



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



Calificación del desempeño (un enfoque latinoamericano)

Groba, Eduardo Luis

1974

Cita APA: Groba, E. (1974). Calificación del desempeño (un enfoque latinoamericano).
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
1054

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO

(Tesis doctoral)

CATALOGADO

Alumno: Contador Eduardo Luis Groba

Consejero: Doctor Manuel Garcia Pazos

9.7.76
9.2.76
CA

1974

INDICE

<u>Tema</u>	<u>Página</u>
1. Introducción	1
a. Definición	1
b. Alcances del esquema de calificación	2
c. Hábitos comunes en Latinoamérica	3
d. Ubicación dentro del sistema económico Latinoamericano	7
2. Propósito de la calificación del desempeño	11
3. Elementos básicos del esquema de calificación	14
4. Aspectos psicológicos, sociológicos y gremiales de la calificación	15
5. Métodos de calificación	19
5.1.1.0. método convencional	22
5.1.2.0. método que enfatiza la personalidad	22
5.2.1.01. "ranking" o rango global	23
5.2.1.02. "ranking" o rango con factores	24
5.2.1.03. comparación por parejas	25
5.2.1.04. comparación hombre a hombre	26
5.2.1.05. escala gráfica	27
5.2.1.06. escala numérica	28
5.2.1.07. lista de frases de comprobación	31
5.2.1.08. elección forzosa	34
5.2.1.09. distribución forzosa	37
5.2.1.10. incidentes críticos	38
5.2.2.01. comparación de resultados con pautas globales	39
5.2.2.02. análisis de resultados versus metas específicas	41
5.2.3.01. análisis de resultados versus metas auto-elegidas	43

BIBLIOTECA DE ECONOMIA Y FINANZAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

5.2.3.02. calificación por el grupo	44
5.3. conclusiones sobre los métodos de calificación del desempeño	45
6. Participación sindical en el proceso de calificación	47
7. Errores comunes en la calificación	52
a. errores en la aplicación del método	52
b. errores humanos en la calificación	54
i. efecto de halo	56
ii. efecto o defecto lógico	56
iii. errores constantes	57
iv. otras desviaciones	58
c. errores en el plan de acción	58
8. Elección del método de calificación	60
9. Etapas en la implantación del esquema de calificación	63
a. análisis ("relevamiento") de la realidad cultural	63
b. definición de los objetivos	65
c. diseño del esquema	68
d. aprobación formal del esquema	75
e. capacitación de los calificadores	75
f. prueba del esquema	79
10. Control de los resultados	80
a. tipos de control	80
b. controles estadísticos	81
b.1. el rango	81
b.2. los valores medios	81
b.3. la varianza	83
b.4. la desviación típica o "standard"	83
b.5. índice de error total	84
b.6. índice de error sistemático	84

c. aplicación práctica del desvío "standard"	87
d. nuevas posibilidades	92
e. control de la calificación por resultados	92
11. Auditoría y Vigencia del esquema	94
a. auditoría	94
b. vigencia del esquema	96
12. Conclusiones	98
a. contenido trascendente	98
b. críticas a la bibliografía más difundida	100
c. críticas a las prácticas comunes en Latinoamérica	102
d. aporte para mejorar los resultados	104
- Notas Bibliográficas	113

"En lo científico tecnológico, se reconoce el núcleo del problema de la liberación. Sin base científico-tecnológica propia y suficiente, la liberación se hace también imposible. La liberación del mundo en desarrollo exige que este conocimiento sea libremente internacionalizado sin ningún costo para él. Hemos de luchar por conseguirlo; y tenemos para esta lucha que recordar las esencias: todo conocimiento viene de Dios.

.....
"Para identificar el papel de los intelectuales, hay que comenzar por recordar que el País necesita un modelo de referencia que contenga, por lo menos, los atributos de la sociedad a la cual se aspira, los medios de alcanzarlos, y una distribución social de responsabilidades para hacerlo.

"Este proceso de elaboración nacional tendrá que lograrse convergiendo tres bases al mismo tiempo: lo que los intelectuales formulen, lo que el País quiera y lo que resulte posible realizar. A ellos les toca organizarse para hacerlo. El Intelectual Argentino debe participar en el proceso, cualquiera sea el país en que se encuentre.

del Mensaje de S.E. el señor Presidente de la Nación Gral. Juan D. Perón a la Asamblea Legislativa el 1° de mayo de 1974

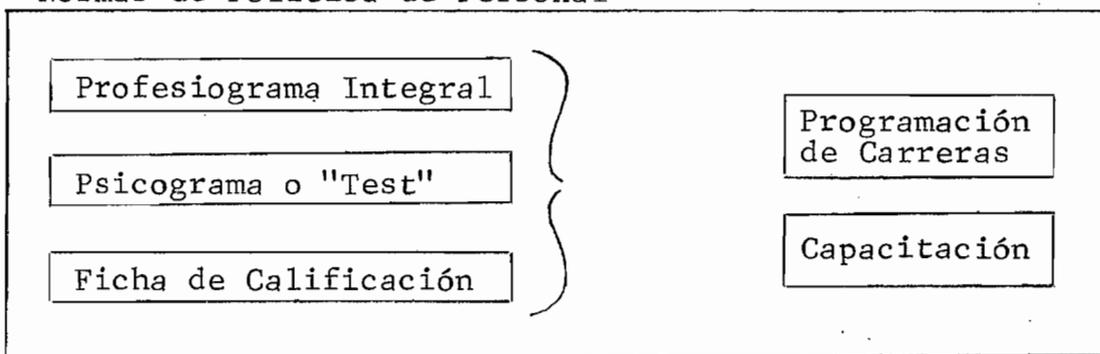
CAPITULO 1. INTRODUCCION

a. Definición

Con el enfoque tradicional, calificación es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia, elegida por la dirección de la organización, por un cuerpo que incluye representación del personal, o de otra manera (1).

Por nuestra parte esperamos poder demostrar que:

- el esquema de calificación del desempeño debe contemplar y reflejar las tres dimensiones humanas de la organización: individuo, grupo primario y cultura (costumbres, ritos, símbolos, etc.), apoyándose en las ciencias del comportamiento (2);
- calificación es parte de lo que hemos denominado "columna vertebral de administración de personal"(3), que incluye en un eslabonamiento funcional, las siguientes vértebras:
Normas de Política de Personal



- . Las normas de política de personal de la organización dan el encuadre a las cinco técnicas mencionadas;
- . el profesiograma integral describe el puesto y lo delimita en su dimensión psico-social;
- . el psicograma o "test" de selección, ofrece la evaluación psicológica de cada individuo;

- . la ficha de calificación funciona como mecanismo de control del proceso de selección (profesiograma-psicograma), sirve para poner en movimiento las dos vértebras restantes (programación de la carrera del personal y de su capacitación) y finalmente actúa como control de esas mismas en las calificaciones sucesivas.
- este enfoque no solo es más amplio que el tradicional, sino que condiciona el diseño del esquema a fin de hacer posibles: una visión macro-organizativa y un encadenamiento funcional con las otras técnicas de la columna vertebral.

b. Alcances del esquema de calificación

Son partes de este esquema, el trabajador o calificado y uno o más calificadores.

Los resultados del proceso pueden registrarse por escrito (generalmente es así) y ser comunicados (verbalmente o por escrito) al calificado. Suele usarse también la notificación formal de los resultados al calificado y ofrecerle la posibilidad de dejar constancia de su opinión acerca del resultado de la calificación, en el mismo documento en el cual se asienta analíticamente esta última.

Con respecto a la nomenclatura, se ha optado por la denominación "calificación del desempeño", en lugar de "evaluación del mérito" u otra combinación de esos mismo términos. Con ello se busca evitar las confusiones que se producen al usar la palabra "evaluación" con respecto a las personas (evaluación psicológica), a su desempeño (tema de este trabajo) y a los cargos (evaluación de puestos).

c. Hábitos comunes en Latinoamérica

Todo el personal, de una manera o de otra es calificado. En la empresa privada de Latinoamérica, las formas más comunes para cada nivel de personal son las siguientes:

<u>Nivel</u>	<u>Forma de Calificación</u>
Dirección Superior	Rentabilidad del negocio(4)
Gerencia	Esquema Informal
Mandos Medios	Esquema Formal
Técnicos y Empleados Superiores	Esquema Formal
Empleados dentro del Convenio Colectivo	Esquema Informal
Obreros dentro del Convenio Colectivo	Esquema Informal

El desempeño del Director o Gerente General es analizado por los propietarios del capital en base a un esquema informal, que generalmente enfatiza el retorno de la inversión o el cumplimiento de la política de dividendos. Cuando se trata de organizaciones no lucrativas, lo más frecuente es que se realice una calificación informal y no analítica (global).

En el nivel gerencial, frecuentemente no se cumple con los requisitos de un esquema formal de calificación por tres motivos, cuya fundamentación es discutible:

- i. no existe un esquema ad-hoc para el nivel gerencial y el de supervisores no se adapta para calificar a los gerentes;
- ii. la dirección superior no desea perder tiempo en este tipo de tareas;
- iii. la dirección superior considera suficiente su esquema no estructurado, que respalda con muchos años de evaluar hombres, predecir el futuro de los mismos y comprobar los resultado de sus predicciones.

El motivo "iii" es el de más peso y viene acompañado con un argumento difícil de rebatir (pero más difícil aún de verificar): "si yo no hubiera sabido elegir, desarrollar y estimular a mis subordinados, no habría llegado a mi puesto actual". Es la expresión de omnipotencia de quien, efectivamente, resolvió muchos problemas complejos y puede demostrar una trayectoria descollante en el mundo de los negocios o como ejecutivo de otro tipo de estructuras.

El éxito de esa persona en una o varias empresas u organizaciones no puede cuestionarse, pero sí puede preguntarse: si hubiera condescendido en usar herramientas estructuradas (incluso participando activamente en su diseño) para la selección, calificación y desarrollo de sus subordinados inmediatos, cuáles serían los resultados actuales? En condiciones normales, tendrían que ser mejores, porque "herramienta estructurada" significa: análisis, método y reducción al mínimo de la subjetividad y el azar.

En cuanto a los niveles de empleados y obreros que ganan la remuneración básica establecida por ley o por convención colectiva, sin ningún adicional voluntariamente otorgado por el empleador, lo común es que queden excluidos del esquema formal, Ello es producto de tres causas fundamentales:

- el número de personas involucradas y el costo de calificarlas a todas;
- una confusión entre dos temas, cuya correlación, como se verá luego, no es total: la calificación del desempeño y el estímulo económico en forma de premio o aumento de la remuneración básica;
- la incapacidad o falta de experiencia del primer nivel de supervisión (capataces o jefes de secciones administrativas o técnicas para calificar el desempeño de sus subordinados.

El primer argumento (tiempo y costo) es generalmente sobrevalorado y no se toma en cuenta el efecto educador que sobre ambos (calificado y calificador) produce la aplicación de un método racional, que no tiene que ser necesariamente complicado. Esa educación significa, a la postre, mayor rendimiento.

El segundo argumento esconde un sentimiento de culpa, por remunerar igualitariamente a desempeños diferentes o, peor aún, un temor a no tener argumentos para enfrentar el pedido de aumento de sueldo del trabajador meritorio.

El tercer fundamento es falso, por dos motivos:

- si el supervisor es algo más que un cancerbero de los trabajadores, debe saber medir el desempeño de sus subordinados. La disyuntiva es clara: si tiene subordinados debe saber calificarlos; si no puede calificarlos no debe ser supervisor. Las organizaciones que no pueden resolver este dilema, invariablemente sufren de otros males.
Esto es válido también para explotaciones en el medio del monte, en la puna y en la meseta patagónica;
- también es falso cuando alega que el supervisor no aprendió a calificar. En ese caso se le debe enseñar, teniendo en cuenta que: nadie debe esperar resultados espectaculares en períodos cortos y que al tiempo que se le enseña a calificar, se está enriqueciendo al supervisor humana y funcionalmente. Por lo demás, no se ha dicho que educar al supervisor sea siempre fácil; ni debe olvidarse que las empresas fáciles arrojan resultados pobres;
- la comprobación de lo manifestado en los párrafos anteriores surge cuando, sin esquema formal y sin datos completos del pasado, debe decidirse la promoción de un obrero a capataz, o un movimiento similar en las áreas administrativas.

Queda aún un último argumento que es común a cualquiera de los niveles de personal que, en Latinoamérica, no son calificados en forma sistemática. Ese argumento es el de una anterior experiencia fallida.

Antes de emitir juicios definitivos, es conveniente analizar las causas de ese fracaso, sopesando cuidadosamente la información y los argumentos que se recojan, en particular las condiciones en que se implantó el sistema, la seriedad profesional de su diseño, la forma de capacitación de los calificadores, el período que se mantuvo en vigencia y los controles a que fue sometido.

En los párrafos precedentes se ha analizado la situación de los esquemas de calificación en las empresas de Latinoamérica. Similares conceptos son aplicables a la Administración Pública del Area.

En este sector suele darse un caso patológico: los esquemas muy antiguos, que fueron diseñados con otra filosofía y para otra realidad social, económica y política. En la actualidad se los encuentra como un rito acartonado y carente de fuerza motivacional, puesto al servicio de un único fin, distribuir una suma de dinero entre el personal y, a veces, servir de antecedente para promociones.

No es necesario enfatizar aquí, que un esquema racional de calificación del desempeño (junto con otras técnicas de administración de personal) puede ayudar a mejorar los logros de una política sensata de aprovechamiento de los recursos humanos en el sector público. Esto es particularmente importante en razón de que el empleado público latinoamericano percibe una remuneración muy baja y ello, junto con la carencia de motivación no económica, comporta una secuela de

derivaciones directamente vinculadas con la eficiencia.

Esa eficiencia individual, con un esquema adecuado de calificación, puede ser mejorada y ello es trascendente si se piensa en el número de personas que ocupa la Administración Pública. En 1969 la Argentina, por ejemplo, contaba con 24 millones de habitantes y 1,5 millones de empleados públicos (5). En el Uruguay la desproporción es aún mayor.

A esta altura ya pueden empezar a estructurarse dos postulados que estimamos aplicables a la realidad laboral (pública y privada) de Latinoamérica:

- i. calificación del desempeño fue en el pasado y parcialmente en el presente, parte de un sistema eficientista (eficiencia superficial) o, peor aún, un instrumento complicado para distribuir dinero (aumento de remuneraciones), el Area lo necesita como un medio para alcanzar metas más trascendentes;
- ii. el trabajador de hoy pide más, espera más y eso que desea, ya no podemos llamarnos a engaño, no es el dinero o la felicitación ampulosa por haber alcanzado una meta intrascendente. El trabajador ansía ser parte de realizaciones importantes, ello requiere que se lo ayude, se lo prepare y se lo estimule, respetando su identidad humana. En consecuencia, no se lo puede motivar efectivamente usando esquemas autocráticos que, con pobreza de medios y abuso del "status" jerárquico, deprimen a los subordinados.

d. Ubicación dentro del sistema económico Latinoamericano(6)

La calificación del desempeño es una de las técnicas desarrolladas por la administración de personal para in-

ducir un comportamiento en los trabajadores de todos los niveles.

En los países capitalistas, ese comportamiento, a veces está orientado a maximizar las ganancias a corto plazo, es más común, sin embargo, que se busque un nivel de ganancias estable durante períodos largos. Esto implica orientar (y a veces deformar) al hombre, con vistas a ese mayor beneficio a largo plazo, también llamado política de dividendos.

A esta altura del análisis, podría deducirse la conveniencia de abolir los esquemas de calificación del desempeño, por ser los responsables directos de la deformación de legiones de hombres y mujeres, a quienes por ese medio se los ha forzado a trabajar, si bien cumpliendo con todas las leyes y con las convenciones internacionales de la O.I.T.; pero se los ha obligado a realizar esfuerzos en pro de metas que le eran indiferentes o peor aún, que le repugnaban, contrariando la vocación de esos trabajadores y despreciando su valor residual (aptitudes remanentes en el hombre cuando entra en la clase pasiva).

Esa conclusión, sin embargo, debe evitarse por cuanto en los países socialistas (Escandinavia, China, Cuba, Yugoslavia, U.R.S.S., etc.) se han cometido los mismos errores e injusticias(7).

Tanto la empresa capitalista como la socialista tienen objetivos que alcanzar (no importa quien los establece); el director o ejecutivo máximo, es responsable de coordinar los esfuerzos y usar todas las técnicas disponibles para que los objetivos se logren. Si ese ejecutivo no lo consigue, se lo cambia y se pone otro que sea capaz de hacer lo que se necesita.

Calificación del desempeño es una de las tantas técnicas que ayudan al director o ejecutivo (designado por los accionistas, el estado o la asamblea de trabajadores) a alcanzar las metas establecidas.

Si las metas son justas, corresponde analizarlo en otro capítulo de la Administración de Personal (Normas de Política) o quizás en otra disciplina.

Lo que sí entristece, es que ambos esquemas (el capitalista y el socialista) ignorando la vocación de cada individuo, lo fuercen, a golpes de disciplina o con estímulos tan sibilinos como la motivación y el "status" social u organizativo, a trabajar "contra natura".

En cuanto a los posibles beneficios de abolir los esquemas de calificación del desempeño, no son tales, dado que después de incinerados el manual de instrucciones y las fichas de calificación, alguien (supervisor o ejecutivo) será llamado a decidir sobre la remuneración, la capacitación y la promoción del personal. Cuanto menor sea la estructuración del nuevo esquema intuitivo de evaluación del mérito individual, mayor será la participación del azar y la subjetividad en esas decisiones.

Aún pueden agregarse otros argumentos en favor de un método estructurado de calificación del desempeño.

El ser humano no es, de nacimiento, un evaluador objetivo del mérito de otras personas, especialmente porque tiende a hacer comparaciones parciales (el factor más ostensible o, a lo sumo dos) en lugar de totales (cada uno de los factores relevantes en todos los individuos considerados) y porque lo emocional puede teñir sus decisiones. Al igual

que señala la profesora Moreau(8) en su trabajo sobre La Entrevista, también la calificación del desempeño tiene "una carga muy fuerte de intuición, tradición y magia".

La objetividad en la evaluación, requiere una práctica bastante larga en el uso de la técnica. Esa práctica es verdaderamente fructífera, cuando se verifica sobre un esquema de calificación del desempeño diseñado con enfoque realista y experiencia profesional.

Volvamos al tema de este párrafo, ubicación de esta técnica en el sistema económico. Los argentinos que en esta mitad de la década del 70 se aprestan a instalar o modificar esquemas de calificación, tanto como otras técnicas de administración de personal hacen bien en recordar los siguientes conceptos del profesor V.L.Perel: "En cuanto a problemas humanos, recordemos que socialmente vivimos un proceso de transferencia de una sociedad rural a otra industrial. La mayor parte de nuestros obreros vinieron del campo en tiempos de Perón. No son nietos o bisnietos de obreros industriales: no lo podían ser en la Argentina, que hace apenas un cuarto de siglo está entrando en la era industrial.

Esta situación histórica produce otros efectos. Tenemos un serio problema de capacitación en la jefatura media. No faltan en el país empresarios de calidad o dirigentes de calibre. Faltan miles de capataces, de supervisores, de jefes de área.

Por la misma causa están disminuídos la iniciativa personal y el sentido de la responsabilidad. Esta pobreza en la jefatura media, la disminución en la iniciativa personal y el sentido de la responsabilidad, afectan la calidad requerida en toda organización.

Los problemas humanos crean otra familia de subproblemas, a los que llamamos de adaptación al sistema de ideas vigentes. Por ejemplo, la falta general de una mentalidad planificadora en las gentes del país. Es un producto de nuestra sociedad de aluvión, como lo es también el liderazgo pobre. Las nuevas generaciones no quieren imitar a sus jefes actuales, porque son gentes de educación inferior a la de ellos; no les ofrecen una imagen suficientemente rica, como para seguir o imitar sus pautas. El liderazgo pobre indica falta de liderazgo; es importante meditar sobre ello en una sociedad como la nuestra, que requiere jefes o líderes fuertes."(8-bis)

CAPITULO 2. PROPOSITOS DE LA CALIFICACION DEL DESEMPEÑO

El propósito que se persigue, al instalar un esquema integral de calificación del desempeño, es múltiple:

- a. evaluar el aporte de cada persona durante la tarea común (desempeño);
- b. discutir, replantear o corregir un comportamiento individual no deseado por la organización o por el calificador;
- c. dar al calificado una idea o información precisa, sobre cómo se ve su desempeño (9);
- d. obtener una base para distribuir equitativamente entre el personal, un estímulo económico al mejor desempeño;
- e. planear la acción a desarrollar para producir el mejoramiento esperado en los méritos del calificado;
- f. ampliar la experiencia del calificador, al hacerlo protagonista de hechos de singular riqueza humana, a saber:
 - discutir con su subordinado los aspectos a mejorar y comprometerse con él para conseguir esa mejora;
 - planificar el destino de seres humanos, esto es aceptar una visión amplia en el tiempo y profunda en lo conceptual;
 - verificar, siquiera en parte, los resultados de esa planificación con hechos concretos;
- g. controlar sistemáticamente la eficiencia de los sistemas existentes para la selección, la capacitación y la promoción del personal;
- h. obtener en forma ordenada toda la información necesaria para elaborar un plan de capacitación que cubra la organización completa;
- i. actuar como un medio eficiente de comunicación entre el personal y la dirección, cooperando a la consolidación de

los grupos y al espíritu de pertenencia a la organización.

Se podría pensar que estos propósitos son demasiado ambiciosos. La única respuesta que cabe a esa objeción es: Latinoamérica, en su estado actual de evolución, no puede permitirse el error de desaprovechar sus recursos humanos. La calificación del desempeño, diseñada con bases serias (científicas) y aplicada con conciencia profesional es, definitivamente, una herramienta que ayuda a desarrollar trabajadores de todos los niveles jerárquicos y a enriquecerlos humana y técnicamente.

El cumplimiento de los propósitos arriba mencionados depende, en gran medida, de los siguientes factores:

- adecuación del calificado con su puesto y con su grupo de trabajo, en una sub-cultura razonablemente integrada;
- aceptación por ambos individuos (calificado y calificador) de la política de la organización;
- habilidad del supervisor para motivar al subordinado;
- capacidad y proyecto vital del calificado (10) que posibiliten el esfuerzo necesario para mejorar su desempeño.

Este enunciado demuestra que el buen desempeño es el resultado de una conjunción armónica entre individuo, grupo, supervisor y organización (o, por lo menos, la política de la misma) y que el esquema de calificación debe apuntar, no solo a inducir el comportamiento esperado, sino también a detectar las causas que se oponen a que el mismo se produzca espontáneamente.

A esta altura cabe ya preguntarse: qué se califica? Por un camino o por otro, los métodos de calificación tratan de medir:

- a. las características o rasgos de la persona (su comporta-

- miento y, a veces, su personalidad);
- b. las contribuciones de la persona al objetivo común (en base a pautas más o menos permanentes o a objetivos establecidos para cada período);
 - c. el potencial de desarrollo que muestra el calificado;
 - d. una combinación de dos o más de los aspectos anteriores.

En nuestro concepto, para alcanzar el verdadero objetivo, debe calificarse el comportamiento y las contribuciones del calificado a la tarea común en un período dado. Evaluar la personalidad, es una especialidad para la cual el calificador no está debidamente preparado y en cuanto al potencial de desarrollo, no debe mezclarse con los factores que auténticamente deben calificarse, en razón de dos motivos principales: se deforman los resultados (piénsese en puntaje) al incluir un factor cuya evaluación puede desaparecer con la primera promoción o ascenso del calificado, afectando así su valor comparativo con las calificaciones posteriores y, en segundo lugar, porque el análisis del potencial y correlativo desarrollo, será objeto de otro documento paralelo, pero independiente, que denominaremos Plan de Acción. El Plan de Acción puede y debe prepararse junto con la calificación del desempeño, para hacerlo se tiene en cuenta el potencial de desarrollo del calificado, pero ello no es sinónimo de calificar (en su caso asignar puntaje) a ese potencial. A mayor abundamiento, si ese potencial no dio lugar a un desempeño meritorio (que como tal debe ser calificado) en el período bajo análisis, no corresponde que se lo incluya junto con otros factores del comportamiento objetivamente evaluables.

CAPITULO 3. ELEMENTOS BASICOS DEL ESQUEMA DE CALIFICACION

Ya se han mencionado los elementos humanos (calificador y calificado), corresponde agregar ahora los instrumentales:

- a. procedimiento: norma que incluye los objetivos que se persiguen y que detalla analíticamente todos los pasos a seguir para: capacitar a los calificadores, efectuar las evaluaciones, comunicar los resultados, trazar un plan de acción para mejorar el desempeño, efectuar el seguimiento de ese plan de acción y el control estadístico de los resultados de la calificación;
- b. manual: instrumento que sirve de pauta al calificador para cumplir su cometido y a la Oficina de Personal para controlarlo;
- c. ficha de calificación: hoja o documento en el cual se vuelcan los resultados analíticos de la evaluación, una opinión global del o los calificadores y, en algunos casos la notificación y opinión del calificado con respecto a los resultados;
- d. plan de acción: parte final del documento anterior y otras veces hoja independiente, en el cual se vuelcan las acciones que, tanto calificado como calificador deben realizar, para producir la mejora de desempeño esperada. El mismo documento sirve para controlar que las acciones proyectadas se cumplan.

CAPITULO 4. ASPECTOS PSICOLOGICOS, SOCIOLOGICOS
Y GREMIALES DE LA CALIFICACION

Deseamos comenzar este capítulo recordando conceptos del profesor Perel: "Vivir consiste en convivir con la realidad. Enfrentarse con la verdad diaria, es doloroso; pero es deber de la ciencia hacerlo."(11) Esa realidad que queremos percibir, entender y ayudar a modificar es compleja. A los fines de este trabajo muestra, por lo menos, los tres ángulos que se mencionan en el epígrafe.

El esquema de calificación busca motivar al individuo pero, para ser eficaz, no debe olvidar al grupo.

La motivación colectiva debe ser especialmente tenida en cuenta, por cuanto si la presión del supervisor crea un enfrentamiento entre el individuo y su grupo, pueden producirse resultados opuestos a los que se buscan.

No es raro encontrar supervisores que proclaman su adhesión al trabajo en equipo y que luego, a través de la calificación, los incentivos monetarios y otras técnicas motivacionales, producen fricciones entre los integrantes del equipo.

Motivar al grupo significa infundirle a sus miembros el entusiasmo por los logros en común y un sano espíritu de emulación que no ponga en peligro la cohesión de los mismos.

Tratándose de un tema psicológico, los límites no están establecidos con medidas milimétricas, pero no por ello debe perderse la precisión en los conceptos. Con esa salvedad, debe tenerse en cuenta que en algunos grupos -quizás

los que el profesor Sayles(12) llama "apáticos"- es necesario introducir un cierto grado de fricción interna, que mantenga alerta al equipo. El supervisor es la persona llamada a dosificar las alternativas de fricción-no fricción, a fin de conseguir el grado y velocidad de reacción necesarios para que el grupo cumpla con las metas de producción asignadas.

Cabe agregar aún, que el enfoque psico-sociológico (individuo-grupo primario) debe incluir otra dimensión más amplia, que es la organización completa: el grupo secundario que conforma la empresa, el hospital o la entidad pública objeto de análisis. La organización debe ser entendida como una sub-cultura que se da normas y que canaliza hacia el interior, la realidad vigente en el entorno social. El esquema de calificación del desempeño, para ser eficiente debe respetar las pautas culturales que rigen en la organización y las normas de política, que si son auténticas, deben reflejar "el ser, el querer ser y el deber ser"(13) de ese conglomerado humano.

Esta situación se percibe con claridad cuando se analiza una empresa en cuyo derredor se ha formado una población, como es el caso de las grandes minas en casi todos los países; las de cobre en Chile, las del norte argentino y las de Bolivia, en particular.

En esos casos, es evidente que hay un pueblo pendiente de cualquier posible desvío de la empresa con respecto a pautas culturales aceptadas por la comunidad.

Las normas de calificación del desempeño y su resultante obligada, estímulo económico y promociones, tienden a trascender al pueblo que circunda a las empresas antes mencionadas. "Status" en la empresa significa, aunque en forma diferente, "status" en el pueblo(14).

Romper las normas tradicionales de la empresa, significa crear una conmoción en el pueblo. Eso ocurrió en las minas de cobre en Chile, con motivo de la nacionalización y el cambio de esquema de su conducción empresaria(15).

Un aspecto psico-sociológico digno de tenerse en cuenta, es la resistencia natural del supervisor a desempeñarse como calificador. En latinoamérica el supervisor dice "no me gusta ser el juez" y en Estados Unidos dice "no me gusta actuar de Dios". Douglas McGregor en un trabajo clásico en esta materia(16) señala las siguientes causas:

- a. desagrado natural a tener que criticar a su subordinado (y quizás, tener que discutir con él);
- b. carencia de la necesaria habilidad para manejar las entrevistas;
- c. desagrado hacia un procedimiento nuevo con sus correlativos cambios en la forma de actuar;
- d. desconfianza en la validez del método de calificación.

Durante el diseño y, sobre todo, la puesta en marcha del esquema de calificación, esta resistencia debe ser especialmente tenida en cuenta. Más adelante se mencionará como un factor negativo más, la norma incluida en algunos métodos de calificación, según la cual el calificador no debe conocer el resultado o valoración numérica de las evaluaciones que él realiza.

Todavía queda otro obstáculo por vencer, en aquellos casos en que el supervisor califica y el jefe del supervisor revisa esas calificaciones, puede crearse una tensión entre ambos con motivo de no coincidir con respecto a algunos resultados. Esta situación es más difícil cuando los calificadores no conocen a fondo el método o cuando éste favorece las

apreciaciones subjetivas (falta de precisión en los rasgos o factores a calificar).

Volviendo al esquema individuo-grupo-organización-comunidad, puede decirse que el cuadro resulta verdaderamente completo, cuando se incluye la participación o la influencia sindical en el proceso de calificación.

El sindicato, sobre todo el pluriempresario (17), es parte de esa realidad que se ha mencionado como entorno social, que adquiere relieves peculiares por cuanto asume la representación de la clase trabajadora y se inserta dentro del esquema de poder de las empresas y en la economía del país.

La participación sindical puede darse en dos etapas del proceso: durante el diseño e implantación del esquema de calificación y durante la aplicación del mismo.

En los países de economía capitalista, tanto en las empresas como en la administración pública, la regla es no dar intervención al sindicato o, a lo sumo, hacerlo participar en el diseño del esquema. En ese contexto se considera a la calificación del desempeño como uno de los "derechos reservados de la dirección". Esa puede ser la causa de no pocos fracasos.

Más adelante volveremos sobre este tema, para analizar las etapas por las cuales pasa el dirigente sindical que decide intervenir en el proceso de calificación.

CAPITULO 5. METODOS DE CALIFICACION

Los distintos autores de esta materia difieren al realizar la enumeración de los diferentes métodos. No interesa incluir aquí una revisión de todas las obras que se consideran fundamentales en Administración de Personal, sino trabajar con una muestra representativa de las que se refieren al tema. A tal fin se han seleccionado las siguientes:

Dalton E. McFarland - Administración de Personal - Editorial Fondo de Cultura Económica - México, 1972.

Dale Yoder - Manejo de Personal y Relaciones Industriales - Editorial C.E.C.S.A. - México, 1960 (la edición de 1970, a pesar de llevar igual título, es un trabajo distinto, que incluye cambios en este tema).

Edwin P. Flippo - Principles of Personnel Management - McGraw Hill - Nueva York, 1961.

Chruden y Sherman - Administración de Personal - Editorial C.E.C.S.A. - México, 1970.

Julián Carrasco Belinchón - Manual de Organización y Métodos: Tomo 2 - Dirección de Personal - Instituto de Estudios de Administración Local - Madrid, 1971.

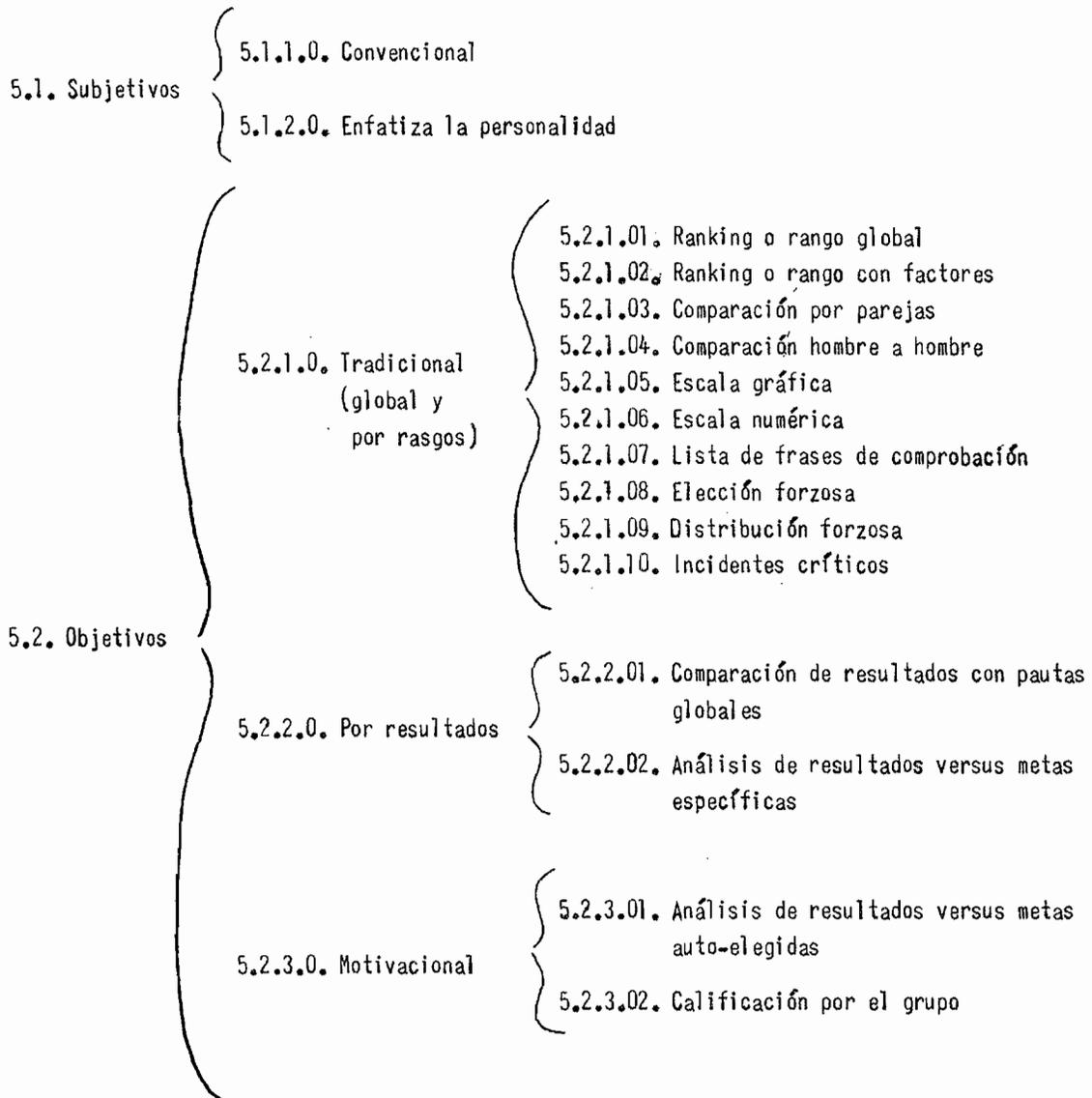
Strauss y Sayles - Personal: los problemas humanos de la dirección - Editorial Herrero - México, 1961.

J.J. Herrero Aleixandre - Teoría de la valoración del personal - Editorial Rialp - Madrid, 1961.

Jaime Maristany - Empleo y desarrollo del personal - Editorial Contabilidad Moderna - Buenos Aires, 1972.

En cuanto a los métodos más difundidos, pueden clasificarse de la siguiente manera:

Métodos de calificación



Más abajo se acompaña un cuadro en el cual se comparan los métodos de calificación incluidos en cada una de las obras mencionadas, previa unificación de la nomenclatura para una mayor claridad. El resultado de la comparación se muestra en cada columna en forma codificada, a saber:

- 1: coincide con la definición de ese método, que figura después del cuadro;
- 2: no coincide con esa definición;
- : no es tratado en esa obra

Los distintos Métodos y Autores

Método	Mc Farland	Yoder	Flippo	Chruden	Carrasco	Strauss	Alexandre	Maristany
5.1.1.0. Convencional	-	-	-	-	-	1	-	-
5.1.2.0. Enfatiza la personalidad	-	-	-	-	-	1	-	-
5.2.1.01. Ranking o rango global	1	1	1	1	1	-	-	1
5.2.1.02. Ranking o rango con factores	-	-	2	-	-	-	1	2
5.2.1.03. Comparación por parejas	1	1	-	1	-	-	1	1
5.2.1.04. Comparación hombre a hombre	1	2	1	-	-	-	-	1
5.2.1.05. Escala gráfica	1	1	1	1	1	1	-	-
5.2.1.06. Escala numérica	1	-	1	-	1	1	1	1
5.2.1.07. Lista de frases de comprobación	-	1	1	1	1	-	1	1
5.2.1.08. Elección forzosa	1	1	1	1	-	1	1	1
5.2.1.09. Distribución forzosa	-	1	1	-	1	1	1	1
5.2.1.10. Incidentes críticos	-	1	1	1	-	1	-	-
5.2.2.01. Comparación de resultados con pautas globales	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2.2.02. Análisis de resultados versus objetivos específicos	-	-	-	1	-	1	-	-
5.2.3.01. Análisis de resultados versus metas auto-elegidas	1	-	1	1	-	-	-	-
5.2.3.02. Calificación por el grupo	2	-	-	-	-	-	-	-

Resumen: según estos autores, los métodos más difundidos serían: elección forzosa; ranking o rango global; escala gráfica, escala numérica; lista de frases de comprobación y distribución forzosa.

Las definiciones y aclaraciones correspondientes a cada uno de los métodos enumerados, son las que siguen:

5.1.1.0. Método convencional: es subjetivo y no estructurado. Los resultados surgen de responder a preguntas que abarcan el desempeño total: es un buen empleado?, pueden asignársele tareas delicadas o de responsabilidad?, demuestra interés en su trabajo? Normalmente no queda constancia escrita de la calificación. En los casos, poco frecuentes, en que ello ocurre, el calificador emite su opinión sobre el desempeño global (no analítico) del calificado o, a veces, contesta espontáneamente cada una de las preguntas en el espacio correspondiente de la hoja de calificación.

Ejemplo:

Sección:	Nombre:
Fecha: .../.../...	Puesto:
<hr/>	
1. Cantidad y calidad de su trabajo:
2. Responsabilidad:
3. Lealtad a la organización:
4. Conciencia de los costos:

5.1.2.0. Método que enfatiza la personalidad: es también subjetivo, centra la atención del calificador sobre la personalidad o algunos rasgos del carácter del calificado. Este método nunca se usa en forma integral (calificar solo la personalidad) sino que aparece mezclado, en forma de preguntas o factores de calificación dentro de cualquiera de los otros

métodos.

Su origen es una aberración conceptual, según la cual los calificadores pueden evaluar o identificar la personalidad humana. Es éste, desdichadamente, un intrincado campo de la Psicología en donde quedan vastas áreas por explorar y numerosos conceptos aún no convalidados científicamente, por no mencionar las portentosas contradicciones entre algunas escuelas psicológicas(18).

Por lo demás, el intento carece de meta válida. Si lo que se busca es cambiar la personalidad del calificado (no su comportamiento laboral) los psicólogos nos han enseñado que ella cambia muy lentamente o como consecuencia de acontecimientos resonantes desde el punto de vista vital o psicológico del individuo, y ese es un terreno en el cual el calificador no puede entrar, ni debe siquiera intentarlo. Si por el contrario, lo que se busca es comprobar la eficiencia del sistema de selección de personal (por ejemplo los "tests" de personalidad que se administran a los postulantes) lo que corresponde es comparar el desempeño objetivamente medido por el calificador con los resultados del "test" que se desea controlar y, a mayor abundamiento, pueden programarse una o más entrevistas entre el psicólogo que administró el "test" y el calificador respectivo.

5.2.1.01. "Ranking" o rango global: consiste en la preparación de una lista que incluye a todos los calificados ordenados según una comparación global del desempeño de cada individuo en su puesto, con relación a los demás individuos. Si la dotación de personal de la organización es pequeña, la comparación es factible. En caso contrario, el método solo sirve para identificar a los muy buenos y a los muy pobres. Además, el método

no garantiza que las diferencias entre los distintos rangos sean homogéneas.

El calificativo de global, hace que esta técnica se acerque más a los métodos subjetivos que a los otros y que ofrezca el riesgo de deformaciones, como el efecto de halo y similares. Dale Yoder(19) recomienda una técnica para conseguir mejores resultados con este método. Ella es trabajar por parejas: primero el mejor y el peor del grupo, luego los dos que le siguen en ambos extremos y así sucesivamente. Sin embargo la subjetividad subsiste; basta con preguntar a varios calificadores qué es lo que evaluaron y comparar sus respuestas.

5.2.1.02. "Ranking" o rango con factores: es un método similar al anterior, pero se pide al calificador que realice, ya sea:

- a. Una comparación global (una persona como un todo, versus las otras) teniendo en cuenta determinados factores. Por ejemplo: cantidad de trabajo, calidad de trabajo y habilidad para supervisar. Se considera global por cuanto no exige que los resultados de la comparación detallen factor por factor, basta con que los mismos hayan sido tenidos en cuenta.
- b. Otra variante del mismo método es pedir la comparación analítica: cada factor(20) de una persona versus ese mismo factor en todas las otras.

En el segundo caso, el resultado final surge de la sumatoria del puesto (número de orden: 1°, 2°, etc.) que obtuvo cada calificado en cada uno de los factores. Obviamente el mejor calificado es quien obtiene el menor número de puntos. La principal crítica de este método es la falta de consistencia de la escala.

5.2.1.03. Comparación por parejas: es una evolución del método anterior y consiste en realizar la comparación de cada uno de los integrantes del grupo con todos los restantes. La comparación puede hacerse en forma global (con lo cual se cae nuevamente en la subjetividad) o analíticamente para cada individuo y factor. Los resultados pueden volcarse en tarjetas (una para cada persona, detallando cada factor) o en una tabla de doble entrada, por ejemplo:

	A	B	C	
A	-		C	
B	A	-	C	
C			-	
Suma	1	0	2	(comparación global)

En la comparación A - B es mejor A

En la comparación A - C es mejor C

En la comparación B - C es mejor C

Dentro de la tabla, en lugar de marcar con una cruz (que es lo tradicional) se usa la inicial del mejor. Ello facilita el control. Cuando se comparan los factores puede optarse por una tabla que contenga a todas las personas y todos los factores o, si resultara demasiado grande, se hace una tabla por cada factor y luego se vuelcan los resultados en una hoja resumen.

La comprobación de que en cada tabla no fue omitida ninguna comparación, surge de una fórmula sencilla:

En el ejemplo anterior eran 3 individuos y las comparaciones son 3:

$$\frac{3 \times (3 - 1)}{2} = 3$$

Si se tratara de 7 personas, tendríamos:

$$\frac{7 \times (7 - 1)}{2} = 21$$

Comunmente, este método se usa para comparaciones globales pues, a poco que las personas y factores sean numerosos, el calificador se encuentra frente a una montaña de datos que no le ayudan a tomar una decisión. Por ejemplo: 10 personas y 8 factores, ya significan 360 comparaciones (45 x 8).

5.2.1.04. Comparación hombre a hombre: este método fue desarrollado en 1913 por Walter Dill Scott(21), originariamente para calificar al personal del Carnegie Institute of Technology y luego lo aplicó intensamente, para calificar a los oficiales del ejército de los EE.UU. durante la Primera Guerra Mundial. La base del método está en la selección de unos pocos factores como liderazgo, iniciativa, responsabilidad, etc. y para cada factor se eligen varias personas que representan un grado de cada factor, por ejemplo:

Liderazgo - grado sobresaliente	- Juan
- grado bueno	- Pedro
- grado regular	- Antonio
- grado deficiente	- peor que Antonio

Es decir que la calificación se obtiene comparando, factor a factor, cada calificado con esta nómina de "adalides". Técnica similar al método de comparación de factores que se usa en Evaluación de Puestos.

Este método es útil cuando debe calificarse un gran número de personas y cuando, por el tipo de tarea, es fácil elegir adalides que puedan ser bien conocidos por todos los calificadores.

La subjetividad se ha introducido por dos vías, la elección de los adalides y la calificación, que debe ser hecha por una persona que, normalmente, no intervino en la elección de cada adalid.

5.2.1.05. Escala gráfica: es un avance respecto a los métodos anteriores, pues agrega precisión al determinar no solo factores a calificar sino grados dentro de cada factor. Como generalmente los grados se encolumnan, es fácil controlar visualmente los puntos altos y bajos de cada calificado y su tendencia o promedio. Por ejemplo:

Fecha: .../.../... Nombre: Sección: Puesto:					
F A C T O R E S	G R A D O S				
	1	2	3	4	5
Asistencia y puntualidad					
Calidad de su trabajo					
Cantidad de su trabajo					
Cumplimiento de normas					
Capacidad de mando					
Desarrollo de sus subordinados					
Relaciones con terceros					
Iniciativa					
..... (firma)					
Comentarios del calificado:					

Dale Yoder(22) le critica a este método la tendencia a incorporar el desempeño y el potencial en la misma escala. Este tema merece una discusión más amplia, sobre qué debe calificarse, y conviene advertir que esa mezcla puede producirse también en otros métodos.

Tiffin y Mc Cormick (23) aclaran que las escalas gráficas, en donde los puntajes altos de todos los factores quedan a la derecha y todos los bajos a la izquierda (o viceversa), fomentan la subjetividad y lo que más adelante se definirá como "efecto de halo".

5.2.1.06. Escala numérica: al introducir la cuantificación, este método significa un paso importante hacia la objetividad. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que si el esquema no está acompañado por otros soportes efectivos (factores y grados claramente cuantificables, por ejemplo), la introducción de la escala numérica puede quedar en una mera matematización de la subjetividad.

Herrero Aleixandre y Maristany(24) en sus respectivas obras, citadas al principio de este capítulo, coinciden en clasificar a los métodos de calificación por escalas numéricas en:

Escalas continuas	{	- evaluación global
	{	- analítica o con factores
Escalas discontinuas	{	- evaluación global
	{	- analítica o con factores

Escala continua es aquella en la cual es posible elegir puntajes intermedios para diferenciar a dos calificados. Por ejemplo, en una escala de 0 a 10 pueden usarse las 11 alternativas o, si fuera útil, llevando el intervalo a medio punto, pueden usarse 21 alternativas.

Escala discontinua, en cambio, es aquella donde los intervalos están estrictamente establecidos y no se permite usar puntajes intermedios. Por ejemplo:

Sobresaliente	10
Muy Bueno	8
Bueno	6
Regular	4
Deficiente	0

Si bien la escala continua deja la sensación de una mayor precisión, es necesario tener en cuenta que tal exactitud solo es válida cuando todos los calificadores la aplican de la misma manera, y que muchos aspectos del comportamiento humano no pueden ser medidos con tal precisión.

No obstante, en aquellos casos en que se trabaja con factores claramente cuantificables, la escala continua es superior, ya que evita la subjetividad que se introduce al elegir arbitrariamente uno de los dos extremos del intervalo en cuestión.

El método de escala numérica, orienta el proceso de calificación y la presentación de los resultados, mediante pautas numéricas preparadas de antemano. Ello permite independizarse de la comparación de los calificados entre sí para realizar la evaluación y facilita, en cambio, la comparación de los calificados de distintas secciones de la misma organización.

Cuando la cuantificación se realiza con relación al desempeño global del individuo, lo mismo que cuando se incluyen factores tales como "expresión" o "expresividad" (véase el cuadro 16.2 de Yoder) la objetividad y el grado de exactitud que es lícito exigirle al proceso de calificación, están en serio peligro.

Otro aspecto que es necesario analizar es el peso o ponderación que se asigna, en su caso, a los distintos factores, dado que ello tiene mucho que ver con el resultado final y la ecuanimidad de las decisiones sobre remuneraciones y promociones.

Puede tomarse como ejemplo un modelo que, con otro propósito, presentan Strauss y Sayles en la página 605 de su obra:

Tipo de personal a calificar: supervisores

Factores: conocimiento del trabajo, juicio o criterio, habilidad organizativa, actitud (entusiasmo, lealtad, etc.), responsabilidad o confiabilidad, creatividad, trato con terceros, delegación de tareas, liderazgo, eficiencia personal (rapidez y efectividad).

Son 10 factores en total

Escala : todos los factores admiten 5 grados y cada uno de ellos vale un punto más que el anterior:

Insuficiente: 1; Regular: 2; Bueno: 3; Muy Bueno: 4 y Excepcional: 5

Pautas : Insatisfactorio: entre 10 y 15 puntos
Regular : entre 16 y 25 puntos
Bueno : entre 26 y 35 puntos
Muy Bueno : entre 36 y 44 puntos
Excelente : entre 45 y 50 puntos

Cabe preguntarse, es conveniente o justo que el máximo puntaje de "creatividad" (habilidad generalmente escasa) sea 5 puntos, al igual que en "Conocimiento del Trabajo" (que siendo meritorio, puede adquirirse por el mero transcurso del tiempo)?

Esto nos lleva a replantear qué es lo que queremos calificar o, mejor aún, qué es lo que deseamos fomentar con esta técnica.

Si en lugar del ejemplo de Strauss y Sayles pensamos en un esquema para personal de menor jerarquía, como uno de Herrero Aleixandre(25), cabe preguntarse: es justo asignar el máximo peso a "Asistencia" o "Puntualidad" que a "Calidad del Trabajo"?

En la realidad latinoamericana se dan las dos alternativas (factores ponderados y sin ponderación). En los casos en que se pondera, esa tarea queda a cargo del especialista que diseña el sistema o se realiza con participación de los supervisores que luego lo van a usar. Esta segunda modalidad es la que da mejores resultados.

Las obras de Herrero Aleixandre (páginas 36 y siguientes) y de Maristany (páginas 242 y siguientes) traen un excelente tratamiento de la ponderación de los factores y de la participación de los supervisores en esa tarea.

Una de las críticas que se formula a este método es la circunstancia de que queda en manos del calificador la obtención del puntaje total de cada calificado. Ello alivia el trabajo de la Oficina de Personal pero, se dice, puede obstaculizar la objetividad de la calificación, dado que se mezcla el uso de la escala con el valor total asignado y con la compensación económica o de otro tipo que corresponderá a ese total.

Más adelante se verá que este problema merece tratarse con mayor profundidad.

5.2.1.07. Lista de frases de comprobación: Como una forma de evitar la interferencia de otras intenciones del calificador en el proceso de la calificación del desempeño y dejando testimonio de las prácticas de toda una época de la administración de personal, este método no pone al alcance del califi-

cador el valor en puntos que se asigna a cada pregunta. Ejemplo tomado de Dale Yoder(26):

Columnas para tildar			
1	2	3	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Activo y fuerte
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Activo pero no fuerte
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Usualmente descuidado en su apariencia personal
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Usualmente prolijo en su apariencia personal
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tiene voz y maneras agradables
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Demuestra mucho tacto al tratar con el público
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Capacitación deficiente para su trabajo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Capacitación adecuada para su trabajo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La bebida es una de sus principales debilidades

Reproducción parcial del modelo de J.B. Probst en su "Service Ratings" Lord Baltimore Press, 1931

Generalmente se incluyen cuarenta o cincuenta frases o preguntas que se relacionan directamente con el desempeño y rendimiento en un tipo de trabajo. Es decir, que habrá una lista para obreros, otra para capataces o sobrestantes, otra para empleados administrativos, etc.

Con frecuencia se incluyen frases contradictorias o de otra manera vinculadas, para facilitar el control sobre el cuidado y precisión del calificador.

La respuesta a cada frase tiene un valor en puntos que, como se ha dicho, no se da a conocer al calificador.

Las críticas que merece este método son:

- a. el ocultamiento de la tabla de evaluación de las respuestas es un insulto para los calificadores, el mismo estamento de supervisión al que luego se define como "parte de la dirección de la empresa u organización";
- b. la Oficina de Personal debe sobrecargarse de trabajo rutinario para convertir los tildes en puntaje total de, posiblemente, decenas de calificadores que le envían cientos de hojas de calificación;
- c. qué hacer con esa situación altamente descriptiva del desempeño que no está contenida en ninguna de las frases del formulario?
- d. dado que la sub-cultura que denominamos "organización" tiene canales informales de comunicación que no funcionan con igual fluidez para todos los calificadores, habría que diseñar un sistema restaurador del equilibrio, para evitar la injusticia de que algunos calificadores conozcan el puntaje secreto y otros no. Esto se ve más claro si se piensa en un esquema de este tipo que ya lleve cuatro o más años de funcionamiento dado que estos secretos no se mantienen por años;
- e. si se piensa en la modificación del puntaje en cada oportunidad que se califica, caben dos preguntas: qué hacer en caso de aplicar el principio de calificar a cada individuo en el mes en que cumple su aniversario en la organización? Dado que, en ese caso, teóricamente al menos, todos los meses habrá calificaciones. Cómo hacer comparaciones retrospectivas si los puntajes fueran cambiados?
- f. si el esquema de calificación se propone una auténtica capacitación de los calificadores, las reuniones entre el especialista de la Oficina de Personal y el calificador, para analizar los resultados, produce situaciones embarazosas.

Este método que, desde el punto de vista técnico aún tiene más críticas, se usa y se seguirá usando en Latinoamérica. Ello es así porque en determinadas organizaciones, el mismo es parte del andamiaje que mantiene el equilibrio cultural, en la forma que ese grupo humano lo desea y necesita. Un consultor apresurado que intente cambiar este esquema por otro más refinado desde el punto de vista técnico, puede descubrir que de nada vale ponerle freno de discos a un automóvil Ford modelo "T".

A mayor abundamiento, si este método de calificación significa un insulto para la supervisión, es necesario averiguar si removerlo o cambiarlo es bueno para el organismo todo. Los libros de patología médica están llenos de ejemplos que muestran males que, desde nuestro punto de vista, quisiéramos curar radicalmente. El médico experimentado sabe, sin embargo, que para cada paciente la salud se encuentra en un nivel diferente, que incluye distintos grados de dolencias. Algunas enfermedades son contraídas, otras son autogeneradas para satisfacer necesidades fisiológicas o psicológicas.

5.2.1.08. Elección forzosa: este método se desarrolló durante la Segunda Guerra Mundial para calificar el desempeño de los oficiales del ejército de los Estados Unidos, buscando neutralizar la subjetividad o prejuicios del calificador. Para ello se utiliza una serie de frases agrupadas en bloques de cuatro de ellas (hay otros ejemplos de dos y cinco frases), los bloques se distribuyen al azar dentro del formulario de calificación y se pide al calificador que marque solamente las frases que definen adecuadamente el desempeño de la persona en cuestión.

Las diferencias entre los métodos de Lista de Frases de Comprobación y el presente son, en esencia:

- a. generalmente el método de Lista de Frases exige que se marquen todas las frases con la alternativa adecuada (contestar todas las preguntas), mientras que en Elección Forzosa solamente es necesario elegir una o más frases dentro de cada bloque;
- b. en el método de Lista de Frases el ordenamiento de las mismas es al azar, en Elección Forzosa tiene una relación lógica con el resto de las frases del mismo bloque. Esa relación surge de una encuesta analizada matemáticamente;
- c. el método de Elección Forzosa prevé un sistema participativo para seleccionar y ponderar el peso de las frases y un análisis estadístico para detectar la subjetividad y prejuicio individuales que pueden estar contenidos en las frases seleccionadas. Estos perfeccionamientos podrían igualmente incorporarse al método de Lista de Frases, pero históricamente no ha ocurrido así.

No obstante haber sido diseñado alrededor de 1946 por un equipo de psicólogos, dirigido por el Doctor E. Donald Sisson(27), corresponde mantener las críticas formuladas anteriormente sobre el ocultamiento del puntaje, al analizar el método de Lista de Frases de Comprobación.

La fundamentación debe buscarse en el contexto de aplicación. Entre el ejército de los Estados Unidos en 1946 y la realidad latinoamericana de la década del 70 hay demasiada diferencia.

J.J. Herrero Aleixandre(28) nos proporciona un ejemplo interesante del método de Elección Forzosa para personal de supervisión. Este autor parte de la siguiente lista preliminar de frases, que según aclara son "a título ilustrativo y no de orientación":

1. Frecuentemente falta o llega tarde.
 2. Piensa y actúa rápidamente en caso de emergencia.
 3. No tolera interferencias de sus superiores.
 4. Todos los individuos de la empresa tienen confianza en él.
 5. Es brusco.
 6. Es muy estimado de sus subordinados.
 7. Frecuentemente da cortas respuestas.
 8. Defiende a sus subordinados delante de sus superiores.
 9. Es fácil hablar con él.
 10. Tiene favoritos.
 11. Es un trabajador incansable.
 12. Rehusa delegar responsabilidades.
 13. Buena apariencia personal.
 14. Siempre tiene preparada una excusa.
 15. No soporta las críticas.
 16. Nunca se retracta de una decisión.
 17. Coloca el trabajo por encima de todo.
 18. Se preocupa demasiado por los detalles.
 19. Se adapta rápidamente a situaciones nuevas.
 20. Su formación no es adecuada para el trabajo que realiza.
 21. Es un buen candidato para el ascenso.
 22. Posee un gran equilibrio.
 23. Se da cuenta de sus propios defectos.
 24. No se expresa bien verbalmente.
 25. Conduce a sus subordinados con dureza.
 26. Anima a sus subordinados.
 27. Descuida frecuentemente sus obligaciones.
 28. Escaso conocimiento de su trabajo.
 29. Solicita consejos que nunca usa.
 30. Reconoce y tolera los defectos de los demás.
 31. No hace política. No intriga.
 32. Ingenia procedimientos para reducir los costos.
 33. Premia rápidamente un trabajo bien hecho.
- Etcétera.

Este autor propone el siguiente tratamiento:

- a. realizar una encuesta entre los futuros calificadores y otras personas que conozcan bien a los futuros calificados, para evaluar cada una de las frases desde el punto de vista de su aptitud para describir situaciones que se verifican normalmente en esa organización. Para ello usa una escala de 7 grados (índice de aplicabilidad);
- b. en la misma encuesta se mide el grado con que esas frases permiten distinguir un buen desempeño de uno malo. Se utiliza una escala de 5 grados (cero a cuatro) que se denomina índice de discriminación;
- c. los resultados de aplicar los dos índices mencionados a la lista de frases original, se vuelcan en un gráfico de coordenadas cartesianas cuyos ejes miden el índice de aplica-

bilidad y el de discriminación. Con ello se facilita la elección de las frases más adecuadas y su ordenamiento en bloques homogéneos, según el criterio que para ello se haya elegido.

En el ejemplo citado, dicho autor propone eliminar las frases 23 y 24, por bajo índice de aplicabilidad y formar los siguientes bloques de cinco frases:

Bloque 1: frases 32-30-25-28-07

Bloque 2: frases 20-26-01-21-13

etcétera

5.2.1.09. Distribución Forzosa: tal como lo explican algunos de los autores mencionados en el cuadro-resumen, este método puede basarse en la calificación global del desempeño del individuo o bien utilizar factores. Lo sustantivo es que el método obliga al calificador a presentar los resultados de su tarea de evaluación, siguiendo ciertos parámetros: debe distribuir forzosamente a sus subordinados dentro de un determinado cartabón. Así, por ejemplo, puede exigirse que:

calificados entre 80 y 100 puntos:	10%
calificados entre 60 y 79 puntos:	25%
calificados entre 40 y 59 puntos:	30%
calificados entre 20 y 39 puntos:	25%
calificados entre 0 y 19 puntos:	10%
	<hr/>
TOTAL	100%

Entendemos que no corresponde clasificarlo como un método cabal de calificación del desempeño sino como una técnica para el control de los resultados.

La transformación de un instrumento de control en herramienta operativa puede desembocar en situaciones aberrantes, como las

que surgen de tener que aplicar el cartabón mencionado a solamente siete subordinados; tener que explicar al calificador que no es cierto que el método dude a priori de su objetividad y capacidad como evaluador o (y esto es un caso real, de un supervisor de un grupo escogido escrupulosamente para una nueva tarea muy compleja) concluir que, si bien las calificaciones de la mayoría del grupo no han sido distorsionadas, sino consistentes con las evaluaciones de esos mismos subordinados en el pasado, se van a aceptar los resultados "como una excepción", puesto que contrarían al método en vigor.

Dado que preferimos siempre la posición constructiva ante cualquier problema, para aquellos casos en que se decida instalar este método, recomendamos los siguientes pasos previos:

- a. verificar si existen calificadores que supervisen a grupos reducidos de subordinados o a grupos de características muy homogéneas;
- b. en caso afirmativo, diseñar y discutir de antemano la estrategia a seguir para enfrentar esas situaciones;
- c. evaluar "a priori" el efecto que esa estrategia tendrá sobre el grupo humano en su conjunto.

5.2.1.10. Incidentes críticos: este método se desarrolló para la fuerza aérea de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial(29). Se propone basar la calificación en realidades o hechos concretos, en lugar de opiniones globales sobre aspectos más abstractos. Buscando evitar la subjetividad o la tendencia del calificador, este método le pide que elija dentro de un grupo de incidentes (actos, respuestas, etc., habituales en el calificado) aquellos que se hayan verificado durante el período respectivo. Por supuesto, la lista de incidentes, habitualmente preparada por un especialista,

debe ser completa y ajustada a la realidad laboral que se analiza.

E. Flippo(30) da los siguientes ejemplos de incidentes críticos:

1. Se perturba o enoja con su trabajo.
2. Rehusa ayudar a sus compañeros de trabajo.
3. Sugirió una mejora en el método de trabajo.
4. Rechazó una oportunidad de capacitarse.
5. Trató que un compañero aceptara una decisión de la dirección.

Leyendo esta y otras listas similares, cabe preguntarse si la descripción de los incidentes está exenta de subjetividad y si no es también subjetiva la decisión de asignarle valor comparativo a los incidentes o, a veces, tener que determinar "a priori" y en abstracto que la aparición de un incidente es buena o mala en términos de calificación final. Para dar un solo ejemplo, piénsese en una empresa comercial que instaló el esquema de calificación del desempeño en su época de auge y que hoy, atravesando una fuerte crisis, lo continúa: debe mantener la lista de incidentes? y si la mantiene, debe revisar el valor comparativo de los mismos?, y cuando vuelva al esplendor económico, qué debe hacer?

Quizás la pregunta más ácida es: cómo responder cuando el calificador o el calificado (si se le da participación en el proceso) preguntan cuál es el valor de uno de los incidentes (o el de todos ellos) a los efectos de la calificación?

5.2.2.01. Comparación de resultados con pautas globales: con este método entramos en el área de la calificación por resultados, estrechamente vinculada con la técnica de dirección por objetivos que postuló Peter Drucker en 1954(31). Su utiliza-

ción más frecuente se halla en el nivel de la dirección superior (gerente general o, en algunos casos, gerentes de áreas o departamentos específicos). Reconoce su origen en la forma de remuneración, usualmente un porcentaje de la ganancia de la empresa o de sus ventas netas.

Antes o después de instalado el método, algunas empresas han encontrado que el objetivo de maximizar ganancias plantea una disyuntiva temporal: ganancias a corto plazo o a largo plazo? Además, el tamaño de la empresa, la coyuntura económica general, la situación financiera de la compañía o la decisión de los propietarios del capital, pueden resultar en una modificación transitoria de la política de ganancias.

El propósito de maximizar rentabilidad a largo plazo obliga a entrar en algunas precisiones sobre política de inversiones, de precios y de desarrollo del personal que, con frecuencia disminuyen la ganancia del año corriente (la que sirve de base para establecer la remuneración del ejecutivo en cuestión). En consecuencia, se hace necesario desarrollar un esquema de calificación del desempeño que contemple todos esos factores y permita evaluarlos objetivamente.

La bibliografía sobre este tema no abunda, en consecuencia el autor debe recurrir a una experiencia práctica para dar un ejemplo ilustrativo de los factores a calificar:

- a. ganancia antes de impuestos;
- b. sumatoria de material obsoleto más deudores incobrables (ambos muy importantes en ese caso particular);
- c. índice de rotación de inventarios;
- d. índice de días en la calle (relación entre el saldo a cobrar a clientes y el monto de ventas);
- e. índice de inversiones en planta y equipos;
- f. índice de promociones de personal (realizadas y frustradas);

g. índice de nuevos proyectos o actividades comerciales.

El cálculo de los índices está explicado en un Manual ad-hoc y la cifra final para calificar el desempeño se obtiene multiplicando la ganancia por los sucesivos coeficientes. El resultado es un número híbrido que se compara con los de otras filiales de la misma empresa (que desarrollan la misma actividad y tienen similar tamaño), tanto en forma global como analítica. Los aspectos relevantes del ejercicio no contemplados en el esquema se agregan como un factor corrector. Las estadísticas de resultados, registran toda la información en detalle para que las comparaciones sean objetivas.

Puede ocurrir, especialmente cuando se trata de una empresa única y no un conjunto de filiales, que el interesado participe en la fijación de las metas (elaboración del índice).

No es necesario destacar aquí la tremenda influencia que en este esquema tiene el aspecto económico de la calificación. Tanta que, en la mayoría de los esquemas latinoamericanos que incluyen este método, se puede decir que se trata de una técnica para fijar la bonificación anual, con algunos agregados que pueden orientarla hacia un esquema genuino de calificación del desempeño.

5.2.2.02. Análisis de resultados versus metas específicas:

Cuando se trata de gerentes departamentales u otros puestos de supervisión, se usa una variante del método anterior que omite la ganancia contable de la empresa. Ello hace que el esquema sea también aplicable a organizaciones no lucrativas.

Las metas son fijadas por la dirección y exigen un esfuerzo importante, pero son alcanzables. Las más eficientes son

aquellas metas cuantificables y que permiten una gradación de los resultados. Las metas relacionadas, por ejemplo, con el trato a los subordinados, requieren una definición bien precisa y ofrecen, no obstante, riesgo de apreciaciones subjetivas.

Ejemplos de metas objetivas: cantidad de producción, calidad (cuando las fallas son automáticamente detectadas), costos (en términos de unidades de insumos o en valores monetarios constantes), ventas en unidades, cumplimiento de fechas (cierre del balance o presentación del presupuesto).

Resulta ilustrativo en este tema un párrafo del Profesor Belcher que dice:

"El fracaso en desarrollar pautas de desempeño (performance standards), la experiencia con calificaciones basadas en rasgos más bien que en desempeño y una suerte de abdicación general de las responsabilidades de la dirección con respecto a la calificación del mérito, han dado como resultado: muchas calificaciones deficientes y mucha confusión respecto a para qué deben ser usadas las calificaciones. Parece haberse difundido bastante una práctica por la cual la calificación del desempeño se establece para ayudar al desarrollo de ejecutivos, antes que para orientar las decisiones con respecto al personal. En estos casos, se realiza una calificación separada para establecer la remuneración o bien el primer documento u hoja de calificación, se utiliza con este propósito sin mencionar ese uso. Es muy probable que la erosión general del principio del mérito se deba en gran parte a esta práctica. Afortunadamente, esta orientación ha demostrado su intrascendencia. Las calificaciones diseñadas para ayudar al desarrollo, tienen poca repercusión, si se las compara con aquellas que se usan para ajustar remuneraciones. Las cali-

ficaciones para remuneración tienen más probabilidad de orientar tanto el desarrollo como el desempeño, al mostrarle al individuo qué comportamiento rinde frutos... aumentos por mérito, bonificaciones y promociones."(32)

Partiendo de un enfoque basado en las ciencias del comportamiento, cuesta trabajo coincidir con Belcher; pero analizando muchas de las realizaciones en Latinoamérica y en el mundo, aquellas en las cuales campea una mezcla de paternalismo, eficientismo e ingenuidad, una conclusión parece inevitable: si esas organizaciones fueran capaces de acordar y poner por escrito qué es lo que quieren y adónde se proponen llegar, un sencillo esquema de calificación por objetivos les haría mucho bien.

Las ciencias del comportamiento, otra vez, nos enseñan que con frecuencia, esas organizaciones no pueden o no quieren fijar metas claras que todos entiendan. Las sutiles líneas de la red de poder e influencia, por ejemplo, suelen inmovilizar los mecanismos que podrían poner en funcionamiento esa clarificación de las metas. Basta con pensar en el caso de la empresa pequeña o mediana a la que no se deja seguir creciendo (so color de la rentabilidad no proporcional o del mayor riesgo comercial) porque su ejecutivo máximo comprende que con ello perdería su actual control absoluto.

5.2.3.01. Análisis de resultados versus metas auto-elegidas:

Con este método entramos en el último grupo de técnicas de calificación, el que hemos denominado motivacional. Este método y el siguiente se muestran en forma separada, no solo por ser un avance respecto a los esquemas anteriores, sino porque el enfoque motivacional representa un replanteo radical en la esencia del proceso, que va mucho más allá que el mero cambio del calificador.

La estructura de este método es similar al del anterior, pero introduce como elemento fundamental la participación previa del calificado en la elección de las metas.

Por supuesto, esa selección de metas está sujeta a una especie de derecho de veto por parte de la organización, dado que es ella la que decide, en última instancia, qué es conveniente para el éxito de la gestión total.

Las experiencias bien administradas demuestran que el calificado actúa con honradez al fijar las pautas y no es infrecuente que lo haga con más exigencia que lo que hubiese hecho el calificador. Va de suyo que, en ese caso, la respuesta del calificador debe ser igualmente honrada.

Edwin Flippo señala que para que este método funcione adecuadamente, es esencial:

- "1. buenas descripciones de puestos que especifiquen áreas en las cuales se pueden establecer metas;
2. confianza en que el subordinado va a establecer las metas en forma responsable;
3. elegir metas específicas antes que generales;
4. adoptar una posición constructiva (problem solving) en lugar de crítica, durante la discusión del desempeño desarrollado."(33)

Corresponde agregar también, la importancia de que la fijación de metas pueda ser hecha, o por lo menos entendida, por terceras personas dentro de la organización a fin de permitir la auditoría del esquema.

5.2.3.02. Calificación por el grupo: Este método admite dos alternativas mayores, metas fijadas por la dirección o bien fijadas por el grupo y supervisadas por la dirección. Dentro

de la primera modalidad puede incluirse cualquiera de los métodos que en el cuadro resumen hemos denominado tradicionales y en ese caso, más que de metas corresponde hablar de una calificación global o por rasgos.

Este enfoque, es denominado por Yoder calificación sociométrica(34), representa la máxima concesión de la dirección hacia los subordinados con respecto a los "derechos reservados", dado que es el grupo el que actúa como calificador.

Corresponde formular aquí, consideraciones similares a las mencionadas por Flippo en el método anterior y agregar que, para evitar inútiles pérdidas de tiempo(35) es esquema debe incluir pocas variables, todas ellas fácilmente observables y susceptibles de evaluación objetiva.

El éxito del sistema tiene mucho que ver con la capacitación de los calificadores, que aquí se han multiplicado. Ello refuerza lo dicho anteriormente con respecto a la sencillez que debe tener el método, dando preferencia a los factores cuantificables.

Dada la importancia que los tratadistas de Motivación adjudican al grupo como ente dinamizador o liberador de energías(36) este método merece que en Latinoamérica se intenten experiencias piloto rigurosamente controladas para ponerlo a prueba.

5.3. Conclusiones sobre los métodos de calificación del desempeño: La enumeración de los métodos y autores, que fue hecha con criterio unificador, evitando resaltar las diferencias menores, muestra un panorama muy amplio, demasiado amplio para facilitar la tarea del administrador de personal. El grueso del aporte proviene de una cultura anglosajona

(fuerzas armadas y empresas de los Estados Unidos) y el ámbito para el cual estamos escribiendo es no solo latino, sino latinoamericano. Ya somos muchos los latinoamericanos que sentimos la necesidad de una tecnología autóctona y de nivel comparable a la de los países desarrollados, así lo manifiesta el profesor Perel, cuando dice: "... no podemos entender la administración de empresas en nuestro país partiendo solamente de los textos de autores extranjeros, porque resultaría un engaño a nosotros mismos. Perdemos de vista nuestra auténtica realidad; se corre el peligro de que lo que leemos, lo llevemos (a través de un proceso de transferencia) a un contorno fundamentalmente distinto, a una situación histórica completamente diferenciada y a un medio incapaz de tomar todos esos sistemas, tal como corresponde y como pueden dar fruto."(37)

Más adelante analizaremos cómo enfrentar la elección del método a aplicar, pero desde ya podemos adelantar que nuestro continente necesita con urgencia estudios de campo en condiciones rigurosamente controladas, como las experiencias de Hawthorne o de Tavistok, pero en escala más pequeña porque no disponemos de fondos para trabajos de tan largo aliento. En esos estudios deben ponerse a prueba varias técnicas fundamentales de la administración de personal, en particular la Calificación del Desempeño.

CAPITULO 6. PARTICIPACION SINDICAL EN EL
PROCESO DE CALIFICACION

Para abarcar con perspectiva adecuada la posición sindical frente a los esquemas de calificación del desempeño, es necesario tomar altura en lo social y en lo temporal.

En estos años de la década del 70 el sindicalista enfrenta una situación infinitamente más compleja que la del siglo pasado o principios del presente. Ya no existe una verdadera explotación del hombre por el hombre (trabajo pesado de niños y mujeres o con jornadas que afectaban la integridad física del trabajador), la industria va descartando al ser humano como fuerza motriz o en tareas con alto índice de siniestralidad, por razones humanitarias o, sencillamente, porque esa utilización es anti-económica. El éxodo de la población hacia las ciudades facilita el control del cumplimiento de las leyes y reglamentos de trabajo inspirados en las convenciones internacional y una presión creciente por una mejor "calidad de vida" va concretándose en condiciones de trabajo que sobrepasan las metas de los iniciadores del movimiento.

A los pioneros de las grandes luchas sociales y gremiales, los debemos analizar en su propio momento y circunstancias, teniendo en cuenta la formación intelectual que aquella sociedad les permitió. Pero relejendo el conocido reglamento de trabajo del molino de Amasa Whitney, dictado por ese empresario en Winchendon, Massachusetts, el 5 de julio de 1830(38), no puede negarse el gran avance operado y que, en consecuencia, la tarea del dirigente gremial de hoy es mucho más ardua, dado que ya no puede hablarse de flagrante inhumanidad y porque un creciente nivel de educación en los traba-

jadores les permite defenderse por sí mismos, dejando al sindicalista la lucha por un territorio de más difícil conquista.

No entramos aquí a analizar el actual cuestionamiento de la representatividad de los dirigentes sindicales ni su intervención en el proceso político, porque ello nos alejaría del tema central.

Con respecto a la participación del Sindicato en la calificación del desempeño, puede verificarse en dos etapas:

- a. en el diseño del esquema y en la elección del método;
- b. en la calificación del personal, formando juntas de calificación o de revisión de resultados.

La posición ortodoxa ha sido negarse a participar. El motivo es la calidad discriminativa de la técnica, dado que la calificación distingue entre trabajadores buenos y mediocres, produciendo así una fisura en aquello que, para el sindicalista, debe ser monolítico. Los líderes de los trabajadores han contrapuesto, tradicionalmente, la faceta monetaria de la calificación del desempeño con la bonificación por antigüedad. Esta última no discrimina y es fácil de controlar (basta con comprobar la fecha de ingreso al trabajo).

Sin embargo, otros sindicalistas, en distinta época y circunstancia, apuntando a una nueva meta, han aceptado la responsabilidad de intervenir en el proceso. El autor fue partícipe de esta experiencia actuando en Chile durante 1971 y 1972 como consultor en la materia. En esa oportunidad la meta era otra; gobernaban los partidos de la Unidad Popular bajo la presidencia de Salvador Allende, se buscaba estatizar las principales empresas y ponerlas bajo la dirección de

los trabajadores. Los dirigentes sindicales debían ser avanzada en ese movimiento y asumir un nuevo rol, el de responsables o copartícipes en la administración, fomentar la productividad para demostrar que su gestión era más eficiente que la del empresario capitalista.

La obra no era fácil, a los mismo sindicalistas que ganaron su posición mediante una insobornable lucha en pro de mejores condiciones de trabajo, se les pedía que, sin experiencia empresaria, sin reequipar las industrias y sin decepcionar a la masa trabajadora que debía mantener con sus votos a la coalición gobernante, consiguieran producir más zapatos, más telas y más cobre para los chilenos.

Algunos sindicalistas aceptaron desde el principio, participar en esquemas de calificación del desempeño, otros lo harían más tarde y los más recalcitrantes seguirían oponiéndose.

Desde el punto de vista psico-sociológico el análisis más rico es el del líder obrero que aceptó el desafío de participar, desmanteló sus antiguas defensas y se convirtió en atacante. Sus objetivos eran bien claros: conseguir un nuevo territorio en el cual compartir decisiones con la dirección empresaria, acabar con algunas injusticias (en toda organización las hay) y ayudar en una vieja lucha que, en Chile, enfrenta a los sindicatos de trabajadores con los de supervisores.

Para entender mejor el proceso, debe tenerse en cuenta que los sindicatos chilenos son de tipo vertical (por empresa o por planta); equivalen en lo territorial a lo que en la Argentina se llama Comisión Interna, pero tienen potestad para firmar Convenio Colectivo y representar a sus

afiliados ante el Ministerio de Trabajo y ante la Justicia.

Los resultados de esta participación fueron diversos, pero tuvieron un aspecto común en la mayoría de los casos: el sentimiento de frustración en el dirigente que debía contestar los reclamos de sus compañeros, ante las nuevas injusticias que se alegaban. En general, los dirigentes que aceptaron participar, sabían de antemano que esto iba a ocurrir y estaban preparados para ello.

Si quisiéramos sacar una conclusión de esta experiencia, podríamos decir:

- a. un esquema de calificación del desempeño bien diseñado y aceptado por la sub-cultura en la cual se aplica, ayuda a producir más zapatos y más telas en Chile Socialista o en un país capitalista;
- b. el proceso de fricción o rechazo por parte del sindicalista, proviene del cambio de papel a que lo somete esta nueva responsabilidad y no de fallas del esquema que, por lo demás, estaría en sus manos corregir;
- c. el proceso de capacitar y desarrollar a los trabajadores, que consideramos indisolublemente unido al esquema de calificación, es comprendido por el sindicalista, pero normalmente no lo decide a la acción. Hacen falta varios años de responsabilidad en la conducción empresarial para aceptar esta necesidad en su verdadera dimensión y muchos empresarios se han jubilado sin reconocerla como un aspecto importante;
- d. cuando se enfrenta una modificación profunda como la que intentó Chile, hace falta un equipo de recambio. El sindicalista revolucionario y agresivo que participó en la conquista del poder (o la cogestión en una empresa) por el impulso que trae y por la vocación que le permitió llegar

a esas alturas, no es el hombre adecuado para administrar con pausa y espíritu conservador, un esquema de calificación del desempeño como los que funcionan en Rusia, Yugoslavia y China, que no difieren sustancialmente de los que aquí hemos denominado tradicionales.

CAPITULO 7. ERRORES COMUNES EN LAS CALIFICACIONES

Pueden clasificarse en dos grupos: a) los que provienen del desconocimiento o aplicación incorrecta del método en uso; b) los errores humanos del calificador.

Vamos a centrar el análisis en los métodos más difundidos.

a. Errores en la aplicación del método: para evitar este problema Maristany(39) recomienda que los factores o rasgos reúnan las siguientes características:

- "- ser específicos y no genéricos: confiabilidad (específico) en vez de carácter (genérico);
- "- ser claros y bien definidos para que no se produzcan confusiones;
- "- ser comunes a la mayor cantidad posible de personas, en el universo que se va a calificar;
- "- ser importantes, es decir que sean característicos del grupo a evaluar: la personalidad para el trabajo de barrero no es realmente significativa" (ya hemos comentado nuestra posición contraria al uso de personalidad como factor de evaluación para cualquier puesto);
- "- distinguirse bien unos de otros y no superponerse. Es muy fácil calificar dos veces la misma cosa desde distintos ángulos: cantidad de trabajo y dedicación;
- "- no ser muy numerosos. La complicación de la calificación atenta contra el éxito... cinco a diez factores nos darán un nivel aceptable de agilidad y perfección..."

Por su parte Tiffin y Mc Cormick(40) hacen extensivos al método de calificación del desempeño dos conceptos ampliamente aceptados en materia de "tests" de selección de

personal. Ellos son los índices de validez y de fiabilidad. Fiabilidad o confianza, es la calidad (de un "test" o, en este caso, de un factor) de arrojar el mismo resultado en pruebas repetidas en las mismas condiciones, ya sea por distintos calificadores o por el mismo calificador en distintas ocasiones.

Los autores mencionados muestran los resultados de un estudio realizado en la década del 40 en los Estados Unidos, para determinar el índice de fiabilidad de las calificaciones usando un método de doce factores. Los índices se refieren a cada factor y al resultado total y fueron obtenidos relacionando los resultados de parejas de calificadores que evaluaron a los mismo empleados. Se trata de 92 calificadores y 4.500 empleados.

Índice de Fiabilidad de cada Factor y del Total

1. Seguridad	35%
2. Conocimiento del trabajo	46%
3. Capacidad para otras actividades	47%
4. Cuidado	45%
5. Productividad	46%
6. Calidad del trabajo en general	46%
7. Habilidad	47%
8. Iniciativa	48%
9. Buen juicio	45%
10. Cooperación	37%
11. Personalidad	39%
12. Salud	36%
TOTAL (conjunto de los 12 factores)	55%

Estos datos no deben despertar excepticismo, sino estimular una cuidadosa elección y control de los factores a

utilizar.

Validez es la calidad, que debe poseer un "test" o un factor, de medir lo que se le pide que mida y no otra cosa. Es muy difícil comprobar estadísticamente la validez de los factores. La eliminación o sustitución de los factores no válidos surge del análisis de los resultados de muchos calificadores y de reuniones con ellos para pedirles que, frente a casos concretos, manifiesten qué facetas del desempeño toman en cuenta para evaluar ese factor. Así, por ejemplo, puede ocurrir que el factor Lealtad, para unos sea preponderantemente sinónimo de puntualidad, para otros de laboriosidad y que otros lo interpreten como lealtad hacia la persona del calificador. En tal situación el factor no es válido y debe ser redefinido o sustituido por otro.

b. Errores humanos en la calificación: corresponde incluir en este grupo a los que Mc Farland(41) denomina "conjeturas erróneas" respecto al proceso de calificación:

- "la convicción de que los supervisores desean naturalmente hacer apreciaciones justas y precisas de sus subordinados". Esta resistencia puede ser la causa profunda de calificaciones equivocadas;
- "creer que el sistema una vez instalado, seguirá funcionando como estaba planeado". Ya se mencionó la necesidad de un seguimiento periódico del método para prevenir desviaciones y para re-inyectarle las pautas culturales vigentes;
- "creer que la opinión personal (evaluación global) es mejor que los juicios sistemáticos (calificación analítica)". Este párrafo señala dos problemas: la resistencia de los supervisores a aceptar el esquema (período de diseño e instalación) y la distorsión de las calificaciones, proveniente de esa especie de freno interno que se origina en su opo-

sición consciente o inconsciente al esquema;
-"creer que los empleados desean saber dónde se encuentran... esto puede ser cierto en algunos pero no en todos". Nuevamente, se plantea un problema de resistencia al método que, indirectamente puede afectar al calificador.

Bajo la denominación de "obstrucciones psicológicas" Mc Farland incluye ocho formas de barreras dentro del calificador contra una evaluación objetiva. Las mismas pueden analizarse mejor si se tienen en cuenta los tres aspectos del problema: a) quien no puede calificar a sus subordinados no debe ser supervisor; b) se encuentran algunos casos de excelentes supervisores que son pobres calificadores y ello no tiene solución; c) la entrevista con el calificado no es la única situación tensa que debe vivir el supervisor, dado que si el esquema de autoridad funciona naturalmente, será él quien comunique las sanciones disciplinarias, los aumentos de sueldo menores al esperado, la promoción frustrada, el traslado a una sección no deseada, la asignación de una oficina menos cómoda, etc.

La mayoría de los autores coincide en que los errores humanos pueden clasificarse en:

- i. efecto de halo
- ii. efecto o defecto lógico
- iii. errores constantes
 - a. tendencia central
 - b. exigencia excesiva
 - c. lenidad
- iv. otras desviaciones
 - a. edad del calificado
 - b. antigüedad en la organización
 - c. raza, religión, nacionalidad o posición social

- d. sexo
- e. posición jerárquica en la organización
- f. memoria (repetir los resultados de la calificación anterior)

i. efecto de halo es la deformación que se produce cuando un factor (que el calificador considera muy importante) afecta o tiñe la calificación de otros factores. Un supervisor que trabaja mucho y se queda siempre después del horario normal, tiende a calificar alto la mayoría de los factores a aquellos de sus subordinados que son muy laboriosos y, en el caso inverso, evalúa bajo a factores que no se relacionan con la laboriosidad (iniciativa, buen juicio, etc.).

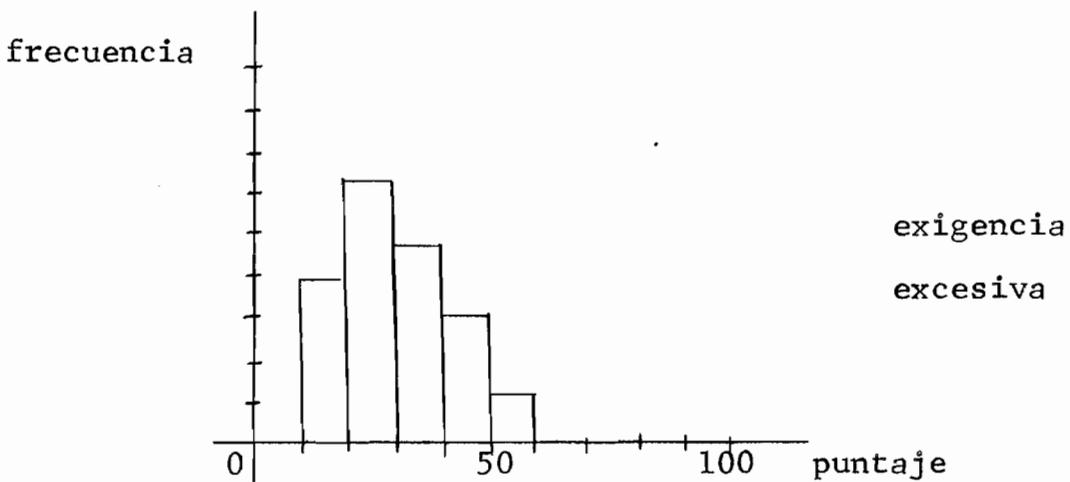
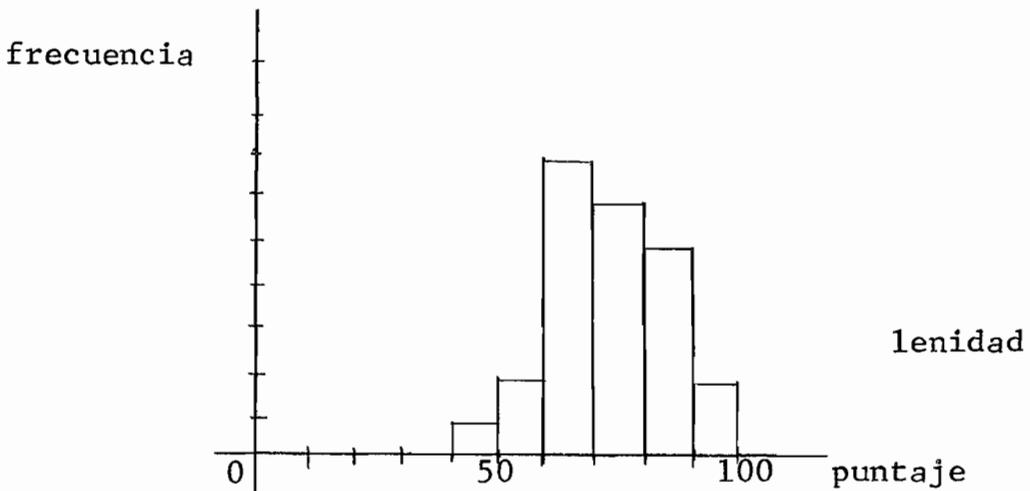
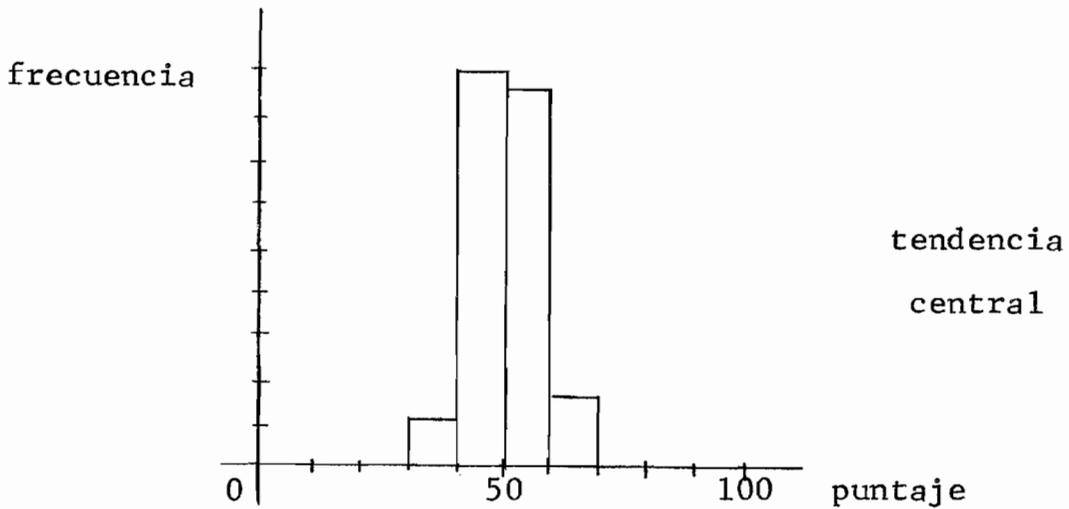
El efecto de halo fue exhaustivamente analizado por el psicólogo norteamericano Thorndike en 1920(42) y es el error de calificación que dio origen a más estudios estadísticos, en particular análisis de correlación.

La manera tradicional de enfrentar este defecto es pedirle al calificador que trabaje en forma horizontal, es decir, tomando un factor a la vez y calificando a todos los subordinados. Esta técnica le permite, incluso, realizar un "ranking" de sus subordinados para cada factor y ello aumenta la objetividad de los resultados. Conviene tener en cuenta, como hemos mencionado antes, que el uso de escalas gráficas (donde lo bueno está a la derecha y lo malo a la izquierda) fomenta el efecto de halo (ver 5.2.1.05).

ii. efecto o defecto lógico, mencionado por Herrero Aleixandre y por Maristany(43), se origina en la suposición de que ciertas características o rasgos de una persona están ligados a otras características. Por ejemplo: "que una persona de baja estatura es también discutidora", que los gordos son apacibles, etc.

Nótese la diferencia ente efecto lógico y efecto de halo.

iii. errores constantes se concretan en el uso de una porción reducida de la escala de calificación; se detectan por análisis estadístico de los resultados y se corrigen mediante capacitación y uso del "ranking" de los calificados en cada uno de los factores. Gráficamente, los errores constantes toman estas formas:



iv. otras desviaciones, los errores que hemos agrupado dentro de esta clasificación, corresponden, en los cinco primeros casos, a preconcepciones del calificador, a saber:

- calificar más alto o más bajo a los jóvenes;
- hacer lo propio con los más antiguos en la organización;
- discriminar en función de aspectos personales;
- calificar más alto a las personas que ocupan puestos más elevados y a la inversa.

Se agrega otro error que proviene de falta de tiempo del calificador o del temor a hacer algo distinto que en el período anterior y tener que explicarlo. En ese caso, el calificador repite de memoria o copia los resultados de la evaluación anterior.

Todos estos errores se detectan mediante conocimiento de la realidad laboral, análisis estadístico y cuando el calificado cambia de calificador, sea por promoción o cambio de sección de cualquiera de ellos.

Los errores constantes y las otras desviaciones impulsaron a los especialistas a diseñar métodos que, aún a costa del respeto por la persona del calificador, evitaran el riesgo de resultados distorsionados. Están en esta línea, los siguientes:

- 5.2.1.07. Lista de frases de comprobación
- 5.2.1.08. Elección forzosa
- 5.2.1.09. Distribución forzosa
- 5.2.1.10. Incidentes críticos

c. Errores en el plan de acción: más difícil es detectar y corregir los errores que se deslizan en la segunda parte de la Hoja de Calificación, que hemos denominado Plan de Acción. La doctrina no es consistente con respecto a la incorporación de

este Plan al proceso formal de calificación y, en todo caso, no se cuenta con análisis estadísticos tan amplios sobre este tema.

Para quienes se decidan por el enfoque combinado "calificación-desarrollo de personal" podemos mencionar los siguientes errores que se observan al aplicarlo:

- no incluir etapas necesarias para mejorar algún factor y programar ese mejoramiento "fuera del Plan oficial";
- planificar más acciones de capacitación y fogueo que las que humanamente pueden enfrentarse simultáneamente con el trabajo normal;
- planificar menos esfuerzo de capacitación para evitar que el subordinado use su tiempo y "ponga su mente" en algo distinto que el trabajo normal o rutinario;
- no planificar acciones de desarrollo para retener a una persona que se desempeña muy bien en su puesto actual;
- no desarrollar su sucesor o su segundo por miedo a perder el propio puesto o dejar de ser imprescindible.

El enfrentamiento de todos estos casos requiere la intervención de una persona que reúna las siguientes características:

- conocer muy bien la organización;
- conocer bien el caso en cuestión;
- tener ascendiente sobre el calificador;
- tener habilidad para manejar reuniones difíciles.

CAPITULO 8. ELECCION DEL METODO DE CALIFICACION

Un método de calificación para ser eficiente y duradero debe hacerse a medida. Los trasplantes normalmente dan pobres resultados o fracasan.

Introducir en una organización o sub-cultura como dicen los antropólogos, un instrumento que sirve para: establecer pautas del comportamiento esperado, fomentar productividad, administrar justicia, desarrollar (bien o mal) a los humanos que la integran, servir o atacar a un esquema de poder pre-existente, motivar, frustrar y distribuir entre muchos el monto de uno de los rubros más importantes del presupuesto de cualquier organización es, no cabe duda, una decisión importante.

El especialista que asume la responsabilidad de proponer esta decisión, hace bien cuando toma altura y como un piloto que sobrevuela una isla pequeña, trata de ver no solo los detalles sino de abarcar el conjunto.

De ese enfoque totalista surgen las preguntas más importantes:

- a. qué quiere ser esta sub-cultura?
- b. qué necesita en esta etapa de su vida?
- c. cómo debe ser el instrumento que le ayude a satisfacer esas necesidades en el presente y en un futuro razonablemente prolongado?

Para constestarlas es necesario un estudio cuidadoso de la realidad cultural de la organización y del momento histórico en que la técnica va a insertarse. El estudio de esa realidad puede encararse con las técnicas de rutina en

las ciencias sociales: encuestas, entrevistas, métodos proyectivos y sociométricos.

La organización puede ser pequeña o grande, ello no interesa. Si un especialista ha determinado que la misma necesita un esquema formal de calificación del desempeño, la elección del método es muy importante.

Los tres errores más comunes en este tipo de decisión provienen de un enfoque deficiente de la situación y desembocan en elegir:

- a. un método sencillo ("... quiero un sistema que todos puedan comprender y que sea fácil de administrar..."). Primero corresponde determinar qué es "sencillo" para esta organización, un método eficiente o uno no confiable? Repetirse las preguntas: qué se quiere conseguir con la implantación de este esquema?, qué controles y mecanismos de retroalimentación de resultados deben instalarse desde el principio?, caen esos controles y mecanismos dentro de la definición de "esquema sencillo"?
- b. un esquema muy moderno y completo (algunos dirían sofisticado): cuál es el propósito, estar en la avanzada de la técnica o alcanzar los objetivos reales, y a lo mejor modestos, que esta etapa de la vida de esta organización requiere?
- c. "un método igual al que yo (especialista) tuve en la organización en la que trabajé anteriormente": cuando el especialista explica los éxitos de ese método en aquella organización, no miente. Sin embargo, para conseguir ese mismo éxito, se necesita además que las estructuras técnica, y sobre todo humana, de ambas organizaciones sean iguales o, cuando menos, muy afines.

Dos respuestas razonables a la pregunta sobre esta elección son:

- a. el método a elegir debe ser técnicamente avanzado (ello evita revivir experiencias ajenas llegando a iguales resultados), tan avanzado como lo permitan las pautas culturales vigentes;
- b. el método, en todos sus aspectos y etapas de implantación, debe responder (sí o sí) a la realidad cultural de la organización.

Lo importante, más que la exactitud numérica (utopía) y la justicia perfecta, es que el método se adapte a esa realidad y que la sub-cultura acepte las injusticias que el mismo comporta, por no ser éstas demasiado estridentes o contrarias a las pautas culturales en vigor.

Los métodos de calificación del desempeño no fracasan por ser flagrantemente injustos; mueren por inanición(44). Normalmente, si el "hombre de personal" lo sigue de cerca y, en su caso lo corrige o actualiza, el esquema no muere. Ello es así, no tanto porque ese seguimiento mantenga incólume la exactitud y pureza del sistema, cuanto porque sirve para inyectarle periódicamente las pautas culturales que ese grupo humano quiere ver cumplidas en su organización.

Cuando un esquema de calificación es bruscamente desinstalado por una creciente (o unánime) opinión sobre su ineficiencia, deben analizarse cuidadosamente las verdaderas causas de esa decisión y, para tener el panorama completo, ampliar la investigación a otros síntomas de conflicto o disfunciones dentro de la organización.

CAPITULO 9. ETAPAS EN LA IMPLANTACION

DEL ESQUEMA DE CALIFICACION

Para instalar un esquema de calificación deben cumplirse las siguientes etapas:

- a. análisis o "relevamiento" de la realidad cultural;
- b. definición de los objetivos;
- c. diseño del esquema;
- d. aprobación formal del esquema;
- e. capacitación de los calificadores;
- f. prueba del esquema;
- g. control de los resultados.

Veremos una síntesis de cada una de ellas.

a. análisis ("relevamiento") de la realidad cultural:

Antes de lanzarse al diseño del esquema es indispensable un reconocimiento profundo del medio en el cual se va a insertar el mismo.

Cuando el especialista tiene un contacto diario desde hace años con esa organización es probable que pueda prescindir de ese reconocimiento ad-hoc, pero en ningún caso debiera dejar de dibujar el mapa psico-social de la misma.

Este mapa psico-social, para el lego en ciencias del comportamiento se reduce a un organigrama oficial, marcando con círculos rojos y flechas las zonas de peligro y los puntos de atención.

Para el estudioso en la materia, puede contener:

- i. el organigrama oficial;
- ii. el organigrama real (mostrando los cambios que surgen

- por la red de poder e influencia);
- iii. uno o más sociogramas(45) mostrando los centros de poder y liderazgo (en los cuales habrá que apoyarse para el éxito de la implantación del esquema);
- iv. un breve informe que señale:
- las áreas que muestran un patrón de interacción prevalente;
 - los grupos primarios significativos;
 - los esquemas de poder y liderazgo vigentes;
 - un bosquejo de la estrategia que se recomienda para implantar el esquema de calificación señalado, por ejemplo, si conviene implantar de una sola vez o en etapas, en el segundo caso por dónde empezar y qué área dejar para el final, forma y grado de participación en el diseño e implantación del esquema, etc.

La bibliografía clásica no hace referencia a este "relevamiento", algunos especialistas lo consideran innecesario y otros admiten que diseñan la estrategia de implantación en forma intuitiva, sin someterse a una rigurosa metodología de análisis de la realidad social en cuestión.

Nuestro aporte a la discusión de este tema es consistente con la línea que venimos exponiendo para ésta y otras facetas del quehacer profesional, a saber: el relevamiento psico-social de la organización toma tiempo y cuesta dinero, pero da una información inapreciable, que sirve no solo para implantar un esquema de calificación del desempeño, sino para muchas otras acciones que pueden ser necesarias en el terreno de la administración de personal de esa misma organización.

En apoyo de nuestro enfoque, decididamente orien-

tado hacia las ciencias sociales, deseamos citar al Profesor Pedro Delfino quien ha dicho: "Davenppport, cáusticamente, ha expresado una opinión: el "industrial man" que se creía un Dios, vive la tragedia de que ni siquiera es un hombre.

Recuperar ese hombre, con sentido teilhardiano, es la misión impuesta a las ciencias sociales y del hombre, que brindan la más valiosa e inestimable contribución a la ciencia administrativa y que auténticamente, es el más importante factor incorporado en toda la historia de su pensamiento."(46)

b. Definición de los objetivos:

Los resultados del esquema de calificación no podrán ser mejores que los objetivos que se establezcan antes de diseñarlo e implantarlo.

Si no hay objetivos bien claros, la única decisión sensata es postergar la instalación del esquema.

Para recoger los objetivos, el especialista debe recurrir a las personas que tienen conocimientos, autoridad y poder. Ello surge del mapa psico-social. En algunos casos será el Director General solo, en otros serán el Director General y otras personas y en otros, aunque duela confesarlo, será de otra manera.

Cada organización, ya sea empresaria, no lucrativa o pública, tiene objetivos prioritarios cuya consecución puede estimularse con un buen esquema de calificación del desempeño. Sin perjuicio de esos propósitos específicos de cada organización, los mencionados en el capítulo 2 del presente trabajo deben estar presentes (evaluar aporte del calificado; discutir, replantear y orientar su comportamiento; distribuir con equidad un estímulo económico; enriquecer la experiencia del calificado; controlar la eficiencia del sistema de selec-

ción y dar las bases para un plan global de capacitación).

La participación de los interesados en la definición de los objetivos, cumple no solo un propósito motivacional, sino una función de incorporar al esquema la riqueza de las pautas culturales de la organización. Ellas suelen estar ausentes cuando el diseño del esquema es un trabajo solitario o se confina a un pequeño grupo.

Un ejemplo de objetivo específico y de la conveniencia de incorporar al esquema las tradiciones, costumbres y propósitos del grupo, se presenta al producirse la fusión de dos organizaciones, tal como se explica a continuación.

En la ciudad de Buenos Aires existen, desde hace muchos años, el Hospital de Niños y el Hospital de Pediatría Dr. Pedro de Elizalde, también denominado Casa Cuna(47). Supóngase que, con motivo de un importantísimo donativo, se construye un gran edificio para dar cabida a las dos instituciones y que por ello, se fusionan la administración y todos los servicios comunes. Si, junto con el cambio se decide instalar un esquema de calificación del desempeño, uno de los objetivos prioritarios será ayudar a que se produzca la integración de los dos organismos y no su mera coexistencia bajo un mismo techo.

El ejemplo resalta, intencionalmente, que cualquier fracaso en alcanzar los objetivos y la eficiencia operativa en la nueva institución, hiere la sensibilidad humana (la salud y aún la vida de niños enfermos). En ese caso nadie puede retacear su ayuda y un esquema de calificación del desempeño puede y debe ayudar a mejorar la coordinación y eficiencia de la institución.

Si se desea enriquecer el enfoque y la complejidad

del caso, puede agregarse que los médicos y el personal paramédico, que pasan años de su vida enfrentando a la muerte, desarrollan un perfil psicológico muy especial. Ese perfil debe ser tenido en cuenta al implantar un esquema de calificación, en el cual el médico jefe de sala, será calificador y la enfermera será calificada.

Los ejemplos cotidianos no vienen con esa carga de emotividad, pero no por ello pierden importancia. Analizar los objetivos del esquema de calificación y sus correspondientes pautas culturales en una fábrica de automóviles, con el mismo interés y precisión que los de un hospital de niños, no es exagerar, es confiar en la técnica y usarla con criterio profesional.

Otro ejemplo específico de objetivo, y este es trascendente en Latinoamérica, es el de poner a prueba la eficiencia del sistema de selección de personal, en particular, en su aptitud para detectar la vocación del trabajador y ayudar en su orientación profesional.

Si cada trabajador estuviera ocupado en aquello que mejor puede hacer, él se sentiría mejor (y ésto es por sí solo bien importante) pero además, su organización produciría más o mejores bienes y servicios, con ello se benefician su comunidad, su región y su país.

Dado que no podemos desperdiciar nuestro capital humano, Calificación del Desempeño y Selección de Personal deben orientarse, sin excusas, hacia la orientación profesional de nuestra fuerza de trabajo. Si las técnicas de que disponemos aún no son del todo seguras, nuestro deber es ayudar a perfeccionarlas. Colaboración interdisciplinaria, trabajos de campo en escala compatible con nuestros mediocres recursos

y una despiadada pero constructiva crítica de los resultados, parecen ser la vía idónea.

Cómo también en orientación profesional nuestros tratadistas son parcos en el apoyo, debemos pensar que los "tests" de orientación vocacional bien administrados, significan hoy un riesgo de acertar y errar, pero siguiendo un método y con posibilidad de averiguar las causas de los resultados. Lo contrario es confiar en la intuición o aceptar pasivamente lo que disponga el azar.

c. Diseño del esquema:

Las distintas partes del esquema deben constar en un procedimiento que regule el proceso completo y que debe incluir:

- objetivos (según lo mencionado anteriormente);
- responsables (oficina de personal, supervisores, etc.);
- fecha de la calificación (anual o semestral en una fecha única para todos, al cumplirse el aniversario de cada persona en la organización, etc.);
- método a usar (incluyendo el manual y el plan de capacitación de los calificadores);
- controles a realizar por la oficina de personal;
- diseño de la papelería (hojas de calificación, planillas de control, etc.)

c.1. responsables del funcionamiento del esquema:

Son básicamente los siguientes:

- i. la persona o el equipo que haya diseñado e implantado el método: para aclarar cualquier duda sobre la forma de operar con el mismo;
- ii. la oficina de personal o la persona que asuma la supervisión general del funcionamiento del esquema: para en-

viar a los calificadores el material necesario (manual y formularios), efectuar el seguimiento del proceso, realizar los controles posteriores (objetividad del calificador, razonabilidad de los "Planes de Acción", eficiencia de los métodos de selección y capacitación y del propio esquema de calificación del desempeño);

- iii. los supervisores: que pueden actuar en dos formas, como calificadores o como revisores de las calificaciones. Es frecuente que el jefe califique al empleado y que el Gerente revise ese trabajo de calificación. En su caso, esa modalidad está establecida en el procedimiento;
- iv. el calificado o el grupo que, en algunos casos participan en el diseño del esquema o en la fijación de las metas a alcanzar.

c.2. fecha o período de calificación:

La práctica más frecuente en Latinoamérica es la calificación anual de todo el personal conjuntamente. Algunas veces, para evitar la sobrecarga de trabajo de los calificadores y el clima tenso que se genera en la organización, el proceso se subdivide, haciendo que cada persona sea calificada en el mes en el cual se cumple el aniversario de su ingreso a la institución. Idealmente, en ese caso, la carga de trabajo para los calificadores y para la oficina de personal debería ser pareja a lo largo de todo el año.

También se encuentran experiencias en las cuales la calificación se hace semestralmente.

c.3. método a usar:

Según se vió en el capítulo 5 de este trabajo, hay una buena cantidad de métodos de calificación. Una vez elegido el que más convenga a la organización y redactado

el procedimiento que va a regir el esquema, corresponde preparar un manual y prever la forma de capacitar a los calificadores.

Ambos elementos, el manual y la capacitación dependen sustantivamente del método elegido.

c.4. controles a realizar por la Oficina de Personal:

Corresponde mencionar aquí, únicamente los controles a realizar durante el período de implantación; ellos son:

- i. preparar un listado en el que consten cada uno de los objetivos y los puntos del procedimiento o del manual con los cuales se cumplen esos objetivos (los casos dudosos deben ser sometidos a la prueba ácida de cumple-no cumple);
- ii. verificar que la dirección de la organización está de acuerdo con el esquema y, en lo posible, con sus detalles;
- iii. realizar el seguimiento del cronograma de implantación;
- iv. recoger información extra-oficial sobre la manera como el esquema es recibido por el grupo humano (coincidencia o discrepancia con sus pautas culturales).

c.5. diseño de la papelería:

El esquema de calificación que propugnamos requiere dos documentos básicos, el que se usa para volcar los resultados analíticos de la calificación y el que ayuda a planificar los cambios esperados.

No es redundancia decir que esos documentos deben estar impregnados de la filosofía que preside el esquema y que su diseño debe facilitar que se cumplan los objetivos del mismo.

No se incluyen en esta enumeración las planillas necesarias para el control estadístico de los resultados por

cuanto, salvo que la organización sea muy grande, no justifican una impresión especial pues se trabaja sobre papel común.

A continuación se agrega un ejemplo de hoja de calificación del desempeño que reúne las siguientes características:

método: escala numérica;

factores: preferentemente cuantificables. Ponderados;

calificador: el supervisor inmediato;

revisión: a cargo del jefe del supervisor;

comunicación al calificado: debe notificarse bajo
firma;

apelación: a cargo de un organismo "ad-hoc";

controles estadísticos: la hoja "b" obliga a dejar
constancia de esos controles;

plan de acción: contiene diez puntos y su avance debe
controlarse trimestralmente.

HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO (a)

Empleados

A. Apellido y Nombre:

Mes y año:

B. Cargo:

Sección:

Zona:

C. FACTORES A CALIFICAR	CALIFICADOR					REVISION				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1. <u>Calidad de su trabajo</u> (Floja-Mediocre-Normal-Muy Buena-Excelente)	18	36	54	72	90	18	36	54	72	90
2. <u>Cantidad de trabajo</u> (Baja-Mediocre-Normal-Alta-Muy Alta)	13	26	39	52	65	13	26	39	52	65
3. <u>Cooperación (acepta y promueve)</u> (Baja-Mediocre-Normal-Alta-Muy Alta)	7	14	21	28	35	7	14	21	28	35
4. <u>Aplicación de su iniciativa e ingenio</u> (Ninguna-Escasa-Normal-Mucha-Máxima)	7	14	21	28	35	7	14	21	28	35
5. <u>Demostraciones de desempeño responsable</u> (Ninguna-Escasas-Normales-Muchas-Máximas)	13	26	39	52	65	13	26	39	52	65
6. <u>Conciencia del costo demostrada</u> (Floja-Mediocre-Normal-Alta-Muy Alta)	14	28	42	56	70	14	28	42	56	70
7. <u>Cumplimiento de las normas</u> (Bajo-Mediocre-Normal-Alto-Muy Alto)	8	16	24	32	40	8	16	24	32	40
8. <u>Trato con terceros</u> (Malo-Mediocre-Normal-Muy Bueno-Excelente)	11	22	33	44	55	11	22	33	44	55
9. <u>Asistencia</u> (Días: 16 o más-11 a 15-6 a 10-1 a 5-0)	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25
10. <u>Puntualidad</u> (Minutos: 180 o más-120 a 179-60 a 119-1 a 59-0)	4	8	12	16	20	4	8	12	16	20

Total de Puntos:

Promedio :

El promedio se obtiene dividiendo el total de puntos por el número de factores que tuvieron calificación

HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO (b)

D. PLAN DE ACCION

(x)

ASPECTOS A MEJORAR (3 meses) (6 meses) (9 meses)
1. <u>Agregar Controles de Calidad sobre su Trabajo:</u>
2. <u>Agregar Controles de Cantidad sobre su Trabajo:</u>
3. <u>Reforzar la Motivación</u> (iniciativa, cooperación y conciencia de costo):
4. <u>Disminuir la Supervisión que Recibe:</u>
5. <u>Mejorar Asistencia y Cumplimiento de Normas:</u>
6. <u>Nuevos Conocimientos Teóricos sobre:</u>
7. <u>Nuevos Conocimientos Prácticos sobre:</u>
8. <u>Experiencia por Agregado de Tareas:</u>
9. <u>Experiencia por Rotación de Puesto:</u>
10. <u>Ejercitar Mando sobre Personal:</u>

(x) En la cabeza de cada columna colocar mes y año

HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO (c)

E. <u>OBSERVACIONES</u>		
.....		
.....		
F. <u>CALIFICACION Y UBICACION PROPUESTA</u>		
.....		
...../.../...
(nombre)	(inicial)	
G. <u>REVISION DE CALIF. Y UBICAC.</u>		
.....		
...../.../...
(nombre)	(inicial)	
H. <u>COMENTARIOS DEL CALIFICADO SOBRE LA CALIFICACION</u>		
.....		
.....		
.....		
.....		
I. <u>COMENTARIOS DEL CALIFICADOR SOBRE LA ENTREVISTA</u>		
.....		
.....		
J. <u>RESULTADO DE LA APELACION</u>		
.....		
...../.../...
(nombre)	(inicial)	
K. <u>DIRECCION DE PERSONAL</u>	<u>Inicial</u>	<u>Fecha</u>
1. Revisión dentro de la Sección/.../...
2. Comparación con otras Secciones/.../...
3. Seguimiento del Plan de Acción/.../...

d. Aprobación formal del Esquema:

La puesta en marcha del esquema, por la importancia que reviste para el agrupamiento humano, que venimos denominando sub-cultura, justifica un acto formal de aprobación y puesta en marcha por las más altas autoridades de la organización.

El simbolismo que la ceremonia encierra, es un elemento más de refuerzo para la acción. Ello no implica olvidar, por supuesto, que la máxima motivación proviene de la participación de los interesados en la elaboración del esquema y la calidad intrínseca del mismo.

Los detalles del acto deben estar de acuerdo con la tradición de esa sub-cultura. Un exceso de énfasis puede parecer pompa y resultar perjudicial.

e. Capacitación de los Calificadores:

Calificar es una tarea compleja, como muchas otras que debe desempeñar el supervisor; requiere conocimientos teóricos de la materia (el manual), pero ello no basta. La práctica, seguida de cerca por un especialista (de dentro o de fuera de la organización) es lo que redondea la habilidad que se espera en cada calificador.

La capacitación se cumple habitualmente en cuatro etapas:

- i. teórica: mediante un curso o serie de reuniones, conducidas por un especialista;
- ii. teórico-práctica: ensayo de calificación realizada por los calificadores, en base a casos reales, cuyos resultados son revisados y discutidos con el especialista enfatizando más la forma de aplicación del esquema teórico,

- que los resultados específicos de la calificación;
- iii. práctica: con frecuencia se concreta pidiendo a todos los supervisores que califiquen a todo su personal y, una vez analizados los resultados, se decide si las propuestas de promociones, capacitación, transferencias y modificación de remuneraciones, pueden aplicarse o bien, si es preferible considerar a toda la operación como un segundo gran ensayo;
- iv. nuevamente teórico-práctica: para ayudar al calificador a desarrollar exitosamente las entrevistas en las que debe comunicar los resultados y, en su caso, elaborar el Plan de Acción junto con el calificado. En este caso conviene usar la técnica denominada desempeño de papeles o "role playing" para hacer vívido y motivacional ese aprendizaje.

Con respecto a la entrevista entre calificador y calificado, Dale Yoder(48) citando a Norman R.F. Maier, menciona tres tipos de entrevistas de calificación:

- hablar y convencer;
- hablar y escuchar;
- resolver problemas.

Dado que para el calificador esta es la etapa más difícil del proceso, se justifica un cuidado especial en su capacitación para que la desarrolle eficazmente.

Los aspectos más significativos a tener en cuenta son:

- objeto de la entrevista;
- guía para su desarrollo;
- actitud a asumir;
- papel del calificado.

En cuanto al objeto de esta entrevista, siguiendo la clasificación de N.R.F. Maier, es triple: escuchar, convencer y resolver problemas. Escuchar atentamente al calificado permite cumplir dos propósitos fundamentales: enriquecer el conocimiento del calificador sobre la situación bajo análisis (incluso entender el punto de vista del calificado sobre el mismo asunto) y producir un efecto catártico o de desahogo en el calificado. Ello mejora el clima de la entrevista y promueve en él una actitud positiva. Convencer al calificado de la importancia de replantear su comportamiento, no por el mero peso del "status" sino por vía de una discusión franca y objetiva.

Resolver problemas, en particular remover los obstáculos que se oponen al comportamiento esperado, buscando determinar cuál es la verdadera causa de esa situación y, en su caso, estructurar el Plan de Acción en forma tal que permita elegir, ejecutar y controlar las acciones necesarias para producir el mejoramiento y desarrollo establecido de común acuerdo.

En cuanto a la conducción de la entrevista, dado que el calificador no es un especialista en este tipo de reuniones, debe proveérsele de una guía, que marque las distintas etapas y enfatice la necesidad de reservar el tiempo necesario para un desarrollo normal, elegir un momento adecuado (evitando tensiones innecesarias) y que se arribe a conclusiones claras y objetivas.

La actitud a asumir por el calificador durante la entrevista, tiene mucho que ver con los resultados. No debe ser una oportunidad para reprimir las faltas que debieron ser observadas en su momento, ni una exhibición de paternalismo. Un abordaje franco del problema, objetivamente orien-

tado a localizar sus causas profundas y ayudar a removerlas da, normalmente, buenos resultados. Se critican unos hechos y se aprueban otros, no se ataca al calificado, se le muestra disposición para ayudarlo y se le estimula a que acepte esa ayuda. Se le piden cosas razonables y se da tiempo para que el calificado piense y acepte el plan propuesto. Se le demuestra con palabras y con hechos, que se le comprende y apoya. Para resumirlo en tres palabras, el calificador debe demostrar una "alta comprensión humana" y ello no significa, en modo alguno, lenidad sino capacidad para orientar y motivar.

En cuanto al papel del calificado en esta entrevista, surge en gran medida de la actitud del calificador. Si el calificado siente que está siendo juzgado, su actitud es defensiva. En esas condiciones, el proceso motivacional antes mencionado, no se pone en movimiento. Muchas veces, ante una actitud rígidamente defensiva del calificado, es necesario postergar la entrevista para otro momento psicológicamente más adecuado.

Dale Yoder, antes citado, aconseja iniciar la entrevista pidiendo que el calificado describa lo que él considera sus debilidades, relevando al calificador de asumir el papel de crítico.

El análisis de esta etapa del proceso de calificación sirve para ratificar cuatro postulados mencionados anteriormente:

- calificar el desempeño enriquece técnica y humanamente al calificado y al calificador;
- quien no puede calificar a sus subordinados, no debe ser supervisor;
- la entrevista de calificación exige al calificador un es-

fuerzo extra y pone a prueba sus condiciones para el liderazgo, algo similar ocurre con las sanciones disciplinarias, las promociones frustradas y el traslado a una sección no deseada;

- Latinoamérica, para enfrentar con éxito su desafío socio-económico, necesita enriquecer su patrimonio humano; si no empezamos ahora a desarrollar a los supervisados, el año 2000 nos va a encontrar con supervisores que no tendrán la estatura necesaria para enfrentar un desarrollo tecnológico que no se va a detener.

f. Prueba del Esquema:

En función del tamaño o complejidad de la organización, el "segundo gran ensayo" mencionado en el párrafo anterior, puede formar parte de la etapa de capacitación o de la prueba previa a la puesta en marcha.

En la segunda alternativa, se da por sentado que los calificadores han aprendido su cometido y están en condiciones de operar sobre la realidad.

Con frecuencia esta etapa pone al descubierto que el calificador aprendió y, en consecuencia, sabe lo que debe hacer; pero no lo hace.

La prueba del esquema, entonces, se propone recoger una amplia información estadística sobre la manera como los calificadores aplican el esquema y dar pie a un análisis individual de las desviaciones no justificadas.

No pocas veces, ocurre que la prueba del método demuestra que hace falta modificar algún aspecto que, según esa experiencia, resulta ser contrario a las necesidades o conveniencias de la organización.

CAPITULO 10. CONTROL DE LOS RESULTADOS

Tanto en la etapa de Prueba del Esquema como en la aplicación rutinaria del mismo, es necesaria una buena dosis de obsesión en el especialista, con respecto a la realización de controles estadísticos de los resultados.

a. tipos de control

Tomando como base un método cuantitativo (que trabaja con puntos) puede decirse que, normalmente, dichos controles se realizan en cuatro niveles o dimensiones de la organización:

- i. total: utilización de la escala por el conjunto de todos los calificadores (totalización de los resultados para cada grado de la escala, transformándolos luego en porcentaje);
- ii. seccional: sumatoria de los resultados de todo el personal de un área operativa (división, departamento, gerencia, etc.); de un estrato profesional (todos los técnicos, todo el personal de fabricación o de ventas, etc.); un agrupamiento geográfico (todo el personal del interior del país, de una provincia, etc.) o, por último, alguna forma de combinación operativo-profesional-geográfica, que resulte de interés;
- iii. por calificador: tabulación de los resultados de un solo calificador usando, al igual que en los casos anteriores, magnitudes porcentuales para cada grado de la escala o, como veremos más adelante, índices comparativos entre todos los calificadores;
- iv. por calificado: confrontación analítica de los resultados de la calificación de una persona (el calificado) con

relación a las realizadas anteriormente, respecto a ese mismo calificado, por el actual y otros calificadores. En este caso la comparación no es estrictamente numérica sino un análisis de consistencia de la información, a la luz de las respectivas realidades personales, laborales y de supervisión, que debió enfrentar el calificado durante el período que se analiza.

b. controles estadísticos

En cuanto al control estadístico de los resultados, el mismo se impone por cuanto la información numérica que se recoge, con motivo de la calificación del desempeño, puede interpretarse como una serie estadística o una muestra. Al hombre de personal le interesa confirmar que esa información refleja la realidad, y para ello puede recurrir a los siguientes indicadores:

b.1. el rango: esto es la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo de la serie (en este caso los puntajes máximo y mínimo utilizados, es decir, uso de la escala por el calificador);

b.2. los valores medios: la media aritmética, la mediana y el modo de las calificaciones asignadas; aclarando que, en condiciones normales, el modo debe ser un valor medio;

Ejemplo sencillo de valores medios, en base a la calificación de 29 personas con una escala de 1 a 5:

<u>Puntaje</u>	<u>Frecuencia (N° de casos)</u>	<u>Valor Ponderado</u>
1	2	2
2	6	12
3	9	27
4	7	28
5	5	25
TOTAL	29	94

$M_1 =$ Media aritmética o promedio simple: $94\%.29 = 3,24$ puntos

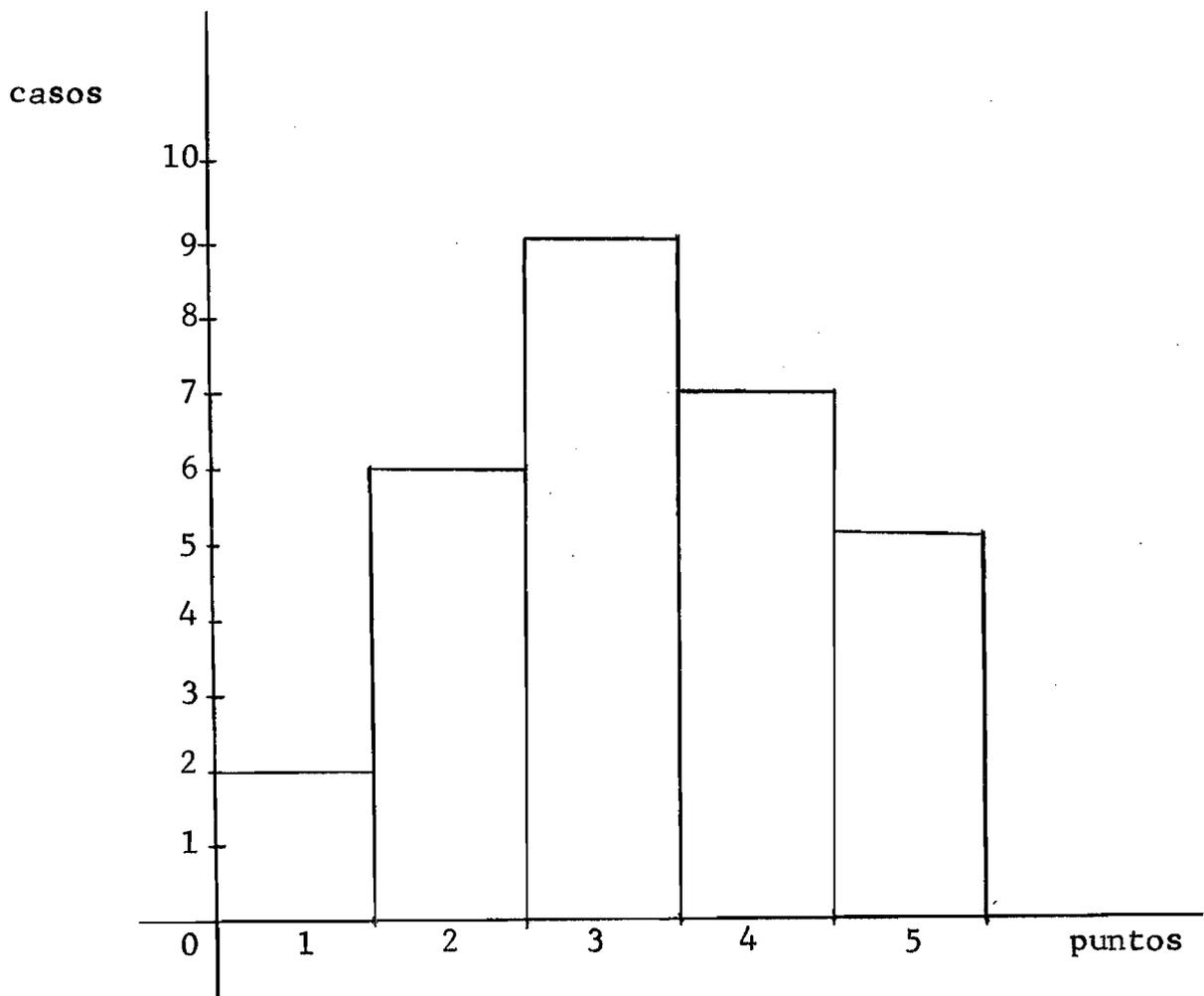
$M_2 =$ Mediana (valor central de la serie):

1-1-2-2-2-2-2-2-2-3-3-3-3-3-3-3-3-3-4-4-4-4-4-4-4-5-5-5-5-5 = 3 (por ocupar el puesto 15º)

$M_3 =$ Modo (valor de más alta frecuencia en la serie): 9

(es decir 3 puntos).

Los valores medios se miden siempre sobre el eje de las abscisas (puntos). El gráfico resultante es como sigue:



- la desviación media: cuando se trata de datos no agrupados, este indicador se obtiene con la fórmula:

$$\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N |X_i - M| \quad \text{en la cual}$$

$N =$ número de datos (calificaciones asignadas)

$X_i =$ datos de la serie

$M =$ valor medio de la serie, usualmente la media aritmética o la mediana.

La desviación media representa la dispersión de los datos en torno a un valor central, bajo la forma de un promedio de las desviaciones respectivas, sin tener en cuenta el signo de las mismas (por eso se usan barras en lugar de paréntesis).

- b.3. la varianza: es un indicador muy usado en estadística, se asemeja al anterior, pero toma en cuenta los signos de los desvíos y a su sumatoria la eleva al cuadrado:

$$\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (X_i - M)^2$$

el resultado es, entonces, el promedio de los cuadrados de los desvíos.

- b.4. la desviación típica o "standard": dado que para nuestro uso lo que interesa, en realidad, no es el cuadrado de los desvíos, sino los desvíos puros, lo habitual es trabajar con la raíz cuadrada de la varianza, que se denomina desviación típica o "standard".

Este indicador se calcula en dos formas, según que los datos estén agrupados (ello significa que hay un intervalo de clase constante) o que no lo estén y nos proporciona una medida más exacta de la manera cómo los datos se distribuyen alrededor del valor medio(48-bis).

Cuando los datos resultan de una muestra al azar (como ocurre con las calificaciones, que miden un fenómeno no sujeto a una ley determinada) a condición de que sea suficientemente grande (no menos de 50 casos), se postula que los mismos deben distribuirse en forma aproximada a la del contorno de la curva normal y, en ese caso, el desvío "standard" es una muy eficaz medida de dispersión. Cuando existen motivos justificados para que la curva de frecuencia (resultado de las calificaciones) tenga una

forma diferente, el desvío "standard" pierde significación.

La fórmula del desvío "standard", como dijimos, se deriva de la varianza y cuando se trata de datos no agrupados, se expresa así:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - M_1)^2}{N}} \quad \text{en donde:}$$

M_1 = es la media aritmética de la serie (el puntaje promedio asignado).

En estricto sentido, entonces, la desviación "standard" para datos no agrupados, es la raíz cuadrada de la media (valor medio) de los cuadrados de las desviaciones. Los índices anteriores han sido diseñados principalmente para analizar los resultados de un solo calificador o de varios calificadores, pero tratando los resultados como si fuera uno solo. Tenemos, sin embargo, los casos en que es necesario obtener conclusiones comparando el trabajo de varios calificadores. Para ello se utilizan dos índices:

b.5. índice de error total: sirve para determinar el grado seguridad o precisión de cada calificador al cumplir su cometido, en comparación con otros calificadores. Generalmente se utiliza para detectar los errores gruesos (calificadores principiantes, desconocimiento de los calificados o casos atípicos).

b.6. índice de error sistemático: esta medida magnifica los desvíos y ayuda a encarar correcciones más precisas.

En ambos casos se comparan los resultados de varios calificadores con respecto a un mismo grupo de calificados. Esto implica que no se trata de un supervisor calificando a sus supervisados, sino de un caso de

calificación múltiple (los mismos subordinados tienen varios calificadores) o es una experiencia preparada ex-profeso.

Para ilustrar estos índices, usaremos un ejemplo de Dale Yoder(49):

ERROR TOTAL Y ERROR SISTEMATICO EN 3 CALIFICADORES

Califi- cados	CALIFICACIONES (c)					ERROR		
	Calificadores			Puntaje Total	Promedio M_r	C.A	C.B	C.C
	C.A	C.B	C.C					
A	7	7	4	18	6	1	1	-2
B	6	5	7	18	6	0	-1	1
C	8	7	6	21	7	1	0	-1
D	8	8	5	21	7	1	1	-2
E	9	8	10	27	9	0	-1	1
F	4	5	3	12	4	0	1	-1
G	6	6	3	15	5	1	1	-2
H	3	4	2	9	3	0	1	-1
I	9	9	6	24	8	1	1	-2
J	5	4	3	12	4	1	0	-1
Suma absoluta $ C - M_r $						6	8	14
Suma algebraica $(c - M_r)$						6	4	-10

Las fórmulas son muy parecidas. Solo se distinguen en el tratamiento de los signos de las diferencias o errores individuales:

$$\text{Error Total} = \frac{\sum |C - M_r|}{N}$$

$$\text{Error Sistemático} = \frac{\sum (C - M_r)}{N}$$

en donde:

C = calificaciones asignadas por cada calificador;

M_r = promedio de las calificaciones de los 3 calificadores;

N = número de calificados;

En consecuencia, los resultados, para el ejemplo mencionado, son:

<u>Calificador</u>	<u>Error Total</u>	<u>Error Sistemático</u>
C.A	6/10 = 0,60	6/10 = 0,60
C.B	8/10 = 0,80	4/10 = 0,40
C.C	14/10 = 1,40	-10/10 = -1,00

En la versión castellana del libro de Yoder se ha deslizado un error tipográfico. El Error Sistemático del calificador C.C debe leerse -1,00 (signo negativo).

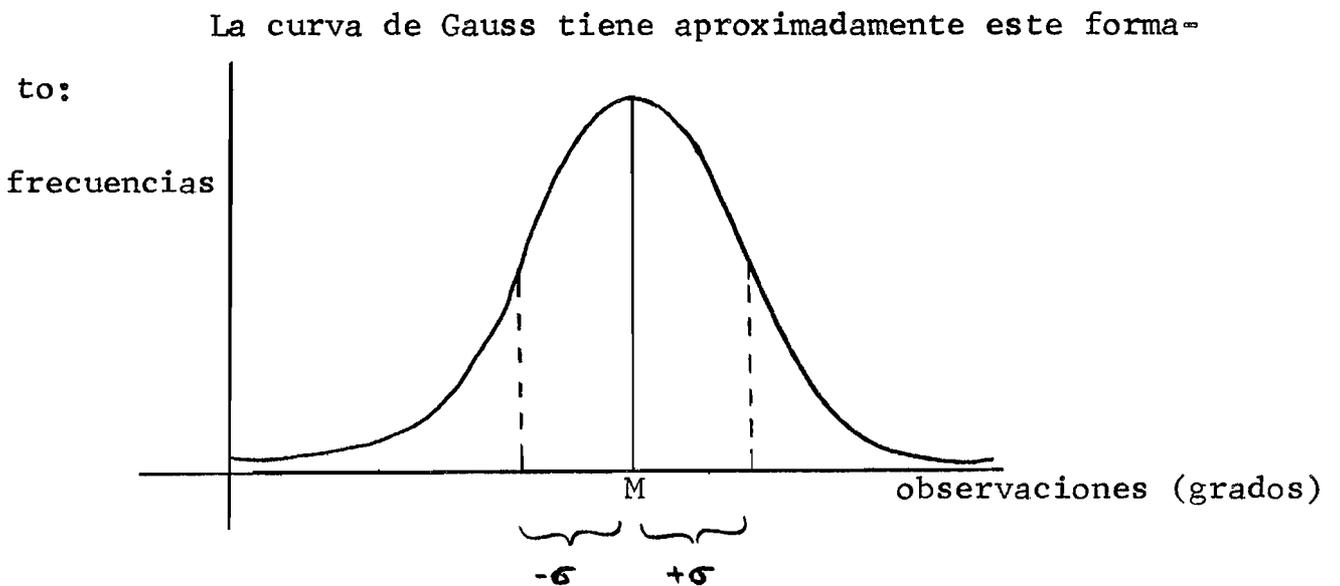
c. aplicación práctica del desvío "standard"

El desvío típico o "standard", antes mencionado, se utiliza para determinar la habilidad en el uso de la escala de calificación por parte de grupos de calificadores (generalmente secciones o divisiones de la organización) que califican a sus propios subordinados.

Como se explicó al hablar de los Errores Constantes, en el Capítulo 7-b-iii, algunos supervisores tienden a usar una porción reducida de la escala; esa falla debe detectarse

analizando los resultados de cada calificador, pero cuando la organización es muy grande, una primera orientación puede obtenerse trabajando con grupos de calificadores, dado que para las acumulaciones es posible utilizar personal no especializado.

En este caso se parte de la curva normal o de Gauss y de la teoría de los desvíos, puesto que está demostrado que, usando métodos cuantitativos de calificación, para un número suficiente de casos, los resultados se distribuyen en una curva de frecuencias que sigue el contorno de la de Gauss. Cuando una curva o polígono se aparta de ese formato, quiere decir que han actuado factores ajenos a la ley de probabilidades, por lo general errores humanos o mal uso del método. La manera más simple de detectar esos errores, es usar un índice de los desvíos. El más difundido de esos índices es el ya mencionado desvío típico o "standard".



La media coincide con el eje de simetría de la curva y las frecuencias son tanto menores cuanto más se alejan de la media (49-bis).

Basados en la ley de la curva y en innumerables comprobaciones estadísticas, se acepta que el grueso de las

observaciones (calificaciones) se encuentran en la porción central de la escala y por ello es que en el método de calificación denominado "distribución forzosa" (antes mencionado) elige pautas tales como:

calificaciones entre 80 y 100 puntos = 10%

calificaciones entre 60 y 79 puntos = 25%

calificaciones entre 40 y 59 puntos = 30%

calificaciones entre 20 y 39 puntos = 25%

calificaciones entre 0 y 19 puntos = 10%

(distribución simétrica y mayor frecuencia en el intervalo de clase central, cuyo formato puede aproximarse al de la curva normal).

Interesa entonces comparar la curva de frecuencia que se obtiene de los resultados de uno o varios calificadores con la curva normal y analizar sus respectivos índices de dispersión, forma en que las observaciones se distribuyen hacia ambos lados de la media y ésto, otra vez, se consigue usando el índice de desvío típico o "standard".

A esta altura, corresponde hacer tres aclaraciones:

- cuando se trata de datos no agrupados (no respetan un intervalo de clase constante) se usa la fórmula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - M_1)^2}{N}}$$

- cuando los datos vienen agrupados, lo que es frecuente en nuestra materia, se usa la fórmula:

$$\sigma = i \cdot \sqrt{\frac{\sum f d^2}{N} - \left(\frac{\sum f d}{N}\right)^2}$$

en donde "i" es el intervalo de clase.

- si se toma una serie que contenga los mismos datos, por ambos caminos se obtiene idéntico resultado.

Para mayor claridad, aplicaremos la segunda fórmula al siguiente ejemplo:

Nº de Orden	Intervalo de Clase (en puntos)	Frecuencias f	Desvío	f	f
1	51 - 100	0	-9	0	0
2	101 - 150	7	-8	-56	448
3	151 - 200	11	-7	-77	539
4	201 - 250	12	-6	-72	432
5	251 - 300	13	-5	-65	325
6	301 - 350	16	-4	-64	256
7	351 - 400	18	-3	-54	162
8	401 - 450	18	-2	-36	72
9	451 - 500	20	-1	-20	20
10	501 - 550	23	0	0	0
11	551 - 600	19	1	19	19
12	601 - 650	17	2	34	68
13	651 - 700	16	3	48	144
14	701 - 750	12	4	48	192
15	751 - 800	13	5	65	325
16	801 - 850	10	6	60	360
17	851 - 900	8	7	56	392
18	901 - 950	6	8	48	384
19	951 - 1.000	1	9	9	81
TOTALES		240=N	-----	-57	4.219

Desvío es la diferencia entre el orden del intervalo de clase (son 19 en total) y el origen elegido (en este caso 10). El intervalo 0-50 se omite por haber sido considerado demasiado bajo para casos normales en la organización que dio origen a este ejemplo:

$$\begin{aligned}\sigma &= 50 \cdot \sqrt{\frac{4.219}{240} - \left(\frac{-57}{240}\right)^2} = 50 \cdot \sqrt{17,58 - 0,05} = 50 \cdot \sqrt{17,53} = \\ &= 50 \times 4,19 \dots \sigma = 210\end{aligned}$$

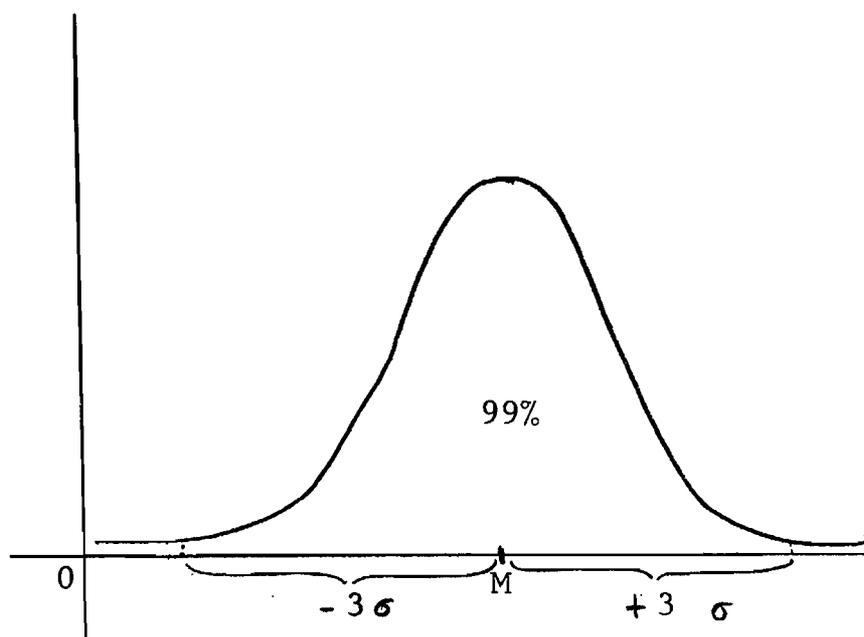
Este resultado significa que los calificadores que actuaron en este ejemplo cumplieron bien su cometido, dado que:

- el rango de calificaciones es igual a 950 puntos, la media se halla en 475 (intervalo 450-500) y este valor de σ cubre el área que va desde 265 puntos (resultado de restar 475 - 210) hasta 685 puntos (475 + 210);
- en dicha gama (desde 251 hasta 700 puntos, dado el intervalo de clase fijado) la sumatoria de frecuencias es igual a 160 casos, es decir el 66,6% de los 240 calificados que componen la muestra.

Si la función fuera continua (curva en lugar de histograma o gráfico de bastones) sus puntos de inflexión deberían localizarse en 265 y en 685 puntos.

Para finalizar, conviene recordar que, en funciones continuas y simétricas como la curva de Gauss, se verifican las siguientes proporciones:

- el área central cuyo valor de abscisas equivale a dos σ (un σ de cada lado de la media) incluye el 68% de las observaciones;
- si ese valor se duplica (dos σ a cada lado de la media), abarca el 95% de las observaciones;
- si se triplica, cubre el 99% de las observaciones.



d. nuevas posibilidades

Tradicionalmente los hombres de personal han sido re-nuentes al uso de herramientas matemáticas, en especial si son complejas, para el análisis de los fenómenos laborales. Afortunadamente el advenimiento de las computadoras electrónicas permite transferir la parte tediosa del problema al analista, al programador y al equipo. Una adecuada programación de las estadísticas de personal permite, con un equipo instalado en la propia organización o arrendando uno ajeno, obtener no solo las estadísticas por calificador, por sección y para toda la organización, con comparaciones retrospectivas, sino también los índices de error total, error sistemático y desvío standard.

e. control de la calificación por resultados

En relación con los controles necesarios cuando se utiliza un esquema de calificación por resultados, o de los que en el cuadro resumen hemos denominado motivacionales, debe reconocerse la mayor dificultad para establecer pautas

por parte de la Oficina de Personal.

En los métodos tradicionales, el especialista, la persona que más sabe de la mecánica del sistema, normalmente está en la Oficina de Personal. En los esquemas mencionados, en cambio, el método pasa a segundo plano y los resultados son los que mandan; razón por la cual el epicentro, sobre todo en un principio, se traslada al supervisor.

Esto puede ser bueno o malo, según la sub-cultura de que se trate pero, objetivamente analizado, dificulta la tarea de control de resultados que normalmente persigue mantener la salud del esquema y ayudar al supervisor a ser siempre objetivo.

CAPITULO 11. AUDITORIA Y VIGENCIA DEL ESQUEMA

a. Auditoría

Ya hemos mencionado los puntos fundamentales en los cuales debe extremarse el cuidado para evitar resultados erróneos en las calificaciones, en particular:

- diseño adecuado, respetando las pautas culturales vigentes;
- elección de un método apropiado;
- definición y objetividad de los rasgos o factores a evaluar;
- capacitación de los calificadores;
- controles estadísticos y de otro tipo, sobre los resultados.

No obstante estos cuidados, el riesgo de subjetividad y deformación, están siempre presentes; en especial por el hecho normal de que entre una calificación y la siguiente pasa mucho tiempo y porque el calificador está más presionado por las urgencias operativas que por la evaluación del desempeño de sus subordinados.

Se impone entonces, introducir otro tipo de controles que refuercen el propósito de mantenerse dentro del camino trazado. Ello se concreta mediante un Programa de Auditoría, que a veces abarca todos los aspectos significativos del área de personal y que, en este tema, incluye las siguientes verificaciones:

- a.1. que tanto los calificadores como la Oficina de Personal, interpretan y cumplen el procedimiento de calificación establecido;
- a.2. que una comparación entre los calificadores (muestreo) y los responsables del esquema (especialistas de la Oficina de Personal) demuestra que hay una interpretación

consistente sobre los objetivos del esquema y el significado de los rasgos o factores;

- a.3. que la Oficina de Personal realiza el control estadístico de los resultados, para localizar tanto las fallas en la aplicación del método como los errores humanos y que hay casos recientes de reuniones entre calificados y Oficina de Personal por ese motivo;
- a.4. que los Planes de Acción producen, en medida razonable, los resultados esperados;
- a.5. que las promociones, luego del necesario período de adaptación, dan lugar a un desempeño exitoso del promovido;
- a.6. que, comparando los índices de productividad y otras medidas objetivas del éxito en la gestión, con los de otras organizaciones similares, puede decirse que, en la porción que le corresponde, el método de calificación del desempeño ayuda a desarrollar los recursos humanos y a aumentar la eficiencia operativa;
- a.7. que, cuando se producen vacantes, no es frecuente que haya dificultades para cubrirlas desde adentro (promoción o transferencia) y que, en lo posible, los supervisores forman su sucesor en el puesto que ocupan.

La bibliografía sobre el tema, no menciona un capítulo específico de la auditoría relacionado con el esquema de calificación del desempeño. No obstante ello, entendemos que los párrafos anteriores deben hacer pensar a ese respecto.

En cuanto al órgano encargado de realizar la auditoría de personal, Chruden y Sherman(50) aceptan tres alternativas:

- auto-auditoría (por la Oficina de Personal);

- auditoría interna;
- auditoría externa.

La elección depende del objetivo fijado y de las pautas culturales aceptadas por la organización.

b. Vigencia del esquema

En teoría, resulta ideal mantener el esquema de calificación por largos años sin introducirle cambios. En la realidad, dos circunstancias fundamentales se oponen a ello:

- b.1. la evolución de la sub-cultura, con la incorporación de nuevas pautas y el reconocimiento de nuevos valores;
- b.2. la deformación que se produce en el calificador y en el responsable de la Oficina de Personal cuando, por exceso de familiaridad con el método, se recurre a la memoria y se deja de consultar el texto impreso del mismo.

Este anquilosamiento puede detectarse con dos análisis principales:

- comparación de los objetivos fijados en el método original, con los que actualmente debe proponerse esa organización y comparación de las pautas culturales vigentes con la modalidad del esquema. Si el método original no detalla los objetivos, está mal y los mismos deben agregarse(51);
- estudio de los aspectos mecánicos del procedimiento, en busca de la causa de fallas frecuentes o de resultados erróneos. Este puede ser el resultado de una auditoría del esquema.

Una vez cumplido este análisis corresponderá:

- mantener el esquema sin cambios, pero programar la fecha de la nueva revisión;
- modificar aspectos parciales del método;

- cambiar el método por uno totalmente nuevo.

Esta última decisión se aconseja cuando hay motivos suficientes para determinar que:

- el esquema vigente es técnicamente incorrecto;
- la modificación de aspectos parciales no será suficiente para evitar que las actuales deformaciones del esquema se prolonguen en el futuro.

CAPITULO 12. CONCLUSIONES

El presente trabajo se propone arribar a cuatro tipos de conclusiones:

- a. postular para la calificación del desempeño un cometido trascendente en el campo de la administración de empresas y otras organizaciones, tanto en la Argentina como en Latinoamérica;
- b. críticas a la bibliografía más difundida sobre el tema, enfatizando los aspectos no aplicables al contexto latinoamericano;
- c. críticas a las prácticas comunes en las organizaciones latinoamericanas;
- d. aporte para mejorar los resultados, que es razonable esperar de la aplicación consciente de esta técnica en organizaciones que se hallan en estado de salud(52).

a. Cometido trascendente

- a.1. con el enfoque tradicional, calificación es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia, elegida por la dirección de la organización, por un cuerpo que incluye representación del personal o de otra manera (Cap. 1 - a);
- a.2. postulamos un enfoque más amplio según el cual, en el diseño del esquema debe acudirse a las ciencias del comportamiento (psicología, sociología y antropología) y articular las relaciones con otras cuatro técnicas que hacen a la esencia del desarrollo de los recursos humanos -profesiograma integral, psicograma, programación de carreras y capacitación (Cap. 1 - a);

- a.3. como corolario del punto anterior, se señala a Calificación del Desempeño, un puesto de privilegio, junto con Selección de Personal, para ayudar al mejor aprovechamiento de los recursos humanos en Latinoamérica y en el mundo. Esa contribución está vinculada con la vocación y orientación profesional de los trabajadores. Si cada uno de nosotros pudiera trabajar en aquello para lo cual está mejor dotado, la comunidad toda se beneficiaría, tanto en cantidad cuanto en calidad de bienes, servicios y aporte al progreso colectivo (Cap. 9 - b);
- a.4. en los países capitalistas y socialistas, con esquemas estructurados o intuitivos, el desempeño del personal se califica y, con esa base, se deciden las promociones, transferencias, aumentos de remuneración y la capacitación. Esto es irreversible y por ello estamos en favor del uso de métodos formales para cumplir una función tan íntimamente vinculada al desarrollo de los recursos humanos de latinoamérica (Cap. 1 - d);
- a.5. la doctrina clásica y la práctica cotidiana de la calificación del desempeño, le asignan a ésta los siguientes propósitos: evaluar el aporte del individuo a la tarea común; discutir, replantear y corregir su comportamiento; orientar al calificado con respecto a la opinión que merece su actuación y distribuir dinero entre el personal. La doctrina y la práctica se ocupan mucho menos de otros objetivos que consideramos trascendentes, a saber: planear el desarrollo del calificado; ampliar la experiencia del calificador; controlar sistemáticamente la eficiencia de los métodos de selección, capacitación y promoción del personal; actuar como medio eficiente de comunicación entre el personal y la dirección y reforzar el espíritu de pertenencia a la organización (Cap. 2);

- a.6. con métodos de calificación del desempeño diseñados sobre bases serias (científicas) y aplicados con conciencia profesional, se puede ayudar a desarrollar trabajadores de todos los niveles jerárquicos y a enriquecerlos humana y técnicamente. Latinoamérica debe, entonces, ocuparse de esta técnica por cuanto el Area, en su estadio actual de desarrollo, no puede permitirse el error de desaprovechar sus recursos humanos (Cap. 2);
- a.7. algunos administradores de empresas, desencantados por una experiencia fracasada, postulan la abolición de los métodos formales de calificación. Esa no es la solución por cuanto, después de incinerados el manual y las fichas de calificación, alguien (supervisor o ejecutivo) será llamado a decidir sobre la remuneración, la capacitación y la promoción del personal. Cuanto menor sea la estructuración del nuevo esquema intuitivo, mayor será la participación del azar y la subjetividad en esas decisiones (Cap. 1 - d).

b. Críticas a la bibliografía más difundida

- b.1. no se analiza con suficiente detenimiento el proceso de calificación del desempeño de los integrantes de la Dirección Superior y del nivel gerencial. El hecho de que los gerentes de personal (lectores habituales de esa bibliografía) no intervengan en la calificación de sus colegas y superiores, no debe ser óbice para un análisis más amplio de este tema (Cap. 1 - c);
- b.2. se mencionan varios métodos de calificación en los cuales al calificador se le niega información sobre el valor numérico (en consecuencia comparativo) que la Oficina de Personal le asigna a los resultados de su trabajo de calificación. En ningún caso se menciona que estos secre-

tos duran poco y que, en lo profundo, esta decisión significa un desprecio del calificador como ser humano (Cap. 4). Además, cuando ese esquema lleva algunos años de funcionamiento, se puede producir la injusticia de que algunos supervisores conozcan el valor numérico de las calificaciones que ellos realizan, mientras que otros no lo conocen. No obstante esta crítica, se admite que métodos de este tipo están en uso en Latinoamérica y el motivo de su elección puede tener razones más profundas de las que surgen de un análisis técnico, probablemente entroncadas con el ser y el querer ser de la organización respectiva (Cap. 5 - 5.2.1.07);

- b.3. se menciona como un método de calificación el denominado "de distribución forzosa". Sin embargo, si se lo analiza con cuidado, se verá que en realidad es un método de control de los resultados. Esto tiene importancia, por cuanto en calificación, como en muchos otros aspectos de la administración, las normas se hacen para cumplirlas y este método se enfrenta con frecuentes situaciones en donde la distribución forzosa es incumplible, v.g.: dotaciones pequeñas (10 personas o menos) que se dan también en las organizaciones grandes; grupos auténticamente excepcionales en cuanto a su composición, etc. (Cap. 5 - 5.2.1.09);
- b.4. no se hace mención a métodos de calificación específicos para el nivel de dirección o gerencia general, en particular una información analítica sobre métodos de calificación por comparación de resultados (Cap. 5 - 5.2.2.01);
- b.5. un brillante tratadista de Administración de Remuneraciones, David W. Belcher, dice que "... las calificaciones diseñadas para ayudar al desarrollo (del calificado), tienen poca repercusión si se las compara con aquellas

que se usan para ajustar remuneraciones...". A la luz de las ciencias del comportamiento esto es, cuando menos, discutible, dado que postula la motivación económica como único estímulo valedero. Cuando en una organización se consigue que ese u otro esquema parcial o equivocado funcione bien, cabe preguntarse cuál será la causa de que ello ocurra y evitar generalizaciones que desembocan en trasplantes que luego fracasan (Cap. 5 - 5.2.2.02);

- b.6. aún no se han difundido en la bibliografía clásica los esquemas de calificación por objetivos (para todos los niveles jerárquicos) y los que hemos denominado motivacionales. A medida que las experiencias encaradas con criterio profesional vayan arrojando resultados positivos, la bibliografía les dará mayor acogida y se ocupará en forma analítica de las causas de sus éxitos y fracasos (Cap. 5 - 5.2.3.01);
- b.7. la bibliografía principal no menciona, ni en el capítulo de Calificación ni en el de Auditoría de Personal, la necesidad de una revisión periódica de los resultados que se alcanzan con la aplicación del esquema de evaluación del desempeño (Cap. 11).

c. Críticas a las prácticas comunes en Latinoamérica

- c.1. calificación del desempeño fue en el pasado y parcialmente en el presente, parte de un sistema eficientista (eficiencia superficial) o, peor aún, un instrumento complicado para distribuir dinero (aumento de remuneraciones), Latinoamérica lo necesita como un medio para alcanzar metas más trascendentes;
- c.2. el trabajador de hoy pide más, espera más, fundamentalmente, ser parte de realizaciones importantes, ello requiere que se lo ayude, se lo prepare y se lo estimule

- respetando su identidad humana. En consecuencia, no se lo puede motivar usando esquemas autocráticos que muestran pobreza de medios y abuso del "status" jerárquico;
- c.3. por razones económicas (costo de instalación y funcionamiento del esquema) y por la forma de fijación de sus remuneraciones (ley o convención colectiva), normalmente no se califica el desempeño del primer nivel operativo (obreros y empleados no especializados). Con ello se posterga el proceso de desarrollo de ese nivel operativo y de sus supervisores, que deberían actuar como calificadores de los integrantes de ese primer nivel (Cap. 1 - c);
- c.4. muchos administradores de personal en Latinoamérica se niegan a instalar esquemas de calificación alegando, y habitualmente demostrando, que la supervisión no es capaz de realizar una evaluación objetiva del desempeño del personal a su cargo. Nuestra posición es categórica: quien no puede calificar a sus subordinados, no debe ser supervisor. Las organizaciones que no pueden resolver este dilema, invariablemente sufren de otros males. Si es cierto que en Latinoamérica el primer nivel de supervisión no es apto para calificar, entre todos debemos ayudar a que esta sea la penúltima generación en que ello ocurra (Cap. 1 - c);
- c.5. igualmente se insiste en la incapacidad del supervisor para desarrollar la entrevista de calificación con sus subordinados, olvidando, a veces, que cuando el esquema de autoridad funciona naturalmente, es ese mismo supervisor el que debe comunicar las sanciones disciplinarias, los aumentos de sueldo menores al esperado, la promoción frustrada, la asignación de una oficina menos cómoda, etc. (Cap. 7 - b y Cap. 9 - d);
- c.6. no es infrecuente en Latinoamérica, que los administra-

dores de empresas adopten una posición negativa frente a los esquemas de calificación del desempeño, basándose en una anterior experiencia fallida. Para formarse un juicio claro, corresponde analizar las condiciones en que se implantó el método, la seriedad profesional de su diseño, la capacitación de los calificadores, el período que se mantuvo en vigencia y los controles a que fue sometido (Cap. 1 - c);

- c.7. la administración pública en Latinoamérica cuenta, frecuentemente, con esquemas de calificación que requieren un urgente remozamiento, para cumplir con nuevos objetivos que son importantes para insuflar motivación no económica en este importante y numeroso grupo humano del Area (Cap. 1 - b);
- c.8. el esquema de calificación debe pedir al supervisor que mida dos factores fundamentales: el comportamiento y las contribuciones al logro común. Las prácticas algo difundidas, de calificar la personalidad y el potencial de desarrollo, desnaturalizan el objetivo real, dado que en el primer caso ponen al calificador en una función de psicólogo que no le corresponde ni puede desempeñar bien, y en el segundo, se mezclan dos conceptos que, aunque sean contemporáneos deben manejarse en forma independiente: el desempeño efectivo y el potencial de desarrollo (Cap. 2).

d. Aporte para mejorar los resultados

- d.1. para funcionar eficientemente y alcanzar sus metas trascendentes, el esquema de calificación del desempeño debe entenderse como el eslabón de una cadena que incluye, además, a selección de personal, capacitación y programación de carreras. Desde el punto de vista técnico, es indispensable que el diseño del esquema de calificación

se ensamble adecuadamente con los otros dos eslabones, sea porque ellos ya existen o porque se los está proyectando simultáneamente (Cap. 1 - a);

d.2. buena parte de los fracasos al instalar esquemas de calificación del desempeño, provienen de proyectos no bien madurados, aplicados parcialmente o fuera de tiempo. Para evitar esas situaciones deben cumplirse los siguientes requisitos:

d.2.1. confirmar la adecuación de los calificados con sus respectivos puestos y con su grupo de trabajo, en una sub-cultura razonablemente integrada. Ese grado de integración se puede detectar con estudios de campo (que incluyen encuestas y entrevistas) y la adecuación de los grupos de trabajo, mediante técnicas sociométricas. Si los resultados de estos estudios son negativos, mostrando, por ejemplo, antagonismos grupales y desarticulación en la sub-cultura u organización, la instalación del esquema de calificación del desempeño debe postergarse hasta que esos problemas se superen. En una situación de ese tipo, el esquema iría a actuar sobre los efectos y no sobre las causas que es necesario remover;

d.2.2. aceptación por ambos individuos (calificado y calificador) de la política de la organización. La organización se halla en estado de salud cuando sus integrantes aceptan y respaldan ese código. En caso contrario, la inserción del esquema de calificación del desempeño, no arroja resultados positivos;

d.2.3. habilidad del supervisor para motivar al subordinado. Ya se ha dicho que la objetividad en la calificación es un elemento necesario, importante, pero no suficiente para potenciar un desempeño trascendente. El supervisor, y ello está en la esencia de su función,

debe entusiasmar al subordinado en pro de las metas de la organización. Este cometido no es fácil, pero está muy lejos de ser imposible;

d.2.4. capacidad y proyecto vital del calificado que posibiliten el esfuerzo necesario para mejorar el desempeño. No existen hombres ineptos para el trabajo, lo frecuente son los errores de ubicación (personas que ocupan puestos que contrarían su vocación y no exigen el uso de sus mejores aptitudes). Calificación del desempeño, junto con selección (evaluación psicológica y técnica) son las dos herramientas con que cuenta la administración de personal para orientar o reencauzar a los trabajadores de cualquier nivel. En cuanto al proyecto vital, todo trabajador maduro sabe, aunque tenga dificultad en expresarlo, qué es lo que quiere hacer de su vida y qué opciones está dispuesto a aceptar. Uniendo estos dos elementos, el proyecto vital y la capacidad real del individuo, se puede conseguir el efecto multiplicador de los logros individuales, y esto es importante en las tres dimensiones: psicológica (motivación y desarrollo del individuo), sociología (posible irradiación de ese efecto hacia el grupo primario) y antropológica (salud y desarrollo de la organización) (Cap. 2);

d.3. para cumplir el cometido que aquí se postula, calificación del desempeño debe apoyarse en cuatro elementos instrumentales:

d.3.1. un procedimiento que regule todas las etapas del proceso;

d.3.2. un manual que oriente al calificador y a la Oficina de Personal;

d.3.3. una ficha de calificación que recoja toda la información relacionada con el desempeño del calificado y

- la evaluación de esa información por el calificador;
- d.3.4. el Plan de Acción, compromiso asumido por ambas partes, el calificador y el calificado, para mejorar el desempeño de este último. Ese plan debe incluir un cronograma de las acciones y controles a realizar (Cap. 3);
- d.4. un esquema de calificación para una organización sanamente integrada, idealmente, debiera contemplar la participación humana en cuatro niveles:
- d.4.1. individual: el calificado participa en el Plan de Acción;
- d.4.2. grupal: el grupo primario participa en la elaboración del esquema;
- d.4.3. la organización: todos los datos para elaborar el esquema, recogidos a nivel grupal, se procesa en forma tal que la nueva técnica respete las pautas de esa subcultura;
- d.4.4. sindical: la representación de los trabajadores, que tiene una identidad propia y diferente de las tres anteriores, participa también en la elaboración del esquema y, eventualmente, en el control posterior de los resultados (Cap. 4);
- d.5. los esquemas de calificación del desempeño basados en metas elegidas por el propio calificado y acompañadas por un adecuado Plan de Acción, si bien no se han difundido en Latinoamérica, ofrecen una sólida fundamentación teórica para alcanzar resultados exitosos (Cap. 5.2.3.01)
- d.6. el método de calificación por el grupo, justifica un análisis detenido tanto desde el punto de vista teórico como práctico, que puede concretarse con experiencias en escala o grupos piloto (Cap. 5.2.3.02);
- d.7. corroborando las dos conclusiones anteriores y ampliando el marco de referencia, postulamos la necesidad de que en Latinoamérica se realicen estudios de campo, en

la dimensión que nuestros recursos permiten, para poner a prueba varias técnicas fundamentales de la administración de personal, entre ellas la Calificación del Desempeño.

En todas las áreas de la administración de empresas necesitamos investigaciones que permitan fundar una escuela autóctona en esta rama del saber. Sin falsos nacionalismos ni declamaciones huecas, sencillamente eficiente para resolver nuestros problemas, que son muchos (Cap. 5.3);

- d.8. los sindicalistas son renuentes a participar en el proceso de calificación. Ellos disponen de dos opciones: i) entrar en un territorio tradicionalmente reservado a la dirección; y ii) evitarse el problema de ser directa o indirectamente responsables de una técnica que no iguala sino que establece diferencias entre los trabajadores. Normalmente optan por la segunda.

Cuando se deciden a participar, el esquema se enriquece y su aceptación se difunde ampliamente (Cap. 6);

- d.9. coincidimos con toda la bibliografía sobre el tema, al enfatizar la necesidad de que las calificaciones arrojen buenos índices de fiabilidad (producir el mismo resultado en pruebas repetidas) y de validez (medir lo que se le pide y no otra cosa) y en la importancia de evitar el efecto de halo (deformación de la calificación en uno o varios factores como consecuencia de otro factor que los afecta o tiñe) y los demás errores humanos que hemos mencionado en el texto analítico. Recalcamos enfáticamente que, dada la importancia del tema, el administrador de personal debe demostrar con hechos, que además de conocer estas fallas del proceso de calificación, ha tomado medidas concretas para evitarlas (Cap. 7);

- d.10. es importante prevenir los errores humanos que hemos

- detallado para la etapa de confeccionar el Plan de Acción y, a la vez, mantenerse alerta para detectar otros que surjan de la propia experiencia (Cap. 7);
- d.11. introducir un esquema de calificación significa afectar, de una o de otra manera varios centros neurálgicos de la organización y, en particular, las redes del poder y la influencia. No pocos intentos han fracasado por ignorar o despreciar este hecho. Para evitar este riesgo hay una sola respuesta sensata, comenzar por un diagnóstico de la sub-cultura en cuestión que permita:
- d.11.1. apreciar si ella necesita en esa coyuntura de su historia, emprender la instalación de un esquema de calificación;
- d.11.2. determinar cómo debería ser ese esquema para que ese conglomerado humano lo acepte y lo transforme en cosa propia (Cap. 8)
- d.12. el diagnóstico del punto anterior no es aún suficiente; para decidir la implantación del esquema de calificación, deben cumplirse dos etapas previas:
- d.12.1. reconocimiento (o, como decimos en la Argentina, "relevamiento") de la realidad cultural de la organización. Este paso no se menciona en la bibliografía clásica, pero lo consideramos indispensable;
- d.12.2. definición de los objetivos que debe proponerse el esquema;
- estas dos etapas hacen a la esencia de un trabajo profesional que, como muchos otros, debe constar de cinco pasos: reconocer, planificar, ejecutar, motivar y controlar (Cap. 9 a - b);
- d.13. si las tres conclusiones anteriores se resuelven favorablemente, el riesgo de error o inmadurez en la elección del método a usar, desaparece (Cap. 8);
- d.14. se postula, contra la opinión de algunos especialistas en la materia, que el método que debe elegirse no es el

- que aparezca como técnicamente más perfecto, sino el que pueda ser aceptado e internalizado por la sub-cultura en cuestión (Cap. 8);
- d.15. una vez instalado el esquema, se requiere una revisión periódica, no tanto para mantener incólume su pureza o para añadirle perfeccionamientos técnicos, cuanto para inyectarle las nuevas pautas culturales que ese grupo humano quiera ver cumplidas en su organización (Cap. 8);
- d.16. cuando se acepta el enfoque dual (calificación-desarrollo), dentro de la etapa de capacitación de los calificadores hay una faceta de relevancia singular: foguearlos en la conducción de la entrevista con el calificado. Cuando se opta por el enfoque tradicional, pero se pide que esa entrevista también se realice, la capacitación aunque más breve, es igualmente fundamental (Cap. 9 - e);
- d.17. normalmente se comprueba que ese esfuerzo de capacitación para el desarrollo de la entrevista, enriquece técnica y humanamente al calificador y, al materializarse las entrevistas, debe ocurrir algo parecido con los calificados (Cap. 9 - e);
- d.18. asignamos importancia al esquema de calificación del desempeño porque lo entendemos como un instrumento para desarrollar a calificados y calificadores y porque Latinoamérica, para enfrentar con éxito su desafío socio-económico, necesita enriquecer su patrimonio humano. Si no empezamos ahora a desarrollar a los supervisados, el año 2000 nos va a encontrar con supervisores que no tendrán la estatura necesaria para enfrentar un desarrollo tecnológico que no se va a detener (Cap. 9 - d);
- d.19. el éxito del esquema depende señaladamente de la obsesión del hombre de personal con respecto al control estadístico de los resultados que debe efectuar en distintos niveles:
- d.19.1. total: la organización completa;

- d.19.2. seccional: una división, departamento o gerencia;
- d.19.3. por calificador;
- d.19.4. por calificado: comparación con los resultados de evaluaciones anteriores.

En cuanto a los instrumentos de que se dispone para este análisis, podemos mencionar:

- d.19.5. rango: diferencia entre los valores máximo y mínimo de las calificaciones;
- d.19.6. valores medios: media aritmética, mediana y modo;
- d.19.7. la desviación media;
- d.19.8. la varianza;
- d.19.9. la desviación típica o "standard";
- d.19.10. índice de error total;
- d.19.11. índice de error sistemático (Cap. 10 - b);
- d.20. la difusión de las computadoras electrónicas justifica, desde hace ya varios años, que los hombres de personal aprovechen esa enorme capacidad de procesamiento de información, para muchos usos, entre ellos el análisis estadístico de los resultados de la calificación del desempeño (Cap. 10 - b);
- d.21. los controles necesarios respecto a la calificación por resultados y a los métodos motivacionales, ofrecen mayores dificultades, por cuanto la fijación de metas y el epicentro del proceso se traslada de la Oficina de Personal hacia el supervisor (Cap. 10 - c);
- d.22. postulamos la necesidad de realizar una auditoría periódica (interna o externa) sobre el esquema de calificación y reconocer, desde su inepción, que el método instalado tiene una vigencia limitada. Como consecuencia de ello, a cierta altura, deberá decidirse:
 - d.22.1. mantener el esquema sin cambios, pero programar la fecha de una nueva revisión;
 - d.22.2. modificar algunos aspectos parciales;
 - d.22.3. cambiar el método por uno totalmente nuevo (Cap. 11);

- d.23. el autor se ha propuesto destacar la jerarquía de Calificación del Desempeño como un medio idóneo para dinamizar el desarrollo de los recursos humanos en Latinoamérica y considera que su mejor aporte en ese sentido, debe buscarse en el esfuerzo realizado para demostrar que, sin desprestigiar lo técnico, el futuro está en el análisis de la realidad psico-socio-cultural que se encuentra en las organizaciones (todos los Capítulos);
- d.24. el segundo aporte, basado en una inapreciable experiencia profesional durante nueve meses (1971-72) en la realidad cotidiana del gobierno socialista de Chile, es el convencimiento de que:
- d.24.1. adoptando un enfoque epistemológico, puede decirse que administración de personal, como muchas otras disciplinas universitarias, tiene tres componentes básicos: ciencia, técnica e ideología;
- d.24.2. si la ciencia y la técnica se desarrollan con una metodología objetiva y sistemática, la ideología puede cambiarse sin que ello afecte los resultados. En esas condiciones, Calificación del Desempeño, por ejemplo, es un instrumento idóneo para mejorar la eficiencia laboral tanto en las organizaciones del mundo capitalista como en las de los países socialistas;
- d.24.3. la empresa no va a desaparecer. Los países que entran en el proceso de socialización, como ocurrió con Chile en 1970, cuentan desde antes con estructuras de producción o de otro tipo. En esas empresas podrá cambiarse la propiedad del capital y enfatizarse los beneficios sociales, pero deberán ser respetadas como entes que, en lo estructural y grupal son idénticos a las organizaciones de producción de China, Rusia y Yugoslavia (todos los Capítulos, en particular el 1 - d).

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Groba, Eduardo L. - Esquemas de clase usados en el "Primer Seminario para el Desarrollo de la Acción Ejecutiva" - Ezeiza, 1963 - Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- (2) Coincidimos en este enfoque con el Profesor Vicente L. Perel - La Administración de Empresas en la Argentina - Ediciones Macchi - Buenos Aires, 1969, pág. 3, cuando dice: "... una interrelación entre la evolución de las doctrinas administrativas, el cambio social y las ideas del tiempo, persigue un objetivo principal: demostrar que la administración de empresas está íntimamente vinculada con la circunstancia socio-económica que vive el país, en este caso el nuestro, en un momento determinado. Este objetivo, que perseguimos con intento de demostrarlo, resulta en contraposición con la formación de "modelos", que determinan (sin la idea del cambio abrupto y continuo) la posibilidad de fijar las variables independientes y dependientes de una organización, haciendo abstracción de lo que acabamos de señalar: el abrupto cambio social."
- (3) Groba, Eduardo L. - Las Funciones del Administrador de Personal y el Aporte de las Ciencias - Folleto Publ. Facultad de Ciencias Económicas, N° C-1782 - Buenos Aires, 1968, pág. 17.
- (4) Más adelante se verá que, esporádicamente, se encuentran esquemas formales de calificación por objetivos aplicados a la dirección superior y a la gerencia.
- (5) Cámara de Sociedades Anónimas - Relevamiento del Número y Condiciones de los Empleados Públicos - Buenos Aires, 1969, pág. 15.
- (6) Sistema económico, según A. Castro y C. Lessa - Introducción a la economía - Siglo Veintiuno Argentina Editores S.A. - Buenos Aires, 1973, pág. 23, "es el esquema de interacción entre trabajo, recursos naturales y capital y tiene por telón de fondo la tecnología, que orienta su conjugación..."
- (7) En muchos aspectos, la realidad de los países socialistas es desconocida en Latinoamérica y la barrera idiomática es su principal causa. Esa falta de información hace que se piense que muchas cosas son diferentes en Rusia, por ejemplo, y en el mundo capitalista. Por ello vale la pena analizar los siguientes párrafos del Profesor Pedro Delfino en su trabajo Introducción a la Teoría de la Administración - Edición del autor, Imprenta Cogtal, Buenos Aires, 1967, pág. 26: "La posición de Zvorikine de la U.R.S.S., con abstracción de las influencias de dogma marxista, concede a las ciencias sociales y humanas un lugar relevante, caracterizando a la sociología como un análisis de los aspectos subjetivos de la vida social, la ciencia política como la superestructura de esa misma sociedad; la antropología, lingüística, psicología, pedagogía, medicina social, etc., consideradas como organismos y personalidad sobre el desarrollo etnogenético y filogenético en relación con los semejantes y en la sociedad como conjunto."

- (8) Groba, Eduardo L. y colaboradores - Lecturas sobre Administración de Personal - Ediciones Macchi - Buenos Aires, 1974 (en prensa) - Capítulo "La entrevista", escrito por la Profesora Nora Moreau.
- (8-bis) Perel, Vicente L. - opus cit., pág. 23.
- (9) McFarland, Dalton - Administración de Personal - Fondo de Cultura Económica - México, 1972 - en la pág. 398 opina que esto puede ser cierto en algunos, pero no en todos los empleados.
- (10) Proyecto vital es un término frecuente en Psicología y significa un presupuesto que el individuo se formula con respecto a su propio futuro en la vida.
- (11) Perel, Vicente L. - La Administración de Empresas en la Argentina - Ed. Macchi - Buenos Aires, 1969, pág. 3.
- (12) Sayles, Leonard R. - Behavior of Industrial Work Groups - Ed. John Wiley & Sons - New York, 1958, pág. 76.
- (13) Elaboración de un concepto mencionado por Karl Deutsch - Los Nervios del Gobierno - Ed. Paidós - Buenos Aires, 1969, pág. 28, que se refiere a su propia teoría política que se propone vincular el "ser" con el "deber ser".
- (14) Este concepto puede verse con mayor amplitud en Roger Bastide - Antropología Aplicada - Amorrortu Editores - Buenos Aires, 1972, págs. 31-32, quién al encarar el tema el antropólogo y el administrador (de colonias), establece tres especies de fines: los morales "que son especialmente explicitados en relación con el empleo de máquinas o técnicas que, como en el caso de la fisión atómica, pueden servir al mal tanto como al bien e inclusive con relación a técnicas de propaganda y publicidad, más alienantes que aptas para satisfacer las necesidades humanas". Los fines hedónicos: "la ciencia puesta al servicio de la felicidad; pero es imposible - pese a la aritmética de Bentham - dar una definición objetiva de felicidad, ya que cada uno tiene de ella un concepto diferente". Los fines utilitarios: "son aquellos que parecen predominar en todo lo concerniente a planificación económica y búsqueda de mayor productividad. Por lo general no se los fundamenta, pero en caso de hacerlo no se invoca, naturalmente, el interés del país dador sino el del receptor e inclusive, traspasando todas las fronteras, el bien común de la Humanidad". Estos fines pueden estar presentes en el pueblo que circunda a la empresa (el receptor), que los acepta en virtud de razones históricas y económicas que impuso la empresa (el dador), con motivo de su radicación en la zona y la implantación de una nueva tecnología de producción y administración. Entre estas últimas figuran las técnicas para mejorar la productividad y la disciplina, como puede ser un método de calificación del desempeño.
- (15) Tal como se dijo en la nota anterior, la comunidad acepta algunos de los fines de la empresa, resiente otros y reacciona cuando se modifica una técnica contrariando alguno de esos fines que ella acepta. El modelo elegido para ejemplificar este concepto (comunidad formada a la vera de una explotación importante) está imponiendo un enfoque antropológico, que lleva a pensar en colonos y potencia imperialista. El fondo de la cuestión sin embargo, no cambia a pesar de que se modifique el marco ideológico o político. Sirvan para ello dos ejemplos referi-

dos a la Argentina:

- la instalación en 1945, de los altos hornos de Zapla en la provincia de Jujuy, que usan carbón vegetal, fue un impacto tecnológico y cultural para una comarca no industrializada. El "dador" fue Fabricaciones Militares, un organismo estatal en un país capitalista.
- supóngase que la Argentina adoptara el modelo socio-político y económico yugoeslavo y que dentro del mismo concretara el proyecto de instalar una planta de soda solvay en San Antonio Oeste (Provincia de Río Negro, zona patagónica) donde tampoco existe ese tipo de tecnología.

Las diferencias de estos dos ejemplos se confinan a los respectivos esquemas políticos o ideologías y no a la relación dador-receptor.

- (16) Douglas Mc Gregor - An uneasy look at performance appraisal - Harvard Business Review, Boston, May-June 1957, posteriormente reproducido en el número de Setiembre-Octubre 1972 de la misma revista.
- (17) El sindicato horizontal o pluriempresario es el más común en la Argentina, una organización gremial que representa a los trabajadores de una actividad en varias empresas o en todas las del país. El sindicato vertical o de empresa es el más común en Chile y Perú, donde todo el personal de una empresa o de una de las plantas de la misma, es representado por un sindicato. A veces la empresa tiene dos sindicatos propios, uno de obreros y otro de empleados. La magnitud del entorno que afecta a los distintos tipos de sindicatos es bien diferente.
- (18) Chapple, E.D. y Sayles, L.R. - The measure of management - Mac Millan - New York, 1961 - los autores dedican el capítulo VII de este trabajo a "Cómo pueden los ejecutivos evaluar la personalidad" con un propósito más amplio y menos exacto que el de calificar el desempeño.
- (19) Yoder, Dale - Manejo de Personal y Relaciones Industriales - Ed. C.E.C.S.A. - México, 1960 (1° Edición Castellana) pág. 648.
- (20) A los efectos de calificación del desempeño, factor es una característica, rasgo o cualidad objetivamente observable mientras el calificado desempeña su tarea.
- (21) W.D. Scott, coautor con Robert Clothier del primer libro que se denominó Dirección de Personal (editado en 1923) y fundador, en Febrero de 1919 de Scott Company, la primera consultoría en administración de personal. Véase B. Von Haller Gillmer - Psicología Industrial - Ediciones Grijalbo - Madrid, 1963, págs. 26 y siguientes.
- (22) Yoder, Dale - opus cit. (1° edición castellana), pág.656.
- (23) Tiffin, J. y Mc Cormick, E.J. ; Sicología Industrial - Ed. Diana - México, 1959, págs. 235-236.
- (24) Herrero Aleixandre, José J. - opus cit., págs. 30 y siguientes.
Maristany, Jaime - opus cit., págs. 223 y siguientes.
- (25) Herrero Aleixandre, José J. - opus cit., pág. 84, da un ejemplo simplificado con 5 factores: Calidad, Cantidad, Cooperación, Asistencia y Puntualidad y todos ellos se califican de 1 a 5 puntos.

- (26) Yoder, Dale - opus cit. (1° edición castellana), pág. 657.
- (27) Tiffin, J. y Mc Cormick, E. - opus cit., pág. 231.
- (28) Herrero Aleixandre, J.J. - opus cit., págs. 158 y 159.
- (29) Mc Farland, Dalton E. - Administración de Personal - Fondo de Cultura Económica - México, 1972, pág. 420.
Tiffin, J. y Mc Cormick, E. - opus cit., pág. 233 explican que este método fue diseñado por Flanagan y Burns.
- (30) Flippo, Edwin - opus cit., pág. 259.
- (31) Drucker, Peter - The practice of management - Harper & Bros. - New York, 1954, pág. 122.
- (32) Blecher, David - Wage and salary administration - Prentice Hall - Englewood Cliffs, 1962, pág. 547.
- (33) Flippo, Edwin - opus cit., pág. 261.
- (34) Yoder, Dale - Manejo de Personal y Relaciones Industriales (nueva edición) - Ed. C.E.C.S.A. - México, 1970, pág. 502.
- (35) Mc Farland, Dalton E. - opus cit., pág. 422 también menciona este problema.
- (36) Vamos a mencionar solamente tres autores, de los muchos que se ocupan de este tema:
Maier, Norman R.F. - Psicología Industrial - Ed. Rialp - Madrid, 1960, pág. 402: dice que "... la participación... produce interés y el interés realmente es una forma de motivación... y sirve también para eliminar la motivación opuesta."
Gellerman, Saul W. - Motivation and Productivity - American Management Association - New York, 1963, pág. 45: explica que "los Estudios Michigan (trabajos de campo del Instituto para la Investigación Social de esa Universidad, en los años 1947 y posteriores) demostraron la paradoja de que... la responsabilidad por la producción es un territorio inherente a los trabajadores y no a los supervisores."
Nuttin, J.; Pieron, H. y Buytendijk, F. - La motivación - Ed. Proteo - Buenos Aires, 1965, págs. 124-125: dicen que "La gran diversidad de motivaciones que se desarrollan bajo la influencia de factores sociales y culturales, ha sido estudiada mediante métodos muy diferentes." y mencionan las contribuciones de psicólogos, sociólogos y antropólogos, en especial Margaret Mead con sus extensos trabajos de campo en Samoa.
- (37) Perel, Vicente L. - opus cit., pág. 4.
- (38) Davis, Keith - Human Relations in Business - Ed. Mc Graw Hill - New York, 1957, pág. 19 reproduce el texto del reglamento del molino:
NORMAS Y DISPOSICIONES A SER OBSERVADAS POR
TODAS LAS PERSONAS EMPLEADAS EN LA FABRICA
DE AMASA WHITNEY
Primero: El Molino empezará a trabajar 10 minutos antes de la salida del sol en todas las estaciones del año. La puerta se cerrará 10 minutos después de la puesta del sol desde el 20 de marzo hasta el 20 de setiembre y a las 20.30 desde el 20 de setiembre hasta el 20 de marzo. Los sábados a la caída del sol.

Segundo: Cada persona deberá estar en el local donde trabaja, a la hora antes mencionada a fin de que el molino trabaje.

Tercero: La mano de obra no está autorizada a abandonar la Fábrica en horas de trabajo sin el consentimiento de su superintendente. En caso de hacerlo, quedará obligada a la extensión de su jornada.

Cuarto: Cualquiera que por negligencia o inconducta, cause daño a la maquinaria o impida el desarrollo del trabajo, quedará obligado a indemnizar el daño causado.

Quinto: Cualquier persona que haya sido empleada por un determinado período de tiempo, deberá reponer el tiempo perdido antes de tener derecho a cobrar sus haberes, en caso que así se le requiera.

Sexto: Cualquier persona que haya sido empleada por un período de tiempo no determinado, deberá avisar con no menos de cuatro semanas de anticipación su intención de dejar el trabajo (excepto enfermedad) o indemnizar cuatro semanas de remuneración, a menos que se acuerde algo diferente.

Séptimo: Cualquiera que desee ausentarse del trabajo por cualquier período de tiempo, deberá obtener permiso del superintendente.

Octavo: Todo aquel que haya obtenido permiso para ausentarse del trabajo por cualquier período de tiempo, deberá reponer ese tiempo y, en caso de no hacerlo o dar explicación satisfactoria, deberá indemnizar en caso de retornar al trabajo. Si no lo hace, se le considerará como haciendo abandono del mismo sin haber dado aviso.

Noveno: Cualquier acto que tienda a impedir el progreso de la fabricación en horas de trabajo, como ser conversación innecesaria, lectura, comer fruta, etc., etc., debe ser evitado.

Décimo: Dado que me he preocupado de emplear un Superintendente sensato, la mano de obra debe cumplir sus directivas en todos los casos.

Undécimo: No se permite fumar dentro de la Fábrica, por ser muy peligroso y, especialmente, por estar especificado en el Seguro.

Duodécimo: A fin de mantener el ritmo de trabajo, tanto la mano de obra permanente como aquellos empleados de otra manera, deberán cumplir las normas arriba mencionadas.

Décimo tercero: Es entendido que la campana se hará sonar 5 minutos antes de que la puerta sea levantada, a fin de que todas las personas estén listas para hacer arrancar sus máquinas exactamente a la hora mencionada.

Décimo cuarto: Toda persona que cause daño a la maquinaria, rompa vidrios de las ventanas, etc., etc., deberá informar el hecho inmediatamente al Superintendente.

Décimo quinto: La mano de obra tomará su desayuno, desde el 1° de noviembre hasta el fin de marzo, antes de ir al trabajo y tomará un refrigerio a las 17.30 desde el 1° de mayo hasta el fin de agosto. Desde el 20 de setiembre hasta el 20 de marzo, se permitirán 25 minutos para desayuno, 30 minutos para cena y 25 minutos para refrigerio y nada más, desde que se cierra la puerta hasta que se comienza nuevamente.

Décimo sexto: La mano de obra dejará la Fábrica en forma que la puerta pueda ser cerrada dentro de los 10 minutos de la hora de terminación del trabajo.

AMASA WHITNEY

Winchendon, Mass., 5 de julio de 1830.

- (40) Tiffin y Mc Cormick - opus cit., pág. 256.
- (41) Mc Farland, Dalton - opus cit., pág. 398.
- (42) Tiffin y Mc Cormick - opus cit., pág. 235.
- (43) Herrero Aleixandre, J.J. - opus cit., pág. 79 y Maristany, Jaime - opus cit., pág. 235.
- (44) Miguel Siguán - psicólogo español, en el prólogo a la obra citada de Herrero Aleixandre (pág. 16) opina lo contrario. Entendemos que debe referirse, principalmente a esquemas recién instalados, con fallas técnicas y, primordialmente, diseñados a espaldas de los futuros usuarios. Sin desconocer esa realidad, nuestro enfoque apunta a los esquemas de antigua data que se van envejeciendo paulatinamente, que en Latinoamérica son más frecuentes.
- (45) La sociometría es una técnica de medición de grupos desarrollada por el médico y psicólogo rumano Jacob Levy Moreno, que utiliza dos instrumentos principales, el "test" sociométrico y el sociograma. Una definición bien completa de la metodología que utiliza, puede verse en su obra: Fundamentos de la Sociometría - Editorial Paidós - Buenos Aires, 1962.
- (46) Delfino, Pedro - opus cit., pág. 56.
- (47) Para que el lector no argentino pueda situarse, aclaramos que el conglomerado urbano denominado Gran Buenos Aires excede los ocho millones de habitantes; el Hospital de Niños cuenta con una dotación de 1.400 personas para atender 509 camas y pacientes ambulatorios, y la Casa Cuna tiene 960 personas y 420 camas. Datos obtenidos de la Dirección de los respectivos establecimientos.
- (48) Yoder, Dale - Manejo de Personal y Relaciones Industriales (nueva edición) - págs. 518-519, citando a Norman R.F. Maier - Three types of Appraisal Interview - Personnel, vol. 34, N° 5, marzo-abril de 1958, págs. 27-40.
- (48-bis) Ejemplos de intervalos de clase constantes (en nuestro caso, agrupación de los puntajes)
- | | | |
|---------|---------|-------|
| 1 - 20 | 1 - 5 | 0 - 1 |
| 21 - 40 | 6 - 10 | 1 - 2 |
| 41 - 60 | 11 - 15 | 3 - 4 |
| etc. | etc. | etc. |
- (49) Yoder, Dale - Manejo de Personal y Relaciones Industriales (nueva edición) - pág. 513.
- (49-bis) El contorno de la curva normal no es caprichoso, resulta de una ley matemática. Así, por ejemplo, los dos puntos de inflexión (aquellos en donde la curva cambia su sentido u orientación) tienen una ubicación precisa que se relaciona con el valor σ y el de la media, a saber:
- M - σ = punto de inflexión de la izquierda (medido sobre el eje de las abcisas);
- M + σ = punto de inflexión de la derecha (idem)
- (50) Chruden, H.J. y Sherman, A.W. - Administración de Personal - opus cit., págs. 766 y siguientes.
- (51) La afirmación puede parecer demasiado categórica. A quien

tenga dudas, le invitamos a hacer una comprobación sencilla: tomar uno de esos viejos procedimientos, en los cuales todavía no se detallaban los objetivos y, en forma analítica y con mentalidad de esta mitad de la década del 70, enunciar todas las metas que ese método debe ayudar a conseguir. Terminada esta etapa, desmenuzar la norma y anotar al lado de cada uno de los objetivos cuál es el punto o artículo del procedimiento con el cual se alcanza cada meta. Si después de ese análisis queda algún objetivo sin cumplir, quiere decir que el método es incompleto o, inversamente, que lo primero que debió escribirse fueron los objetivos y después el procedimiento.

- (52) El término salud se usa aquí con el sentido que José Bleger le da a la higiene mental, que sin dejar de ocuparse de los enfermos, realiza una apertura para lograr un mejor nivel de salud en la población (los no enfermos) - Psicohigiene y Psicología Institucional - Ed. Paidós - Buenos Aires, 1966, pág. 30. Esto es así porque Calificación del Desempeño no resulta una herramienta idónea para restablecer la salud institucional quebrantada; sí lo es para mantener y reforzar una salud existente, aunque ella no sea perfecta.