

EVALUACION DE PERSONAL

Enrique Cordovez Pérez
Teniente 1º

1. INTRODUCCION

Una de las tareas más importantes de la función administrativa es el control de lo que se planifica, organiza, coordina y dirige, ya que siempre es distinto el resultado teórico esperado que los valores obtenidos en la práctica. Ahora bien, una de las variables más difíciles de cuantificar en cualquier empresa que se acomete, es determinar la incidencia del factor humano al efectuar el control de calidad del producto final.

En nuestra institución el proceso de calificación de personal es la herramienta que satisface las necesidades de asignación y selección de personal, de acuerdo a la apreciación anual de distintos niveles de calificadores. A pesar de que el sistema ha sido probado durante muchos años, cabe preguntarse si existen a la fecha métodos de medición más eficaces y que sean compatibles con técnicas computarizadas para

la evaluación, más que para la calificación del personal.

Este artículo intenta una primera aproximación al plantear una visión diferente de esta compleja actividad; el punto de vista tienen su origen en el estudio de las raíces del asunto y, aunque constituye sólo un atisbo discutible en su aplicación, es integralmente consecuente con el propósito de efectuar periódicas y verdaderas mediciones para el control de personal en el ciclo administrativo.

2. DEFINICION DE CONCEPTOS

Comúnmente usamos las palabras como instrumentos del pensamiento, sin advertir que en muchas oportunidades su significado es parcial o completamente distinto para nuestro interlocutor; la filosofía nace entonces cuando uno comienza a dudar de los propios dogmas y reflexiones.

En una discusión es fundamental que cada término importante sea objeto de un riguroso examen; es difícil

tarea, pero de conseguirlo habremos alcanzado una buena parte del camino. Ahora bien, toda buena definición tiene dos partes: en primer lugar, refiere el objeto en cuestión a una clase o grupo con cuyas características coincide, y en segundo lugar indica aquello en lo que el objeto difiere de todos los demás miembros de su clase.

El tema de este artículo es la evaluación y por ello, al constituir el término más importante, debemos, antes de entrar en materia, rebuscar su significado, comparándolo con términos iguales para destacar sus diferencias específicas, principalmente respecto de la calificación; aunque habitualmente usamos ambos conceptos como sinónimos, corresponden a entes universales distintos, que a continuación se definen.

Evaluación (De *e* y *valuar*; latín *valoris*)

Estimar o apreciar el valor de cosas no materiales corresponde a un nivel cognoscitivo superior a conocer, comprender y aplicar. Nos permite determinar el grado de utilidad o aptitud de cualquier entidad corporal o espiritual, para satisfacer determinadas necesidades desde un punto de vista netamente objetivo acerca del valor de una persona.

Calificación (De *calificar*; latín *qualis* y *facere*)

Apreciar o determinar las calidades o circunstancias de una persona; se

relaciona con la manera de ser de aquella, determina su carácter, genio e índole; corresponde a un ámbito espiritual que ennoblece, ilustra o acredita, desde un punto de vista netamente ético, la calidad de una persona.

Efectuando una comparación entre ambos conceptos como un medio para discriminar entre el rendimiento de varias personas, resulta evidente que dada nuestra humana condición que nos impide examinar al trasluz la calidad del alma de otro ser, que sólo nos es posible observar las manifestaciones de su inteligencia y que nuestra maravillosa individualidad nos permite apreciar un mismo hecho a través de un millón de prismas diferentes, se concluye que el acto de calificar no es válido como instrumento de medición por la ambigüedad de sus parámetros. El calificador que nombraba el Tribunal de la Inquisición para censurar libros, emitía un juicio condenatorio cuando la publicación conducía a los hombres hacia el mal, apartándoles del sendero del bien; éste, su origen, habla por sí mismo de lo que podemos esperar de un proceso calificativo, como el que usamos en cada momento a través de dichos adjetivos para manifestar nuestra opinión.

El proceso evaluativo, más modesto en su proyección, sólo pretende medir el grado de aptitud o utilidad de una persona respecto de necesidades a satisfacer, analizando mayormente el resultado correcto que la intuición o potencialidad del individuo para efectuar una tarea presente o futura.

Finalmente, para completar esta clasificación de ideas, cualquiera de

los dos procesos puede hacer uso tanto de las palabras como de los números, ya que estamos acostumbrados a considerar el tope máximo de la escala en uso con la mejor calidad y el mínimo con la peor. Sea como fuere, al pretender algo tan importante como determinar el valor de una persona, sólo podemos pretender inferirlo *de su conducta observable*; más aún, para obtener un adecuado reflejo de su desempeño debemos contar con un fiel de la balanza que nos indique su perfil profesional; es decir, *lo que se espera de cualquier persona al satisfacer necesidades reales de la institución*.

3. EVALUACION EDUCACIONAL

Tal vez uno de los casos más cercanos al actual proceso de calificación del personal de la Armada sea el proceso evaluativo que se lleva a cabo para medir el aprendizaje de los alumnos en Chile.

Por muchos años ha sido la norma general el uso de una escala de notas del 1 al 7 ó del 1 al 10, que nos representan con claridad un patrón de medida para todas las actividades. Sin embargo, desde hace tres años se ha planteado la adopción de un sistema de evaluación nuevo, que ha desconcertado a muchos padres de familia al llegar sus hijos con un *logrado* o *no logrado*.

Detrás de este método, que seguirá teniendo detractores justificados y otros, por el simple fenómeno de la resistencia al cambio, hay toda una escuela educacional que postula la

evaluación referida a criterios como bandera de lucha. Se pretende en la actualidad una reformulación de planes de curso y programas de asignatura subordinados al cumplimiento de objetivos terminales y de tránsito; y para medir el logro de los mismos hay, entonces, pruebas o mediciones formativas y acumulativas que indican al profesor y al alumno la eficiencia de la enseñanza y el aprendizaje.

Debemos hacer la salvedad de que la evaluación referida a criterios pretende, con un porcentaje máximo normalizado del 85%, el dominio cognoscitivo de todos los alumnos; en cambio, la educación referida a normas pretende la selección de los mejores, normales y peores que arroja esta curva de gran aplicación estadística.

Hasta el momento no pareciera haber una gran diferencia entre ambos métodos, que son factibles de extrapolarse a otra actividad evaluativa ajena a la docente; sin embargo, se mencionó la palabra "eficiencia", que para todos corresponde a una razón entre un numerador real y un denominador ideal; es tal vez en ello en lo que radica la principal diferencia entre los citados métodos evaluativos.

En el sistema tradicional de notas basta que alguien obtenga un 4, 4.5 ó 5 para aprobar una asignatura. Si hablamos de puntaje de eficiencia, ello corresponde entre un 57% y un 71% de aprendizaje como máximo; esta es la clave de la calificación de notas, las notas azules y las notas rojas. Se puede

dar el caso de que si a un alumno se le efectúa una medición de lo que ha aprendido, nos bastará que logre una nota 4 con la mitad de la materia conocida para que apruebe, aunque desconozca la otra mitad.

El nuevo sistema parte de un puntaje de rendimiento mínimo aceptable, que oscila entre un 75% y un 80% para el logro de todos y cada uno de los objetivos planteados en una prueba.

El mérito de la evaluación estriba en que su finalidad es medir aprendizaje y no el adaptarse a una escala numérica de 1 a 7, de 1 a 10 ó de 147 a 563.

El porcentaje de rendimiento aceptable (PREMA) determina un nivel de dominio en el aprendizaje, y poco puede emplearse para establecer la eficiencia de un motor o como cuantificador económico. Representa, en cierta forma, una medida que nos indica que si no ha alcanzado el valor ideal, el valor obtenido nos permite cumplir a satisfacción una determinada función.

Finalmente, este concepto de rendimiento que debe fijarse para las condiciones del problema planteado es aplicable también al desempeño del personal en la Armada. Resulta más apropiado, en atención a lo expuesto, evaluar si el personal satisface determinadas necesidades sobre un porcentaje mínimo aceptable, que calificar su calidad como personas dentro de una escala de notas.

4. DESEMPEÑO PROFESIONAL

El sistema actual de calificación postula idealmente una correlación directa entre anotaciones de hechos concretos y una nota que se obtiene al inferir una determinada calidad individual de los mismos.

Tomando como base la Definición de Conceptos y la Evaluación Educacional, previamente descritas, el método de calificación del personal presenta a lo menos tres puntos de reflexión.

- 1) El hecho de separar al hombre en tres entidades diferentes, que son la militar, la profesional y la persona resulta imposible, ya que es un ser indivisible realizando diferentes actividades.
- 2) La determinación de cualidades personales que no son observadas, porque pertenecen al espíritu o a la mente de la persona, las que en algunos casos típicos deben subordinarse al mismo concepto, siendo evidentemente contrapuestas.
- 3) El registro de acciones meritorias o deficientes es tan disímil en su origen que no puede pretenderse a través de ella inferir una correlación de calidad, más aún al no contarse con patrones a nivel institucional que sirvan de referencia.

Con estos antecedentes se puede pretender la formulación de un método

diferente de Evaluación de Personal, que debe cumplir a lo menos los siguientes requisitos, recogidos en parte del modelo docente.

- 1) Constituir un sistema de medición de la conducta observada en el personal, para la satisfacción de necesidades reales de la institución.
- 2) Corresponder a un proceso evaluativo referido a criterio, que pondere el logro de objetivos profesionales sobre un puntaje de rendimiento mínimo aceptable respecto de patrones conocidos.
- 3) Estar estructurado en base a un formato práctico que permita la evaluación formativa con bastante periodicidad, facilitando la función administrativa de control a diferente nivel jerárquico.
- 4) Ser capaz de discernir entre individuos, de modo que permita los procesos de selección en los diferentes grados, a través de una evaluación acumulada a lo largo de la carrera.

Para el cumplimiento de los anteriores requisitos, esta evaluación deberá considerar pautas significativas y comunes del rendimiento profesional, pero a la vez tiene que diferenciarse en los patrones exigidos a diferentes especialidades y responsabilidades.

A continuación se plantea una solución al problema de evaluar el rendimiento esperado a lo largo del período anual y a lo largo de la carrera; se han considerado las posibles alternativas del desempeño, en forma progresiva al aumentar las responsabilidades de la persona y mediciones efectuadas por distintas autoridades jerárquicas.

5. MODELO DE EVALUACION

El modelo propuesto permite una medición mensual estimulante o correctiva, que es efectuada por la autoridad que desempeña la función de control de gestión del personal (para Gente de Mar el Oficial de División y para oficiales el Jefe de Departamento), quien es responsable de dicha evaluación mensual.

Además de esta evaluación mensual, se han considerado evaluaciones acumulativas que el ejecutivo superior efectúa respecto de las evaluaciones citadas, por su propia observación (el Jefe de Departamento para Gente de Mar y el 2º Comandante para oficiales). Es responsable de evaluar cada tres meses con doble coeficiente.

Finalmente, se postula una evaluación sumativa efectuada por el administrador de personal de mayor jerarquía (el 2º Comandante para Gente de Mar y el Comandante para oficiales). Es responsable de evaluar dos veces al año con triple coeficiente,

respecto de la evaluación de sus subordinados y sus propias observaciones.

Subsidiariamente empleada la tarea evaluativa, se obtiene un resultado en el que prevalece el número de observaciones para la evaluación subalterna y una mayor ponderación para los evaluadores superiores; esto por el mayor contacto con el personal y mayor experiencia profesional, respectivamente.

Ahora bien, la conducta se puede expresar en función del tiempo, cuya variación de rendimiento alcanza valores entre 0 y 100. Debemos considerar, empero, que los períodos de rendimiento anual no son independientes, sino que, por el contrario, al sumarse, representan una tendencia susceptible de ser modificada. Ello involucra contar con el respaldo de toda una carrera efectuada por la misma persona.

Por esto se ha calculado la evaluación anual como el término medio entre el rendimiento observado en el año y el promedio histórico a la fecha de la última "evaluación". Como consecuencia lógica, entonces, el rendimiento observado corresponderá a un promedio del logro de cada conducta particular anualmente, pero a la vez modificado por la trayectoria del individuo a lo largo de su carrera naval.

El sistema actual considera las Listas como rangos de puntaje; si se analizan con detención constituyen una evaluación referida a criterios, que

determinan quiénes, sobre el puntaje mínimo de Lista 1, satisfacen las necesidades de la institución o no lo hacen, por estar en Listas 2, 3 ó 4.

Por esta razón se ha considerado congruente con esta clasificación el nuevo método de evaluación, pero dentro de los siguientes puntajes:

- | | |
|---------------|----------------------------|
| Distinguido : | Rendimiento mayor del 95% |
| Lista "1" : | Rendimiento mayor del 85% |
| Lista "2" : | Rendimiento entre 70 y 85% |
| Lista "3" : | Rendimiento entre 50 y 69% |
| Lista "4" : | Rendimiento menor de 50%. |

Antes de plantear un formato falta definir el PREMA para cada conducta a evaluar, de manera que se plantee a cada individuo lo que se espera específicamente de su desempeño. Se ha postulado las conductas en forma positiva, en base a objetivos por alcanzar y no como prohibiciones de caer en falta.

La selección y determinación de precedencia es relativamente simple, ya que a pesar de que cada conducta deberá evaluarse a lo largo del año como *lograda o no lograda*, la cantidad de indicaciones L sobre un máximo de 20 da un puntaje con decimales, que además se combina con el promedio histórico; se estima que con dichas cifras es difícil que se produzcan puntajes absolutamente idénticos.

EJEMPLO DE CONDUCTA A OBSERVAR

CONDUCTA	OBJETIVO
1. Asistencia al trabajo 2. Puntualidad en horarios y plazos 3. Tenida y aseo personal 4. Formas militares y trato 5. Guardias de seguridad militar u operacional 6. Colaboración prestada espontáneamente 7. Estado físico y salud 8. Moralidad en su vida privada	Logro de eficiencia en la organización militar de la Armada.
9. Memorización de informaciones. 10. Traducción a/o de otro idioma. 11. Explicación de conceptos 12. Resolución de problemas	Logro de eficiencia instruccional del personal de la Armada
13. Manejo de la documentación 14. Mantención del material 15. Operación del material 16. Procedimientos Operativos	Logro de eficiencia en el alistamiento operativo de la Armada
17. Planificación real 18. Organización funcional 19. Dirección oportuna 20. Control efectivo	Logro de eficiencia en la administración del personal de la Armada.

EJEMPLO PARA EVALUACION DEL RENDIMIENTO OBTENIDO

	Julio	Agosto	Septiembre	I Trimestre	Octubre	Noviembre	Diciembre	II Trimestre	I Semestre	Enero	Febrero	Marzo	III Trimestre	Abril	Mayo	Junio	IV Trimestre	II Semestre	Rendimiento	
1																			N	
2																			L	
3																			L	
4																			L	
5																			L	
6	L	L	N	LL	N	N	L	NN	LLL	L	L	L	LL	N	L	L	LL	LLL	N	
7																			L	
8																			L	
9																			L	
10																			L	
11																			L	
12																				
13																			N	
14																			L	
15																			L	
16																			L	
17																				
18																				
19																				
20																				
Rend. Obs.: 86,66																				Rend. Hist.: 91,47
Rend. Anual: 89,06																				Lista : 1

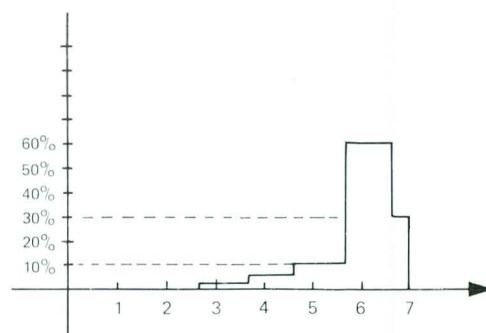
Finalmente, se estima que el modelo está orientado a la satisfacción de objetivos concretos mediante conductas evidentemente observables; el hecho de evaluar objetivos a través de conductas, determinando el logro o no de los mismos, es un método libre de ambigüedades y más objetivo que una escala de notas; el formato de 20 ítemes evaluables con L o N es simple y práctico para el trabajo anual periódico y el archivo computarizado, que obviamente permite el análisis permanente del desempeño del personal de la Armada.

En el mundo tiende a difundirse cada vez en mayor medida este tipo de evaluación que aparenta ser simple en su forma, pero requiere una recopilación de antecedentes bien acabados antes de emitir un juicio de valor, el que se ve avalado por contar con un mayor número de mediciones que estadísticamente disminuyen la probabilidad de error.

6. ANALISIS DEL MODELO

Si comparamos el modelo de evaluación propuesto con el modelo de calificación actual, aparece curiosamente una gran similitud entre ambos, ya que la escala de notas en uso sólo es aplicada significativamente entre el 3 y el 7, o sea, el equivalente a rendimiento entre el 43% y el 100%; como ejemplo de lo anterior se ha considerado una pequeña muestra de 132 calificados al término del período 1979-1980, que equivale a 1.980 notas para 15 conceptos; el gráfico indica los porcentajes de uso de las notas (4 y 3 prácticamente no se usan)

y la nota media es un 6.13, lo que equivale a un 87,6% y se aproxima significativamente al punto de corte fijado para la evaluación del rendimiento. Aunque la muestra es poco significativa, es factible determinar el valor específico de rendimiento para la Armada, procesando la totalidad de los datos o con un muestreo estadístico de mayor validez, de la que probablemente se obtendría una curva semejante.



7. CONCLUSIONES

Es imposible que un efecto sea separado de su causa, y todo evaluador irremediablemente aportará subjetividad a su obra. Lo que este modelo pretende es disminuir la probabilidad de error al aumentar considerablemente la cantidad de mediciones y las personas involucradas directamente en el proceso de evaluación.

El carácter formativo de mediciones, establecidas a lo menos una vez al mes, posibilita la acción correctiva temprana antes que la recriminación

tardía. Deliberadamente se han descartado las anotaciones escritas, no por carecer de mérito, sino debido a que la enorme riqueza de nuestro lenguaje permite que ellas hablen más del calificador que del calificado, en muchas oportunidades.

Lo anteriormente expuesto plan-

tea una alternativa diferente para el complejo problema de la evaluación; seguramente no es la mejor solución, pero un problema siempre posee varias soluciones y ésta es una de ellas, cuya aproximación estadística al inalcanzable ideal de la justicia he tenido el placer de compartir con su tenaz paciencia de lector.

