



# CRONICAS Y NOTICIAS

CRONICAS

1

## UN SISTEMA DE CALIFICACION DE FUNCIONARIOS

35.084.9

Expone esta crónica el sistema de calificación de funcionarios establecido recientemente en la ciudad de Chicago.

Tanto en los regimenes de administración de personal europeo como en los americanos, es corriente encontrar la preocupación por el control de la actuación profesional del funcionario, lo cual viene a constituir los llamados sistemas de calificación. Aunque la finalidad de todos ellos es la misma, las diferencias entre sí son verdaderamente considerables, siendo unos de una complejidad extraordinaria, y otros, por el contrario, de una sencillez digna de hacerse notar.

El que traemos a estas líneas, podría considerarse como prototipo de los segundos y ha sido recientemente establecido por la Comisión del Servicio Civil de la ciudad de Chicago. El sistema en sí está contenido en dos simples documentos: Una «Guía de Calificación de la Actuación» y un «Formulario de Calificación de la Actuación». A continuación comentaremos ambos documentos, pero antes diremos que la Guía es de una extensión verdaderamente reducida y el formulario está formado por una sola hoja y, desde luego, con la simple lectura de ambos puede llevarse a la práctica el expresado sistema evaluatorio.

### A) Introducción e ideas generales

La calificación de la actuación profesional del funcionario es una de las exigencias verdaderamente necesarias en todo buen programa de administración de personal, aunque por otro lado, represente una de las cuestiones más desagra-

dables de la actividad del Jefe. Los resultados que se obtienen con el sistema no son exclusivamente de aplicación para el sistema de ascensos, sino principalmente el elevar el nivel de trabajo, ya que el empleado que sabe que el trabajo que realiza es observado y periódicamente calificado, tendrá un verdadero estímulo para superarse. Desde luego, es importantísimo que el calificador sea inteligente y justo, para realizar del mejor modo posible la valoración.

Cada Oficina o Departamento tiene que enviar, dos veces al año, a la Comisión del Servicio Civil la calificación del personal que presta sus servicios en ella. El primero de dichos envíos debe hacerse en 31 de julio, y abarca el período de tiempo que va desde 1.º de enero hasta el 30 de junio. El segundo debe hacerse en 31 de enero, y abarca desde el 1.º de julio hasta el 31 de diciembre del año precedente.

La calificación se hace por el Jefe o supervisor inmediato, rellenando tantos formularios como empleados. En dicho formulario (a que ya nos hemos referido y que luego transcribiremos) aparecen los elementos que se enumeran a continuación:

- 1) Calidad del trabajo.
- 2) Cantidad de trabajo.
- 3) Confianza.
- 4) Relaciones personales.
- 5) Asistencias y puntualidad.

## **B) Contenido de dichos elementos de calificación**

### **a) CALIDAD DE TRABAJO.**

El Jefe o supervisor deberá tener concebido un «standard» de actuación para clase de trabajo que sus empleados realicen. La calificación de este elemento deberá obtenerse mediante la comparación de tales *standards*, con la actuación real de los empleados. En todo caso, será muy interesante que el Jefe se haga las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo conoce el empleado sus obligaciones?
- 2) ¿Comete errores al realizar el trabajo?
- 3) ¿Es ordenado y metódico en su forma de trabajar?
- 4) ¿Despliega energía y laboriosidad en su trabajo?
- 5) ¿Muestra iniciativa en su trabajo o es incapaz de tratar nuevos problemas?
- 6) ¿Tiene buen juicio o suele llegar a conclusiones precipitadas e inexactas?
- 7) ¿Su trabajo es aceptable o necesita varias revisiones?

**b) CANTIDAD DE TRABAJO.**

También para calificar este elemento el calificador deberá establecer un «standard» de producción razonable y compararlo con el trabajo que cada empleado realiza. De todos modos, los empleados deberán ser juzgados teniendo en cuenta más el trabajo que tienen obligación de hacer que el que hacen otros empleados que se encuentran en casos distintos.

**c) CONFIANZA.**

El Jefe para calificar este elemento deberá tener en cuenta el grado de confianza que puede tener en el empleado, por lo que respecta a la correcta realización de la misión que tuviera encomendada. En todo caso deberá hacerse las siguientes preguntas:

- 1) ¿Puede trabajar el empleado sin excesiva supervisión?
- 2) ¿Debe ser inspeccionado o revisado su trabajo con demasiada frecuencia?
- 3) ¿Puede confiársele la realización de un trabajo en su totalidad?

**d) RELACIONES PERSONALES.**

El calificador deberá examinar tres clases de relaciones del empleado: Las que tenga con sus superiores, las que tenga con el público y las que tenga con sus compañeros. También en este caso el Jefe deberá hacerse las siguientes preguntas sobre el empleado.

- 1) ¿Es afectuoso y tiene espíritu de cooperación?
- 2) ¿Tiene un temperamento estable y control sobre sí mismo?
- 3) ¿Tiene espíritu de equipo?
- 4) ¿Es discreto y de buenos modales con sus compañeros y con el público?
- 5) ¿Se adapta fácilmente a las nuevas situaciones?
- 6) ¿Acepta en debida forma las críticas que se hagan sobre el mismo?

**e) ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.**

Las calificaciones que deberán darse por este concepto tendrán como base lo siguiente:

Sobresaliente: Ninguna ausencia ni tardanza.

Excelente: Ausencia o tardanza nada frecuente.

Bueno: Ausencia de vez en cuando (ocasional); normalmente llega a tiempo.

Pasable: Ausencia y tardanza de vez en cuando (ocasionales).

No satisfactorio: A menudo ausencias o tardanzas.

Excelente: de 86 a 89. Ha de representar una actuación casi perfecta, que virtualmente no sea susceptible de perfeccionamiento.

Bueno: de 76 a 85. Significa una actuación término medio, por tanto, susceptible a algún perfeccionamiento.

Pasable: de 70 a 75. Representa, como indica su enunciado, una actuación pasable, que no es deficiente, pero que ha de mejorarse.

No satisfactorio: de 0 a 69. Significa una actuación inaceptable, que deberá conducir a la suspensión o destitución del empleado.

### C) Quién es calificado y quién califica

Como es lógico deberán ser calificados los funcionarios públicos propiamente dichos, los cuales, a estos efectos, deberán distinguirse de los elegidos temporalmente y de otras clases de empleados en sentido amplio, que no pueden ser considerados como verdaderos «civil servants».

La calificación deberá hacerla el Jefe o supervisor inmediato del empleado, es decir, aquel a quien éste da cuenta de sus actos. Esta calificación deberá ser aprobada por el Jefe de la Oficina o Departamento.

### D) Calificaciones individuales y generales

Desde luego, en primer lugar el Jefe deberá hacer una calificación por cada empleado, rellenando el formulario a que ya nos hemos referido. Cada uno de los cinco elementos estudiados anteriormente se calificarán por separado. Después se suman y el total se divide por cinco, obteniéndose de este modo la puntuación definitiva que corresponde al empleado y que será representada numéricamente con un decimal (74,2, 81,6, 84,0). Cuando el Jefe otorga en alguno de los elementos calificable alguna puntuación inferior a 69 o superior a 86, deberá escribir en el reverso del formulario un comentario detallado dando ejemplos concretos de los actos o condiciones que motivan dicha calificación definitiva. Además, cuando la calificación de un empleado es inferior a 69 o superior a 90, el formulario en que se recoja la misma deberá ser enviado a la Comisión del Servicio Civil unida al formulario general de la Oficina o Departamento.

Este formulario general deberá ser una refundición de los formularios individuales, recogiendo, por tanto, todos los datos individuales de éstos.

### E) Técnica para la mejor realización de este trabajo

Para la mejor y más fácil realización de este trabajo, el calificador deberá seguir las siguientes normas:

1) Distinguir cuidadosamente cada uno de los cinco elementos de calificación, a los que valorará independientemente. Hay que tener en cuenta que

una puntuación alta en uno de dichos elementos no ha de representar necesariamente valoraciones también altas en los demás. Dichos factores son independientes, al menos relativamente.

2) Las calificaciones no deberán ser todas iguales. Normalmente, el que así resulten demuestra que no han sido debidamente observados críticamente los funcionarios calificados.

3) La clasificación deberá ser sistemática, procurando clasificar al mismo tiempo todos los empleados encargados de un tipo de trabajo similar.

Deberán tenerse perfectamente delimitadas en la mente las cinco calificaciones: sobresaliente, excelente, bueno, pasable, no satisfactorio. En ningún caso se aumentarán o disminuirán los «standars» previamente establecidos.

5) El Jefe deberá aprovechar la oportunidad de la calificación para hablar con sus empleados sobre la actuación en general de los servicios, con el fin de perfeccionar en lo posible los sistemas o técnicas empleados.

#### **F) Formulario de calificación de la actuación**

El formulario que actualmente tiene establecido la Comisión del Servicio Civil de Chicago es el que transcribimos a continuación:

## FORMULARIO DE CALIFICACION DE LA ACTUACION

Nombre del empleado ..... Periodo de calificación.  
 Título ..... Desde ..... Hasta .....  
 Departamento ..... División .....

Cada seis meses, cuando usted comience a calificar, revise la Guía de Calificación de la Actuación. Siga cuidadosamente todas las instrucciones de dicha Guía. Deberá calificar al empleado en cada uno de los elementos que se establecen, dándole una puntuación entre 0 y 100. Determine si el empleado es sobresaliente, excelente, bueno, pasable, no satisfactorio en cada elemento, calificándole de acuerdo con la relación siguiente:

Sobresaliente .....	de 90 a 100
Excelente .....	de 86 a 89
Bueno .....	de 76 a 85
Aceptable .....	de 70 a 75
No satisfactorio .....	por debajo de 70

Normalmente las puntuaciones deberán ser superiores a 70 e inferiores a 85. Si usted da una calificación superior a 86 o más baja que 70 en algún elemento, deberá escribir los correspondientes comentarios detallados en el reverso de este formulario, justificando tal calificación y dando ejemplos específicos de la actuación sobresaliente o de la no satisfactoria.

Elementos	Puntuación
Cualidad del trabajo .....	
Cantidad de trabajo .....	
Confianza .....	
Relaciones personales .....	
Asistencia y puntualidad .....	

Divida el total de arriba por cinco.

El grado final es .....

Yo he estudiado cuidadosamente la Guía de Calificación de Actuaciones, así como también este formulario y he calificado al empleado a que se refiere, conscientemente.

Firma del calificador ..... Fecha .....  
 Aprobado por ..... Fecha .....  
 Aprobado por ..... Fecha .....