

# VALORACION DEL TRABAJO EN LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL

331.115.6:658.311.5

En el artículo que a continuación se resume, publicado en *Fattore Umano*, números 3 y 4 de 1960, expone GIAN BATTISTA BOZZOLA unas consideraciones sobre la valoración de los puestos de trabajo y sus aplicaciones concretas en una estructura organizativa determinada.

## 1. Fines y aspectos de la valoración del trabajo

El análisis y la valoración del trabajo son instrumentos adecuados para resolver varios problemas de orden económico y profesional que plantea el personal en todas las organizaciones. Instrumentos que no son aplicables indiscriminadamente, siendo necesario para asegurar el éxito de tales medidas el estudio particularizado de las condiciones y características del ámbito

en el que deban ser experimentadas. Además, es conveniente analizar de modo objetivo la valoración en sí misma considerada.

Las posibles aplicaciones de la valoración objetiva del trabajo se concretan en dos aspectos específicos de la administración del personal: *la retribución y la aptitud para el empleo*. Como instrumento de valoración utilizable en el sentido expresado se alude a los contenidos en los siguientes procesos:

### VALORACIÓN DEL TRABAJO

Realizada objetivamente respecto de los conocimientos técnicos, profesionales y funcionales de la actividad de todo miembro de la organización (afectando, por tanto, a uno o a varios puestos de trabajo idénticos).



### VALORACIÓN DE LOS MÉRITOS

Realizada subjetivamente, relativa a la forma en que cada persona individualmente considerada desempeña una o más misiones, conforme a criterios de medida propios de la organización (afecta únicamente al individuo en concreto).

### VALORACIÓN DE LAS APTITUDES

Realizada no sólo en cuanto a los requisitos necesarios para el desarrollo de una actividad concreta, sino incluso la determinación de las efectivas posibilidades del empleado, condiciones para el ejercicio del trabajo y ascensos.

En el proceso de valoración existen y concurren dos aspectos: *subjetivo* (en relación con el sujeto valorado, respecto de su capacidad y de su

prestación) y *objetivo* (en relación con la prestación misma y, sobre todo, con su integración en el cuadro general de la actividad propia de la or-

ganización). Es claro pensar que la valoración de las aptitudes ha de estar en conexión con la valoración de los méritos, pero, no obstante, hay que tener en cuenta que tal valoración no se concibe sin una determinación previa y exactamente concretada de cada trabajo individual realizado en el ámbito de la organización. La valoración de los méritos es esencialmente una valoración del comportamiento, mientras que la valoración del trabajo prescinde de la persona y mira siempre a la función misma.

## 2. Significado de la valoración

La exigencia de una valoración de los puestos de trabajo, en cualquier nivel, está en función de una retribución racional, en el sentido de conseguir una diferenciación adecuada de las remuneraciones destinadas a compensar cada trabajo. El análisis de los puestos de trabajo, en cuanto paso previo a la valoración de los mismos, es de por sí un instrumento de especificación del contenido y del papel de cada puesto respecto de los demás, así como un instrumento de revisión de la estructura organizativa y de los procedimientos y métodos de trabajo. La valoración de los diversos puestos de trabajo no se puede efectuar sin la observancia de las fases que a continuación se enumeran:

### a) PROGRAMACIÓN

- Análisis de la situación organizativa, retributiva, psicológica y sindical de la organización.
- Selección de los analistas-valoradores y específico adiestramiento de los mismos.
- Estudio y selección del método a emplear, determinación de los pro-

cedimientos, preparación de los cuestionarios, módulos y elaboración de los datos iniciales, de acuerdo con el método adoptado.

- Informaciones y comunicaciones con la línea jerárquica, y a su través con los empleados, a fin de obtener la receptividad del ambiente para la puesta en práctica del programa.

### b) DETERMINACIÓN

- Comprende tanto el análisis y la descripción de los puestos de trabajo (*job*) mediante la observación y la entrevista directa con el titular de cada puesto individual, como la comparación de las diversas determinaciones a través de los jefes directos.
- Recoge todos los elementos de juicio y de valor—siempre en relación con el método adoptado—útiles para las sucesivas valoraciones.

### c) VALORACIÓN

Puede desarrollarse a través de métodos diversos, siendo los más frecuentes los que a continuación se expresan:

- *Por clasificación.*—En base a factores predeterminados, los puestos se confrontan entre sí, dando lugar a la formación de grupos de valores análogos o semejantes, que a su vez se corresponden con clases retributivas.
- *Por graduación.*—Los puestos determinados se sitúan según un orden de importancia, lo que presupone la adopción de una escala de valores.
- *Por puntuación.*—Sobre la base de una atribución de los factores comunes a todos los puestos de trabajo, se gradúan los mismos te-

niendo en cuenta la presencia mayor o menor de tales factores, que a su vez suponen diversos valores ponderables; así resulta para cada puesto una puntuación que le coloca automáticamente en una determinada situación respecto de la puntuación general.

— *Por comparación.* — Mediante la identificación de algunos puestos clave, para los que se establecen determinados niveles, que representan bases valorativas para todos los demás puestos. La comparación se realiza factor por factor, de forma que pueda efectuarse una valoración detallada de los requisitos singulares típicos de un puesto (ya sean intelectuales, físicos, de habilidad, de responsabilidad, etc.).

#### d) APLICACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se trata de aplicar la graduación y la clasificación, o la reagrupación de los puestos, según los criterios de valoración adoptados, con el fin de revisar y adecuar las retribuciones a las funciones efectivamente desempeñadas y precisar la naturaleza de éstas.

### 3. Las aplicaciones respecto al sistema de retribución

El carácter instrumental de la valoración debe ser claramente precisado y bien definido, sobre todo por lo que respecta a la distinción entre la determinación y la valoración misma. Los tres aspectos principales de la aplicación para establecer un sistema de retribución son los siguientes:

— Creación de un sistema de retribución fundado totalmente en la valoración de las funciones.

— Aplicación del sistema de retribución expresado, sólo en algunos puestos o grupos de puestos de trabajo en el interior de la organización, en funciones de particular relieve y trascendencia.

— Corrección e integración de las retribuciones mediante la conversión en valores monetarios de los puntos asignados a cada puesto. Esta tercera aplicación de la valoración parece ser la más ventajosa.

### 4. La valoración de los puestos de trabajo de carácter burocrático

Las mayores dificultades que la valoración de los puestos burocráticos plantea son consecuencia de las características de este trabajo:

— Carácter generalmente flexible y discontinuo de las operaciones burocrático-administrativas.

— Gran variedad de las competencias, tanto mayor cuanto más alto sea el nivel del puesto tomado en consideración.

— Los requisitos exigidos para desempeñar estas funciones aumentan en progresión geométrica cuando la variedad de competencias inherentes a las mismas aumente en progresión aritmética con el crecimiento jerárquico de los puestos.

— Disminución progresiva de la importancia de los factores físicos y ambientales. La fatiga y el riesgo pueden ser elementos base para la valoración de la actividad de los obreros, mientras que para los empleados deben tomarse en consideración la responsabilidad y las aplicaciones mentales.

— Dificultad para elegir un sistema de valoración que pueda permanecer en conexión con el elegido para el personal obrero.

### 5. La valoración de los puestos directivos

Si la valoración de las funciones que no cuentan con un resultado inmediato sobre el que se pueda centrar, ofrece serias dificultades, estas dificultades se multiplican cuando la valoración se refiere a funciones de carácter directivo respecto de las que no es posible emitir juicios a corto plazo. El primer problema que hay que resolver es el de la delimitación del área directiva; lo que a su vez supone definir el contenido de la actividad directiva, no tanto en relación con la persona, como en relación con el papel y las competencias del puesto que se ocupa, sus relaciones con otros puestos y, sobre todo, con su amplitud operativa.

Generalmente, parece no haber duda sobre las funciones esenciales de la dirección, concretándose en las ya clásicas de: programar, organizar, coordinar y controlar. Por eso, una valoración del trabajo o de la actividad directiva deberá estar basada en la identificación de aquellas funciones enumeradas, el ejercicio de las mismas, etc. Pero teniendo siempre en cuenta que lo que se pretende valorar—como en los supuestos anteriores—es el puesto de trabajo singular

y no el rendimiento de la persona que en un momento concreto lo desempeñe. Observación que reviste especial importancia cuando la cuestión se examina desde el ángulo retributivo. También en el plano directivo la valoración del trabajo puede aportar elementos de interés para la estructura y la diversificación más racional de las retribuciones.

### 6. Conclusiones

El esquema desarrollado, así como las aplicaciones del mismo a que se ha hecho referencia, pueden resultar convenientes sólo en la medida en que se cuente con una organización apta para la aplicación de los métodos expresados. No se olvide que existiendo defectos de base racional en el proceso de trabajo de la organización, la introducción de un programa de análisis y valoración del trabajo puede resultar contraproducente. El llegar a otra solución supone el olvido de que la Administración de personal no es un aspecto separado e independiente de la dirección de la organización en su conjunto, sino una parte fundamental de la misma, en función de la cual hay que medir el rendimiento.—  
L. E. V.