

SINTESIS BIBLIOGRAFICA

LA VALORACION DE FUNCIONES

L'évaluation des fonctions. (Les éditions de l'entreprise moderne, Paris, 1955. 116 páginas, traducción francesa del libro Job evaluation, publicación del British Institute of Management, de Londres.

I. Introducción

ANTECEDENTES

El método de valoración de funciones o *job evaluation* nació en los Estados Unidos, en donde desde 1871 la United States Civil Service Commission llevó a cabo los primeros ensayos de valoración. Los estudios realizados conjuntamente, en 1909, por la Civil Service Commission, de Chicago, y la Commonwealth Edison C., también de Chicago, han sido los primeros en este campo.

Entre las dos guerras, la aplicación de la valoración de funciones se ex-

tendió considerablemente, así en los Estados Unidos como en Gran Bretaña. Su difusión ha sido muy rápida en América en el curso de la segunda guerra mundial; en Gran Bretaña el sistema comenzó a extenderse después de las hostilidades, y suscitó el interés general.

Esta obra trata principalmente del sistema de valoración conocido bajo el término de «Sistema por puntos», que es el utilizado más generalmente en Gran Bretaña. Contiene consejos generales para la elaboración de un bosquejo de valoración y menciona las variantes más corrientes de ésta.

II. Objetos y límites del método

EXPOSICIÓN DEL SISTEMA

El objeto del método es determinar, hecha abstracción de la personalidad de los individuos, el valor de un empleo con relación a otro.

Gracias a la valoración sistemática de funciones, la dirección dispone de un medio probado que garantiza las diferencias de sueldos y de nombramientos lógicos y justos. La valoración de funciones no tiene un carácter científico, sino que constituye más bien un proceso metodológico. En su estadio actual de desarrollo, este sistema podrá depender en parte de opiniones personales, pero tiende constantemente hacia la objetividad por el hecho de la evolución de los métodos y la experiencia progresivamente adquirida.

Un sistema de valoración juiciosamente concebido y aplicado asegura una retribución equitativa para cada puesto de trabajo y para cada miembro del personal, y limita sensiblemente el favoritismo.

Establece el verdadero valor relativo de los empleos, aportando una base lógica para el ascenso. Permite determinar el valor de un puesto de trabajo nuevo. Estimula a los jefes a tener una visión objetiva de las funciones que dependen de su mando, y a través de la descripción exacta que implica para cada función puede abrir el camino a la simplificación del trabajo.

En un reciente estudio consagrado a la aplicación del método en Gran Bretaña, los utilizadores del sistema han invocado las razones siguientes para justificarlo:

- 1) Mayor estabilidad de la mano de obra.
- 2) Aumento de la producción.

3) Mejora de la moral.

4) Reducción de las pérdidas de tiempo debidas a conflictos de sueldos.

5) Reducción de las reclamaciones individuales referentes a los sueldos.

6) Disminución de las anomalías en los sueldos.

FUNCIÓN DEL MÉTODO EN LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE SUELDOS

Es raro que una organización tenga que elaborar desde su base una estructura completa de sueldos.

Ningún sistema de valoración de funciones podría establecer una escala completa de sueldos sin tener en cuenta los sistemas de tipos de sueldos establecidos por los convenios colectivos, las exigencias legales o condiciones predominantes del mercado. La utilidad del método consiste en que permite determinar sobre una base lógica y equitativa el valor relativo de todas las otras funciones con respecto a aquellas ya definidas. Se puede hacer por grupos de empleos o por la totalidad del personal de una organización; incluso puede aplicarse este sistema al establecer tipos de salarios para toda una empresa, como se ha intentado hacerlo en ciertos países de Europa.

El método establece una serie de tipos de sueldos base para las funciones, sin referencia al esfuerzo o mérito personal. En la inteligencia de que la escala de sueldos efectivamente pagados comprendería a menudo retribuciones complementarias, tales como:

- 1) Primas de rendimiento o compensación.
- 2) Primas de mérito.

- 3) Primas de antigüedad.
- 4) Horas suplementarias.

Es claro, sin embargo, que tales primas ayudarán a reconocer mejor el éxito individual si los tipos base están bien escogidos. Aportar suplementos a tipos mal determinados sólo conduce a acentuar las desigualdades.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA VALORACIÓN DE FUNCIONES

La valoración de funciones puede hacerse de varias maneras; aunque aquéllas varían en los detalles, se basan en principios generales casi idénticos.

La valoración de funciones comprende:

- 1) Un examen profundo de las funciones a valorar.
- 2) La preparación de una descripción de función con objeto de anotar sus características del modo que convenga mejor al método de valoración. (Puede igualmente comprender la preparación de un «análisis del puesto» haciendo destacar las condiciones requeridas por diversas razones para este empleo.)
- 3) La comparación de funciones entre sí por métodos que varían entre una apreciación global de los empleos y el estudio detallado de un determinado número de factores y subfactores.
- 4) Una jerarquización de factores, según coeficientes cifrados o comparación de conjunto.
- 5) Una transposición de la jerarquía de funciones sobre una escala en «valor monetario».

TIPOS DE SISTEMAS DE VALORACIÓN DE FUNCIONES

Existen cuatro grupos principales de sistemas utilizados en la industria, y todos comprenden los elementos mencionados anteriormente.

1. Método llamado del «rango»

Trátase de un sistema sencillo que tiende a enjuiciar cada función en su conjunto y a establecer su valor relativo al determinar el «rango» de un empleo con relación a otro. Se prepara una «descripción de función», generalmente bajo una forma descriptiva, precisando las obligaciones, responsabilidades y calificaciones requeridas para una ejecución satisfactoria del trabajo.

Las funciones son posteriormente colocadas en grupos por orden de dificultad o de utilidad relativa para la organización, esforzándose por comparar entre todos los grupos las funciones situadas en diferentes niveles. Se llega así a una colocación final de los empleos estudiados. Se definen de este modo los umbrales de «clase» y se asignan las bases de los sueldos. Este sistema es fácil de comprender, así como de aplicar, aunque encierra serios inconvenientes. Por ejemplo, no indica el grado de diferencia entre las funciones, y puede temerse que la colocación esté desgraciadamente influida por los tipos de sueldos corrientemente pagados en la empresa, o bien que se clasifique el valor relativo de los empleos actualmente en funciones más que el valor del empleo. Este método parece convenir a la necesidad de una pequeña empresa en la que las funciones son fácilmente definidas, pero se consideran como in-

aplicables para una empresa más importante.

2. Método llamado de «clasificación»

Este método difiere del precedente: las entradas de las clases y de sueldos son preestablecidos incluso antes de que las funciones estén clasificadas y de que las descripciones escritas definan el tipo de función que debe entrar en cada grupo. Las funciones son después repartidas entre los grupos generalmente por un comité que utiliza descripciones de puestos preparadas de antemano. Este sistema es relativamente sencillo, aunque presenta inconvenientes parecidos a los del sistema precedente.

3. Método llamado del «sistema por puntos»

Este sistema tiende a una mayor exactitud: descompone cada función en sus componentes (factores o características) y los valora separada y no globalmente. Se establece en principio una descripción de función que se completa a veces con una enumeración de las diferentes exigencias de esa función. Determinanse después las características (experiencia, formación, esfuerzo mental exigido, etcétera) que son comunes a los empleos considerados, y se atribuye un valor en puntos a cada grado de las características o factores. Esos factores son definidos minuciosamente y se atribuyen puntos a cada uno de ellos conforme a su importancia relativa en cada empleo. Los valores en puntos se convierten finalmente en valores monetarios, según métodos que describiremos más tarde.

Aunque este sistema está sujeto a ciertas reservas, facilita resultados más exactos y permite contestar de una manera más convincente a las preguntas formuladas por los empleados respecto a las valoraciones realizadas, lo que no ocurre con los sistemas más sencillos.

Este sistema de valoración por puntos presenta las ventajas siguientes:

- 1) Los especialistas de la valoración pueden llegar a un amplio acuerdo sobre el valor de cada factor.
- 2) Puede hacerse una valoración cuantitativa de grados relativos de habilidad, responsabilidad, etc., que requiere un empleo respecto a otro.
- 3) Es fácil explicar al personal el método y los resultados de la valoración.
- 4) Se obtiene una base numérica lógica para el establecimiento de una estructura de sueldos equitativa y aceptable para cualquier grupo de empleo.

El sistema de comparación por factores ofrece también alguna de estas ventajas.

4. Método llamado de «comparación por factores»

Este método se asemeja al de «puntos», en el sentido de que cada función se descompone en factores considerados como comunes a todos los tipos de funciones; en la práctica se utilizan solamente cinco factores: esfuerzo mental, habilidad, esfuerzo físico, responsabilidad y condiciones de trabajo. Una vez que se tienen las descripciones se escogen y analizan factor por factor las funciones clave correspondientes a los diferentes niveles de sueldos que se estiman equitativos, bien escalonados y conformes

con los sueldos establecidos en la región para empleos semejantes. Las funciones se estudian una por una y se determina qué parte del sueldo del empleo en cuestión corresponde a cada uno de los factores.

Se establece después para cada uno de los factores una escala sobre la que las funciones clave se reparten según el valor atribuido a este factor para cada uno de ellos. Se comparan entonces las otras funciones, factor por factor, con las escalas de factores de funciones clave y se colocan en el lugar correspondiente sobre cada escala; establécese de este modo un valor monetario relativo para cada factor de cada empleo. El total de los valores de esta manera determinados para cada función representa la valoración de sus tipos de salarios.

Este sistema es complicado y más difícil de establecer y aplicar que los otros, pero quienes lo utilizan afirman que logran así una mayor exactitud.

LÍMITES DEL MÉTODO DE VALORACIÓN DE FUNCIONES

Se ha hecho alusión de las principales imperfecciones: la valoración de funciones no permite establecer una escala de sueldos completa sin referirse a ciertos factores exteriores, tales como sueldos mínimos instituidos por convenios colectivos, disposiciones legales o usos locales. Por lo demás, la valoración descuida las diferencias de rendimiento individual y el valor de que cada uno hace prueba en la ejecución de su trabajo. Podrán tenerse en cuenta estas diferencias por medio de primas suplementarias establecidas según una medida efectiva del rendimiento o

sobre cualquier otra base de apreciación del mérito individual.

Si el método descansa sobre un juicio humano, la utilización de la técnica que lo integra da al menos la garantía de que tal principio se apoya sobre el examen de los hechos reales más que sobre simples impresiones personales. Hay que reconocer que puede comprobarse una falta de uniformidad en los resultados cuando se recurre a técnicas diversas de valoración; pero se logrará una certeza suficiente si se persevera en la aplicación de una técnica única.

UTILIDADES SECUNDARIAS DE LA VALORACIÓN DE FUNCIONES

Además del establecimiento de una estructura lógica de sueldos, la introducción cuidadosamente preparada de un sistema de valoración de funciones comprenderá un cierto número de utilidades secundarias. Conviene decidir por adelantado cuáles serán las valoraciones secundarias buscadas y establecer en consecuencia un plan de trabajo.

Una gran parte de las informaciones recogidas al objeto de preparar la descripción y análisis de funciones serán útiles, en el momento de la redacción de las especificaciones de funciones, para el reclutamiento, selección, adscripción, ascenso y formación del personal. Es cierto, sin embargo, que serán entonces necesarios datos más detallados. Podrán obtenerse informaciones útiles para la calificación del personal en la lista de cualidades exigidas para cada empleo según resultan de los análisis de empleo. Con las informaciones así facilitadas podrán establecerse organigramas de estructura o funcionales, cuadros de ascenso,

que contribuirán a precisar las responsabilidades, las posibilidades futuras, las nociones de jerarquía y a resolver los conflictos interiores y la mala interpretación de las funciones.

LOS SISTEMAS APLICADOS EN GRAN BRETAÑA

El British Institute of Management y la Sección de la Producción Industrial de la Universidad de Birmingham han realizado recientemente un estudio de los métodos de valoración de funciones aplicados en 34 empresas británicas. Este estudio ha mostrado que de 27 empresas que adoptan este método para los trabajadores manuales, 22 utilizan «bosquejos» basados en el sistema por puntos. Por el contrario, para los empleos de oficina y puestos administrativos, los sistemas de «clasificación» son aplicados con mayor amplitud que el sistema de puntos. El método de «comparación por factores» era utilizado en tres empresas para los trabajadores manuales y en dos empresas para los empleados de oficina. La Conferencia Internacional de Valoración de Funciones, que se reunió en Ginebra en mayo de 1950, hizo resaltar que el sistema por puntos es el más generalmente aplicado en Europa y América. Este es, pues, el sistema que se describirá con más detalles en la presente obra.

III. Introducción de un sistema de valoración de funciones

DETERMINACIÓN

DE LOS PRINCIPIOS GENERALES

1. Elección de un sistema

Cuando la organización ha decidido aplicar el método de valoración de funciones tendrá que escoger el

sistema que va a utilizar. Si para ello la organización recurre a expertos, éstos podrán facilitar las informaciones necesarias que permitan tomar una decisión; si, por el contrario, la empresa prefiere utilizar a su propio personal, conviene que constituya un Comité encargado de estudiar los datos del problema y recomendar la mejor manera de proceder. Fórmase así desde el principio un núcleo de personas bien informadas, el cual se revelará útil si se decide posteriormente recurrir a equipos de evaluadores.

2. ¿Por quién se hará la valoración?

Será necesario designar a las personas que se encarguen de tomar las medidas que comprende la introducción del sistema, así como de controlar y coordinar el trabajo. Pueden recabarse expertos extraños a la organización o utilizar el personal existente; puede encargarse a uno o varios empleados nuevos que posean los conocimientos y la experiencia del especialista. Esta decisión no puede tomarse más que a la luz de las posibilidades del personal y de las competencias.

El conocimiento profundo por los jefes de las exigencias o características de cada función presenta un gran interés para la aplicación del sistema.

Puede ser interesante confiar la responsabilidad de la introducción del sistema a uno de los servicios existentes, por ejemplo, al servicio de personal o a la oficina de Organización y Métodos.

Si se recurre a un Comité, sus miembros deberán, en la medida de lo posible, ser escogidos de manera que representen los diferentes nive-

les y diferentes categorías del personal en la organización. Cada grupo de empleo que se analice deberá ser bien conocido al menos por uno de los miembros del Comité; será preciso escoger con mucho cuidado a las personas encargadas de proceder al análisis y a la valoración de funciones. Deberán poseer una vasta experiencia de la organización en general y un conocimiento particular de la rama en la que procederán a efectuar las valoraciones. Un «evaluador» experimentado podrá, sin embargo, asimilar rápidamente los aspectos particulares de aquellas funciones que no le sean familiares.

3. Consultas del personal

Es perfectamente posible —y no es raro— que la dirección de una organización introduzca un sistema de valoración de funciones sin referirse de manera detallada a sus empleados. Sin embargo, buen número de organizaciones estiman que sus empleados tienen derecho a ser consultados y hacen todos los esfuerzos posibles por asegurarse la completa participación del personal en el desarrollo y aplicación del sistema. Las consultas constantes con el personal o sus delegados en cada estadio de la operación contribuyen a establecer buenas relaciones con los empleados y a ganar su pronta adhesión al sistema, en particular si el personal puede participar en su elaboración y se le solicita su opinión para el establecimiento de la escala final de sueldos.

Se encuentran ejemplos de participación activa del personal en la preparación de las descripciones de empleo cuando los empleados interesados son consultados o cuando uno

o varios delegados de personal son admitidos para tomar parte de los Comités de expertos.

Como hay que esperar divergencias de pareceres sobre el valor relativo de los empleos, hay que dar con un lenguaje común para expresar las ideas y las normas a discutir.

Un método satisfactorio para exponer el sistema consiste en organizar una serie de conversaciones. Por ejemplo, el director general puede en primer lugar reunir a sus jefes de servicio. Esa reunión será seguida de otra a un escalón inferior, etcétera. Habrá que cuidar particularmente de la obtención de una perfecta comprensión del sistema en todos los escalones del personal, se haya o no recurrido a una consulta del mismo.

Antes de describir al personal el método que se propone utilizar hay que exponer los principios de la valoración de funciones y el papel que debe desempeñar en la determinación de una estructura de sueldos.

DATOS PRELIMINARES ESENCIALES

Habrá que preparar una lista de empleos que hayan de valorarse, la cual podrá comprender todos los empleos de un servicio, oficina u otros grupos cualesquiera de empleos.

Habrá que hacer una estimación del período de tiempo necesario para las diversas fases de la valoración y establecer un calendario tipo de las operaciones. Esto permitirá cifrar aproximadamente el coste de introducción del sistema y contribuirá a su aplicación metódica.

DESIGNACIÓN Y FORMACIÓN DE LOS «EVALUADORES»

El número de «evaluadores» necesario depende de la importancia y complejidad de la organización y del tiempo que se quiera consagrar al trabajo. La experiencia demuestra que equipos de menos de cuatro, y cuando más de siete personas, dan buenos resultados, sin constituir un órgano abrumador.

Antes de comenzar su trabajo efectivo, el equipo deberá ponerse perfectamente al corriente de los métodos a seguir y deberá proceder a una serie de valoraciones «en blanco» a fin de adquirir experiencia.

IV. Descripción y especificación del empleo

PREPARACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DEL EMPLEO

1. Elementos de información necesarios

Es necesaria una descripción del empleo para determinar todo cuanto se refiere a ese empleo y para dar a los evaluadores un conocimiento detallado de lo que comprende. Habrá que describir las tareas por ejecutar, siendo generalmente conveniente enumerar otros detalles, tales como:

- 1) El objeto de esas tareas (es decir, el resultado final al que ellas contribuyen).
- 2) Su frecuencia por hora, por semana o por mes.
- 3) Los límites de precisión prescritos, si hay lugar.
- 4) El ambiente y condiciones de trabajo.

5) Los instrumentos y equipo utilizados.

6) Contacto necesario con otras personas.

7) En qué medida el trabajo es control y cuáles son las instrucciones dadas.

8) La vigilancia o las directrices eventuales con respecto a otras personas.

9) Las responsabilidades que se asumen.

10) Las calificaciones o conocimientos especiales requeridos.

11) La procedencia del trabajo y su destino después de la ejecución.

Esos datos detallados constituyen la base de todo entramado completo de valoración de funciones. Muestran exactamente en qué consiste el empleo, de modo que puede compararse útilmente con los otros empleos valorados.

Cada función deberá recibir una denominación breve, pero descriptiva, que designe el conjunto de esa función y no tal tarea u operación en particular.

2. Métodos de documentación

En uno de los métodos más utilizados el evaluador estudia la función, la discute con el empleado interesado y su jefe directo y después anota los resultados de esa encuesta. Otro método menos corriente consiste en preparar un cuestionario detallado basado sobre la lista de los elementos antes citados, y en recoger las respuestas de un determinado número de empleados para un empleo que les es común. Las informaciones así recogidas pueden, de otra parte, completarse o rectificarse por su superior inmediato, y el experto podrá añadir informaciones resultantes de su propia experiencia.

En un tercer método el experto recoge las respuestas del cuestionario en el curso de conversaciones con los empleados y sus jefes. Se combinan a menudo dos o más de estos métodos, lo que asegura una mayor precisión de la descripción del empleo.

Si el experto se atiene solamente a los datos facilitados por el cuestionario se encontrará quizá con informaciones incompletas o inexactas. Es fácil, en efecto, para un empleado sobrestimar o subestimar involuntariamente ciertos aspectos de su función a un supervisor—puede no conocer con detalle todos los empleos que está llamado a dirigir—, puede dar informaciones erróneas o estar tentado a sobrestimar la actividad del sector que controla. El experto deberá, pues, verificar y volver a verificar las informaciones facilitadas por el empleado y su jefe hasta que haya acuerdo sobre todos los aspectos de cada función.

3. *Elaboración de la descripción de empleo*

Recogidas todas las informaciones, verificadas y reconocidas que son exactas, se las puede recoger en un formulario-tipo, y para obtener una uniformidad de presentación—de forma y fondo—deberán tenerse en cuenta los aspectos siguientes:

La descripción de un empleo tiene que ser tan clara y precisa como sea posible, sin omitir ninguna información necesaria. Toda observación ha de ser completa y estar formulada en términos precisos y concretos, evitando palabras tales como «normal», «mediano», «ordinario», etc.

La descripción de empleo comprenderá generalmente dos partes princi-

pales o tres, en ciertos casos. La primera parte comprenderá las informaciones necesarias para la exacta identificación del empleo; la segunda parte se integrará por una exposición detallada en forma descriptiva de todos los elementos de la función, y la tercera parte, eventualmente, analizará las condiciones requeridas para la buena ejecución del trabajo. La adición de esta tercera parte en la misma descripción del empleo se considera a veces como poco deseable y que perjudica quizá una valoración imparcial de la función.

IDENTIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN

Esta parte deberá comprender un título en letras mayúsculas indicando las denominaciones de los empleos y la división del servicio o la sección en las cuales se efectúa el trabajo. Es indispensable a este efecto utilizar una terminología uniforme en el interior de la organización a fin de que la función pueda ser netamente individualizada. Podrá igualmente ser útil prever un espacio para la atribución de un número de orden en la descripción.

CONTENIDO DE LA FUNCIÓN

Esta parte describirá las tareas ejecutadas. La importancia de los detalles a mencionar dependerá de la complejidad de la función, sin olvidarse que la descripción tiene finalmente por objeto facilitar indicaciones esenciales con vistas a la valoración. Convendría en general disponer de un «resumen» de la función para poder referirse a él rápidamente y establecer un repertorio.

Este resumen tendrá que prepararse una vez que haya terminado la descripción y se colocará en la parte superior de esta parte del formulario. Deberá ser lo más conciso posible. Vendrán a continuación los detalles del empleo.

LAS CUALIFICACIONES REQUERIDAS

Hasta aquí la descripción de las funciones consiste en exposiciones sobre los hechos observados, tales como las tareas encomendadas a un individuo y las condiciones de trabajo. Mas una función puede igualmente caracterizarse por las cualificaciones requeridas por el empleado para que su trabajo esté bien ejecutado. Esto implica inevitablemente que la observación de los hechos debe dejar lugar al juicio. Por ejemplo, el período de formación necesario para que un empleado sea lo suficientemente competente en su trabajo o el grado de responsabilidad personal ejercida son factores sobre los cuales no puede tomarse una decisión en base solamente a los hechos observados.

LOGRO DE UN ACUERDO SOBRE LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

La fase final de la descripción de funciones comprende el logro de un acuerdo por el que se aprueba la descripción en su conjunto. Como se ha subrayado ya, los jefes han debido tener a lo largo de la realización de la descripción la posibilidad de expresar su acuerdo o desacuerdo sobre los detalles.

El responsable del análisis de trabajo debe tener la certidumbre de

que la descripción de funciones se ha estudiado plenamente y que todos los hechos y todos los juicios se han comprendido y aceptado. Si no ha sido así se corre el riesgo de perder el tiempo inútilmente en el proceso final de valoración.

Una vez terminadas, las descripciones de funciones no deben considerarse como definitivas; es necesario revisarlas para tenerlas al día. Los empleos pueden modificarse, escindirse o convertirse en nuevos elementos. La frecuencia de esas revisiones dependerá de la rapidez de la modificación de los empleos en el seno de la organización. No hay que decir que todo cambio rápido deberá provocar una revisión inmediata de la descripción de funciones. Es, pues, necesario que se le notifiquen inmediatamente todos los cambios al analista del trabajo, a fin de que este último pueda modificar la descripción de funciones.

V. Análisis de empleo y base de la valoración de empleo

ANÁLISIS DE EMPLEO

El análisis de empleo consiste en examinar los datos referentes a un empleo dado a fin de determinar las características esenciales y precisar las cualidades requeridas en el empleado—habilidad, formación, experiencia—para que ejerza su trabajo de manera satisfactoria. Este análisis se basa a la vez en las informaciones contenidas en la descripción de empleo y en todos los otros detalles que proceden de observaciones de discusiones personales. Como se ha explicado en el capítulo precedente, el análisis de empleo es en realidad un complemento de la des-

cripción de empleo; puede llevarse al mismo formulario por quien está encargado del análisis o confiársela a la persona o personas encargadas de llevar a cabo la valoración.

ELECCIÓN DE LOS FACTORES DE EMPLEO

Cuando se utiliza por primera vez un bosquejo de valoración de funciones hay que proceder a un análisis preliminar de todos los empleos tomados en consideración, a fin de asegurarse de que se escogen aquellos factores que responden a todas las exigencias de esos empleos.

La mayoría de los sistemas «por puntos» se basan en un análisis y una valoración sistemática de cada empleo, según los principales factores siguientes que se encuentran en una cierta medida en todos los empleos:

- Grado de habilidad necesaria.
- Responsabilidad.
- Exigencia intelectual.
- Exigencia física.
- Condiciones de trabajo.

Esos factores se agrupan a veces de manera un tanto diferente. Por ejemplo, se pueden agrupar la responsabilidad y las exigencias intelectuales, o bien los caracteres físicos e intelectuales.

Por razones de orden práctico, esos factores se subdividen generalmente, y la principal diferencia entre los diversos sistemas de «puntos» reside en la amplitud dada a esa subdivisión.

El método de «comparación por factores» sólo utiliza habitualmente cinco factores, siendo los más corrientes el grado de capacidad, la responsabilidad, las exigencias inte-

lectuales, las exigencias físicas y las condiciones de trabajo.

El estudio de los métodos existentes muestra que entre los numerosos sistemas de valoración de funciones aplicados con éxito, un pequeño número fija el valor relativo de los empleos en puntos con referencia a cuatro factores básicos, mientras que la mayoría utiliza de 10 a 25 factores. El empleo de 18 factores es el más general.

El estudio de sistemas que utilizan un número grande o pequeño de factores muestra que, prácticamente, los sistemas establecidos sobre cuatro o cinco factores básicas pueden ser tan eficaces como los sistemas que utilizan 18 ó 20 factores. Sin embargo, deben tenerse en cuenta otras consideraciones. La utilización de un gran número de factores permite una definición más exacta, lo que puede llevar a una mayor inteligencia entre los expertos, permitiéndoles llegar más rápidamente a un acuerdo. Sin embargo, hay que considerar sobre todo que el empleado desea tener la seguridad de que todos los factores posibles son estimados en su justo valor.

La elección de factores de empleo es, pues, una cuestión de apreciación, y el hecho de que tantos sistemas aplicados con éxito utilicen esos mismos factores—al menos en parte—muestra que su elección es perfectamente lógica y asegura una base satisfactoria de la valoración del empleo.

Los factores elegidos varían según el bosquejo y son generalmente diferentes para los trabajos manuales, de una parte, y para los empleos de oficina y puestos de control, en otra. Habrá que tener cuidado para evitar un solapado excesivo entre los campos de los diferentes factores.

VI. El examen del empleo

En esta etapa de las operaciones de la valoración de funciones, los expertos pueden encontrarse en la descripción de un empleo con un buen número de elementos de información que interesan a cada empleo. Sin embargo, es necesario que cada experto observe muy de cerca en su funcionamiento todo empleo.

Los expertos podrán interrogar tanto a los empleados como a sus jefes para aclarar ciertos detalles del empleo considerado y completar la descripción del empleo eventualmente. Habrá que ocuparse no sólo de observar las características generales de un empleo en condiciones normales de funcionamiento, sino determinar los elementos ocasionales que pueden necesitar cualidades particulares.

Las preguntas y respuestas deben tener lugar en el curso de la observación directa de la función en presencia de todos los miembros del Comité de expertos, a fin de que cada uno de ellos disponga de datos idénticos con los cuales se forme una opinión. En el curso de esta fase del examen, el empleado interesado deberá tener la posibilidad de exponer especialmente cualquier dato particular que desee subrayar. Los miembros del Comité y los jefes jerárquicos deberán proceder a un intercambio de pareceres, completados con las observaciones hechas en el curso de esta inspección.

MÉTODO DE EXAMEN

Aun cuando los exámenes puedan efectuarse por una sola persona, se lograrán mejores resultados si se realizan por uno o varios Comités cuyos miembros representen todas

las funciones estudiadas. Cuando varios Comités operan en una organización es necesario que se establezcan normas comunes por un organismo central de coordinación.

De cuando en cuando, y a medida que los exámenes se multiplican, es necesario comprobar el grado de coordinación obtenida. A este efecto puede hacerse examinar un cierto número de empleos clave por cada uno de los Comités, separadamente, reuniéndose éstos a continuación para estudiar cualquier divergencia producida en los resultados obtenidos.

Cuando se seleccionan los empleos que han de servir de modelo conviene designar al menos a 12, y con preferencia más. Estos empleos característicos deben haberse obtenido de una variedad tan grande como sea posible de empleos, englobando todos los escalones. Los mejores empleos que pueden servir de modelo son aquellos cuyos factores pueden ser claramente diferenciados.

Una vez puestos de acuerdo sobre las normas, los expertos escogerán un cierto número de empleos para examinar uno en primer lugar. Al igual que para los empleos clave, éstos deberán ser escogidos de manera que cubran lo más ampliamente posible las gamas de los diferentes factores. De este modo, una vez efectuado el examen, las escalas comenzarán a cubrirse de modo regular, lo que facilitará los exámenes siguientes.

Hay dos métodos posibles para efectuar el examen final, una vez concluido el estudio detallado de las funciones.

En principio, cada experto, trabajando individualmente, clasifica todos los empleos estudiados en el orden que juzga conveniente con re-

lación a los factores utilizados y según las escalas establecidas, atribuyendo el número de puntos que le parezcan que reflejan las relaciones exactas de los empleos entre sí para ese factor particular y con relación a las clasificaciones tipo ya efectuadas.

Después de haber examinado así los empleos, conviene que el experto los deje aparte algún tiempo, examinándolos después separadamente e introduciendo las correcciones que juzgue necesarias. El Comité debe entonces reunirse con todos sus miembros para comparar las calificaciones individuales y discutirlos. El objeto de esta discusión es la de tener la certeza de que nada importante se ha omitido. En el caso de que las calificaciones, bajo una rúbrica cualquiera, se manifiesten muy dispersas, el presidente solicitará de los expertos responsables que expliquen los motivos de sus apreciaciones. Es muy importante que no se ejerza presión alguna sobre cualquiera de los miembros.

Después del examen de las apreciaciones personales, y luego que todo experto haya revisado sus propias calificaciones, deberá lograrse la unanimidad en la medida de lo posible sobre cada factor, al cual se otorgará finalmente un número de puntos conveniente. Si no puede lograrse la unanimidad habrá que obtener la media de los puntos atribuidos por cada experto y aplicar esa media al factor considerado. Existe también otro método: se elabora una ficha para cada empleo examinado y otra para cada valor de la gama de puntos afectados en un factor principal o secundario. Los expertos trabajan en equipo, y las fichas numeradas se disponen sobre una mesa. Se toman las fichas de identifica-

ción de cada empleo, y al considerar un solo factor o factores secundarios se coloca cada ficha de empleo bajo la ficha numerada correspondiente al número de puntos atribuidos a ese factor en ese empleo, teniendo en cuenta muy cuidadosamente las relaciones recíprocas de los empleos en la valoración del factor. Cuando ocho o diez fichas de empleo están colocadas sobre la mesa habrá que hacer una revisión e introducir si es preciso correcciones.

Cuando todas las fichas de empleo han sido así dispuestas, el Comité de expertos deberá analizar cada columna de arriba abajo para comprobar los puntos siguientes:

1. Todas las fichas de una columna deben corresponder al mismo valor de un factor dado.

2. Las fichas, convenientemente colocadas en cada columna, deben llevar un punto de más, y las de la columna siguiente, un punto de menos que las de la columna precedente, introducidas las correcciones que sean necesarias.

3. Todas las columnas son utilizadas; por ejemplo, si la ficha que contiene más puntos se encuentra en una columna que no representa más que los dos tercios del máximo posible, acaso sea necesario mejorar el valor de las fichas.

El cuadro así obtenido es posteriormente copiado sobre una hoja; las fichas de empleo servirán de nuevo para el factor siguiente.

De los dos métodos expuestos anteriormente, la suma de puntos atribuida a cada factor representa el valor analítico total del empleo. Es esencial conservar los archivos de los exámenes mencionados para cada función, a la vez que el número total de puntos y los puntos atribuidos a cada uno de sus factores.

ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA

De cuando en cuando será necesario revisar los exámenes de empleo a la luz de los cambios operados en las características de la función o proceder a la valoración de los nuevos empleos a medida que se creen. En el caso de una revisión es necesario revisar de cerca la descripción de empleo inicial y compararla con el empleo actual, al objeto de preparar una nueva descripción teniendo en cuenta todas las modificaciones eventuales. El empleo considerado deberá ser examinado de nuevo del modo habitual.

Para permitir esta operación hay que conservar archivos de valoración de funciones que contengan una descripción precisa del método empleado, normas, escalas de calificaciones, etc.

VII. Determinación de las escalas de sueldos

DEFINICIÓN DEL MÉTODO

El proceso de análisis y de examen aplicado de forma precisa y concreta utilizando el sistema adecuado facilitará indicaciones seguras en cuanto al valor relativo de una serie de funciones. Sin embargo, esa información no define—no puede hacerlo—el valor absoluto de una función en unidades monetarias por hora o por semana.

El resultado de un examen de empleo efectuado por el sistema de «puntos» está caracterizado por una serie de calificaciones en términos no monetarios. En este sistema la conversión de esa valoración en nu-

merario representa una fase distinta y complementaria del proceso de valoración de funciones.

La valoración puede determinar el valor relativo de los empleos de una manera que se reconoce generalmente como equitativa, pero no existe un método científico para determinar el valor absoluto del trabajo humano.

Puede determinarse el sueldo mínimo debido por las tareas más simples, considerando el mínimo vital más el coste del mínimo de *confort* aceptable en el tipo de sociedad en que vive el empleado.

Antes de que la valoración de funciones se termine es necesario fijar un tipo de sueldo para un empleo o una función básica. Una vez fijado ese sueldo para ese empleo básico, su tipo sirve de punto de partida para la fijación de los tipos de los otros empleos; pero un solo tipo no basta por sí mismo para determinar la escala de salarios. Es necesario otro tipo lo más alejado del primero que sea posible para determinar el «aspecto» de la escala de sueldos. Dado que la relación «entre los puntos» y su interpretación monetaria no es constante, es deseable fijar igualmente el valor de uno o varios puntos intermedios.

MEDIDAS PRÁCTICAS PARA LA FIJACIÓN DE LA ESCALA DE SALARIOS

En ausencia de cualquier base teórica para determinar el valor del trabajo humano, uno se ve obligado a atenerse al juicio. Para determinarlo es preciso, en primer lugar, formarse una idea precisa de la estructura de sueldos en su forma actual.

A) *Los medios disponibles*

Para mejor comprender los hechos tal como se presentan en una organización se recomienda operar del siguiente modo:

1. Efectuar en primer lugar el examen de todos los empleos integrados en la estructura de sueldos o, si este trabajo aparece como demasiado largo, examinar una muestra de empleos clave. El objeto de esta encuesta es obtener una muestra completa que sirva de base para la elaboración de una estructura completa de sueldos.

2. Reunir todos los datos relativos a los acuerdos referentes a esos empleos, es decir, los tipos mínimos admitidos, los suplementos garantizados de todo género, a fin de poder asegurarse que se cumplen todos los compromisos.

3. Recoger tantos elementos de información como sean posibles sobre los sueldos efectivos de los empleados que ocupen empleos análogos en organizaciones vecinas y en las empresas en general. Un empleado aprecia su sueldo efectivo no tanto por lo que representa en numerario cuanto por comparación con los sueldos que cobran sus vecinos y amigos.

Hay que adoptar una sola precaución en este sentido, asegurar que los empleos y las condiciones sean realmente comparables.

4. Determinar los valores efectivos de cada persona que ocupe esos empleos en la organización.

5. Preparar un gráfico en el que se trace la curva de la media de sueldos de cada persona en función de los puntos resultantes del examen para el empleo considerado.

Se preparan gráficos diferentes para los empleos retribuidos según

la periodicidad, y para aquellos cuyos salarios tengan asignadas primas de todo género. Igualmente deberán elaborarse gráficos diferentes para cada servicio por separado, a fin de simplificar el trazado y permitir las comparaciones entre los servicios.

Entre los puntos se trazará una «curva media» representando el «aspecto» medio de los sueldos en función de las valoraciones y se anotará cualquier anomalía, por ejemplo, de los empleos valorados debidamente y mejor remunerados que otros juzgados muy superiores, y viceversa.

6. Combinar los cursos de los diferentes servicios y obtener una «curva media».

7. Comparar y combinar las curvas de los diferentes servicios para obtener finalmente una «curva media» para todas las organizaciones.

8. Dividir la curva obtenida en un número conveniente de segmentos a fin de clasificar todos los empleos según un número razonable de clases de valoración.

B) *Determinación del objetivo a alcanzar*

La curva muestra los sueldos efectivos en cada escalón de la valoración de funciones; queda ahora por determinar el objetivo final, y se observa que hay varias posibilidades, según las características del cuadro obtenido.

1. Si el nivel medio de sueldos existentes es satisfactorio puede conservársele, y la valoración de funciones será utilizada solamente para eliminar las anomalías. Los tipos demasiado bajos podrán ser fácilmente rectificadas. Pero para aquellos que son demasiado elevados, la

cosa es más difícil y habrá que estudiar los sueldos de los empleados que ocupen actualmente esos empleos o concederles ciertas compensaciones.

2. Si se desea obtener la media de los sueldos, puede lograrse de maneras diferentes:

a) Conservar el mismo mínimo e incrementar los tipos diferenciales, es decir, acentuar el aspecto de la curva.

b) Conservar el mismo máximo y disminuir los tipos diferenciales, es decir, reducir el aspecto de la curva.

c) Alzar toda la curva, considerando los tipos diferenciales existentes.

d) Elevar la curva y modificar al tiempo todos los tipos diferenciales.

ESCALAS DE SUELDOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

El proceso que tiende a determinar la escala de sueldos para el personal administrativo sigue exactamente los principios que acaban de definirse para la determinación de la escala de sueldos, y el sueldo base

se fija de igual manera que el salario del obrero por día. Sin embargo, en tanto que es normal para un obrero manual fijar un solo tipo básico para cada escalón, es corriente para el personal administrativo prever variaciones individuales para una gama de sueldos en la escala. Un método consiste en prever, por ejemplo, una variación del 10 por 100 por debajo y por encima del sueldo fijado como objetivo y conceder a cada empleado un sueldo comprendido entre esos límites teniendo en cuenta la opinión de su jefe en cuanto a la manera en que realiza su tarea. Es buena política prever primas de antigüedad para aquellos que desde hace tiempo han prestado servicios satisfactorios y mejoran en su valoración profesional. Un buen método consiste en aumentar hasta un cierto techo el porcentaje posible por encima del objetivo fijado por cada año cumplido de servicio y por una mejora del valor profesional. De esta manera, la antigüedad no conduce a un aumento automático del sueldo, aunque el jefe de servicio tiene la posibilidad de atribuir un estímulo pecuniario cuando se merece.—G. LASO VALLEJO.