

BIBLIOGRAFIA

LA VALORACION DEL PERSONAL

Síntesis del libro de igual título, por Luigi Perego y Riccardo Riccardi. (Editorial Hispano-Europea. Barcelona, 1960, página 204.)

PRIMERA PARTE

Principios generales

CAPÍTULO I.—PRINCIPIOS DE VALORACIÓN DEL TRABAJO

A) *Qué son las técnicas de valoración*

Un sistema de valoración constituye una ayuda para los jefes, tanto para los directivos como para los mandos intermedios, de poder lograr una valoración correcta e imparcial de las funciones de los subordinados. En esencia, las técnicas de valora-

ción son en cualquier caso un medio para dirigir y administrar el personal. La valoración del personal puede definirse como «la medición periódica del valor de un subordinado, según es enjuiciado por su jefe».

Las técnicas de valoración se han propagado lentamente y han venido a sustituir a la vieja fórmula del «rendimiento» como medida de producción actual del empleado. Se ha ampliado el campo, otorgando una importancia cada vez mayor al aspecto humano de la prestación del trabajo. La denominación «valoración» ha adquirido un sentido mucho más amplio y no sólo se refiere a la cantidad y calidad del trabajo,

sino especialmente a la conducta, al comportamiento y a los méritos personales.

B) Definición y concepto de valoración del trabajo

Entendemos por valoración del trabajo todos aquellos métodos de observación o aquellas disposiciones de carácter uniforme y general mediante los cuales estimamos el trabajo de cada empleado.

Toda valoración debe estar de acuerdo con estas seis preguntas habituales: ¿Quién debe ser valorado? ¿Qué debemos valorar? ¿Cómo nos proponemos valorar? ¿Cuándo debemos valorar? ¿Por qué conviene valorar?

Los objetivos que deben alcanzar las disposiciones referentes a la valoración son los siguientes: uniformidad del juicio, consiguiente uniformidad de registro de las valoraciones obtenidas, simplificación de los juicios y objetividad de éstos.

El prejuicio actual con respecto a estas nuevas técnicas se debe en general a dos factores:

a) Una tendencia del hombre a presentar resistencia a lo nuevo, reforzada por una presunción de capacidad de valorar «a ojo» o por intuición.

b) Una falta general de conocimientos exactos acerca de las técnicas de valoración, de su relativa sencillez y aplicación y de sus considerables ventajas.

C) Terminología de las técnicas de valoración

Para poder valorar exactamente el trabajo de un empleado debemos conocer ante todo en qué consiste, y

ésta es precisamente la finalidad del análisis del trabajo. Pero aun cuando conozcamos en qué consiste el trabajo del empleado debemos poder determinar el valor del mismo en relación a los demás existentes en la organización (análisis de la tarea realizada por el empleado).

Una vez efectuada la calificación de los puestos de trabajo será posible valorarlos; henos, pues, en presencia de la valoración de los puestos de trabajo. Es evidente que una vez obtenido un análisis exacto y ponderado de los puestos de trabajo podremos proceder a la más objetiva valoración de los méritos, que en las funciones de mayor responsabilidad nos sugiere una fórmula más compleja: la valoración correlativa.

CAPÍTULO II. — CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS PROGRAMAS DE VALORACIÓN Y ANÁLISIS

A) Análisis del trabajo: subdivisiones principales

Aquí nos limitaremos a resumir algunos conceptos primordiales que consideramos básicos para la comprensión de las técnicas de valoración.

a) *Análisis del trabajo («job analysis»)*.—El análisis científico del trabajo se ha convertido, especialmente después de la segunda guerra mundial, en una de las actividades esenciales de la dirección de personal. Se ha podido comprobar que, especialmente en dicho período, se ha registrado una tendencia, incluso excesiva, a dar una mayor importancia al «análisis del hombre» que al «análisis del trabajo».

Sin embargo, un «análisis del hombre» sin un verdadero «análisis del

trabajo» representa una teorización inútil que seguramente se adaptará mal a la realidad. Un buen programa de análisis del trabajo permite no sólo utilizar al personal de la forma más racional, sino que permite asimismo toda una política empresarial de traslados, ascensos y adiestramientos que puede ser desarrollada con la máxima seguridad de éxito.

b) *Descripción del trabajo («job description»)*.—Las descripciones del trabajo constan normalmente de: denominación del trabajo, número de clasificación, breve consideración de las máquinas utilizadas, tiempo necesario para el aprendizaje, tipo de retribución, horario de trabajo y condiciones especiales que pueden presentarse durante la realización del trabajo.

Respecto a la persona, los datos requeridos son los concernientes a: sexo y edad preferentes, características físicas necesarias, modales, temperamento, inteligencia, razonamiento, decisión, etc., y educación, conocimientos, experiencia, habilidades, etcétera.

En esencia, las descripciones del trabajo constituyen un resumen de los datos obtenidos con el análisis del trabajo.

c) *Especificación del trabajo («job specification»)*.—Las especificaciones se redactan normalmente en impresos y se clasifican por orden alfabético. Los criterios adoptados son: definición breve, exacta y resumida del trabajo; condiciones de realización del trabajo y características requeridas para la eficaz realización del trabajo, las cuales deben responder a la más meticulosa realidad, estar bien definidas, controladas a intervalos re-

gulares y, sobre todo, ser dignas de confianza.

d) *Clasificación del trabajo («job classification»)*.—La clasificación de los trabajos se ha de realizar cuando hayamos valorado, verificado y comprobado los diversos puestos de trabajo. La organización se encuentra frente a una sucesión lógica de valores, los cuales son ordenados con arreglo a su importancia desde el más bajo hasta el más alto.

Evidentemente, en todos los casos los trabajos van siempre agrupados teniendo en cuenta un nivel semejante de cometido, responsabilidad y cualidades requeridas, que permiten una primera calificación.

e) *Calificación de los puestos de trabajo («job evaluation»)*.—El análisis de las tareas constituye el fundamento de la fórmula más completa para determinar los incrementos retributivos cualquiera que sea su naturaleza. A la calificación de los puestos de trabajo viene asignado el papel de establecer y mantener relaciones apropiadas entre las varias retribuciones, según las diversas funciones que se realizan.

B) *Valoración de los puestos de trabajo («job rating»)*

Hemos dado ya una somera definición de la valoración de los puestos de trabajo, atendiendo a las tres fases que en conjunto constituyen dicho proceso de valoración: selección de un sistema de valoración, análisis del trabajo y descripción del trabajo. Las dos fases preliminares que en todos los casos de valoración de puestos de trabajo deberán ser tenidas en cuenta son la creación del órgano que ha de efectuar la valoración y la formación de los evaluado-

res. Para el primer punto existen dos posibilidades: seleccionar una sola persona que valore todos los trabajos o seleccionar una o varias comisiones. Las ventajas son, para la primera posibilidad, las siguientes: mayor rapidez de valoración y uniformidad, así como eliminación de la búsqueda de varias personas para ese cometido. Las desventajas son que disminuye la garantía de la valoración y que ésta refleja todos los prejuicios del evaluador, eliminando las ventajas derivadas de los múltiples conocimientos logrados con la participación de varias personas. Si pasamos a la segunda posibilidad, las ventajas y desventajas son de orden inverso.

Cualquiera que sea el tipo de valoración que se desee organizar, hay que proceder siempre a una formación idónea de los evaluadores.

C) *Valoración del mérito individual («merit rating»)*

Cuando se desee valorar el contenido de cada trabajo individual debemos excluir necesariamente cualquier valoración del individuo, pues se puede comprobar, ateniéndose rígidamente a este criterio, que no podremos hallar en dos trabajos idénticos dos empleados que sean del mismo valor a los ojos de su jefe inmediato. Esta desigualdad de cada persona respecto a las demás es debida a las diferencias en los tratos personales y, en particular, en el ámbito de la organización; obedece a diferencias en la calidad y cantidad del trabajo, diferencias en el grado de confianza merecido por cada empleado, diferencia en el grado de control requerido y diferencia en el grado de satisfacción del trabajo.

Las diferencias de esta naturaleza, si bien no constituyen elemento alguno para la valoración del trabajo, son, en cambio, altamente indicativas del valor relativo de un subordinado respecto a otro. He aquí por qué la valoración de los méritos individuales debe apoyarse en bases objetivas que tengan presente, sin embargo, la relatividad de tal valoración.

D) *La entrevista con los empleados*

En la vida administrativa de la organización se desarrolla hoy en día una notable variedad de entrevistas. Exponemos seguidamente una relación bastante completa de las entrevistas más conocidas:

a) Las entrevistas preliminares y finales, también llamadas de emplazamiento y de destino, realizadas por el servicio de personal o bien por los jefes para el reclutamiento.

b) Las entrevistas de introducción y de instrucción, realizadas por los jefes instructores o por los jefes superiores para empleados nuevos o traslados.

c) Las entrevistas de asistencia y de control, efectuadas por elementos de la dirección de personal o por jefes, ya para empleados que se destinan a nuevos puestos, ya para traslados o ascensos.

d) Las entrevistas de traslado o ascenso, que son realizadas por la dirección de personal o por jefes, ya para aquellos que han de ser trasladados, ya para los que deben sustituirlos.

e) Las entrevistas disciplinarias realizadas por los superiores.

f) Las entrevistas de queja, que asumen los respectivos jefes.

g) Las entrevistas para el análisis del trabajo y para la posibilidad de expresión por parte del personal.

h) Las entrevistas de valoración, realizadas por los jefes superiores en relación con los programas de ascenso.

i) Las entrevistas llamadas de salida, dirigidas por los jefes o por los responsables del servicio de personal, para indagar los motivos que impulsan a un empleado a abandonar la organización, así como para hallar sugerencias acerca de las directrices a adoptar para disminuir el ausentismo.

j) Finalmente, las entrevistas de *counseling*, dirigidas por los jefes para guiar a los empleados en sus problemas más o menos relacionados con su trabajo.

Actualmente, las entrevistas son utilizadas principalmente en relación con el empleo inicial. Las entrevistas de salida han tenido a su vez una mayor acogida, consideradas como elementos para la obtención de juicios o información. También tienen reservado un gran desarrollo en el futuro las entrevistas de valoración.

Toda entrevista es una «situación social» que resuelve una relación entre dos personas en un momento social determinado y, consiguientemente, debe adaptarse a dicha situación. Se deduce de ello que el entrevistador debe poseer una buena dosis de inteligencia, conocimiento, formación y experiencia, pero especialmente debe estar sinceramente interesado en las situaciones humanas y dotado de un buen grado de sensibilidad e intuición psicológica para poder aplicarlas.

CAPÍTULO III.—OBJETIVOS Y VENTAJAS DE LAS TÉCNICAS DE VALORACIÓN

A) *Solución de los problemas de dirección de personal*

Podemos seguir dos caminos para juzgar la conveniencia de que la dirección de la organización adopte las técnicas de valoración. Podemos simplemente considerar las ventajas obtenidas (aspecto positivo-constructivo) o tener en cuenta la eliminación de las situaciones negativas (aspecto negativo-eliminativo).

Generalmente, en las organizaciones de carácter estático, es decir, en aquellas cuyas perspectivas de transformación son muy remotas, es preferible adoptar el criterio positivo-eliminativo. En aquellas que por la naturaleza de sus objetivos están sujetas a transformaciones continuas o más o menos frecuentes convendrá atenderse siempre al criterio positivo-constructivo.

B) *Mejora de las relaciones con el personal y del rendimiento de trabajo*

La valoración de los méritos es un método ordenado para registrar las opiniones de uno o varios jefes a propósito de sus subordinados. Una valoración correcta debe tener en cuenta las siguientes cuestiones:

1. La valoración de los méritos establece un método a través del cual el jefe puede hablar con sus hombres. Dicho sistema, que reconoce y valora la actuación de los empleados con relación a la ordenación de su conjunto, facilita una valoración que la simple calificación de los puestos de trabajo no está en condiciones de prestar.

2. Proporciona un medio excelente para disponer de una crítica constructiva. Nos ofrece la posibilidad de guiarnos hacia los mejores aspectos del hombre.

3. Estimula el hombre al autoanálisis y lo sitúa en el camino de la automejora del perfeccionamiento. Es un proceso que permite a la dirección descubrir hombres de singular inteligencia o dotados de capacidad para mayores responsabilidades.

4. Constituye finalmente un instrumento de extraordinario valor en el campo de las relaciones públicas.

C) *Relación entre «tareas», «rendimiento» y «retribución»*

Al hablar de relación entre tareas, rendimiento y retribución, intentamos dar a la cuestión un significado más bien amplio. Una organización donde se realizase la calificación de las tareas y no se procediera después a una valoración de los méritos, no suscitaría en los empleados otra reacción que la de sospecha. De igual modo, una valoración de los méritos que no estuviera relacionada de alguna forma, por un lado, con la calificación de las tareas y, por otro, no afectase a largo plazo a las retribuciones, suscitaría una fuerte desilusión.

La valoración de los méritos forma parte, pues, de un plan muy vasto de la política de personal, basado en el principio de que no son posibles buenas actuaciones de los empleados si éstos no tienen clara la visión de que su rendimiento se valora en forma objetiva, que la misión a ellos confiada está perfecta y claramente definida y, en fin, que la retribución tiene presente el equilibrio correspondiente entre esos dos elementos.

SEGUNDA PARTE

Plan de valoración del trabajo («Job rating»)

CAPÍTULO I.—ESTUDIO Y DESARROLLO DE UN SISTEMA PRÁCTICO DE «JOB RATING»

Los sistemas americanos usados más generalmente son los cuatro que se mencionan a continuación:

1. Sistema de jerarquización (*rating system*).
2. Sistema de clasificación (*job classification system*).
3. Sistema de asignación de puntos por factor o simplemente de puntuación (*point system*).
4. Sistema de comparación por factores (*factor comparison system*).

Los dos primeros sistemas son los generalmente llamados «no cuantitativos», y consisten esencialmente en ordenar las tareas por el grado de dificultad. Ordenan simplemente los diversos trabajos en una sucesión, atendiendo a su importancia o bien según una serie de grados.

Los sistemas tercero y cuarto son a su vez llamados «cuantitativos», porque desglosan el trabajo—a través del análisis—en factores o elementos fundamentales, y miden dichos factores tanto cualitativa como cuantitativamente.

a) *Sistema de jerarquización*.—En este sistema de valoración los trabajos quedan distribuidos según una escala de valores con arreglo a diversos niveles de importancia, desde el punto de vista general y de la organización.

Las tareas no son descompuestas en sus factores constitutivos (como sucede con los sistemas que se fundan esencialmente en el análisis del trabajo), sino que son considerados globalmente y comparados entre sí para establecer su situación relativa. En la práctica, este método puede utilizarse de dos maneras, según que la mencionada escala de valores esté ordenada de arriba abajo, o viceversa. El método de jerarquización presupone la adopción de una escala de valores de las diferentes tareas de cada unidad. Se puede partir de la tarea más importante de la unidad descendiendo gradualmente o bien proceder en sentido contrario. Este último procedimiento, que podemos denominar de escala ascendente, nos parece el más lógico y resulta también el más utilizado en los Estados Unidos.

La adopción del sistema de jerarquización presupone una previa aplicación a cada unidad de la organización y una revisión posterior según un plan general, para obtener una verdadera y apropiada jerarquización de la organización, determinando así los grupos y los grados de trabajo existentes en la misma.

b) *Sistema de clasificación del trabajo.*—Este sistema es bastante parecido al anterior y se basa en una escala que debe servir como unidad de medida para calcular las diferencias existentes entre las diversas tareas. Es preciso determinar una serie de grados o clases, con arreglo a las características de los trabajos a clasificar. Los grados deben ser oportunamente descritos de forma que queden definidos con claridad, precisando las diferencias con arreglo a los cometidos, las responsabilidades y los requisitos para la clasificación

de cada trabajo en el grado o clase respectivo.

La escala debe iniciarse con la definición del grado que describa las características fundamentales de aquellas tareas, para cuya realización no sean necesarias más que simples operaciones rutinarias bajo control directo y frecuente.

Las definiciones de los sucesivos grados parten lógicamente de la clasificación del nivel antes mencionado, o sea, del grado más bajo, y deben proceder a describir de manera progresiva, a través de las definiciones necesarias, las características esenciales de las tareas, consideradas a las diversas alturas de los escalones de la clasificación.

Cada definición de «clase» está destinada a describir un solo nivel de trabajo, para que las personas que realicen la valoración dispongan de una escala constituida por determinadas clases de requisitos para las diversas tareas, y con el auxilio de la cual sea posible medir los trabajos y reconocer fácilmente el grado que puede identificarse con la máxima aproximación a los cometidos, las responsabilidades y los requisitos propios de cada tarea.

c) *Sistema de asignación de puntos por factor.*—También en este método se dispone previamente de una escala, que se utiliza como unidad de medida para la valoración de las diferencias entre los diversos trabajos; la escala es, no obstante, muy diferente de la empleada en el sistema de clasificación.

La preparación de una escala apropiada en el sistema de puntuación (*point system*) se realiza a través de una serie de operaciones.

Por procedimiento analítico se seleccionan y definen los factores co-

munes a los trabajos que han de valorarse. Tales factores comprenden desde la capacidad, experiencia, iniciativa, etc., requeridos para cada puesto de trabajo, hasta los requisitos físicos y mentales, la responsabilidad, ambiente de trabajo, etc.

Se determina el número de grados a asignar a cada factor y se definen éstos.

Se valoran los factores y se atribuyen valores de puntuación a cada uno de los grados de cada factor.

Se establece una escala de los puestos de trabajo, basándose en la suma de puntos asignados a cada uno de ellos, por medio de las antedichas operaciones.

Con el criterio descrito, el trabajo a valorar es medido factor por factor, según la escala previamente establecida. Se elige el grado de la escala que más fielmente refleja la situación a propósito de cada factor, para cada trabajo, y se atribuye a éste el número de puntos asignados a dicho grado en la indicada escala.

Una vez determinados los grados apropiados para cada factor del trabajo en cuestión y enumerados los valores de las puntuaciones correspondientes a los mismos, se obtienen los valores totales. La suma de los puntos representa la puntuación final del puesto de trabajo estudiado.

De lo precedente, queda en evidencia que el *point system* es el método de valoración que analiza mejor cada tipo de trabajo con respecto a sus factores constitutivos.

d) *Sistema de comparación por factores*.—Este método de valoración del trabajo es conocido también bajo otras varias denominaciones, por ejemplo, «método de los trabajos clave» o «método de comparación de los trabajos»; viene a ser una modi-

ficación del sistema de puntuación antes descrito. Difiere de éste en el sentido de que todos los trabajos son valorados basándose en escalas de valores establecidos sobre trabajos-clave previamente elegidos.

Este sistema valora los trabajos en forma relativa, empleando ciertos trabajos-clave ya existentes, como puntos o grados de la escala de valoración, en lugar de utilizar definiciones descriptivas de tales grados, como se hace en el sistema de puntuación. Estos trabajos-clave son trabajos para los que se ha determinado una remuneración tipo o sobre cuya retribución no existe controversia alguna. Este sistema presenta la ventaja de fijar una relación precisa entre el valor del trabajo y la efectiva retribución del mismo.

El sistema de comparación por factores (*factor comparison system*) utiliza en general los cinco requisitos siguientes: capacidad y habilidad; esfuerzo físico; esfuerzo mental; responsabilidad y condiciones ambientales de trabajo.

La primera operación a efectuar para establecer un sistema de valoración de este tipo es la elección de 15 a 25 trabajos-clave, con el fin de sentar una base, para valorar los restantes trabajos de la empresa. Estos trabajos-clave deberían variar desde el peor pagado al mejor remunerado. Todos los trabajos elegidos deberán ser susceptibles de una definición exacta y comprensible; no debe incluirse en el conjunto de los puestos-clave ningún trabajo respecto al cual no exista completo acuerdo sobre el valor de su retribución.

Después de la elección de los trabajos-clave y del atento estudio de las descripciones de trabajo, éstos vienen clasificados según cada uno de

los factores típicos con arreglo a su importancia relativa.

Los trabajos se clasifican de abajo arriba con arreglo a la importancia del primer factor, a continuación respecto al segundo factor, y así sucesivamente hasta que todos los trabajos hayan sido clasificados según todos los factores.

A) *Elección del sistema de valoración del trabajo más apropiado.*

El objetivo final de los programas de valoración del trabajo es la equivalencia de éste en dinero, o sea, la elaboración de un criterio racional para determinar las retribuciones.

De los cuatro sistemas expuestos, consideramos que el más completo y el más científico es el de puntuación (*point system*).

El sistema de puntuación, a diferencia de los dos métodos no cuantitativos y mejor que el de comparación por factores, se funda en bases analíticas y puede conducir a resultados verdaderamente precisos y objetivos, en especial en lo referente al problema de la perecuación de retribuciones.

No consideramos aconsejable en las empresas o industrias la adopción del método de jerarquización ni el de clasificación del trabajo, porque en ellos no se procede a ningún análisis particularizado y, por tanto, la valoración del trabajo en su conjunto puede dar lugar a una clasificación demasiado empírica y fácilmente sujeta, por consiguiente, a errores y desproporciones.

Los mencionados sistemas no cuantitativos pueden ser usados eventualmente en las empresas donde exista una notable variedad de trabajo, y

sobre todo donde no se registren excesivas divergencias de las tareas entre unas y otras secciones.

Donde exista en cambio una esfera de trabajos de gran amplitud y se deseen lograr los objetivos prefijados, es necesario recurrir a un profundo estudio analítico, el cual sólo puede obtenerse con los llamados métodos cuantitativos.

El sistema de comparación por factores, aun pudiéndose calificar teóricamente de analítico, presenta a nuestro entender sus inconvenientes, derivados especialmente de la implantación del mismo, basada en la dificultad para establecer los trabajos-clave.

PARTE TERCERA

Plan de valoración de los méritos («Merit rating»)

CAPÍTULO I. — NOCIONES BÁSICAS

A) *Los antecedentes del «merit rating»*

El empleo de las técnicas de valoración de los méritos coincide aproximadamente con la primera guerra mundial, y es contemporáneo de las primeras técnicas de calificación de las tareas, si bien su desarrollo más importante es propio de estos últimos años. Corresponde a las oficinas gubernativas americanas la introducción del uso sistemático del *merit rating*. El ejército norteamericano tenía adoptado el sistema *Scott* de «comparación hombre a hombre», el cual desde 1919 se aplicó a todos los oficiales y que fué abandonado más tarde, aun cuando el empleo de la

valoración de la eficiencia para todo el personal oficial se mantiene todavía en plena utilización.

Un reconocimiento posterior del *merit rating*, como método de medición de las habilidades individuales, figura en la ley para la clasificación del personal federal de los Estados Unidos (*Classification Act* de 1923), la cual determina los procedimientos de valoración relativos al personal dependientes del gobierno federal.

B) Metodología del «merit rating»

En líneas generales existen tres grandes categorías de modelos utilizados de *merit rating*, que corresponden a otras tantas técnicas, si bien las numerosas combinaciones entre los diversos sistemas fundamentales dan lugar a la existencia de un gran número de ellos. La subdivisión entre grupos no es aceptada universalmente, pues algunos tienden a separar la comparación hombre a hombre de la comparación por jerarquización, constituyendo dos grupos distintos. Los tres grupos fundamentales son los sistemas de comparación, las escalas de valoración y las listas de comprobación. Un apéndice especial es la técnica de *appraisal* (valoración correlativa), que constituye la última novedad adoptada con notable éxito en todos los grandes complejos industriales americanos.

a) *Sistemas de comparación*.—Estos sistemas de comparación comprenden: la comparación hombre a hombre, la comparación por jerarquización y la comparación por distribución obligada.

Las dificultades se presentan ante todo en cuanto al grado de conocimiento «directo» necesario a los evaluadores, el cual acaba por dificultar

la posibilidad de seleccionar cuidadosamente, con respecto a cada uno de los grados, cada factor que se valora. Por otra parte, cualquier comparación hombre a hombre debe hacer referencia a factores que a su vez están divididos en grados, teniendo cada uno un valor numérico.

Normalmente, por ejemplo, en la comparación hombre a hombre se tienen en cuenta los siguientes factores: cualidades físicas, inteligencia, capacidad de conducción del personal, cualidades personales y rendimiento general dentro de la organización. Cada uno de estos factores queda subdividido en cinco grados.

En la comparación por jerarquización, que puede considerarse sin duda el más sencillo de los métodos empleados, debemos exponer que las dificultades que surgen derivan ante todo del número de personas que se han de valorar, pues cuanto mayor es el número de empleados menor resulta el grado de diferenciación entre sí.

Con el sistema de «comparación para la distribución del personal» o «comparación obligada», derivado de investigaciones realizadas durante la última guerra mundial en las fuerzas armadas, y que se adoptó para suprimir el favoritismo relativo a comparaciones demasiado confusas y que acaban por perjudicar la utilidad de una valoración escalar, se obtiene la identificación de los hombres que dan el mejor rendimiento, pero no puede afirmarse que haya logrado resolver los inconvenientes inherentes a todo sistema de valoración.

b) *Escalas de valoración*.—Las escalas de valoración constituyen, sin lugar a dudas, el sistema fundamental más utilizado en la industria. Existen escalas de juicio gráficas y

escalas de grados múltiples. Estas escalas tienen en cuenta los límites de la inteligencia humana a la hora de valorar y simplificar el cometido de los evaluadores. La tendencia moderna está decididamente orientada hacia las escalas de juicio múltiples de tipo discontinuo.

c) *Listas de comprobación.* — El «sistema de preferencia» que, juntamente con la comparación ponderada, figuran entre los sistemas de listas de comprobación, si bien nos facilita por su sencillez una formación y una guía a manera de introducción al control de las escalas, no logra, en ningún caso, ya se trate de la comprobación positiva, ya de la negativa, poder dar, de hecho, la respuesta exacta.

C) *Sistemas de comparación*

A diferencia de las escalas de valoración, donde el comportamiento y la capacidad de cada empleado se valoran con arreglo a un nivel previamente establecido, con los sistemas de comparación se llega a una valoración relativa mediante la comparación directa entre los empleados.

No obstante, advertimos ya desde ahora que más que un juicio sobre las cualidades efectivas del personal, con estos sistemas se obtienen solamente jerarquizaciones.

a) *Comparación hombre a hombre.*—Con este sistema de comparación cada empleado es comparado con todos los restantes del sector en cuestión. Existen varias maneras de realizar la comparación. El método más empleado consiste en facilitar al examinador un bloc de hojas anotando en cada una de ellas dos empleados, entre los cuales debe señalar al que trabaja mejor. Se suma des-

pués el número de veces en que cada empleado ha sido juzgado mejor, por comparación con otro, con el fin de obtener una jerarquización. Este criterio requiere un tiempo no despreciable, pues debe establecerse un número bastante elevado de estimaciones. El número de pares a examinar viene dado por la fórmula

$$N = \frac{N - 1}{2}$$

donde N es el número de empleados.

b) *Comparación por jerarquización.*—Es un método sencillísimo para obtener estimaciones respecto a los empleados. Se limita a ordenar a los empleados poniéndoles por orden de mejor a peor y numerándoles desde el 1 en adelante. La operación se inicia con la preparación de hojas apropiadas para cada empleado, con objeto de agruparlos convenientemente de manera que sólo figuren en cada grupo empleados que realizan trabajos muy parecidos y que deben ser valorados juntos por una sola persona.

c) *Comparación por distribución del personal.*—Se trata de un criterio de valoración afín al ilustrado anteriormente, pero que en vez de clasificar a los empleados según un orden progresivo, de acuerdo con su rendimiento, los distribuye en un número limitado de categorías de méritos con arreglo a un porcentaje fijo asignado previamente a cada categoría. Tal sistema se denomina también de «distribución obligada».

Normalmente se disponen cinco categorías, con los siguientes porcentajes de distribución:

10 por 100 de empleados del nivel de trabajo más elevado.

20 por 100 de empleados de buen rendimiento.

40 por 100 de empleados de rendimiento medio.

20 por 100 de rendimiento de eficiencia.

10 por 100 de empleados del nivel más bajo.

Aquí se pueden utilizar también hojas análogas a las del sistema de jerarquización con oportunas modificaciones (indicación de la categoría en la cual esté incluido el trabajo en vez del puesto ocupado en el grupo).

El evaluador deberá distribuir a los empleados en las indicadas categorías, respetando las proporciones predeterminadas e indicando en la hoja de cada uno la respectiva categoría asignada.

D) Escalas de valoración

El principio de las escalas de valoración se basa en la confrontación de cada trabajador con un nivel previamente establecido. Es decir, que determina una gama de comportamientos respecto a cada una de las características apropiadas para la valoración del mérito que se quiere obtener. El evaluador debe estimar para cada una de dichas características en qué grado de actuación debe situarse el trabajador.

Generalmente, a cada grado corresponde una puntuación, de manera que sumando éstas se obtiene para cada trabajador una calificación final que expresa la valoración global del mérito.

El sistema de las escalas de valoración tiene dos modalidades, según se deba juzgar bien directamente por tipos de actuación o bien por grados fijos de valoración. Ambos métodos conducen sustancialmente al mismo resultado.

E) Listas de comprobación

El método de las listas de comprobación consiste esencialmente en señalar por el examinador las casillas relativas a las diversas modalidades de actuación del personal.

El sistema puede ser de dos clases, denominados, respectivamente, «comprobación ponderada» y «comprobación por preferencia». En el primero se estructura previamente una lista de las diversas formas de comportarse, atribuyendo un peso o valor a cada una de las mismas. El calificador debe anotar las frases que considera apropiadas al sujeto individual y, finalmente, obtiene la suma de los valores relativos a las frases elegidas.

F) Comprobación por preferencia

Este sistema fué adoptado por las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos y sólo se tiene noticia de alguna aplicación esporádica en empresas industriales, donde no parece que haya tenido mucho éxito. Consiste dicho método en la preparación de una lista que comprende algunos grupos de frases descriptivas de los diversos aspectos del rendimiento de trabajo y de las cualidades personales.

Cada grupo incluye, en general, cuatro o cinco frases, y el examinador debe indicar por medio de una señal cuál de ellas califica mejor el comportamiento del trabajador.

La característica más notable de dicho sistema reside en que la ordenación de cada empleado queda determinada una vez que se ha redactado la hoja de valoración, con arreglo a una clave que sólo la dirección de personal conoce y que no ha sido

comunicada a los dirigentes que realizan la valoración.

G) *Ventajas del «merit rating»*

Las ventajas derivadas del uso apropiado y racional del *merit rating* son considerables tanto en el campo de la organización como en el aspecto psicológico, contribuyendo a la mejora del rendimiento de produc-

ción y de las relaciones con el personal. Constituye, además, una premisa para el desarrollo de un programa más amplio de mejora de las relaciones humanas. Proporciona una base sistemática y objetiva, sobre todo en materia de ascensos, traslados, mejora del rendimiento, adiestramiento, de las relaciones con el personal y entre rendimiento y retribución.—

G. LASO VALLEJO.