



CRONICAS Y NOTICIAS

CRONICAS

1

LA VALORACION
DE LOS PUESTOS
CIVILES
EN LA
ADMINISTRACION
NAVAL
NORTEAMERICANA

35.084.9 : 355.1 (73)

La Marina norteamericana ha resuelto la valoración de los puestos civiles de trabajo por medio de la *Position Evaluation Pattern*, que es una formulación gráfica de un sistema valorativo por puntuación. En esta crónica se reflejan las características del sistema empleado.

1. Dentro del régimen general de la función pública federal norteamericana la Administración naval ocupa un lugar especial, sobre todo por lo que respecta a las técnicas de valoración de los puestos de trabajo.

El rápido desarrollo, tanto en volumen como en el orden funcional, experimentado por los servicios de la Marina durante la segunda guerra mundial, y reflejado sobre todo en un gran aumento de los puestos de naturaleza civil, profesional, científica y de gestión administrativa, unido, por otra parte, a la experiencia no demasiado satisfactoria de la aplicación del método de los grados de la *Classification Act*, movió a las autoridades navales a crear otro método más elástico y adaptable a puestos de gran diversidad.

A tal efecto fué llevado a cabo un estudio de los métodos de valoración de puestos empleados en la industria. De dicho estudio se desprendió que los métodos de puntuación eran muy superiores—en cuanto que limitaban más el margen de discrecionalidad y de arbitrio personal necesario—al método de grados o de clasificación creado en virtud de la citada Ley de 1949.

2. El método de puntuación es, sin duda, el más científico. La razón estriba en que las puntuaciones básicas de los factores pueden determinarse por medio de ponderaciones estadísticas, y sobre la base de tales puntuaciones cabe construir escalas mediante progresión aritmética o geométrica.

Es esencial, por ello, la elección de un sistema de factores adecuado y una exacta ponderación estadística del valor relativo de cada factor de los puestos dentro del cuadro general de la organización.

En la función pública es necesario que tales ponderaciones vengan hechas o aprobadas por los órganos asesores competentes, a un nivel suficiente para darles efectividad. Sólo así es posible satisfacer las exigencias de las garantías de los derechos de los funcionarios. Ello permite, a su vez, una mayor seguridad en el plano técnico y aplicativo.

3. La Marina norteamericana ha resuelto esta cuestión de forma original y eficaz con la *Position Evaluation Pattern*, que es una formulación gráfica de un sistema de valoración por puntuación. Dado el carácter obligatorio general de la *Classification Act*, especialmente en relación con las retribuciones básicas, hubo que tener en cuenta, aparte de los problemas técnicos propios del método de puntuación, la necesidad de una perfecta compatibilidad y aplicabilidad de dichas retribuciones básicas, o más concretamente, lo que constituye el supuesto de las mismas, los grados definidos por el artículo 602.

En cuanto al aspecto técnico del método, difiere de los generales usados por las empresas. El número de factores admitidos generalmente suele ser de cinco, mientras la *Position Evaluation Pattern* emplea siete. También los niveles o intervalos dentro de cada factor son convencionales. Para determinar la puntuación de cada factor se compara la proporción en que se da el factor en el puesto, y se determina la puntuación que corresponde dentro del intervalo. Las puntuaciones así obtenidas para cada factor se suman, dando el total la puntuación del puesto.

No entra dentro del concreto ámbito de una «crónica» el enjuiciar la pureza científica de esta formulación gráfica. Queda al criterio del lector iniciado en estas técnicas el juicio sobre su valor científico y su contribución a la administración de personal.—M. HEREDERO.

POSITION EVALUATION PATTERN (NAVEXOS 88)

FACTORES CONVENCIONALES	GRADO DE CONCRECION DE LOS FACTORES					PUNTOS					
<p>1 CONTROL DE SUPERVISION EJERCIDO SOBRE EL PUESTO</p> <p>LA NATURALEZA Y AMPLITUD DE LA SUPERVISION DELIBERADA Y PLANEADA EJERCIDA SOBRE EL TRABAJO DEL PUESTO POR UN ORGANO SUPERIOR. TAL CONTROL ES POSITIVO Y REFLEJA LA DECISION DEFINIDA DEL ORGANO SUPERIOR, DE LIMITAR EL AMBITO DE TRABAJO Y LA NATURALEZA Y DEFINITIVIDAD DE LAS DECISIONES PERMITIDAS</p>	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	<p>LOS RESULTADOS EXACTOS DESEADOS SON ESPECIFICADOS EN DETALLE; LOS METODOS A EMPLEAR SON FIJADOS DE MANERA TAN EXPLICITA QUE SU APLICACION NI EXIGE NI PERMITE DISCRECION SUSTANTIVA ALGUNA EN LA EJECUCION; LOS RESULTADOS DE TODAS LAS OPERACIONES SON SOMETIDOS A REVISION EN CUANTO A SU EXACTITUD E INTEGRIDAD</p>	<p>LOS RESULTADOS DESEADOS SON ESPECIFICADOS EN DETALLE; LOS METODOS A EMPLEAR EN LA PERSECUCION DE TALES OBJETIVOS SON INDICADOS CON CIERTO GRADO DE DEFINICION, PERO NO DE MANERA EXPLICITA; EL INTERESADO PUEDE ELEGIR METODOS O FUENTES DE INFORMACION DE ENTRE VARIOS SUGERIDOS POR EL SUPERVISOR; LA EXACTITUD E INTEGRIDAD DE LOS RESULTADOS DE LAS OPERACIONES NO ES OBJETO DE REVISION, A MENOS QUE SE INVOLUCREN PROBLEMAS NUEVOS, QUE NORMALMENTE NO SEAN CARACTERISTICOS DEL TRABAJO, EN CUYO CASO LA APLICACION EXACTA Y EFECTIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS, REGLAMENTACIONES O PRECEDENTES QUE RIGEN EL AMBITO INMEDIATO DE TRABAJO ES OBJETO DE EXAMEN CRITICO</p>	<p>LOS RESULTADOS DESEADOS SON INDICADOS EN UN SENTIDO GENERAL DE PRODUCTOS FINALES A OBTENER; SE SUGIEREN, PERO NO SE PRESCRIBEN EXPLICITAMENTE LOS METODOS POSIBLES A EMPLEAR; LOS RESULTADOS PRINCIPALES OBTENIDOS EN LAS DISTINTAS PARTES COMPONENTES DE LA TOTAL FUNCION DEL PUESTO SON SOMETIDOS A REVISION EN LO QUE RESPECTA A LA SOLIDEZ DE LA APRECIACION TECNICA Y EN CUANTO A SU GENERAL EFECTIVIDAD Y ADECUACION A LAS DIRECTRICES Y OBJETIVOS.</p>	<p>LOS RESULTADOS DESEADOS SON INDICADOS SOLO EN UN SENTIDO GENERAL DE OBJETIVOS GENERICOS; LA DETERMINACION DE LOS METODOS A EMPLEAR ES DEJADA COMPLETAMENTE A LA DISCRECION DEL INTERESADO; LOS RESULTADOS FINALES SON VALORADOS SOLAMENTE EN CUANTO A LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS PROGRAMATICOS HACIA LOS CUALES VAN DIRIGIDAS TODAS LAS FASES DEL TRABAJO.</p>							
<p>2 NORMAS DIRECTRICES</p> <p>LA EXTENSION EN QUE LAS DECISIONES Y LOS ACTOS HAN DE AJUSTARSE A PRECEDENTES, NORMAS DE TRABAJO, LIMITACIONES OPERATIVAS U OTRAS NORMAS DIRECTRICES.</p>	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	<p>LAS DECISIONES Y DETERMINACIONES SON IRRELEVANTES; ES OBLIGATORIA LA ESTRUCTURA CONFORMIDAD CON PROCEDIMIENTOS E INSTRUCCIONES EXPLICITOS Y DETALLADOS, O LA SUJECION A LIMITACIONES OPERATIVAS INMEDIATAS E INFLEXIBLES.</p>	<p>LAS DECISIONES Y DETERMINACIONES TIENEN POR BASE PROCEDIMIENTOS O INSTRUCCIONES CLARAMENTE APLICABLES, O DECISIONES, NORMAS Y REGLAMENTACIONES BIEN DEFINIDAS E INEQUIVOCAS. SE ENCUENTRAN FACILMENTE PRECEDENTES DE RELEVANCIA DIRECTA</p>	<p>LAS DECISIONES Y DETERMINACIONES TIENEN POR BASE REGLAMENTACIONES, LEYES, NORMAS E INSTRUCCIONES NO DIRECTAMENTE APLICABLES. LOS PRECEDENTES DE RELEVANCIA DIRECTA NO TIENEN UNA EVIDENCIA INMEDIATA NI UNA APLICABILIDAD EVIDENTE. SON PRECISAS INTERPRETACIONES Y ADAPTACIONES.</p>	<p>LAS DECISIONES Y DETERMINACIONES TIENEN POR BASE CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS, PRACTICAS TECNICAS Y PRECEDENTES Y DECISIONES RELATIVOS AL AMBITO GENERAL DE ACTIVIDAD QUE PUEDEN SER INTERPRETADAS Y APLICADAS SOLO HACIENDO USO DE UN CRITERIO ADQUIRIDO MEDIANTE UNA FORMACION ESPECIALIZADA Y UNA EXPERIENCIA EXTENSAS.</p>	<p>LAS DECISIONES Y DETERMINACIONES TIENEN POR BASE LOS CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS Y LAS PRACTICAS TECNICAS DE OTROS AMBITOS DE TRABAJO, RELACIONADOS SOLO INDIRECTAMENTE. LOS PRECEDENTES SON OSCUROS O INEXISTENTES, Y CUANDO LOS HAY NO SE PUEDEN APLICAR SIN UNA INTERPRETACION Y ADAPTACION FUNDADAS EN UN TIPO ESPECIALIZADO DE CRITERIO PROFESIONAL, ADQUIRIDO MEDIANTE UNA EXTENSA FORMACION Y EXPERIENCIA EN LOS NIVELES SUPREMOS DEL AMBITO GENERAL O EN LA ESPECIALIDAD INMEDIATA DENTRO DEL SECTOR CONCRETO.</p>						



FACTORES CONVENCIONALES	GRADO DE CONCRECION DE LOS FACTORES				PUNTOS
<p>3 ORIGINALIDAD DE PENSAMIENTO NECESARIA</p> <p>EL GRADO DE INVENTIVA, IMAGINACION Y CAPACIDAD INNOVADORA REALMENTE NECESARIO PARA EL TRABAJO; LA NECESIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS NO TRATADOS CON ANTERIORIDAD DE TAL MANERA QUE SEA POSIBLE OBYVIAR LA NECESIDAD DE UNA SOLUCION ORIGINAL EN EL CASO CONCRETO.</p>	<p>0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100</p> <p>EL TRABAJO ES PURA RUTINA MECANICA, SIN QUE SEA PRECISA INVENTIVA O IMAGINACION ALGUNA.</p>	<p>ES NECESARIO CIERTO SENTIDO CRITICO, PERO LAS DESVIACIONES CON RESPECTO A LOS PROCEDIMIENTOS NORMALES DE TRABAJO SON HECHAS DE ACUERDO CON PRACTICAS O PRECEDENTES BIEN DEFINIDOS Y ESTABLECIDOS, MAS QUE POR INNOVACION.</p>	<p>EL TRABAJO REQUIERE LA CONCEPCION DE METODOS NUEVOS Y PREVIAMENTE NO UTILIZADOS, PERO NO LA FORMULACION DE CONCEPTOS O TEORIAS ENTERRAMENTE NUEVOS.</p>	<p>EL TRABAJO REQUIERE UN EXTENSO ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS NO PREVIAMENTE CLASIFICADOS NI VALORADOS, CONDUCENTE A LA SINTESIS DE NUEVAS TEORIAS O CONCEPTOS.</p>	
<p>4 DIVERSIDAD DEL TRABAJO</p> <p>EL GRADO DE DIVERSIDAD DEL TRABAJO DEL PUESTO EN TANTO EN CUANTO QUE TAL DIVERSIDAD REPRESENTA ESPECIES DE TRABAJO DIFERENTES EN SI MISMAS, QUE REQUIERAN EL USO DE TECNICAS DISPARAS Y EXIJAN CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DESEMEJANTES.</p>	<p>0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100</p> <p>TRABAJO ESCRITO, BIEN DELIMITADO Y CLARAMENTE DELIMITADO, DE CARACTER UNITARIO, IMPLICANDO SOLO VARIAS OPERACIONES QUE GUARDEN ENTRE SI UNA SECUENCIA DIRECTAMENTE RELACIONADA, O VARIAS OPERACIONES REPETITIVAS NO RELACIONADAS ENTRE SI, QUE NO REQUIERAN INDIVIDUAL Y COLECTIVAMENTE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES ESPECIALES.</p>	<p>TRABAJO CLARAMENTE DELIMITADO, COMPRENSIVO DE UNA SOLA MATERIA HOMOGENEA, Y QUE REQUIERA METODOS, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES FUNDAMENTALMENTE SEMEJANTES.</p>	<p>TRABAJO COMPUESTO DE MATERIAS QUE REQUIERAN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, METODOS Y CRITERIOS QUE, AUNQUE BASICAMENTE AFINES, NORMALMENTE SE IDENTIFICAN CON SECTORES DIFERENTES DE TRABAJO ESPECIALIZADO.</p>	<p>TRABAJO QUE ABARQUE UN CUMULO DE AMBITOS DIFERENTES EN SI MISMO; QUE COMPRENDA CONOCIMIENTOS, METODOS, CRITERIOS Y OBJETIVOS ASOCIADOS A ESFERAS DE ACTIVIDAD ENTERAMENTE DIFERENTES.</p>	
<p>5 RELACIONES PERSONALES</p> <p>LA MEDIDA DEL QUE, POR QUE Y COMO DE LA FASE DE TRABAJO QUE ES REALIZADO DANDO Y ASEGURANDO INFORMACION, EXPLICANDO DIRECTRICES Y METODOS, Y PERSUADIENDO PARA LA ACCION MEDIANTE CONTACTOS DE PERSONA A PERSONA.</p>	<p>0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100</p> <p>LAS RELACIONES DE PERSONA A PERSONA SON DE CARACTER MERAMENTE CASUAL E INCIDENTAL Y NO CONSTITUYEN UNA PARTE ESENCIAL DEL TRABAJO.</p>	<p>DAR O ASEGURAR INFORMACION CON CARACTER DE DATO NUEVO, TRANSMITIDA DE MANERA SIMPLE Y FACIL, CONSTITUYENDO PARTE REGULAR Y NECESARIA DEL TRABAJO DEL PUESTO.</p>	<p>DAR O OBTENER INFORMACION SOBRE PROBLEMAS DE NATURALEZA NO RUTINARIA, NO REPETITIVA; ES NECESARIA LA EXPLICACION O INTERPRETACION DE DATOS, CON INDEFERENCIAS Y PRESUNCIONES ASI COMO EXPLICACIONES CONCRETAS. OBTENER ASISTENCIA O AYUDA EN LAS DETERMINACIONES IMPREVISTAS O PROBLEMATICAS.</p>	<p>DAR O OBTENER INFORMACION SOBRE CUESTIONES DE POLITICA ADMINISTRATIVA. OBTENER ASISTENCIA, COOPERACION APOYO O ADHESION EN ASUNTOS COMPLEJOS DE CARACTER PROBLEMatico.</p> <p>GANAR LA ADHESION O EL APOYO INDISPENSABLES PARA LAS FASES MAS IMPORTANTES Y PROBLEMATICAS DEL PROGRAMA GENERAL DE ACCION DEL ORGANISMO, EXPLICARLAS O DEFENDERLAS.</p>	



FACTORES CONVENCIONALES		GRADO DE CONCRECION DE LOS FACTORES						PUNTOS
8	CAPACIDAD VINCULANTE EL TIPO Y PROPORCION DE LA AUTORIDAD INVESTIDA EN EL PUESTO, PARA VINCULAR A LA ORGANIZACION A UNA POLITICA, LINEA DE ACTUACION O ACTUACION CONCRETA, SIN PERJUICIO DE LAS LIMITACIONES A DICHA AUTORIDAD.	<p>CUALESQUIERA DECLARACIONES, ORALES O ESCRITAS, SON HECHAS EN RESPUESTA A CUESTIONES ESPECIFICAS Y AFECTAN EXCLUSIVAMENTE A HECHOS. LA FORMULACION DE UNA TAL DECLARACION NO VINCULA POR SI A LA ORGANIZACION A UNA ACTUACION CONCRETA O A UNA LINEA DE ACTUACION.</p>	<p>LAS DECISIONES VINCULANTES IMPLICAN EL DAR INFORMACION BASADA EN PRECEDENTES, RESOLUCIONES Y NORMAS Y REGLAS BIEN DEFINIDAS. LA FUENTE DE INFORMACION NO SE HALLA AL ALCANCE DE OTRA ORGANIZACION NI DEL PUBLICO. SI BIEN LAS INTERPRETACIONES NO ACTUAN COMO CONTROL SOBRE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y NO SON VINCULANTES DE MANERA FINAL, LAS DECLARACIONES BASADAS EN DATOS DE HECHO TIENEN EFECTO FINAL.</p>	<p>LAS DECISIONES VINCULANTES SOBRECASOS CONCRETOS Y PROBLEMAS DE CARACTER BIEN DEFINIDO Y REPETITIVO, QUE IMPLIQUEN LA INTERPRETACION Y APLICACION DE NORMAS Y REGLAMENTOS ADMINISTRATIVOS TIENEN CARACTER FINAL. EN CUESTIONES DE CARACTER NO BIEN DEFINIDO Y REPETITIVO, NO VINCULAN DE MANERA FINAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA.</p>	<p>REPRESENTA AL ORGANISMO EN CUESTIONES DE IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACION O PROGRAMA EN SU TOTALIDAD, CON FACULTAD FINAL PARA TOMAR DECISIONES VINCULANTES LIMITADAS FUNDAMENTALMENTE POR DIRECTRICES, PRECEDENTES O REGLAMENTOS DE CARACTER PRINCIPAL.</p>	<p>REPRESENTA AL ORGANISMO EN CUESTIONES QUE SON FUNDAMENTALES PARA LOS OBJETIVOS Y DIRECTRICES DEL MISMO, CON FACULTADES FINALES PARA TOMAR DECISIONES VINCULANTES, LIMITADAS SOLO POR LAS LEYES, LAS SENTENCIAS JUDICIALES, LOS DECRETOS DE LA PRESIDENCIA Y LA NATURALEZA Y AMBITO DE LA FUNCION BASICA DEL ORGANISMO.</p>		
7	CONTROL DEL TRABAJO DE OTROS A EL GENERO Y EXTENSION DE LAS FACULTADES SUPERVISORAS DEL PUESTO CON RESPECTO A LA MANERA EN QUE TAL CONTROL ES EJERCIDO Y EL GRADO DE SU PLENITUD Y CARACTER FINAL. B MEDICION DEL VOLUMEN DE LA RESPONSABILIDAD DE SUPERVISION Y DIRECCION, EN FUNCION DEL NUMERO TOTAL DE SUBORDINADOS SUJETOS AL CONTROL DEL PUESTO.							
		<p>NINGUN CONTROL DEL TRABAJO DE OTROS, SALVO LA COMPROBACION DEL TRABAJO HECHO.</p>	<p>CONTROL DE CARACTER ASESORO DE DIRECCION INMEDIATA; REPARTO DE TRABAJO A OTROS Y EXPLICACION DE LOS TRAMITES, Y APLICACION DE PROCEDIMIENTOS PRESCRITOS PERO SIN CUIDAR DE LA CALIDAD DEL TRABAJO RENDIDO O EFECTUADO.</p>	<p>ASIGNAR TRABAJO A SUBORDINADOS, RESOLVER LOS PROBLEMAS SURGIDOS EN EL CURSO DEL TRABAJO, Y REVISAR LA CONFORMIDAD CON LAS INSTRUCCIONES Y PROCEDIMIENTOS, CON RESPONSABILIDAD EN CUANTO A CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS ESFUERZOS DE LOS SUBORDINADOS</p>	<p>PROGRAMAR Y ORGANIZAR EL TRABAJO DE UNA UNIDAD O ADAPTARLO A LOS CAMBIOS DE LA CANTIDAD DEL TRABAJO O LA CIFRA DEL PERSONAL, ACELERAR LA PRODUCCION, RESOLVER LOS RETRASOS Y PUNTOS MUERTOS Y ACONSEJAR SOBRE PROBLEMAS SUSTANTIVOS, CON RESPONSABILIDAD EN CUANTO A CALIDAD Y CANTIDAD DEL TOTAL RENDIMIENTO DE LA UNIDAD.</p>	<p>COORDINAR EL TRABAJO DE DIVERSAS UNIDADES SUBORDINADAS, ASIGNAR ENCARGOS O FUNCIONES, DIRIGIR LA UTILIZACION DE LOS SERVICIOS DE PERSONAL, UTILLAJE Y MATERIAL, Y MEJORAR METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, CON PLENA RESPONSABILIDAD POR LA EFECTIVIDAD GENERAL DE TODAS LAS OPERACIONES.</p>		
							<p>SUBTOTAL FACTORES 5-7</p> <p>SUBTOTAL FACTORES 1-4</p> <p>TOTAL</p> <p>GRADO</p>	

