiempo dado.
- d) Realiza más trabajo que el promedio normal. Rápido.
- e) Extraordinaria la cantidad de trabajo que rinde.

CALIDAD EN EL TRABAJO: Grado de precisión y perfección con que entrega sus trabajos. Calidad de los mismos.

(Puntaje máximo: 250)

- a) Todos sus trabajos deben ser detalladamente examinados y hay que corregir muchos errores. Trabajos estropeados, de mala calidad.
- b) Generalmente sus trabajos deben ser verificados. Descuidado. Poca exactitud.
- c) Exactitud y calidad satisfactoria pero es necesario de vez en cuando controlarle el trabajo.
- d) Exacto y cuidadoso. Se esmera por entregar trabajos de calidad. No requiere control.
- e) Extraordinariamente exacto y cuidadoso en todos sus trabajos que son de inmejorable calidad.

PUNTAJE TOTAL: (1) OBSERVACIONES:

CALIFICADOR:

Fecha:

(1) Puntaje total máximo: 1000

PREMIO AL MERITO Y A LA ASISTENCIA

1) Puntajes y escalas de premios

<u>Puntaje</u>	<u>Importe del premio</u>
400-439	\$ 1.500.-
440-479	" 1.500.-
480-519	" 1.500.-
520-559	" 1.600.-
560-599	" 1.800.-
600-639	" 2.100.-
640-679	" 2.700.-
680-719	" 3.400.-
720-759	" 4.200.-
760-799	" 5.100.-
800-839	" 6.100.-
840-879	" 7.200.-
880-919	" 8.400.-
920-959	" 9.700.-
960-1000	" 11.100.-

2) A los efectos de adjudicar íntegramente el premio, se deberá obtener una asistencia perfecta durante el mes.

3) No se considerarán las ausencias debidas a:

- a) Nacimiento de hijos, fallecimiento de cónyuge, padres, hijos, hermanos y padres políticos.
- b) Permisos gremiales.
- c) Dadores voluntarios de sangre.
- d) Vacaciones.
- e) Accidente en circunstancias de trabajo y no inculpable al accidentado.

4) Afectará la asignación total del premio:

- a) El cumplimiento parcial del horario de trabajo.
- b) Toda ausencia no contemplada en el ítem 3, como ser: enfermedad, permisos, etc.

5) La determinación del premio ajustado, se establecerá con la siguiente fórmula:

$$M = f \times P$$

M: Monto bruto mensual

f: Factor de corrección por asistencia y puntualidad (ajuste mensual)

P: Premio individual, en función del puntaje asignado

6) Los factores de corrección por asistencia y llegadas tarde son los que se detallan seguidamente:

		Llegadas Tarde			
		0	1	2	3
F	0	1,00	0,90	0,80	0,70
a					
l	1	0,60	0,50	0,40	0,30
t					
a	2	0,30	0,20	0,10	0,00
s					

7) La calificación por concepto se efectuará trimestralmente y el control de ausentismo mensualmente.

PREMIO AL MERITO Y A LA ASISTENCIA

Sr. Supervisor rogamos tomar nota de las siguientes instrucciones:

- Tenga en cuenta que se valora el desempeño de la persona y no el puesto de trabajo.
- Recuerde que usted calificará al personal por la labor de todo el período, no deje que acontecimientos aislados influyan en su ánimo.
- No se deje influenciar por sentimientos personales.
- Facilitará su labor si concentra su atención en un factor por vez y evalúa a todo su personal en base al mismo.
- Esta calificación refleja su capacidad y criterio para evaluar objetivamente al personal.
- Estudie detenidamente las definiciones de cada factor, así como las especificaciones de los distintos grados.
- Agregue al final de la "Hoja de Concepto" toda información adicional que estime conveniente.
- Recuerde que el rendimiento de un sector debe coincidir con el promedio de calificación de sus integantes.

BIBLIOGRAFIA

- Fernando N.A. Cuevillas - "Sociología Argentina e Iberoamericana", Ediciones Macchi, Buenos Aires, Año 1967.
- Dictionary of Social Sciences - Gould & Kolb
- James O. Whittaker, Frederic Bartlett, S.M. Luria y Russell Sergeant, Robert D. Meade, Muzafer Sherif y Carolyn Sherif - "Psicología", Editorial Interamericana S.A., Mexico, Primera Edición, Año 1968.
- John M. Pfiffner y Frank Sherwood - "Organización Administrativa", Herrero Hnos. Sucs. S.A., Mexico, Primera Edición en español, Año 1961.
- George Simpson - "El hombre en la Sociedad", Editorial Paidós, Buenos Aires, Segunda Edición, Año 1964.
- W.J.H. Sprott - "Grupos Humanos", Editorial Paidós, Buenos Aires, Edición Año 1960.
- Robert K. Merton - "Teoría y Estructura Sociales", Editorial Fondo de Cultura Económica, Mexico, Primera Edición en español, Año 1964.
- Eduardo Luis Groba - "Relaciones Humanas en la Industria" - Impreso en el Departamento de Imprenta y Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, en el mes de octubre de 1969.
- Eduardo Luis Groba - "Personal: Las funciones del administrador de Personal y el aporte de las Ciencias". Folleto publicado por la Fac. de Ciencias Económicas (junto con art. Prof. II.I. Jasminoy), Año 1968.

- Paul Pigors y Charles A. Myers - "La Administración de Personal - Un punto de vista y un método", Compañía Editorial Continental S.A., Mexico, Traducción de la tercera edición, tercera impresión, Año 1961.
- Vicente L. Perel, Jorge L. Krasuk, Jesús D. López Cascante y Fernando Magdalena - "Organización y Control de Empresas", Ediciones Macchi, Buenos Aires, Segunda Edición, Año 1968.
- George Strauss y Leonard R. Sayles - "Personal: Los Problemas Humanos de la Dirección", Edición Herrero Hnos. Sucesores, S.A., Mexico, Tercera edición en español, Año 1966.
- Marcel Bolle de Bal - "Relations humaines et relations industrielles", Université Libre de Bruxelles, Institut de Sociologie Solvay, Bruxelles, Año 1958.
- Dale Yoder - "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", Compañía Editorial Continental S.A., Mexico, Primera Edición en español traducida de la cuarta edición, Año 1960.
- Dale Yoder - "Personnel Principles and Policies", Modern Manpower Management, Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall Inc., impreso en E.E.U.U., Segunda edición, Año 1960.
- Edwin Ghiselli y Clarence Brown - "Psicología Industrial", Editorial Letras S.A., Mexico, Primera edición en español, Año 1959.
- Douglas Mc Gregor - "The human side of enterprise", Mc Graw Hill Book Company, Inc., Año 1960, impreso en EE.UU.

- Norman R.F. Maier - "Principios de Relaciones Humanas", Ediciones Omega S.A., Barcelona, Año 1963.
- Rensis Likert - "New Patterns of Management" - Mc Graw Hill Book Company Inc., Impreso en EE.UU., Año 1961.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS