



TECNICA Y PRACTICA DE LA ADMINISTRACION

LA VALORACION PERIODICA DEL PERSONAL

Por JUAN ALFARO ALFARO

Sumario: 1. Introducción.—2. Objetivos de la valoración periódica del personal.—3. Dificultades que se oponen a la valoración periódica.—4. Procedimiento de valoración.—5. Sistemas de valoración.

1. Introducción

1.1. NECESIDAD DE LA VALORACIÓN

EN el proceso de dirección del personal, que es en definitiva un proceso administrativo, es posible distinguir las distintas funciones que constituyen la esencia de la tarea directiva. El control es una de estas funciones, y no estaría completo el esquema de técnicas de administración del personal si no se hubiese arbitrado el procedimiento adecuado para medir los resultados y controlar la actuación de los empleados.

Esta tarea de controlar al personal es una función esencial de la dirección, y es, por tanto, a los jefes de los distintos niveles jerárquicos a los que corresponde realizarla. Mas no puede ser limitada exclusivamente a una simple vigilancia de la actuación con el fin de estimular el rendimiento, sino que se extiende a la formulación de un juicio sobre la actuación de cada individuo en su trabajo con objeto de fundamentar en este resultado ciertas decisiones que afectan al personal.

Cuando el número de empleados es muy numeroso, resulta difícil, en cualquier momento, conocer las posibilidades que el personal ofrece o sus más inmediatas exigencias. Por otra parte, la vida profesional de cada individuo va decantando un historial tejido de merecimientos o desmerecimientos que van formando la personalidad y van determinando las futuras actitudes, y esta historia profesional, o al menos los hechos más sobresalientes de la misma, no pueden quedar relegados al conocimiento exclusivo del jefe inmediato, ya que los jefes cambian, y con ellos desaparece el cúmulo de valiosos datos que afectan a cada individuo.

La necesidad de controlar la actuación de cada empleado en su puesto de trabajo y la urgencia de conocer los méritos contraídos por ellos, justifica la preocupación actual por la medida de estos merecimientos. Ahora bien, no resulta fácil medir la conducta ni el mérito en el trabajo. Por ello se ha desarrollado toda una técnica de valoración de los empleados, cuyo estudio es objeto de este tema.

1.2. CONCEPTO Y CARACTERES DE LA VALORACIÓN

Hemos considerado la valoración como sistema de conocer o de valorar la actuación de cada empleado en su puesto de trabajo.

Para que esta valoración sea equitativa y eficaz es necesario que reúna una serie de características o de requisitos. En primer lugar ha de ser: *sistemática*, ajustada a un método uniforme; *periódica*, ya que los fines que persigue se alcanzarán plenamente sólo si se realiza la valoración cada período de tiempo, para que mantenga la tensión de los valoradores y de los valorados y para que suministre los datos más actuales; *general*, ya que ha de afectar con carácter uniforme a todo el personal, si se quiere conseguir eficacia sin menoscabo de la equidad; por último ha de ser un sistema *objetivo*, procurando establecer los métodos adecuados para eludir las dificultades que se oponen a la obtención de juicios ajustados a la realidad.

1.3. EVOLUCIÓN Y ANTECEDENTES DE LOS SISTEMAS DE VALORACIÓN

No es necesario advertir que sistemas de valoración del personal han existido siempre. Ahora bien, no siempre se han desarrollado con las garantías de objetividad y de precisión que en la actualidad persiguen los sistemas de valoración.

La técnica de valoración sistemática, objetiva y periódica del empleado comienza aproximadamente en los años de la primera guerra mundial.

En los Estados Unidos de América comienza a valorarse sistemáticamente el personal del ejército (1916), después de establecido un sistema de valoración por la *Classification Act* de 1923, introduciendo así la valoración de los funcionarios del Gobierno federal. En estos primeros sistemas se trata de medir la eficiencia. Cuando la atención se centra sobre el factor humano se introduce la valoración del mérito (*merit rating*), que es el sistema actual de la Administración americana.

Inmediatamente, las grandes empresas privadas americanas introducen en su sistema de administración del personal la valoración sistemática y periódica, y en 1948, en una encuesta realizada por Patton y Littlefield, llegan a la conclusión de que un 62 por 100 de las grandes empresas americanas tienen establecidos sistemas de valoración del personal.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas privadas y las administraciones públicas europeas comienzan a introducir los métodos de valoración del personal.

2. Objetivos de la valoración periódica del personal

Son varios los objetivos que un sistema de valoración periódica puede perseguir. Conviene determinarlos claramente, porque el sistema que se adopte ha de estar en función del objetivo propuesto.

En primer lugar, merece destacarse la utilidad de la valoración como instrumento de ayuda al resto de las funciones de la administración de personal.

- El sistema de *ascensos* que se establezca podrá contar como dato básico de la selección, con la valoración o conjunto de

valoraciones que los jefes inmediatos del aspirante hayan realizado a través de su vida profesional.

- El análisis general y sistemático de la actuación de cada empleado en su puesto podrá fundamentar un plan de *destinos* o *traslados* con base técnica.
- Cuando sea necesario realizar *despidos* de personal, las valoraciones periódicas pueden dar la orientación necesaria sobre las personas que deben abandonar la organización.
- La valoración del rendimiento y de las actitudes en el trabajo puede constituir uno de los factores determinantes de la *retribución*.
- La baja valoración de determinados grupos de empleados puede aconsejar en cualquier caso la preparación de un plan de *formación y perfeccionamiento*.
- Por último, la valoración de la actuación de los empleados en sus puestos correspondientes es un dato imprescindible para conocer la *validez de las pruebas selectivas*.

Desde el punto de vista de las relaciones humanas, pueden atribuirse ciertas ventajas a la existencia de un sistema de valoración.

- Puede mejorar la *motivación de los empleados* que saben que su trabajo, en cierto modo, ha de ser contado y medido y, en consecuencia, compensando.
- Mejora las relaciones del jefe con el subordinado porque exige a aquél una *preocupación continua* por éste, lo que, en definitiva, *mejora la calidad* de la dirección.
- Sirve para orientar al individuo sobre la opinión que la dirección tiene de él y permite o fomenta el *autoperfeccionamiento*.

Podemos resumir con V. B. Zimmermann, que entre los posibles objetivos existen tres que tienen importancia fundamental:

- La necesidad de crear una documentación sobre la actuación profesional de cada individuo, que sirva de base a todas las restantes finalidades de administración de personal.
- La posibilidad que proporciona de comprobar la idoneidad del empleado con relación a la función que tiene encomendada y la determinación de su capacidad potencial para el desempeño de otras funciones.
- La posibilidad de estimular, mediante la valoración periódica, la mejora del rendimiento de los empleados.

3. Dificultades que se oponen a la valoración periódica

Es frecuente encontrar opiniones, incluso entre los especialistas americanos, que critican duramente los sistemas de valoración, poniendo en duda su utilidad e incluso la posibilidad de hacer con carácter general una calificación objetiva. Las razones que fundamentan la mayor parte de las críticas constituyen auténticas dificultades que es necesario salvar si se quiere establecer un sistema de valoración eficaz.

3.1. SUBJETIVIDAD DE LOS JUICIOS

En primer lugar se oponen a la valoración objetiva las inmensas posibilidades de favoritismo a que da lugar la constante relación de los jefes con los subordinados.

Mas, dejando aparte esta posibilidad, es frecuente encontrar distorsiones de la valoración producidas por una serie de causas de carácter psicológico:

- Los jefes tienen tendencia a hacer calificaciones elevadas. Zimmermann cita el ejemplo de la Administración italiana, en la que un 90 por 100 de empleados recibe una calificación superior al nivel medio.
- Otras veces el jefe tiene tendencia a generalizar un aspecto excepcionalmente positivo de un empleado, sin considerar otros posibles aspectos de su trabajo.
- Otra tendencia frecuente entre los jefes es a valorar a todos los subordinados con notas intermedias, sin comprometerse demasiado.

Todos estos posibles defectos pueden ser eliminados escogiendo el sistema adecuado de valoración, estableciendo distribuciones forzadas de las distintas calificaciones de cada servicio, descomponiendo la calificación en varios factores, etc.

3.2. COMPLEJIDAD ADMINISTRATIVA

Un peligro que ofrece cualquier sistema de valoración no estudiado suficientemente, es el crear un trámite administrativo más, que si es demasiado frecuente y demasiado complejo, constituye más un obstáculo para la productividad que un estímulo.

Constituye un obstáculo en los casos en que el tiempo requerido para evacuar este trámite es excesivo. Para evitar esto se tiende a simplificar los sistemas eliminando datos ya conocidos que no suelen variar sensiblemente y sobre todo concretando el objeto perseguido para centrar la atención en los datos más interesantes.

3.3. EFECTOS SOBRE LAS RELACIONES HUMANAS

El efecto sobre la moral del personal puede ser negativo si el sistema está mal concebido.

La vigilancia por la vigilancia, sin un resultado inmediato y los defectos de objetividad que suelen viciar los sistemas de valoración, hacen que el personal no acepte de buen grado estas valoraciones.

Cuando el método no es adecuado, la valoración suele producir profundas escisiones en las relaciones entre jefes y subordinados, y dar ocasión a comparaciones desafortunadas entre los diversos miembros de cada grupo de trabajo.

4. Procedimiento de valoración

4.1. SUJETOS ACTIVO Y PASIVO DE LA VALORACIÓN

El sujeto calificador varía en los diversos sistemas. En algún caso, verbigracia, en la Administración suiza, se encomienda la redacción del documento original al propio interesado, de acuerdo con una serie de requisitos. Esta solución tiene cierta utilidad para orientación de los superiores, pero las ventajas que comporta pueden alcanzarse atribuyendo la facultad calificadora al jefe inmediato y notificando a cada uno su valoración para darle oportunidad de discutirla.

La persona más cualificada para valorar a un empleado es su jefe inmediato. La observación directa del comportamiento y de la eficacia en el trabajo de los subordinados es el fundamento de la calificación o del informe que ha de servir de base a la valoración. Por supuesto que el atribuir la valoración al jefe inmediato tiene todos los posibles defectos de falta de objetividad a que nos hemos referido, pero todos ellos pueden evitarse con un sistema de valoración bien estudiado.

Generalmente suele utilizarse un sistema mixto, en el que los

datos o informe básico son elaborados por el superior inmediato y la calificación definitiva la realiza una Comisión.

Tanto si se trata de calificador único o de Comisión, el conocimiento perfecto de los fines y del método que ha de seguirse en la valoración es requisito previo indispensable. Por otra parte, es conveniente cierto adiestramiento para evitar los errores que vician la objetividad.

El sujeto pasivo de la calificación ha de estar claro y concretamente determinado, porque de su naturaleza y nivel profesional depende en cierto modo el sistema que ha de adoptarse.

Suelen ser excluidos de la valoración los altos dirigentes. El requisito de generalidad que debe caracterizar a todo sistema de valoración exige la mayor extensión posible en cada organización. Conviene, sin embargo, distinguir varios grupos de personas para adoptar distintos métodos: personal de dirección, de oficina, de taller, etc.

4.2. OBJETO DE LA VALORACIÓN

Si lo que la valoración pretende es conocer el resultado del trabajo y la conducta de los empleados, es necesario investigar en primer lugar dicho resultado. Por ello será objeto de valoración el rendimiento. La cantidad y la calidad del trabajo es mensurable en los trabajos repetitivos, y esta medida proporciona un dato objetivo muy valioso para la calificación.

Mas la cantidad y calidad del trabajo no es suficiente para obtener un juicio del empleado. En primer lugar, porque un empleado puede producir mucho, pero alterar la moral del grupo a que pertenece, de tal forma que resulte contraproducente, y, en segundo lugar, porque no siempre el rendimiento es susceptible de medida.

Es indispensable valorar el comportamiento en el trabajo, además del rendimiento; y para ello han de analizarse cualidades personales, como el espíritu de equipo, disciplina, obediencia, puntualidad, orden, iniciativa, etc.

Mas no es suficiente la valoración de los empleados por el rendimiento y por su comportamiento, sino que la organización ha de tener en cuenta la necesidad de desarrollar el potencial de sus empleados para ocupar puestos superiores, para realizar tareas difíciles, para introducir reformas técnicas sustanciales, etc. Para ello, en las valoraciones periódicas ha de darse gran importancia a la

inquietud por el perfeccionamiento, por el dominio de nuevas técnicas, etc.

En resumen, puede concretarse el objeto de la valoración a los siguientes factores:

- Cantidad y calidad del trabajo.
- Cualidades de personalidad que afectan al propio trabajo.
- Cualidades para el ejercicio de otras funciones.

4.3. PERIODICIDAD

La valoración ha de ser periódica y continua. El periodo de tiempo en que se ha de repetir la valoración varía de unos casos a otros. En general suele adoptarse la valoración anual. Los periodos más cortos llevan a la rutina de la valoración porque al no producirse variaciones sensibles se repiten las calificaciones anteriores. El periodo menor de un año produce, además, un aumento de las complicaciones administrativas, que ponen en peligro la utilidad del sistema de valoración.

Los periodos demasiado largos privan a la calificación de sus efectos sobre la moral de los empleados. Se pierde la tensión que el control produce en la conducta.

Hay situaciones especiales en que la valoración debe ser más frecuente: periodos de prueba, situaciones de experimentación, etc.

4.4. EFECTOS DE LA VALORACIÓN

El juicio que, sobre la actuación y méritos de cada empleado, supone la valoración, ha de producir sus frutos. Para ello debe ser utilizado por los servicios de personal, deduciendo los datos estadísticos que pueden ser útiles a la política de personal; por tanto, los informes deben ser conocidos por la oficina de personal.

También han de producir frutos en el autoperfeccionamiento de los empleados y, en consecuencia, han de ser conocidos por ellos. Respecto al momento de esta información existen diferencias notables. En el sistema de la Administración federal norteamericana, el informe es discutido con el empleado antes de ser calificado definitivamente; en otros, es comunicada la nota atribuida a cada uno.

Existe cierta controversia sobre la consecuencia de notificar a los interesados la valoración. Hay quien opina que el jefe inmediato se

retrae y tiende a no comprometerse, cuando su informe ha de tener publicidad. Además es causa de recelos cuando se trata de empleados de cierta edad que, por otra parte, no son susceptible de influencia y de evolución. Las razones que aconsejan la notificación son obvias. La calificación puede producir efectos en la carrera del empleado, y es de justicia que éste la conozca, realizando de esta manera cierto control sobre la actuación de los calificadores.

El interesado debe tener oportunidad de impugnar la calificación obtenida si la estima inadecuada. Los recursos permiten subsanar los errores cometidos y además favorece el clima de confianza en el sistema. Los motivos de la impugnación deben concretarse para evitar la inseguridad del sistema; cabe impugnar la calificación por errores de hecho, vicios de procedimiento, pero nunca por el juicio de valor emitido por el calificador, a no ser que se trate de factores objetivos susceptibles de medición.

Cuando la valoración es utilizada como base de un sistema de ascensos, el ascenso no se produce automáticamente, sino que se trata de un dato más en el sistema de selección.

También puede utilizarse como base de un sistema de incentivos económicos, en este caso la utilización de los datos de la valoración es automática.

Respecto a despidos, traslados, etc., puede tener efectos importantes la valoración obtenida; en el sistema de la U. S. Civil Service Commission puede dar lugar al despido; en otros casos, una nota desfavorable repetida da lugar a expedientes disciplinarios.

5. Sistemas de valoración

Dada la diversidad de fines que puede perseguir la valoración, no puede establecerse un sistema de validez universal.

Si se pretende medir el rendimiento, los controles de cantidad y calidad, los estudios de tiempos, etc., son procedimientos de valoración directa, de objetividad casi absoluta. En muchos casos en que el trabajo no es repetitivo ni manual, se recurre a comparaciones con datos *standard* elaborados estadísticamente.

Pero, generalmente, interesa medir algo más que el rendimiento; hemos dicho que conviene relacionar el rendimiento con el comportamiento y con otras cualidades personales. Para estimar rápida-

mente, con eficacia y objetividad estos distintos aspectos de la actividad de cada empleado, es necesario una valoración global; este es el fin que persiguen los distintos sistemas de valoración del personal.

5.1. SISTEMAS COMPARATIVOS

Los sistemas comparativos pretenden calificar a los diversos empleados de un servicio por comparación de unos con otros. Pueden utilizarse dos métodos, el de ordenación y el de combinaciones binarias. El primero coloca a los distintos individuos por orden decreciente de mérito; el segundo determina un orden decreciente, pero matizando las diferencias entre cada uno de ellos.

Los defectos principales de este sistema son: la subjetividad de las valoraciones y la relatividad de los juicios, ya que no existiendo en la escala un cero absoluto, no es posible matizar los valores reales de cada uno, ni siquiera las diferencias entre los empleados valorados.

5.2. VALORACIÓN POR FACTORES

Para eludir los defectos de las valoraciones directas y de los sistemas comparativos, se han desarrollado los sistemas de análisis y valoración por separado de los distintos aspectos determinantes del valor relativo de cada empleado.

Consiste, esencialmente, en elegir los factores más significativos, definirlos, establecer los distintos grados en que cada uno puede darse y atribuir a cada grado un valor; la suma de los valores que cada empleado obtiene en los distintos factores es la valoración o calificación total.

La tarea más delicada en el establecimiento del sistema es la elección de los factores. De lo que hemos dicho puede deducirse que constituye el objeto de valoración: el rendimiento, las características personales y las inquietudes respecto a la organización y al perfeccionamiento para asumir funciones más cualificadas.

Como los factores valorables varían de unas funciones a otras, es preciso distinguir grupos homogéneos de empleados respecto a nivel y especialización para que los factores utilizables en cada caso sean los más adecuados.

Los factores deben ser: *significativos*, es decir, que sean capaces

de poner de manifiesto el resultado de la actuación de un empleado en el ejercicio de su función; han de ser *generales*, para que sean comunes al mayor número de empleados posible; *fáciles de observar*, *concretos y claramente definidos*.

El número de factores debe oscilar entre cinco y nueve; conviene reducir su número en el mayor grado posible para evitar superposiciones. El número de factores utilizable es indefinido, llegándose a diferenciar en los distintos sistemas establecidos hasta cien factores distintos.

Los distintos grados que deben distinguirse en cada factor son definidos y valorados. El número de grados más frecuentemente utilizado es cinco. Las diferencias entre los distintos grados se matizan en la práctica con una serie de preguntas que ha de contestar el valorador; estas preguntas pueden tener una respuesta alternativa o pueden estar formuladas en varias respuestas para que el valorador elija entre ellas la que mejor cuadra a cada empleado.

Dado el valor diferente que pueden tener los factores objeto de calificación, al tratar de convertir el juicio cualitativo que se ha realizado en datos numéricos, es necesario atribuir diferente escala de valor a los diversos factores, correspondiendo distinta nota al grado 2 del factor A que al grado 2 del factor B. La ponderación del valor relativo de cada factor es tarea que puede realizarse previamente estableciendo tablas de computación de las diferentes puntuaciones.

5.3. SISTEMA DE LISTAS DE PREGUNTAS

Existen sistemas que consisten fundamentalmente en una serie de preguntas que se formulan al jefe inmediato; mas este jefe inmediato no conoce el sistema de valoración. De esta forma pueden evitarse ciertos reparos de subjetividad que se han formulado siempre a los sistemas de valoración. Es el sistema llamado *behavior check list* o lista de modos de comportamiento. Los servicios de personal son los que realizan la valoración definitiva. Este método va encaminado a medir características de la personalidad más que el rendimiento, por lo que es muy empleado cuando se trata de valorar, con el fin de obtener datos en que fundamentar una futura selección para ascensos, traslados, etc.