

# PROBLEMAS RELATIVOS A LA ORIENTACION Y EVALUACION DEL PERSONAL\*

35.084.9

Por JOSE LUIS SAMPEDRO

*Sumario:* I. Introducción.—II. El sistema de análisis.—III. Orientación: Definición y clases. IV. Objetivos y funciones.—V. Métodos de orientación.—VI. Los orientadores.—VII. La evaluación.—VIII. Fines y clases.—IX. Métodos de evaluación.—X. La entrevista.—XI. La realidad. XII. Conclusiones y sugerencias.—Anejo.

## I. Introducción

Esta ponencia examina los problemas de la orientación y evaluación del personal aduanero, evitando en lo posible tratar cuestiones consideradas en otras sesiones del Seminario, y procurando matenerse dentro de la realidad de las Administraciones públicas. Por supuesto, está condicionada más bien por la experiencia en España y se concentra en el análisis de los funcionarios técnicos o de nivel superior (en España, «Cuerpo Técnico de Aduanas»), prescindiendo de otros cuerpos administrativos o auxiliares.

---

\* Texto de la Ponencia presentada por el autor en el Seminario sobre «Formación de Funcionarios de Aduanas», celebrado por el Consejo de Cooperación Aduanera de Bruselas.

El tema no es fácil, ni siquiera para un experto y, desgraciadamente, no es éste el caso. Como afirma el *Fulton Report* británico, «deben hacerse serias críticas sobre la dirección de personal..., no existe suficiente estímulo ni recompensa para la iniciativa individual, ni una evaluación objetiva del trabajo realizado» (1). Sobre la orientación, escribe el autor norteamericano Nigro: «Incluso hoy día, esta materia se considera en general como uno de los sectores menos avanzados de la Administración Pública de personal» (2). Lo más frecuente es que ambas funciones se descuiden o se intenten sin el debido planeamiento, o bien se afronten recurriendo a métodos de la empresa privada, no siempre adecuados para trasplantarlos a la Administración Pública. Con todo, tales métodos son fuente útil de inspiración.

El problema es, por tanto, uno más de los campos en que la realidad dinámica de nuestro tiempo lanza un reto a las administraciones públicas, enfrentadas con nuevas tareas del Estado, con un progreso técnico acelerado y, en el sector aduanero, con convenios internacionales y tendencias a la integración económica. La consecuencia es que las administraciones no deben limitarse a ser gestoras, sino evolucionar hacia unos servicios capaces de anticiparse al futuro, tanto en su prospectiva y planificación, como en sus iniciativas ante nuevas tareas.

En esta ponencia se presenta primero un sistema de flujos de personal, que servirá de base para el análisis. Se considerarán luego diversos métodos de orientación y evaluación y se terminará con algunas conclusiones.

## II. El sistema de análisis

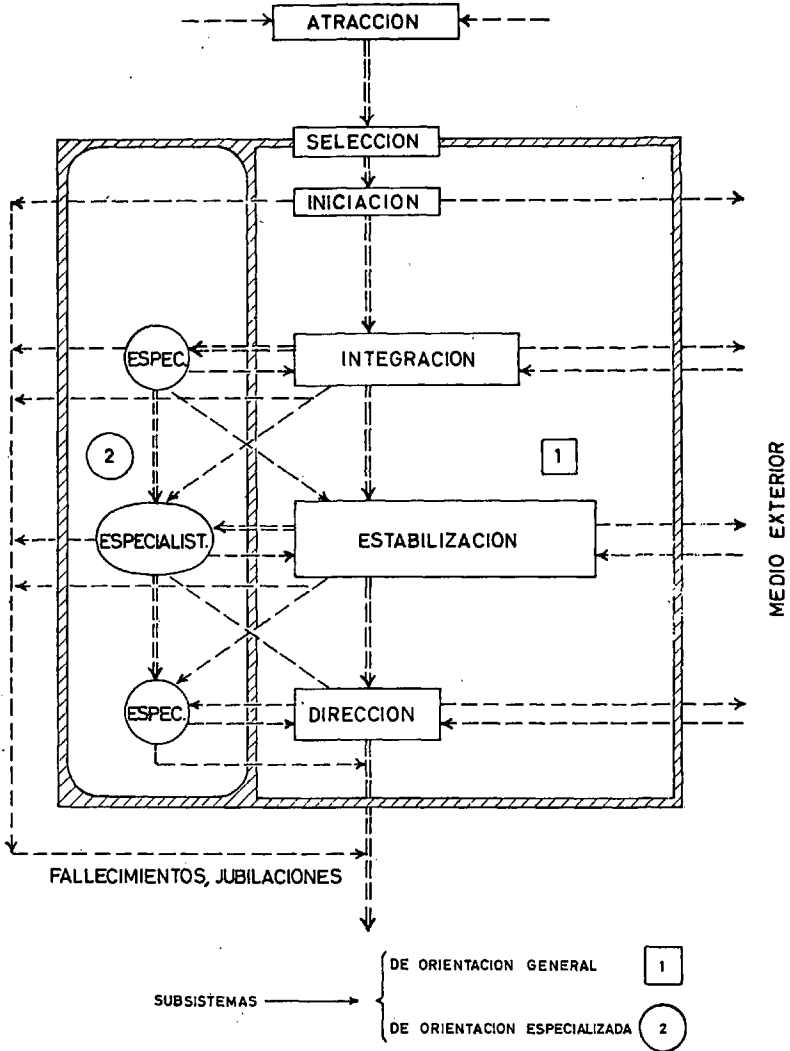
El gráfico adjunto representa los *flujos de personal* o conjunto de «trayectorias profesionales», en la terminología de Albou (3), distinguiendo las diversas etapas o situaciones, componentes del sistema, que son las siguientes: *Atracción*, *Iniciación* (en las escuelas de prácticas), *Integración* o primera fase de la

(1) FULTON REPORT: P. 23 de la traducción española por la «Escuela Nacional de Administración». Madrid, 1973.

(2) NIGRO, F. A.: *Administración de personal*. Madrid, 1968; p. 307.

(3) ALBOU, P.: *Problèmes humains de l'entreprise*. París, 1971. pp. 102 y ss.

### SISTEMA DE PERSONAL



trayectoria profesional, *Estabilización* (fase en que se consolida la trayectoria), y, finalmente, la *Dirección*, con los funcionarios en el nivel superior. En cada caso se señalan flujos de posible especialización o entradas y salidas, limitándose a los más relevantes para la orientación y la evaluación.

Dentro del sistema global, el gráfico distingue muy claramente entre un subsistema con *orientación general* de los funcionarios y otro con *orientación especializada*. Esa distinción, quizá innecesaria en muchos cuerpos de la Administración, tiene por objeto subrayar el hecho de que los funcionarios de aduanas se enfrentan hoy con unas tareas tan complejas que, en muchos casos, exigen una acusada especialización técnica. Esta puede ser de carácter unas veces jurídico, otras económico, otras fiscal y otras en diversas ramas de la técnica, como la química o los transportes. Los problemas de la negociación internacional, de la incidencia de los impuestos, de la interdependencia entre comercio y desarrollo o de las posibilidades de fraude abiertas a la técnica no pueden abordarse sin capacitaciones específicas, indispensables en un buen número de los funcionarios aduaneros, cuya orientación hacia esos campos debe ser estimulada. El papel de las aduanas en el mundo del futuro dependerá de que se comprenda bien y se atienda, con tiempo y con medios, esta característica de la profesión.

El gráfico prescinde, entre otras cosas, de los componentes materiales del sistema y sólo alude, como mundo exterior, al contorno real de las condiciones legales, sociológicas, etc., condicionantes de las decisiones. Engloba sin distinción los subsistemas de «dirigentes» u orientadores y «dirigidos», difíciles de separar en la realidad; aunque lógicamente el primero predomina en las etapas finales y el segundo en las iniciales. El problema de las especializaciones —y la orientación hacia ellas— es importante en el caso de los funcionarios de aduanas, cuyas funciones son muy complejas y con distintas vertientes (jurídica, económica, fiscal, técnica). Además son con frecuencia los funcionarios de Hacienda más en contacto profesional con el mundo internacional del comercio y de la economía, lo que complica la especialización y orientación.

### III. Orientación. Definiciones y clases

Definiré la *Orientación* como la función consistente en informar a los sujetos sobre: a) sus características personales, y b) el horizonte de puestos o actividades alcanzables; todo ello a fin de encaminarlos hacia el puesto más idóneo posible. El resultado perseguido es una mayor satisfacción para el funcionario y un mayor rendimiento para él y para la administración. Debe subrayarse que la gama de puestos alcanzables no es sólo la de los existentes de hecho en el momento de la orientación, sino que, además, debería incluir alguna perspectiva sobre *puestos en el futuro*. Claro que, a su vez, eso depende de la orientación de los orientadores, aludida más adelante; pero, sin ella, la visión es solamente estática y se olvida la dinámica colectiva: es decir, el futuro y la orientación de los propios aduaneros.

Además de «informar» sobre personalidad frente a puestos posibles, la orientación «influye» inevitablemente al mismo tiempo, induciendo al sujeto a preferir ciertos puestos y hasta llega a *crear una motivación*. No es fácil distinguir entre la orientación y otras funciones afines en la realidad, pero para el análisis puede distinguirse de:

- a) la *orden* de traslado, que dirige hacia un puesto, prescindiendo de las preferencias del sujeto;
- b) la *selección*, de entrada o no, que prescinde también de ellas, aunque analiza más objetivamente las cualidades del sujeto;
- c) la *influencia*, ejercida incluso sin querer, por el ambiente o los superiores y colegas, que desde luego orienta, pero sin deliberación ni planeamiento;
- d) la mera *gerencia* de personal, a base de estímulos o sanciones, que no informa a los sujetos y además sólo crea motivaciones externas, mientras la orientación trata de crearlas internamente en el sujeto, y
- e) la *formación*, dirigida a crear características y capacidades en el sujeto antes que informar sobre ellas; aunque está muy relacionada con la orientación y es difícil de separar, pues, inevitablemente, toda información orienta y toda orientación forma.

En la práctica, algunas de esas funciones se ejercen siempre más o menos mezcladas.

Las diferentes *clases de orientación* pueden responder a distintos criterios. Así, la orientación puede ser *general* (conjunto de características de los funcionarios más favorables para cierto puesto o puestos) y *personal* (análisis de un sujeto concreto). La primera es típica en la fase de «atracción», mientras que la segunda es más frecuente en fases ulteriores de la trayectoria profesional.

Desde otro punto de vista, cabe distinguir una orientación ante todo *individual*, como la tradicional o paternalista relación entre orientador y orientado, frente a otra orientación que llamaré *organizada*, porque está inserta o institucionalizada en el sistema, como cauce de interacciones personales, y que puede ser «directa» —el sistema va en busca, por decirlo así, de determinados sujetos para determinados puestos, actuales o futuros— e «indirecta», en que sólo se trata de difundir información sobre puestos y crear motivaciones hacia ellas, sin dirigirse a sujetos concretos. Y, por otra parte, otra clase especial es la *reorientación*, impuesta por la necesidad de sugerir a los funcionarios —paralelamente al *recyclage* en la formación— nuevas preferencias frente a los cambios inevitables en una época tan dinámica como la nuestra.

Finalmente, con mayor alcance, aparece una orientación *global* difundida por todo el sistema y sobre las características generales del mismo y de los funcionarios que lo componen, lo cual es básico en la fase de «atracción». En esta información puede distinguirse el *clima* interior que tiende a crear entre los funcionarios del sistema y el *ambiente* o contorno de actitudes exteriores (del resto de la comunidad hacia el sistema analizado). Finalmente, por extensión, podría hablarse de una *meta-orientación*: es decir, la que trata de llevar el sistema entero hacia determinados «puestos» o funciones, de manera paralela a como la orientación corriente trata de llevar ciertos funcionarios a ciertos puestos. Este no es un vocablo teórico, sino que responde a lo que es una política de cuerpo.

Obsérvese que entre el conjunto de puestos alcanzables figura siempre un «conjunto nulo»; es decir, la decisión del funcio-

nario en el sentido de abandonar la organización. Este es un problema administrativo importante frente al cual se alza la orientación que pudiéramos llamar meramente *integradora*, para retener al personal.

#### IV. Objetivos y funciones

El objetivo es, como se ha dicho, encaminar la persona hacia el puesto; es decir, salvar lo que se llama *ability gap* en el campo de la formación. Pero no se olvide que si la formación crea capacidades que el sujeto no tenía antes, también los puestos son creados. En otras palabras, cabe también acercar los puestos a los sujetos, dividiendo el trabajo de manera debidamente planeada, según tareas y especializaciones.

De ese objetivo general se desprenden los siguientes, complementarios o conexos: a) la *satisfacción*; b) el *rendimiento*; c) el *estímulo*, por el mero hecho de la orientación; d) creación de *imágenes* orientadoras; e) maximizar la *integración* hombre-puesto; y, sobre todo, f) influir en la *motivación*. Relacionado con todo ello está la función de conseguir la *orientación de los orientadores*, tarea poco o nada planeada en las administraciones públicas.

La alusión a la *motivación* nos obliga a unas leves referencias a este concepto central que, sin embargo, no voy a tratar aquí. Sin adecuada motivación, es difícil esperar grandes resultados y por eso ha de tenderse siempre a mejorarla o a reducir su opuesta: *inercia* o resistencia. La teoría de la organización, basándose en la psicología, ha analizado teorías clásicas de la motivación (paternalista, taylorismo, *scientific management*), teoría burocrática, *participative management*, dirección por objetivos y otras que rebasan el objeto de esta ponencia. Aquí sólo interesa recordar la importante distinción entre la motivación *intrínseca* o interna, relacionada con la satisfacción por el mero hecho de desempeñar un trabajo o puesto, y la motivación *extrínseca* o externa, creada por los estímulos y sanciones, que no es incompatible a veces con una insatisfacción interior. Existen, por otra parte, *climas generales* de motivación (satisfacción de pertenecer a un determinado cuerpo, independientemente del

puesto, por ejemplo) relacionada con la función de orientación global.

Los objetivos y funciones de la orientación varían en matices según la etapa de la trayectoria profesional en que se encuentra el sujeto. En la etapa de «atracción», el objetivo es crear motivaciones en los candidatos informándoles con una imagen positiva del Cuerpo y de sus funciones, remuneración, etc., por lo que se ejerce sobre todo una orientación indirecta y global. La «iniciación» es una etapa sobre todo formativa, con una orientación derivada de aquélla y de las pruebas de selección. La «integración», o primeros tiempos del funcionario, es la fase de máxima eficacia y receptividad de la orientación, ligada a operaciones de evaluación-selección, para determinar la futura especialización—en su caso—o trayectoria profesional del funcionario. A la etapa de «estabilización» los funcionarios llegan ya con cierta orientación anterior, y por eso en esta fase lo que puede plantearse es la *reorientación* e iniciarse la formación en técnicas de orientación, así como crear la orientación de los orientadores. Finalmente, al nivel de la fase «dirección», que ejerce la orientación global y creación de clima y ambiente, emanan las directrices de la orientación, asesorándose para ello por los especialistas, sujetos situados temporalmente o no en el exterior del sistema, etc. A este nivel también cristalizan las decisiones sobre puestos futuros, y la orientación hacia ellos.

## V. Métodos de orientación

Los métodos son numerosos y cada uno crea un diferente complejo motivacional, por lo que la elección de uno u otro depende de las circunstancias. Entre la mera influencia personal del ambiente o del jefe, que no es planeada ni deliberada, y los planes sistemáticos de orientación hay una amplia gama de métodos, de los que mencionamos a continuación los más importantes.

1. *Entrevista*: Es método clásico y tradicional, solicitado a veces por el sujeto, y otras provocado por el orientador. Sus características en la orientación resultan, cuando se planea, de



adaptar la típica entrevista para selección—con informes previos o no—, que ha sido más estudiada, pero es ajena al marco de esta ponencia. Es una clase de orientación directa y personal, muy frecuente en las primeras etapas profesionales.

2. *Asesoramiento*: A veces concebido como variante del método anterior, aunque, en los sistemas bien organizados, debería justificar el funcionamiento de un cauce permanente para la orientación del personal. Es método ya en la frontera de la formación.

3. *Campañas de atracción*: Son método especial porque se dirigen a sujetos externos al sistema, con ánimo de incorporarlos a él. Se relacionan, por tanto, con el importante tema de «por qué se elige —o se abandona— determinada profesión». Como hemos visto, es forma de orientación sobre todo indirecta y global; aunque muchas veces la decisión del sujeto depende de contactos personales.

4. *Tutor*: Método muy frecuente en la etapa de integración (e iniciación), consistente en poner al lado del nuevo funcionario un compañero que le asesore en sus primeros pasos. Método, por supuesto, directo, personal y tradicional; pero que descansa, a su vez, en la orientación del tutor y en su capacidad de orientar... o desorientar.

5. *Estudios, lecturas, etc., sugeridos*: Consiste en recomendar al orientado unas determinadas actividades de auto-orientación dirigida, sugiriéndole lectura de libros, realización de estudios o cursillos (dentro o fuera del sistema), etc. Una variante organizada es la redacción de *Manuales* oficiales para funcionarios, que combinan ya la orientación con la formación, como los anteriores casos.

6. *Otros trabajos orientadores*: Tales como la rotación de tareas, desempeños temporales de otros servicios, etc., que sustituyen la información sobre puestos distintos del que ocupa el funcionario, por la experiencia directa y completa de esos otros puestos.

Una variante de interés en nuestro caso es el de los estudios o trabajos *en el extranjero*, dada la proyección hacia el exterior de las funciones aduaneras.

7. *Delegación de responsabilidades*: Es un método de sustituir también la información sobre ciertas funciones por el ejercicio de las mismas. Una variante es la *participación en Comités*, dando acceso a los mismos, a veces sin capacidad de decisión, a los sujetos orientables.

8. *Seminarios para dirigentes*: Método aplicable a diversos fines, pero también a la orientación mutua de funcionarios en la fase directiva de su trayectoria.

9. Finalmente, para la orientación global, son adaptables los métodos generales de *relaciones públicas*, para la atracción y la creación de ambiente exterior favorable, así como los de las *relaciones humanas*, para el clima interior.

En general, todos esos métodos pueden también combinarse para completar una información y comunicación que conduce a lo que se denomina *absorción de incertidumbre* o, en otras palabras, sensación de seguridad de los funcionarios sobre su futuro, pues no hay nada tan destructivo y costoso para el servicio como la inseguridad. En otro aspecto, tales métodos pueden contemplarse como ocasionales, que es lo más frecuente, o bien insertarse en un plan de *orientación permanente* dentro del sistema.

## VI. Los orientadores

Ahora bien, ¿quiénes son los agentes de la orientación? Con mucha frecuencia, los superiores o funcionarios directivos; también, en muchos casos, los colegas a igual nivel; a veces, otras personas informadas. Pero la orientación planeada depende esencialmente de los jefes y directivos, y por eso uno de los problemas que se plantean es el de su formación como orientadores, cuestión a la que se ha aludido ya alguna vez. Esa preparación es compleja, pues los roles o papeles del orientador son varios (4) y en todo caso la función siempre requiere dotes personales para estimular y crear motivaciones.

---

(4) DAVIES, I. K. (ed.): *The Organization of Training*. Maidenhead, Berks, 1973; pp. 67 y ss.

No he encontrado métodos específicos—distintos de la orientación, ya mencionados—para la formación de los orientadores, y sería preciso adaptar los existentes para formar educadores o preparadores, y para planear la formación (5). En cualquier caso, la función exige, por una parte, la capacidad para el análisis de puestos y, por otra, la del análisis de características personales. Además de ello, el planeamiento de la orientación se compone, paralelamente, de un planeamiento del personal, y, por otra, de la organización misma, y del conjunto de puestos que la constituyen.

En la realidad, sin embargo, los orientadores llegan a serlo como consecuencia de sus funciones, frecuentemente directivas y más en las relacionadas con la dirección del personal. Y se van capacitando por una combinación autodidacta de experiencia con, a veces, aptitudes innatas.

Como puede verse, éste es un campo prácticamente inexplorado por la literatura científica, lo cual se comprende, pues tiene aspectos intuitivos y creadores difícilmente reducibles al razonamiento lógico. Pero por eso mismo importa más llamar la atención sobre la trascendencia de esa misión, tan cercana a la del líder, creando conciencia de ella y recomendando que, al menos, el grupo director la considere y procure crear una mutua orientación. Aunque sea difícil, es siempre indispensable saber hacia dónde vamos y cuál es el futuro de una colectividad y de una función pública. Objetivo tanto más necesario en el caso de la función aduanera, en un mundo en que las fronteras están siendo afectadas por nuevas corrientes políticas y económicas.

Finalmente, antes de pasar al segundo tema de esta ponencia—la evaluación—hay que insistir sobre los aspectos más intangibles y menos cuantificables de la orientación, porque son los más importantes. Me refiero a crear una *motivación creadora*, una actitud siempre positiva a los retos intelectuales que plantean las situaciones del comercio o la administración. Si la orientación general y personal es acertada, esa motivación existirá y no sólo se beneficiará la corporación, destacando e incrementando su prestigio, sino que además afrontará con éxito los problemas del servicio aduanero.

(5) DAVIES, I. K.: *Obra citada*.

## VII. Evaluación

Cabe distinguir entre la *evaluación de las personas* y la de su *trabajo*. Refiriéndome aquí tan sólo a la de los funcionarios, la definiré, con Diverrez (6), como el «análisis objetivo y sintético del comportamiento del hombre en su trabajo». En realidad, llega a ser en el fondo un análisis de una personalidad y de sus potencialidades, incluso futuras.

No sólo se evalúan los resultados y los actores, sino también los *procesos* (métodos de trabajo o de formación y orientación) y los *sistemas* (conjunto de puestos de trabajo y su estructura). Pero estos temas, así como el de la explotación de la evaluación, no son objeto de esta ponencia.

Toda decisión superior referente al personal o a un funcionario es siempre el resultado de una evaluación, si bien ésta es con frecuencia puramente implícita, y no el resultado de un análisis consciente o de un proceso planeado.

Como la orientación, la evaluación también se relaciona con la formación y demás actividades conexas. En realidad, *un sistema ideal debería constar de un cauce permanente de orientación-formación, con momentos de evaluación oportunamente intercalados.*

## VIII. Fines y clases

La evaluación, indispensable en toda gestión de personal, tiene los siguientes objetivos:

- a) Conocer las *realizaciones pasadas* del sujeto o grupo.
- b) Conocer sus *posibilidades* para tareas futuras.
- c) *Identificar a los necesitados de ayuda*, formación, orientación o cualquier clase de asistencia.
- d) *Identificar posibilidades latentes* (recursos humanos insuficientemente utilizados).

---

(6) DIVERREZ, J.: *L'Appreciation du personnel*. París, 1962; p. 18.

Además, cuando la evaluación se da a conocer a los interesados, forma parte de la información orientadora, en el sentido de que:

- a) Informa a los sujetos sobre sus posibilidades, y
- b) Influye en su motivación, creando un incentivo intrínseco, a veces, en sentido negativo.

Pueden distinguirse varias *clases*. En primer lugar, como acaba de verse, la evaluación puede ser *abierta* o pública (comunicada a los interesados) y *cerrada* o reservada, frecuente esta última en la administración pública de personal.

Como se dijo, se distingue entre la evaluación de personas, procesos, puestos o sistemas, con diferentes métodos. Y también, entre la evaluación *a posteriori*, sobre el trabajo hecho y la historia del sujeto, o *a priori*, tratando de conocer sus posibilidades futuras. Finalmente, hay una evaluación *para selección*, que aquí no se considera, frente a una evaluación *para control*.

## IX. Métodos de evaluación

La evaluación es una función muy compleja y difícil, en la que se combinan hoy técnicas de la psicología, la estadística y otras disciplinas. La psicología, con aportaciones importantes desde que Alfred Binet (1895) empezó a medir las facultades superiores del hombre y Charles Spearman (*The abilities of man*, 1927) impulsó el análisis factorial, es la base sobre todo de la evaluación *a priori*, pero ni son propios sus métodos de esta ponencia ni tampoco soy competente para considerarlos.

En la práctica, la intuición del jefe sabe a veces evaluar bien y detectar un futuro gran colaborador. Pero otra vez no es así, y Henry Ford se cita como ejemplo de incapacidad para evaluar. Afortunadamente, en casos como este último, suele ocurrir que sean los buenos colaboradores los que saben evaluar y reconocer al jefe genial, agrupándose junto a él. En todo caso, la evaluación es más difícil en los trabajos burocráticos que en los de taller, porque incluye más elementos subjetivos.

La necesidad de evitar preferencias y favoritismos, así como de no cometer errores al encomendar un puesto o función, ha impulsado la búsqueda de un *método objetivo* de evaluación. La dificultad está en que las cualidades que caracterizan a la personalidad no son tan medibles como las magnitudes físicas. Para salvar el problema se recurre a diversos métodos:

a) *Escalas*, sobre todo ordinales, en las que se clasifica a los sujetos, para una determinada variable—tacto, capacidad de análisis, etc.—, dentro de los intervalos crecientes o decrecientes de una escala.

b) *Puntuaciones*, o valores concretos para cada sujeto. Las puntuaciones absolutas no tienen interés, y solamente se usan comparadas con unos límites y con otros sujetos. Esos valores se prestan luego a tratamientos estadísticos—medias de diversas variables o sujetos, puntuaciones standard, correlaciones o análisis factorial, por ejemplo—que no vamos a examinar aquí. Sólo subrayaré que, aun cuando el uso de cifras y de métodos matemáticos da una apariencia de rigor pleno al método, el hecho es que siempre se parte de estimaciones de origen más o menos subjetivo. La aparente objetividad tiene siempre una base subjetiva, aunque con tales métodos se reducen los inconvenientes.

c) A veces las escalas o puntuaciones se someten a una *distribución forzada*, obligando al evaluador a repartir los sujetos en una distribución estadística normal, por ejemplo. Paralelamente, cuando no se trata de puntuar, sino de calificar al sujeto, existe la *elección forzada*, haciendo que el evaluador haya de atenerse a conjuntos de calificaciones, entre los que ha de elegir, por ejemplo: el sujeto se lleva bien, a) con sus superiores; b) con sus subordinados, c) con sus colegas. El calificador ha de elegir exclusivamente entre alguna de esas proposiciones.

d) Muchas veces se usan *tests* o *pruebas*, de las que hay una gran variedad, elaborada por psicólogos y estadísticos. De todas maneras, siempre es difícil eliminar los factores subjetivos.

Frente a los métodos que pretenden la objetividad, están aquellos que igualmente la desean, pero no por vías cuantitativas o materiales, o que incluso tienen como principal objetivo el que el sujeto satisfaga las preferencias del evaluador, sobre

todo cuando es éste el que ha de contratarle o seleccionarle. Estos métodos *personales* reposan, naturalmente, sobre las cualidades del evaluador y sobre su ética.

El *informe escrito* por el evaluador, con sus impresiones, es una de las manifestaciones de estos métodos. La dificultad está en comparar entre sí distintos informes, por la variedad con que pueden redactarse. Para evitarla, se completan muchas veces con formularios que rellena el informador y que le llevan a una elección forzada descrita anteriormente. A veces se llega también a las puntuaciones.

Aparte de los métodos anteriores, y de la entrevista, que luego se considerará, existe la llamada *evaluación funcional*, distinta de ellos en que no sólo analiza el sujeto, sino, además, el puesto o trabajo que realiza. Es decir, evalúa al funcionario en relación con determinada tarea, y no en abstracto; pues un bajo rendimiento puede ser consecuencia no tanto de deficiencias personales cuanto del error del superior, al haberle situado en un puesto para el que no es el más idóneo.

Para concluir esta enumeración, debe aludirse a la evaluación compleja y sistemática llevada a cabo en algunos grandes centros de los países más adelantados, como sucede en los *Assessment Centers* norteamericanos.

## X. La entrevista

Uno de los métodos más frecuentes, importantes y estudiados, es la *entrevista*, a base de la participación del sujeto. Cuando el evaluador está realmente capacitado para su función, la entrevista es sin duda el método superior e insustituible, siempre muy destacado por los especialistas de la evaluación. Por supuesto, nada impide, sino, al contrario, combinar la entrevista con los métodos antes mencionados.

La entrevista selectora, para admisión de funcionarios, que no trataré aquí, es distinta de la evaluadora del funcionario, pues para ésta se cuenta ya con una historia o trayectoria profesional. Esta es estudiada previamente por el evaluador, y forma parte del material auxiliar que utiliza, juntamente con cuestionarios preparados.

Suele aceptarse la idea de que la entrevista tiene un triple *contenido básico* y otros aspectos complementarios. Los tres contenidos básicos son:

a) Analizar junto con el sujeto su labor y realizaciones desde la última entrevista, considerando sus aspectos positivos y negativos, y considerando posibles mejoras de métodos, cambio de puesto, etc.

b) Analizar con él las opiniones o informes que sobre él existen, los juicios sobre su personalidad, sus perspectivas para el futuro, y

c) Escuchar sus propios puntos de vista sobre su trabajo, su tarea, su futuro; e incluso sus juicios sobre el sistema y sobre el propio evaluador.

En cuanto a los *aspectos complementarios* pueden versar sobre cualquier tema, y tienen por objeto no sólo completar la idea sobre la personalidad del evaluado, sus actitudes y motivaciones, sino incluso detectar características más fáciles de reprimir conscientemente en relación con el contenido básico, pero que afloran al charlar sobre puntos intrascendentes. Además, el evaluador forma juicio no sólo sobre lo expresado oralmente por el sujeto, sino sobre los demás aspectos de su comportamiento y presencia.

Ya se comprenderá que no es fácil ser buen entrevistador y que se requiere una buena dosis de condiciones innatas. De todas maneras, los especialistas repiten estas reglas que debe observar el entrevistador: ante todo, *reducir la tensión inicial* y «poner cómodo» al entrevistado mediante un breve intercambio inicial de impresiones sobre otros temas; después, *saber escuchar* y *saber interpretar* lo que se oye; y, sobre todo, no cortar demasiado la palabra y *no empeñarse en exponer las propias opiniones* ni, menos aún, imponerlas.

El problema de la entrevista es el inherente al de todas las relaciones humanas: el enfrentamiento de personalidades cuyas diferencias conducen a veces a incomprendiones. En la entrevista, además, cada personaje está jugando, consciente o inconscientemente, un papel. El evaluador puede sentirse juez o, por el contrario, padre benévolo, etc.; el evaluado acusará esas actitudes



y reaccionará de una manera u otra según su personalidad, aparte de que ya se acercará a la entrevista con un juicio previo sobre la estrategia que le conviene: modesta, agresiva, etc. Todo ello puede deformar grandemente las apreciaciones y los resultados.

La entrevista se realiza a veces no por una sola persona, sino por un *comité de evaluación*, que tiende a compensar las distintas subjetividades de los evaluadores, pero puede frenar manifestaciones espontáneas que se hubieran producido en la mayor intimidad de la entrevista personal. Y puesto que se habla aquí de una evaluación colectiva, debe mencionarse también el método de *evaluación por los compañeros de trabajo*, aunque no se trate de una entrevista.

En resumen, uno de los especialistas que tratan más claramente la cuestión, Jean Diverrez (7), clasifica como sigue los métodos posibles:

- a) *Observación psicológica personal*: Método empírico habitual, por un calificador, ayudándose de puntuaciones, etcétera.
- b) *Observación psicológica organizada*: Mediante cuadros analíticos preestablecidos, sobre las variables que conviene observar y la manera de ordenarlas o cuantificarlas, y
- c) *Evaluación funcional*, que exige un análisis del puesto o empleo, un perfil psicológico del candidato y representa una valoración no absoluta, sino relativa en función de una actividad determinada.

Finalmente, junto a esos tres grupos se utilizan, al servicio de los métodos detallados en párrafos anteriores, toda una serie de técnicas auxiliares menores: listas de calidades, elementos medibles, conexiones entre las variables de manera que algunas puedan sintetizar todo un grupo, etc. El propio Diverrez detalla cómo puede llegarse al montaje de un sistema de apreciación del personal (8). Como anejo se acompañan algunos formularios utilizables para entrevistas y tomados de la obra de dicho autor.

---

(7) DIVERREZ, J.: *Obra citada*.

(8) DIVERREZ, J.: *Obra citada*, pp. 89 a 97.

## XI. La realidad

Hasta aquí he procurado exponer sistemáticamente lo más destacado de las obras de especialistas conocidos, reteniendo tan sólo lo que interesa a las Administraciones públicas, ya que la bibliografía es mucho más abundante para el caso de la empresa privada y, sobre todo, para el trabajo industrial, en el que las exigencias de la contabilidad de costes y cálculos en términos de rendimiento han obligado a profundizar en los temas de la formación y evaluación. Conviene ahora referirse a la realidad de las Administraciones públicas, a base sobre todo de una experiencia personal.

Cuando se habla, como en mi caso, después de cuarenta años de experiencia en la Administración se comprende que, sobre todo mirando muy atrás —recientemente las cosas han empezado a cambiar—, se aprecie una distancia enorme entre la teoría y la realidad. La primera impresión es que las funciones de orientación y evaluación no se desempeñan, sobre todo la primera. Después se advierte que la cosa es más grave: se desempeñan sin saber cómo. Pues lo cierto es que siempre es evaluado el sujeto —una evaluación está implícita en cualquier decisión que le afecte— y también sufre una influencia del ambiente en sentido orientador ... aunque a veces resulte una verdadera desorientación, porque la información sobre los puestos y sobre sí mismo es deficiente y hasta deformada. Aunque se recurra a informadores de buena fe, pero que tampoco pueden hacerlo bien.

La experiencia personal, en muchos casos, muestra que se han tomado decisiones sobre la propia vida con muy pocos elementos de juicio, corriendo un serio riesgo de fracaso y, con frecuencia, bajo la presión de circunstancias, por pura suerte y hasta con criterios negativos: para evitar algo. Recordemos por qué elegimos una profesión, por qué dentro de ella nos especializamos en algo, y veremos cuánto hay de verdad en esa afirmación. Insisto, sin embargo, en que en los últimos tiempos se va cambiando, y yo podría citar la experiencia orientadora de los breves cursillos de la Secretaría General Técnica del Ministerio español de Hacienda en los años 1960 y siguientes, gracias a los

cuales se orientaron excelentemente quienes son hoy destacadas personalidades.

## XII. Conclusiones y sugerencias

En suma, se ha progresado en este campo, pero aún predomina en muchas administraciones de personal la tradición, la irracionalidad y la improvisación, en forma incompatible con otros avances técnicos y de organización. No se puede mantener el anacronismo en las relaciones humanas cuando ya se han empezado a utilizar los computadores en el manejo de los datos. Todas las consideraciones precedentes deberían ahora conducirme a proponer soluciones o recomendaciones, pero, en materia tan difícil, no me atrevo a exponerlas con pretensión tan definitiva. Más bien ofrezco a continuación, para terminar, unas meras sugerencias.

1.<sup>a</sup> La administración pública es anacrónica, por lo general, en sus métodos de evaluación y no practica apenas la orientación. Las relaciones humanas, para crear un positivo clima interior, y las relaciones públicas, dirigidas a proyectar una buena imagen del servicio, apenas son atendidas.

Por consiguiente, *urge una acción* encaminada a atraer candidatos de alta calidad y utilizarlos de la manera más eficaz para afrontar las crecientes tareas económicas del Estado. En las aduanas la urgencia de dicha acción es aún mayor, por la complejidad de las funciones y por la actual evolución en el concepto de la frontera y de su control.

2.<sup>a</sup> Los *objetivos* generales de tal acción son esencialmente dos: elevar el *rendimiento* y preparar una *anticipación del futuro*, en provecho tanto del servicio como de la colectividad. Suele tenerse más presente en la práctica el objetivo del rendimiento, y por eso ha de subrayarse la importancia de una visión de futuro que encuadre y dirija la acción cotidiana.

3.<sup>a</sup> Los *medios* para alcanzar esos objetivos en los campos de la evaluación y la orientación son, en síntesis, los métodos expuestos. Pero el detalle y la intensidad de su aplicación dependerán del país y del momento, pues en algunos casos sólo

será posible empezar a aplicarlos de una manera lenta y, en cambio, otros países habrán superado ya mis sugerencias, formuladas desde la experiencia de una administración a nivel intermedio. Pero, aun en el caso más desfavorable, debe pensarse que siempre es posible hacer algo nuevo o, incluso, hacer lo mismo *de una manera más imaginativa y creadora*.

4.<sup>a</sup> Por lo que respecta a la *evaluación*, mejora indudablemente el rendimiento al detectar el hombre adecuado, al analizar su trabajo e incluso al considerarlo funcionalmente en relación con el puesto ocupado. Al eliminar en gran parte la arbitrariedad o el favoritismo, mejora el clima general de satisfacción, integra al funcionario en su trabajo y en su colectividad y elimina resistencias y factores de descontento. La sugerencia obvia es, por tanto, *modernizar los departamentos de personal*, racionalizando mucho más sus evaluaciones.

Un problema discutido es el de si debe comunicarse a los interesados el resultado de su evaluación. Admitiendo un mínimo de buena fe en los evaluadores, la sugerencia correcta es *comunicar la evaluación*, para garantía contra errores y satisfacción personal. Quien se resienta de un crítica razonable demuestra una falta de madurez que es, por sí sola, nota muy negativa.

5.<sup>a</sup> Por supuesto, la evaluación también contribuye a *anticiparse al futuro*, en la medida en que permite toma conciencia de las necesidades de personal y seleccionar hacia los puestos clave a los más capaces de creación prospectiva. Pero, indudablemente, la función decisiva para el futuro es la orientación.

6.<sup>a</sup> Por lo que respecta a la *orientación*, la urgencia en fomentarla es todavía más imperiosa, pues no basta la buena voluntad de jefes y compañeros en discutir con nosotros nuestro caso. Se sugiere, por lo menos para empezar, el establecimiento de un *cauce permanente de orientación* para los funcionarios —puede iniciarse con un núcleo casi unipersonal o muy pequeño— donde encuentran información sobre sus posibilidades de acceso a ciertos puestos, o conozcan las ventajas de determinadas especializaciones. Los beneficios para el rendimiento son obvios, frente al hecho frecuente de que los funcionarios sólo conozcan por azar la existencia de oportunidades, sobre todo los destinados fuera de los centros directivos.

7.<sup>a</sup> Pero las ventajas de la orientación son aún mayores para la *anticipación del futuro*, pues así se estimulan motivaciones y, con ellas, la capacidad creadora colectiva. Se favorece el clima interior y se proyecta hacia el ambiente exterior de la sociedad una imagen provocadora de respeto y prestigio, atrayéndose así candidatos de alto nivel. Este último es un problema importante en profesiones como la aduanera, donde las vocaciones—si existen—no surgen espontáneamente por el prestigio social que rodea a otras carreras.

Insisto en *el papel de la orientación*, porque suele ser descuidada. Y lo cierto es que es nuestra brújula de navegar hacia el horizonte vital previsto o planeado. Para el sujeto, es indispensable si quiere realizar su vida; para la corporación, es la vía hacia el futuro. La orientación permite a uno y a otra identificarse con su propia imagen, sentirse «lo que se es y lo que se quiere ser», vivir estimulado y satisfecho.

8.<sup>a</sup> En definitiva, si—como se decía al comenzar—la dinámica de nuestro tiempo lanza un reto a las administraciones públicas, obligándolas a transformarse si quieren ser eficaces, también desafía a los anacrónicos departamentos de personal que, de casi meros archivos y oficinas de traslados o de sanción, deben ser capaces de lograr, en el campo aquí tratado,

- a) una evaluación justa, científica y periódica.
- b) una orientación, si no generalizada, al menos permanentemente abierta.

Esos objetivos indispensables suponen prácticamente *una revolución* de las concepciones en la gerencia de personal. Pero así lo exige el profundo cambio histórico en que vivimos, desde la técnica—nueva energía, informática, etc.—hasta las instituciones—integración económica, sistemas mundiales y demás—. Los departamentos de personal habrán de pasar necesariamente desde sus ficheros y sus informes secretos a la creación del futuro, siguiendo el único camino posible para ello: *la utilización óptima de los recursos humanos*, que son los protagonistas de la historia.

## A N E J O

(Sugestiones para la realización de entrevistas, tomadas de la obra *L'Appréciation du personnel*, por Jean Diverrez. París, 1962)

## I. Cuestionario preparatorio de la entrevista

(Este cuestionario tiene por objeto ayudarle a usted a preparar la entrevista que habrá de celebrar próximamente con su jefe, de acuerdo con las normas reglamentarias. Es un documento estrictamente personal, que no debe ser mostrado en ningún caso.)

1. ¿Qué piensa usted de la manera en que actualmente desempeña su función?
2. ¿Qué aspectos de su trabajo le satisfacen más? ¿Cuáles le gustan menos?
3. ¿Cree usted necesitar una formación complementaria o una experiencia más amplia?
4. ¿Piensa usted que algunas de sus aptitudes o cualidades quedan sin utilizar en el puesto que actualmente desempeña?
5. ¿Desearía usted que se introdujesen algunas modificaciones en sus condiciones de trabajo?
6. ¿A qué puestos o funciones aspiraría usted dentro de los próximos cinco años? ¿Cómo concretaría o definiría usted esas aspiraciones? ¿Cuáles son, a su juicio, los conocimientos y capacidades necesarios para desempeñarlas?
7. ¿Existen factores personales que han afectado a su trabajo? (Familiares, de salud, etc.)

## II. Puntos de la entrevista

- A) *Principales aptitudes del entrevistado* (subrayando los puntos favorables y desfavorables):
- *Intelectuales*: nivel de conocimientos generales, conocimientos específicos para desempeñar el puesto ocupado, sentido crítico, organización del trabajo propio y del trabajo ajeno, aptitud para formar los subordinados, iniciativa para ampliar los propios conocimientos, etc.
  - *Morales*: sentido de la responsabilidad, espíritu de seguridad, lealtad, franqueza, etc.
  - *Psicológicas*: dinamismo, perseverancia, espíritu de decisión, ambición, aptitud para el mando, espíritu educativo, sociabilidad y espíritu de cooperación, etc.
- B) *Eficacia actual*.
- C) *Posibilidades de evolución* (a corto y a largo plazo).
- D) *¿Ha manifestado algún deseo el interesado?* (sobre su perfeccionamiento, sobre su destino actual, sobre la evolución de su carrera).
- E) *¿Sugiere algo el entrevistador sobre los deseos del interesado?*
- F) *Calificación global* (subráyese la adecuada): Insuficiente, pasable, normal, bueno, muy bueno, excelente.

