

# NOTAS SOBRE EL SISTEMA DEL PERFIL EN LA CALIFICACION DE LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS

ALVARO GIESEN LARRAHONA

Jefe de la Subdivisión Jurídica de Toma de Razón y Registro  
Contraloría General de la República

## SUMARIO

1. A qué obedece. 2. En qué consiste. 3. Cómo funciona. 4. Descripción gráfica.

En materia de calificaciones existen variadísimos sistemas que van desde el más común, de la nota cifrada o guarismo, hasta otros como el irlandés, que se perfecciona por una entrevista entre el calificador y calificado, pasando por otros como el de la autocalificación.

De ellos, el más en boga y que reconoció nuestro Estatuto Administrativo, es el de notas o guarismos. Pues bien, como a pesar de haberse tratado de disminuir la subjetividad mediante el sistema de la *péréquation*\* ello no se ha logrado en plenitud, es que resulta de interés conocer un nuevo procedimiento usado en Francia y que a juicio del suscrito tiene dos ventajas: una, disminuir la subjetividad del proceso y la segunda, evitar la desilusión de aquellos que no obtienen el puntaje máximo o, dicho de otra manera, al lograr una

\**Péréquation* o ecuación múltiple, es una procedimiento que consiste en procurar que las varas con que se mide a los funcionarios tengan aproximadamente una misma longitud. Ello se logra mediante la búsqueda de lo que se ha dado en llamar "el hombre medio", que se obtiene por la vía de sumar las calificaciones de todos los funcionarios de un sector y en seguida sacando el promedio. Como segunda operación viene un reajuste que en el caso de las calificaciones de los jefes más magnánimos, implica rebajas, por comparación al hombre medio y en el caso de las calificaciones más duras, por comparación con el hombre medio, un alza proporcional. Este sistema no consagrado en nuestra legislación, se aplica por la justicia que conlleva.

mejor aceptación por el afectado de una calificación sin nota máxima, se logra una mayor objetividad del calificador para evaluar.

1. *A qué obedece.* El sistema del perfil nació no sólo como una necesidad de innovar en materia de calificaciones sino de la convicción de que el sistema clásico de evaluar con nota o guarismo ha llegado a ser inoperante, ya que cuando se trata de proveer un cargo, aunque el calificado aparezca con calificación máxima, siempre se pide la apreciación personal del jefe directo, lo que lleva a concluir que el sistema en vigencia no basta para revelar las capacidades que se exigen en un momento determinado para cumplir un cierto desempeño.

A lo anterior, debe añadirse que tampoco alcanza a constituir un estímulo para la superación del personal calificado, sino que por el contrario le produce una sensación de frustración, ya que al no obtener la votación máxima en cada uno de los rubros, se siente como incompleto, menoscabado.

Se afirma, en cambio, que este sistema del perfil, propende a colocar al hombre adecuado en el lugar que conviene.

2. *En qué consiste.* El sistema se basa en una conclusión que fluye de la mera observación, la de que no hay dos individuos exactamente iguales, ni aproximadamente, tanto en lo fisiológico como en lo psicológico y algo parecido ocurrirá si evaluamos sus condiciones o capacidades para el ejercicio de un cargo.

Dado por sentada esta premisa, se puede afirmar que una calificación basada en diferentes facetas de personalidad, facilitará la evaluación y es más adecuada para ponderar la capacidad de individuos, que expresada en notas. Por otra parte, será más posible que se acepten perfiles distintos que cifras distintas o notas que ordinariamente producen desánimo al que obtiene un puntaje inferior al máximo.

En síntesis, el método de catalogar capacidades parece más lógico, ya que son esas capacidades las que interesa que se reúnan para proveer un cargo, y no la cifra global de un puntaje, que normalmente tiende a otorgarse con prodigalidad para evitar el reclamo del calificado.

Un ejemplo de la vida real, permite ilustrar mejor la situación.

Mientras que en un concurso llamado para seleccionar al galán de una obra de teatro, un actor shakesperiano puede ocupar el último lugar, lo más seguro es que el ganador de ese concurso salga último en el concurso para cubrir la plaza de un actor de carácter, y ninguno de los dos actores que concursaron para roles que tenían exigencias muy diversas, podrá sentirse menoscabado al no ser elegido en la postulación que se apartaba más de sus capacidades.

Llevando el sistema a un ejemplo en el campo administrativo, tenemos que las aptitudes para el mando son determinantes en la elección de un Jefe y no tanto la sujeción a la disciplina horaria. Por el contrario, la capacidad de síntesis y facilidad para la redacción son vitales para proveer un cargo de abogado, aun cuando las relaciones humanas del elegido no sean excelentes.

3. *Cómo funciona.* Se enfoca al individuo desde tres ángulos diferentes que lo observan desde las capacidades que posee, en sus relaciones humanas y frente a la aptitud para desempeñar un empleo superior.

En capacidades se comprenden 7 rubros de análisis que cubren los antecedentes de estudio y también su aplicación a la función que el agente desempeña.

Relaciones humanas: Se centra aquí en 5 rubros la observación del funcionario en su actuación para el desarrollo de una labor mancomunada.

Por último, en el factor de "aptitud para empleo superior", se analizan en 4 rubros las posibilidades que se tengan, principalmente, para organizar responsablemente, la acción del grupo funcionario.

De acuerdo con el grado de excelencia del individuo frente a los 15 rubros de análisis o evaluación, se les cataloga en niveles que van de A hasta E.

La evaluación atribuida se vacía en un gráfico y se unen las posiciones que el calificado ocupa con una línea que en la mayor parte de los casos será curva, ya que no es normal que un funcionario sea homogéneamente excelente o deficiente. El gráfico muestra así "la fotografía del funcionario".

También se puede expresar cada perfil en una fórmula como la del ejemplo que a continuación se inserta y que en el caso del se-

ñor González es de 7A 4B 4C y con esos antecedentes se alimenta un computador que en cualquier instante nos revelará las condiciones que un funcionario objetivamente posee o al revés, aquellas de que carece.

	E	D	C	B	A
Títulos				X	
Diplomas					X
Cantidad trabajo					X
Calidad trabajo					X
Frecuencia errores					X
Oportunidad					X
Utilización conocimientos					X
Aptitud para comunicarse con los demás				X	
Posibilidad de solucionar conflictos					X
Actuación funcionaria				X	
Actuación social				X	
Iniciativa			X		
Versatilidad			X		
Identificación con el Servicio			X		
Aptitud para el liderato			X		
	E	D	C	B	A

Capacidades

Relaciones Humanas Aptitudes empleo superior

Dada la fórmula 7A 4B 4C, si se trata entonces de proveer un cargo de Coordinador no podríamos llenarlo con un funcionario del perfil del señor González, ya que aun cuando tiene un buen nivel de "capacidades" sólo reúne nivel B en tres rubros del factor "relaciones humanas", que son fundamentales para una función de enlace como es la de Coordinador.

