



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFIA

1

LA VALORACION
DE LOS EMPLEOS

658.312.55

Resumen de la obra de CLAUDE
LAPIERRE, *L'Evaluation des Em-
plois* (Paris, 1959. Edit.: Les Edi-
tions D'Organisation).

I. CONSIDERACIONES GENERALES

Desde largo tiempo los trabajadores han reconocido que una estructura de la remuneración fundada sobre bases sanas y equitativas contribuye al mantenimiento de un clima social armónico. Esta estructura supone un esfuerzo de clasificación difícil. Hasta el presente este esfuerzo ha estado impregnado de un empirismo excesivo para que sus resultados pudieran ser aceptados por todos sin reservas. Los sistemas de valoración de los empleos que estudiamos tratan de reducir ese empirismo.

1. Los objetivos de la valoración de los empleos

La determinación del nivel general de los salarios, el objetivo de la llamada «valoración» o clasificación de los empleos (*Job evaluation*) depende, sobre todo, de cuatro factores decisivos. Los cuatro engarzados entre sí, puesto que unos llevan a otros:

- Situación económica general.
- Acción de los Poderes públicos.
- Presión sindical.
- «Coste de la vida».

2. Problemas básicos para la adopción de un sistema de valoración

Precisamente por tratarse de técnicas nuevas suscita controversias abundantes entre obreros y sindicatos. Las etapas esenciales de adopción de un plan de valoración de los empleos son las siguientes:

1.º Institución de una comisión paritaria preliminar que comprenda representantes del personal y de la dirección, encargada de estudiar la oportunidad de instalar el sistema de valoración.

2.º Si esa oportunidad se reconoce, creación de una «Comisión de Valoración», que realice las operaciones técnicas, a saber:

- Determinación de criterios de valoración.
- Ponderación de esos criterios.
- Descripción en fichas.
- Análisis de puestos, puestos claves...

3.º Conclusión de un acuerdo con los representantes del personal en punto a la institución y a la puesta en obra del sistema.

4.º Esfuerzo de información total a los empleados sobre el contenido del plan de valoración y sus modalidades de aplicación.

5.º Esfuerzo de educación de los empleados a fin de obtener su colaboración activa.

3. Fase común inicial: el análisis de puestos

Todo sistema de valoración de empleos entraña cuatro fases distintas. Son:

- 1.º Análisis de puestos.
- 2.º Valoración de puestos.
- 3.º Agrupación de puestos por categorías.
- 4.º Establecimiento de una escala de salarios.

La primera fase entraña diversas informaciones sobre las cuales se construye. Estas informaciones a recoger son:

- Definición e identificación del puesto de trabajo.
- Descripción del puesto.
- Especificación: grado de responsabilidad.
- Conocimiento profesional.
- Exigencias intelectuales, físicas, etc.

Toda esa información se recoge por medio de:

- Cuestionarios directos.
- Entrevista con los mismos empleados.
- Observadores del trabajo.
- Ensayos personales, etc.
- Y tiene una utilidad específica dentro de la empresa.

II. LOS DIFERENTES SISTEMAS DE VALORACION DE LOS EMPLEOS

1. Sistemas no cuantitativos: el método de clasificación jerárquica («Ranking System»)

Es el método más simple, pero también el más impreciso. Consiste, después de haberlos conocido, en clasificar todos los puestos por orden de importancia, desde los más bajos hasta los más altos. Esta clasificación es efectuada por comparación de todos los puestos entre sí mediante unas indicaciones detalladas.

Pueden señalarse ciertos procedimientos a este respecto. Por ejemplo, el método de clasificación por líneas, el método de comparación por parejas, el método de una escala de estimación «puesto a punto».

2. El método de clasificación por categorías («Job classification System»)

Este sistema se divide en dos fases sucesivas:

- La determinación de categorías.
- La clasificación de los puestos en estas categorías.

La primera fase consiste en distinguir un cierto número de grandes categorías, entre las cuales serán repartidos los diferentes puestos. Los puestos que tienen un valor comparable quedan dentro de la misma categoría.

Los factores comunes a la mayor parte de los puestos son éstos:

- La naturaleza del trabajo.
- Su nivel de dificultad y responsabilidad.
- El grado de instrucción necesaria.
- La experiencia profesional necesaria.
- El esfuerzo físico y mental requerido.
- La vigilancia ejercida o el desgaste.

La segunda fase consistirá en encuadrar esos puestos en las categorías. Un encuadramiento que, para su mayor utilidad, llevará en cada cuadro la cifra, la letra, el título de cada categoría y puesto, a modo de ficha.

3. Sistemas factoriales: el sistema por puntos («Point System»)

Probablemente se trata del sistema que alcanzó mayor extensión en Estados Unidos.

Consiste en asignar a cada puesto de trabajo un cierto número de puntos, de modo que se pueda obtener una valoración numérica, cifrada, que permita una clasificación automática de todos los puestos estudiados. Pero esta valoración, en lugar de hacerse siguiendo una aproximación global, se efectúa según un procedimiento analítico, y los diferentes puestos quedan descompuestos en un número de factores que son valorados por separado.

El método, entonces, comprende perfectamente las etapas siguientes:

- Establecimiento de una lista de factores comunes a todos los puestos.
- Asignación de una escala de puntos a cada uno de estos factores.
- Valoración del número de puntos propios de cada puesto en cada uno de los factores.
- Clasificación de puestos por comparación del total obtenido por cada uno de ellos respecto al conjunto de factores.

a) DETERMINACIÓN DE FACTORES

El principio básico que preside la elección de factores es doble. De una parte deben los factores ser comunes a todos los puestos de trabajo o la gran mayoría de ellos. De otra deben ser clasificados, diferenciados realmente entre sí. Los diversos factores elegidos se clasifican bajo los cuatro apartados que exponemos a continuación.

Los procedimientos que se efectúan para esa determinación pueden ser la encuesta hecha en las empresas y el estudio detallado de estos factores con un conocimiento profundo del análisis de los puestos que se quieren clasificar.

Los diversos factores se clasifican según los cuatro apartados siguientes:

- Aquello que el hombre debe aportar a su trabajo (instrucción, experiencia...).
- Aquello que el trabajo exige del hombre (cualidades psíquicas y mentales).
- Las responsabilidades que implica el trabajo (responsabilidad *vis-à-vis* del material, responsabilidad del mando...).

- Las condiciones en las cuales se cumple el trabajo (ambiente, riesgos de accidentes...).

A título de ejemplo pueden enumerarse aquí los doce factores escogidos para la clasificación de los empleos de producción en la industria americana del acero:

Capacidad necesaria

- Formación anterior al empleo.
- Formación en el empleo y experiencia.
- Habilidad mental.
- Habilidad manual.

Responsabilidades

- Responsabilidad concerniente al material.
- Responsabilidad en el trato del utillaje.
- Responsabilidad en el trato de la producción.
- Responsabilidad respecto a la seguridad de los otros.

Exigencias psíquicas y mentales

- Esfuerzo mental.
- Esfuerzo físico.

Condiciones de trabajo

- Ambiente y condiciones de trabajo.
- Riesgos inherentes al empleo.

b) VALORACIÓN DE FACTORES

Una vez elegidos y definidos los factores se trata de asignar a cada uno de ellos una escala numérica con un doble objeto:

- Delimitar el valor relativo del factor considerado en comparación con los otros factores (ponderación de factores); y
- Medir la importancia de este factor para cada puesto.

No hace falta advertir que es cuestión de buen sentido y de juicio más que de resultados matemáticos. Y siempre se podrá señalar con indicaciones precisas la importancia del factor en cada circunstancia.

c) VALORACIÓN DE PUESTOS

Cuando se tiene acabada la determinación y la asignación de los diferentes factores, entonces se está en disposición de proceder a la valoración y clasificación de los puestos de trabajo. Valoración que se lleva a cabo y se tiene a punto mediante un sistema detallado de fichas.

d) CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS

Ante la valoración numérica así obtenida de los puestos, automáticamente se efectúa la clasificación de los puestos.

4. El sistema de comparación por factores (sistema de puestos claves. «Key Job System»)

Consiste este sistema en comparar los puestos de trabajo y clasificarlos, uno a uno, con un número de puestos claves ya establecidos. Comparación que no es global *grosso modo*, sino intrínseca como en el sistema anterior, el sistema por puntos. Este sistema ha sido elaborado para paliar ciertos inconvenientes atribuidos al tema de puntos. Se trata, pues, de una combinación de los elementos utilizados en ese sistema y de los utilizados en el de clasificación jerárquica.

La puesta en marcha de este sistema comprenderá, por consiguiente, las fases:

- Determinación de factores.
- Selección de puestos claves.
- Clasificación y valoración de puestos claves en cada uno de los factores.
- Valoración y clasificación de otros puestos por comparación, factor a factor, con los puestos claves.

a) DETERMINACIÓN DE FACTORES

Sin que excedan nunca de siete, pueden ser generalmente:

- Experiencias requeridas.
- Exigencias mentales.
- Exigencias psíquicas.
- Responsabilidades.
- Condiciones de trabajo.

b) SELECCIÓN DE PUESTOS CLAVES

Esta selección de puestos claves será la que construirá la escala de medida que ha de marcar la base de valoración de todos los puestos. Tal selección constituye, pues, un asunto de la más honda importancia, que exige precauciones extremas. Un número de reglas necesarias deben presidir entonces la selección de puestos claves. Reglas cuyo uso son una garantía de seguridad. Pueden ser éstas:

- Los puestos claves deben ser escogidos entre los puestos dotados de una definición y de una descripción a la vez claras y precisas que no den lugar a interpretaciones contrarias respecto de los individuos.
- Los salarios actualmente pagados para estos puestos en la empresa deben ser considerados como iguales para todos (dirección, personal) y no dar lugar, por consiguiente, a debates de ninguna clase.
- Estos salarios deben ser comparables a los salarios pagados a puestos idénticos por otras empresas de la misma región y del mismo ramo profesional.
- Dimana de lo anterior que los puestos deben ser ellos mismos, en sus características principales, comparables a otros puestos de la misma naturaleza existentes en estas empresas vecinas.
- Los puestos claves deben representar los diferentes niveles jerárquicos y las diferentes categorías de trabajadores interesados por el plan de valoración, de manera que permita la constitución de una escala de comparación homogénea y completa.
- Finalmente, por la misma razón, los puestos deben ser escogidos dentro de los diferentes servicios del organismo.

c) CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS CLAVES

- Primera etapa: Se comienza por delimitar los puestos claves según el importe del salario actual, y se asigna el primer puesto al puesto mejor pagado.
- Segunda etapa: Una vez establecida esa lista se procede a la clasificación de puestos claves, bajo cada uno de los factores de valoración.
- Tercera etapa: Acabada esta clasificación se valora luego la importancia relativa de cada factor para cada puesto clave.

d) VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE OTROS PUESTOS

Se compara cada puesto, factor por factor, con la lista de clasificación de puestos claves, en punto a determinar en qué parte se sitúa el puesto ahora en esta lista de clasificación.

5. Método de las aptitudes básicas

Esta técnica novísima se funda en la elección de nuevos factores de valoración según la capacidad y aptitud requeridas para un puesto de trabajo.

Sus fases principales son:

- Análisis del puesto.
- Clasificación en categorías.
- Clasificación jerárquica de los puestos (en el plano vertical y en el plano horizontal).

La originalidad reside en la última, puesto que las otras dos son conocidas.

Se efectúa la clasificación, en el plano vertical, determinando el número y grado de las capacidades requeridas para cada puesto. Y se debe completar, en el plano horizontal, a fin de diferenciar entre sí los puestos del mismo nivel. Esta clasificación horizontal se realiza con factores clásicos (experiencias, educación, exigencias).

6. Valoración y clasificación de puestos. Control de valoración

Sabido ya que la fase final de todos los métodos consiste en valorar y clasificar los puestos sobre la base de su contenido; mediante la comparación con una escala de valoración preestablecida habrá que ver la aplicación de estas escalas. Ello importará la división de tres apartados distintos:

- Puesta a punto de las escalas y de las técnicas de puntuación.
- Formación de valoradores.
- Control de valoraciones.

En el primer punto la escala de puntuación puede usar una técnica ya recomendada para la valoración de los empleos. Esta es:

- Valorar primeramente todos los puestos, uno a uno, con sus diferentes factores.
- Controlar seguidamente esta primera estimación y recomenzar, por segunda vez, la valoración.
- Controlar, finalmente, esta segunda valoración comparando entre ellas las puntuaciones atribuidas a los diferentes puestos de trabajo.

En el segundo punto—formación de valoradores—ya no sólo son necesarios el análisis y descripción de puestos, las escalas de estimación y técnicas de

su uso. Se necesita también que los hombres a quienes serán confiados sepan servirse de ellos, y, lo que es más importante todavía, lo hagan todos del mismo modo. Esta formación, naturalmente, deben tenerla todos los valoradores. Se necesita, pues:

- Comprender y estudiar los hechos.
- Conocer la escala de valoración.
- Conocer los errores a evitar.
- Estar convencidos de la necesidad de un trabajo a conciencia.

En el tercer punto—control de valoraciones—se pueden hacer las confrontaciones siguientes:

- Comparación de puestos que pertenecen a un mismo servicio.
- Comparación de puestos que tienen la misma puntuación en un factor dado.
- Comparación de puestos de la misma naturaleza; y
- Comparación de puestos en función de su puntuación global.

III. PROCEDIMIENTO DE ESTABLECIMIENTO DE LA ESCALA DE SALARIOS

1. Elementos determinantes de la estructura general del salario

Es indudable que los elementos en consideración para establecer una estructura de salarios conveniente serán muchos y arduos. Pero pueden reducirse a tres los principales:

- Las condiciones económicas generales.
- El nivel actual de la remuneración dentro de lo establecido.
- El nivel actual de la remuneración en otras empresas de la región en puestos análogos.

2. Construcción de la escala o de la curva de salarios

Hay una diferencia esencial entre los métodos no cuantitativos y los cuantitativos. Los sistemas no cuantitativos se contentan con clasificar los puestos por orden de importancia, sin determinar cuantitativamente las diferencias de valor que los separan. Veamos los dos por separado.

SISTEMAS NO CUANTITATIVOS

De clasificación jerárquica.—Sobre la base de elementos de información, recogidos en encuesta, y de la apreciación de las diferencias existentes entre los puestos, se establece una escala de salarios por vía de negociación colectiva. Los salarios así determinados se comparan en seguida con los salarios actuales, los cuales son modificados, si es posible.

De clasificación por categoría.—Sabido que consiste en clasificar los puestos dentro de un cierto número de clases predeterminadas, el establecimiento de la escala de salarios será de la misma naturaleza que la del sistema de clasificación jerárquica.

SISTEMAS FACTORIALES

Estos sistemas, a diferencia de los no cuantitativos, aprecian numéricamente las diferencias de valor entre los puestos y permite así determinar el valor relativo de cada uno de ellos. Estos métodos de determinación de salarios son más precisos.

Sistema por puntos.—Al final de los trabajos de valoración nos encontramos ya con que cada puesto se caracteriza por dos factores elementales:

- Uno, variable independiente: el valor del puesto en puntos.
- Otro, variable, pero dependiente: su salario.

El problema consiste en determinar, partiendo del primer factor, el nuevo salario que conviene atribuir al puesto. Para concretar este trabajo puede usarse, y se usa, un «diagrama de dispersión», capaz de regular los resultados. Es entonces, sobre ese diagrama, sobre el que se construye el «trazado de la curva de salarios», con unos gráficos *ad hoc*, tales como las «técnicas de aproximación», «método de la banda elástica», etc.

Sistema de comparación por factores.—El método que se sigue en este sistema para la determinación de salarios es semejante al de puntos. Una vez que todos los puestos han sido valorados sobre la base de los puestos clave se procede como en el sistema de puntos, a establecer un diagrama de dispersión, con idénticas soluciones en el trazado de la «curva» que en dicho sistema.

Método de aptitudes básicas.—Los problemas para la escala de salarios son, a su vez, muy parecidos a los del sistema por categorías.

Los puestos, efectivamente, son agrupados, mediante una clasificación vertical, en un cierto número de «grados jerárquicos» sobre la base de aptitudes fundamentales requeridas. Seguidamente se establece una escala de salarios aplicable a estos diversos «grados jerárquicos», no sin haber hecho también una clasificación secundaria en el plano horizontal.

3. Establecimiento de clases jerárquicas

NÚMERO Y DIMENSIONES DE LAS CLASES

Lo más importante aquí, al señalar los grados de jerarquías, es determinar el alcance del número de estos grados. Es imposible una regla precisa. Habrá que saber elegir un justo medio y examinar, en el seno de la Comisión paritaria de Valoración, qué solución es la mejor en función de cada empresa, así como la tasa de progresión de salarios deseable de un grado a otro. Igualmente allí se debe decidir si todos los grados han de gozar de la misma amplitud o no, y de la misma progresión o no.

TASA ÚNICA O TASA MÚLTIPLE

Excepción hecha del método de aptitudes básicas que por definición entraña el uso de tasas múltiples, los grados jerárquicos pueden ser bien de tasa única, bien de tasa múltiple.

La construcción de la escala jerárquica de tasa única no ofrece dificultades. Una vez que el «número óptimo», en las clases se tiene conseguido, la amplitud de cada una podrá quedar determinada.

El uso de tasas múltiples permite, sobre todo para la burocracia, tener en cuenta ciertos factores individuales, como la antigüedad, el valor profesional, factores que no suelen tenerse en cuenta en la valoración de puestos. En este sentido existen diversos sistemas de mejora de la escala dentro de cada grado. Por ejemplo, el de *mejora automática* (el más extendido para recompensar únicamente la antigüedad), el de *mejora de elección*, etc.

ENGRANAJE DE LOS GRADOS ENTRE SÍ

La cuestión de saber si es o no deseable la existencia de tales «engranajes» es muy controvertida.

Hay quienes critican el hecho de que la tasa mínima de un grado sea menos elevada que la tasa máxima del grado inferior, mientras que su tasa máxima es más elevada que la tasa mínima del grado superior. En realidad es difícil adoptar aquí una posición de rígido principio. Ciertamente conviene evitar el inconveniente de aquellos que se empeñan en proclamar que toda subida de grado debe ir acompañada de un aumento de salario.

Pero esto puede ser realizado bien mediante la asignación del trabajador a otra escala de su nuevo grado, sin que sea la escala mínima (que le permita acomodarse a una estructura con estos «engranajes»), bien mediante la supresión de tales «engranajes».

Por consiguiente, si desde un punto de vista uno puede salir ventajoso evitando la práctica de «engranajes» exagerados, la cuestión debe ser resuelta, en cada caso particular, en función de los tres datos siguientes:

- Inclinación de la curva de salarios.
- Número de grados que se estiman convenientes.
- Determinación del mínimo y el máximo ideal de cada grado.

4. Establecimiento de salarios individuales

Cuando los puestos de trabajo han sido valorados e incluidos en las diversas clases jerárquicas, y cuando la nueva estructura de salarios ha quedado dispuesta, no falta ya por hacer sino poner en práctica el sistema. Es decir, aplicar las tasas de remuneración de todas estas operaciones.

Tres casos se pueden presentar a este respecto:

- El salario actual del trabajador es inferior a la nueva tasa del puesto, o, en el caso de grados de tasa múltiple, es inferior al mínimo del grado en el que está clasificado el puesto.
- Este salario es superior a la nueva tasa o al máximo del grado.
- El salario es igual a la nueva tasa o se encuentra entre el máximo y el mínimo del grado.

En cada una de estas tres hipótesis se ha de prever claramente y en pleno acuerdo con los representantes del personal, qué es lo que debe hacerse. Teniendo bien entendido que un trabajador de aptitudes normales no podrá recibir un salario inferior a la tasa mínima de su puesto.

IV. CONTROL DE FUNCIONAMIENTO Y PUESTA AL DÍA DE LOS SISTEMAS DE VALORACION

Una vez que el sistema de valoración de los empleos ha sido puesto en práctica, y que la nueva escala de salarios ha sido elaborada y aplicada, no se piense que está todo hecho y no hay más que dejar las cosas funcionar solas. Es éste uno de los más graves daños que amenazan el plan de valoración.

Urge, pues, un control basado en estos tres puntos posibles:

- Examen de reclamaciones individuales.
- Valoración de los nuevos puestos de trabajo.
- Revisión de la valoración de puestos cuyo contenido ha cambiado.

V. CONCLUSIONES GENERALES

Quien pretenda creer que la valoración de los empleos constituye un rígido sistema, falto de todo rigor científico, a despecho de su complicación extrema, y quien considere sólo al trabajo y no al hombre, ignora deliberadamente las relaciones interindividuales, y se aparta, por tanto, de la realidad viviente.

Estas objeciones, que pueden alguna vez tener cierto fundamento, pueden, empero, ser refutadas. Todas ellas pueden incluirse en estos cuatro grupos:

- Rigidez de la valoración de los empleos.
- Falta de rigor científico.
- Complicación excesiva de los sistemas de valoración.
- Los sistemas de valoración no permiten tener en cuenta el valor de los individuos.