

Evaluación de tareas

El salario de los trabajadores difiere según la naturaleza del empleo que realizan: el puesto de ingeniero, por ejemplo, se retribuirá dos o tres veces más que el de mecánico. ¿Sobre qué bases y cómo se establecen estas diferencias? ¿En qué medida son justas? Muchos de los problemas de la remuneración, individuales o por categorías, proceden de los salarios correspondientes a los diferentes tipos de empleo. La evaluación de tareas es una técnica que permite precisamente resolver este tipo de problemas y elaborar una estructura más racional de los salarios.

El presente estudio, que constituye una versión revisada y actualizada de la obra que publicó la OIT en 1960 con el mismo título, muestra los métodos de evaluación de tareas que se aplican hoy día en las diferentes partes del mundo. Centrado sobre la práctica, tiende a proveer, mediante ejemplos concretos, elementos de respuesta a aquellas personas que están confrontadas a los problemas de fijación de salarios. El estudio examina asimismo las posibilidades de utilizar dichos métodos para la aplicación del principio de la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres.

ISBN 92-2-303541-4 Precio: 25 francos suizos

Oficina
Internacional
del Trabajo
Ginebra



Evaluación de tareas

Evaluación
de tareas

Evaluación
de tareas

Evaluación
de tareas

Evaluación
de tareas

Evaluación
de tareas

Evaluación
de tareas

PREFACIO

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 1986

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, a condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción hay que formular las correspondientes solicitudes al Servicio de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

ISBN 92-2-303541-4

Primera edición 1986

Títulos de las ediciones en francés e inglés: *L'évaluation des emplois* (ISBN 92-2-203541-0), *Job evaluation* (ISBN 92-2-103541-7)

N. C. → 520492704
N. E. → 5319326920
N. R. → 123969344

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implica aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, que también puede enviar a quienes lo soliciten un catálogo o una lista de nuevas publicaciones.

Impreso en Suiza

ROT

De los muchos problemas de pagos que regularmente afrontan las empresas en el mundo entero, entre los más comunes figuran los relacionados con los diferenciales de remuneración internos. Las dificultades surgen normalmente de la convicción, por parte de ciertos trabajadores o categorías, de que la situación que ocupan en los puestos y la jerarquía de pagos existentes es inadecuada. Pero responder a tales preocupaciones por medio de ajustes de remuneración hacia arriba no representa necesariamente una solución, puesto que otros trabajadores, con los que tradicionalmente se efectúan las comparaciones, tal vez no acepten ver que su situación relativa se ha deteriorado como consecuencia de ello. Proseguir introduciendo modificaciones *ad hoc* en las estructuras de remuneración hace correr el riesgo de socavar la confianza en su racionalidad y de provocar una serie de reivindicaciones conflictivas en materia de remuneración. La manera de resolver tales dificultades debe buscarse en el desarrollo, en toda la medida posible, de una comprensión común entre todos los trabajadores y la empresa interesados acerca de lo que debería ser una estructura de salarios.

La evaluación de tareas constituye precisamente una técnica para hacer esto. Aspira a establecer estructuras de salarios que sean justas y equitativas, en el sentido de asegurar una remuneración igual para puestos que exigen lo que se consideran sacrificios globalmente similares y compensar de forma adecuada los mayores esfuerzos y dificultades que algunos puestos imponen en comparación con otros. De esta manera procura reducir al mínimo la insatisfacción asociada a los diferenciales de pago, contribuyendo así a establecer relaciones humanas más armoniosas en el lugar de trabajo.

La publicación anterior de la OIT sobre evaluación de tareas¹ se remonta a un cuarto de siglo atrás. Durante estos años, según creemos, ha constituido un documento básico de referencia sobre el tema y buena parte del análisis que contiene sigue siendo válido y pertinente. Pero en cierta medida, todas las publicaciones reflejan las circunstancias de su momento. Muchos de los ejemplos utilizados para ilustrar su argumentación son ahora, naturalmente, anticuados. El tiempo ha introducido también muchos cambios en el campo de la evaluación de tareas, quizá no tanto en los métodos de base como, ciertamente, en las nociones en cuanto a dónde y de qué manera pueden aplicarse adecuadamente, así como en las actitudes de los empleadores, trabajadores y especialistas frente a su utilización. Además, la

publicación anterior fue preparada teniendo en cuenta que en muchos sectores la evaluación de tareas se consideraba todavía en cierto modo como una novedad. No ocurre así ahora, puesto que se ha convertido en una técnica de gestión generalmente aceptada y que se ha utilizado durante muchos años en muchas industrias y países.

Por estas razones se ha considerado necesario emprender una revisión a fondo del texto, no sólo para actualizar el material sino también para dar a la publicación una orientación más práctica. Se ha incluido más información acerca de la forma como la evaluación de tareas se aplica en la realidad, a fin de que el estudio satisfaga más íntimamente las necesidades de una serie de personas inmediatamente implicadas en afrontar los problemas de estructuras de remuneración, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. En estos últimos, en particular, muchos trabajadores y empleadores, así como los gobiernos, han considerado en años recientes la evaluación de tareas como posible recurso para superar las dificultades que plantea la fijación de remuneraciones relativas. Pero disponen de escasa documentación que pueda servirles como orientación práctica. Por lo tanto, la presente publicación procura suministrar información de base a los posibles usuarios acerca de la naturaleza y alcance de la técnica, las ventajas e inconvenientes de los métodos disponibles, cuáles son las circunstancias en que se aplican y qué es lo que puede esperarse o no conseguir con ellos.

El primer capítulo ofrece una reseña general de la evaluación de tareas y de las principales características de su evolución histórica. En el capítulo 2 se describen el proceso de análisis de puestos y la preparación de descripciones, dos pasos preliminares esenciales en la mayor parte de las actividades de evaluación de tareas. Los capítulos 3 a 5 presentan los distintos métodos que se han desarrollado, mientras que en el capítulo 6 se examinan una serie de problemas que deben resolverse en el momento de su aplicación. El capítulo 7 identifica diversos factores que deben tenerse en cuenta a la hora de seleccionar el método más adecuado. El capítulo 8 analiza las tendencias en la utilización de esta técnica en distintas partes del mundo, mientras que en el capítulo 9 se considera en qué forma el principio de igual remuneración podría ser reforzado a través de la evaluación de tareas. El capítulo 10 examina algunos de los problemas de relaciones profesionales que lleva aparejados su empleo y las actitudes de los interlocutores sociales frente a esta técnica. En conclusión, el capítulo 11 ofrece una evaluación sucinta de las ventajas e inconvenientes relativos de la evaluación de tareas.

Una información más detallada se ofrece en el anexo 1, en que se describen las principales características de algunos planes bien conocidos de evaluación de tareas. Como ilustración de la actual situación del debate en algunos círculos sindicales

sobre la utilización de esta técnica, el anexo 2 reproduce las directrices sobre evaluación de tareas elaboradas por la Federación Internacional de Empleados, Técnicos y Profesionales. Por último, el anexo 3 reproduce un extracto de las pautas sobre la selección, elaboración y administración de sistemas de remuneración apropiados, establecidas por una reunión de expertos de la OIT que se celebró en Ginebra en noviembre de 1983.

En la preparación de este estudio se utilizaron diversas fuentes de información. La OIT procedió a realizar una serie de monografías regionales y efectuó una encuesta cerca de numerosos gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores, y también centros de productividad de diferentes países, a fin de obtener datos sobre las tendencias en la utilización de la evaluación de tareas. El estudio se benefició también de la colaboración del Sr. Bryan Livy, profesor adjunto de gestión del personal en la City University de Londres, quien redactó el proyecto preliminar del texto. La versión definitiva se debe al Sr. Hiromasa Suzuki, del Servicio de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales de la OIT, con asistencia del Sr. Zafar Shaheed, del mismo Servicio. La OIT desearía expresar su gratitud a todos aquellos que prestaron su concurso para la elaboración de este estudio.

¹ OIT: Job evaluation (Ginebra, 1960).

INDICE

	<u>Página</u>
PREFACIO	v
CAPITULO 1 - <u>ALGUNAS CONSIDERACIONES GENERALES</u>	1
Definición de la evaluación de tareas	1
¿Para qué sirve la evaluación de tareas?	2
Principios de la evaluación de tareas	7
Evolución histórica de la evaluación de tareas ...	10
CAPITULO 2 - <u>ANALISIS DEL PUESTO Y DESCRIPCION</u> <u>DE TAREAS: PRIMERA ETAPA DE LA EVALUACION</u> <u>DE TAREAS</u>	15
Análisis del puesto	17
Identificación de tareas	18
Compilación de información sobre los puestos ...	20
Métodos de compilación de datos	21
Descripción del puesto	26
CAPITULO 3 - <u>METODOS GLOBALES</u>	33
El método de graduación	33
Etapas	34
Ventajas e inconvenientes	37
El método de clasificación	38
Etapas	39
Ventajas e inconvenientes	43
CAPITULO 4 - <u>METODOS ANALITICOS</u>	45
Graduación por puntos	45
Etapas	46
Ventajas e inconvenientes	58

	<u>Página</u>
El método de comparación de factores	59
Etapas	60
Ventajas e inconvenientes	66
 CAPITULO 5 - <u>ALGUNOS METODOS NUEVOS E INVESTIGACIONES</u> <u>RECIENTES EN MATERIA DE EVALUACION</u> <u>DE TAREAS</u>	69
Método basados en un criterio único	71
Método del tiempo de autonomía	71
Métodos de las "bandas decisorias"	73
Métodos híbridos	74
Método del diagrama de perfiles de Hay-MSL	75
Método de los perfiles de Urwick-Orr	77
Método de consenso directo	78
Evaluación de tareas en términos de comunicación	80
Método de evaluación de los factores	81
Mejoramiento de la aplicación de los métodos tradicionales	84
 CAPITULO 6 - <u>PROBLEMAS PRACTICOS QUE PLANTEA</u> <u>LA APLICACION DE UN PLAN DE EVALUACION</u> <u>DE TAREAS</u>	89
Mecanismo de aplicación	89
Comités	90
Participación de los trabajadores	92
Formación	93
Información del personal	93
Conversión de la jerarquía de puestos en escalas de salarios	94
Establecimiento de grados de remuneración	97
Escalas de salarios y superposición de las tasas	100
Determinación del nivel de remuneración y aplicación de la nueva escala	101

	<u>Página</u>
Aplicación continuada de un plan de evaluación de tareas	103
Mantenimiento cotidiano	104
Evaluación periódica	104
 CAPITULO 7 - <u>¿COMO ELEGIR UN METODO DE EVALUACION</u> <u>DE TAREAS?</u>	107
Identificación de los problemas de remuneración .	107
Elección de un método: elementos que deben considerarse	112
Marco jurídico y social	112
Estructura de organización y tecnología	113
Estilo de la gestión y política de personal ...	113
Relaciones profesionales	114
Costo de la evaluación de tareas y tiempo necesario	116
Evaluación de personal	118
Preparación de un plan	120
 CAPITULO 8 - <u>TENDENCIAS INTERNACIONALES EN MATERIA</u> <u>DE EVALUACION DE TAREAS</u>	125
Países industrializados con economía de mercado .	125
Países de economía planificada	137
Países en vías de desarrollo	146
 CAPITULO 9 - <u>IGUALDAD DE REMUNERACION Y EVALUACION</u> <u>DE TAREAS</u>	151
Dificultades para aplicar la igualdad de remuneración: segregación entre los empleos masculinos y femeninos	151
La evaluación de tareas y las normas internacionales del trabajo sobre la igualdad de remuneración	153
Límites de los planes de evaluación de tareas tradicionales	154
Selección de puestos claves	154
Criterios de ponderación de los factores	155
Estructura de los planes de evaluación de tareas	155

Algunas experiencias de evaluación de tareas con miras a eliminar la discriminación salarial	156
Problemas y perspectivas	163
CAPITULO 10 - <u>ACTITUDES DE LOS EMPLEADORES, LOS TRABAJADORES Y LOS SINDICATOS FRENTE A LA EVALUACION DE TAREAS</u>	167
Actitud de los empleadores	167
Actitudes de las organizaciones de los trabajadores y sus representantes	169
¿Hacia un consenso?	177
CAPITULO 11 - <u>OBSERVACIONES FINALES</u>	183
Ventajas de la evaluación de tareas	183
Inconvenientes	184
ANEXO 1: Ejemplos de planes de evaluación de tareas ..	187
Estudios de casos	187
Programas híbridos de evaluación de tareas	212
ANEXO 2: Directrices de la FIET (Federación Internacional de Empleados Técnicos y Profesionales) sobre la evaluación de los empleos	222
ANEXO 3: Extracto de las pautas sobre la selección, elaboración y administración de sistemas de remuneración apropiados, adoptadas en 1983 por la Reunión de Expertos de la OIT sobre sistemas de remuneración	227

Lista de los cuadros

1. Diferentes métodos de progresión por puntos del criterio "calificación"	52
2. Plan de factores: Esquema AIMM (tareas manuales)	53
3. Plan de factores: esquema AIMM (tareas no manuales)	54

4. Ejemplo de presentación en forma de matriz del criterio "margen de iniciativa"	56
5. Graduación de puestos según el método de comparación de factores por factores	62
6. Asignación de valores en metálico a los distintos factores y graduación de los puestos según el método de comparación de factores	63
7. Comparación entre graduaciones por factores y por valores en metálico según el método de comparación de factores	65
8. Enfoques de la evaluación de puestos y criterios de evaluación que se utilizan en el método Jardillier/Lupé	83
9. Graduación AIMM	99
10. Características básicas de los diversos métodos ..	121
11. Utilización de la evaluación de tareas en la función pública de los Estados y condados de los Estados Unidos	128
12. Importancia relativa de los diferentes métodos de evaluación de tareas en el Reino Unido	131
13. Hungría: Escalas de salarios por hora, de acuerdo con las condiciones de trabajo y las calificaciones	140
14. Checoslovaquia: Estructura del método de graduación por puntos de la evaluación de tareas .	142

Lista de diagramas

1. Dispersión de los salario	97
2. Tasa de salario explicada y escala de salarios prevista	99
3. Estructura de las clases	101

CAPITULO 1

ALGUNAS CONSIDERACIONES GENERALES

Definición de la evaluación de tareas

Puesto que los salarios son probablemente el elemento más importante en lo que se refiere a condiciones de empleo, es natural que siempre hayan planteado problemas difíciles en las negociaciones entre empleadores y trabajadores. Estos problemas no se refieren solamente al nivel general de salarios percibidos por los trabajadores, sino también a las diferencias de remuneración entre los mismos. Estas diferencias son de varios tipos. Existen entre los países y, dentro de cada país, entre industrias o grupos de industrias. Además, dentro de tal o cual industria se producen normalmente diferencias de salarios entre las distintas regiones, empresas o fábricas o, dentro de estas últimas, entre los distintos departamentos. Muchas de estas diferencias pueden ser reflejo de diferencias en el contenido de la ocupación, haciendo abstracción del hecho de que tal vez trabajadores empeñados en el mismo tipo de labor reciban salarios muy distintos de acuerdo con su antigüedad, condiciones de trabajo, rendimiento personal y toda una serie de otras razones.

Las diferencias salariales de las que se ocupa este estudio son las que surgen entre distintos puestos dentro de una unidad dada en la que existen normas comunes para regular la fijación de salarios. Dicha unidad puede ser una empresa o fábrica individual pero en otros casos puede abarcar toda una industria (por ejemplo, producción de acero o la función pública) o, incluso en algunos casos, todo el sector público o toda la economía nacional. La evaluación de tareas es una técnica para determinar sistemáticamente la posición de los puestos en la estructura de salarios dentro de tales unidades, basándose en la evaluación de la importancia relativa de las tareas de que se trata. Confía en la comparación y análisis sistemático de las exigencias que el cumplimiento normal de determinados puestos plantea a los trabajadores, sin tener en cuenta sus aptitudes individuales o su rendimiento. Evidentemente, las aptitudes o esfuerzos individuales también pueden relacionarse con los salarios efectivamente pagados, por ejemplo, a través del pago de gratificaciones dentro de un sistema de remuneración según los resultados o de una graduación del mérito. Pero esto es algo completamente distinto de la evaluación del puesto. La evaluación del puesto se orienta hacia la apreciación de las tareas, no de la persona.

Desde luego, diversos autores han definido y descrito la evaluación de tareas en forma algo distintas, como lo ilustran los siguientes ejemplos:

La evaluación de tareas es un método que contribuye al establecimiento de un orden jerárquico justificado de los puestos en su conjunto, y constituye el fundamento para la fijación de salarios. Por tanto, sólo representa uno de los puntos de partida para establecer la diferenciación relativa de las tasas salariales básicas¹.

Evaluación de tareas significa la comparación de las mismas recurriendo a procedimientos formales y sistemáticos, con miras a determinar la situación relativa de un puesto con respecto a otro en una jerarquía de salarios o remuneraciones. El verdadero objetivo de la investigación y comparación lo constituye el contenido del puesto, y no la noción más bien imprecisa de su "valor" para la organización².

La evaluación de tareas puede definirse como una técnica que determina, en forma sistemática, el valor relativo de un grupo de puestos a los fines de su remuneración³.

La evaluación de tareas es un proceso que consiste en determinar sistemáticamente, y lo más objetivamente posible, las tasas diferenciales de salarios⁴.

Algunas de estas definiciones se refieren al "valor relativo" de los puestos, mientras que otras atienden a la situación de los puestos en la estructura de salarios. Como se verá a partir de la descripción de distintos sistemas de evaluación que figuran en los capítulos siguientes, el verdadero objeto de investigación y comparación es el contenido del puesto, y no la noción más bien imprecisa de su "valor" para la empresa. También debería tenerse presente que, aunque la evaluación de tareas se utilizará normalmente como ayuda para la fijación de salarios relativos, sus resultados sólo serán un factor que determinará la estructura salarial, mientras que la fijación efectiva de éstos, a través de la negociación colectiva o por otros métodos, se sitúa, en opinión de muchos autores, mucho más allá del ámbito de la evaluación de tareas.

¿Para qué sirve la evaluación de tareas?

La técnica de la evaluación de tareas se ha desarrollado en gran parte como respuesta a los distintos problemas de administración salarial con que han tropezado las empresas modernas en gran escala. En primer lugar, en tales empresas es posible a menudo obtener considerables ventajas administrativas

del hecho de fijar las tasas basándose en los puestos más bien que por separado y con respecto a cada trabajador. Cuando hay grandes contingentes de trabajadores ocupados, es esencial disponer de reglas claras de remuneración si se quiere evaluar con exactitud los costos de la mano de obra y asegurar la observancia de políticas controladas y racionales de personal. Sin tales reglas, las estructuras de salarios pueden rápidamente convertirse en caóticas, a través de decisiones inconsecuentes tomadas por los distintos supervisores y la proliferación de una serie de asignaciones y pagos especiales. Teniendo en cuenta también la división del trabajo y la especialización corrientes en las grandes empresas, se tiende a reconocer muchos puestos diferentes. Además, la importancia para los fines de planificación y coordinación de contar con puestos más o menos normalizados y exactamente definidos se ha convertido en un factor básico de toda práctica sana de gestión. En realidad, cada uno de los distintos puestos podría ser ocupado por un número importante de trabajadores. Como por lo general están sujetos a una serie de normas comunes en materia de horarios de trabajo y otras condiciones de empleo, no es sorprendente que personas que efectúan tareas esencialmente idénticas hayan exigido "igual salario por trabajo de igual valor". En muchos países los sindicatos han reivindicado y logrado a través de la negociación colectiva la aplicación del concepto de tasa según el puesto, a diferencia de las tasas fijadas por el empleador sobre una base individual. Pero en años más recientes aquella práctica ha sido aceptada cada vez más como factor de una buena gestión.

La aparición de la evaluación de tareas refleja también el hecho de que en la fijación de tasas para tal o cual puesto generalmente no resulta práctico para la empresa confiar exclusivamente en las tasas de salarios dictadas por el mercado del empleo exterior. Por lo general, las empresas no se ven confrontadas con una tasa salarial única a la cual pueda llevarse a cabo el reclutamiento, sino también con una serie más o menos nutrida de tasas satisfechas por los empleadores que se disputan los mismos tipos de mano de obra. Solamente en caso de que las tasas ofrecidas por la empresa sean considerablemente inferiores a las satisfechas en otros sectores podría tropezar con dificultades insuperables para contratar y mantener trabajadores calificados y para alentar la motivación del personal existente. Al mismo tiempo, muchas empresas estiman ventajoso operar con una fuerza de trabajo estable, porque muchos de los trabajadores consagran la totalidad o gran parte de sus carreras a la misma, acumulando y utilizando al mismo tiempo una considerable y valiosa experiencia de trabajo. Para promover tal estabilidad, los puestos de más alto nivel suelen llenarse por promoción más bien que por reclutamiento exterior, de modo que el contacto de la empresa con el mercado del empleo circundante queda limitado a la contratación para "puestos de entrada" al nivel más bajo de las jerarquías profesionales. Desde luego, teniendo en cuenta sus políticas de personal y los tipos de mano de obra que

procuran emplear, las empresas podrán depender más o menos del reclutamiento exterior y estar más o menos sujetas a las presiones salariales imperiosas del mercado del empleo. No obstante, parecería que muchas empresas modernas en gran escala operan con significativa autonomía en cuanto a las tasas que son capaces de fijar para los distintos puestos.

Al ejercer esta facultad, las empresas tropiezan en general con la exigencia de tomar en consideración las nociones de sus trabajadores en cuanto a la jerarquía de puestos y la noción conexa de una estructura de salarios "equitativa". Por ejemplo, en caso de que un capataz ejerza funciones importantes, tales como mantenimiento de la disciplina, distribución de trabajo y evaluación de los resultados, se acepta en general que ocupa un nivel más elevado en la jerarquía de la empresa que los hombres cuya labor supervisa, por lo que debería existir una diferencia salarial. De no ser así, tal vez se vea socavada su autoridad. Incluso cuando no existe tal relación funcional entre puestos, los trabajadores tienen a menudo opiniones bien arraigadas acerca de su valor relativo, basándose en el contacto directo y en la observación cotidiana. Pocos pondrían en duda que los artesanos calificados deberían ser clasificados en un nivel más alto que los operadores de maquinaria y que los puestos manuales que requieren escaso esfuerzo físico son menos "valiosos" que los que requieren el despliegue de gran energía o imponen condiciones de trabajo desagradables. De forma similar, se considera en general que los puestos repetitivos de rutina, como la compilación de datos, deberían ocupar un rango inferior al de empleos que requieren análisis complejos de tales datos y la adopción de decisiones con importantes consecuencias para el futuro de la empresa. A menos que la estructura de salarios existente responda más bien de cerca a las opiniones de los trabajadores sobre lo que debería ser, éstos forzosamente expresarán su insatisfacción. Por consiguiente, las empresas se ven generalmente obligadas a elaborar sus estructuras de salarios, tomando en cuenta consideraciones tanto de "equidad interior" como de presiones del mercado del empleo "exterior".

Surge una dificultad por el hecho de que, a menudo, las bases simplificadas para distinguir entre un puesto y otro probablemente no sean capaces de reflejar todas las distinciones que los trabajadores perciben como importantes en las complejas empresas modernas. Cuando la producción sigue realizándose en unidades pequeñas con capataces, jornaleros y aprendices, tal vez fuera suficiente seguir manteniendo las distinciones de aptitudes básicas. Pero en el ambiente de una fábrica típica, donde a menudo se observa una gran variedad de puestos que requieren períodos distintos de formación, hoy en día resulta relativamente raro que se distingan los salarios basándose exclusivamente en una labor "calificada", "semicalificada" y "no calificada". De una u otra manera, en general se ha considerado necesario tomar en consideración una serie de características adicionales del

puesto, tales como los tipos de responsabilidad que se ejercen, la medida de esfuerzo físico y mental, y las condiciones de labor. Igualmente, en lo que se refiere a los empleados, rara vez basta con introducir distinciones de remuneración basadas exclusivamente en la duración y modalidad de la educación formal requerida. Si se intenta hacerlo, probablemente se provocarán situaciones en que la labor efectivamente realizada guarda escasa relación con la paga ofrecida a los trabajadores, o en que la paga se concede basándose en calificaciones y aptitudes formales que no se utilizan plenamente en el lugar de trabajo o que tienen poco que ver con las exigencias reales del puesto.

Es, desde luego, concebible que las empresas pudieran utilizar clasificaciones más complejas de puestos a los fines de la remuneración sin basarse en una evaluación de tareas. Los puestos podrían clasificarse en categorías determinadas a través de evaluaciones globales aproximadas de lo que valen muchos puestos, la aplicación de normas empíricas y de precedentes, o mediante negociaciones ad hoc entre los empleadores y los representantes de los trabajadores. Tales métodos se utilizan ampliamente en la práctica y a menudo son suficientes. No obstante, estos procedimientos menos formales no ofrecen ninguna garantía sólida en cuanto a una estrecha correspondencia entre los salarios percibidos por los trabajadores y la labor que efectivamente realizan. A medida que pasa el tiempo, posiblemente se multipliquen las divergencias y se hagan aún más importantes. Cuando por último, las divergencias llegan a ser inaceptables por su número e importancia, las empresas suelen considerar en general la posibilidad de efectuar una comparación más sistemática y objetiva del contenido de las tareas como ayuda para establecer una estructura de salarios más racional; en otras palabras, emprenden la aplicación de uno u otro método de evaluación de tareas.

En la actualidad, la posibilidad de recurrir a la evaluación de tareas se considera a menudo en las siguientes circunstancias:

- se manifiesta una insatisfacción generalizada y hay frecuentes disputas acerca de la estructura de salarios, pues se pretende que un trabajo similar no siempre lleva a una remuneración igual, que se ofrece una remuneración equivalente por un trabajo no similar o que las diferencias de salarios no guardan proporción con el trabajo efectivamente realizado;
- la introducción de nuevo equipo o nuevos métodos de trabajo modifica el contenido de muchos puestos, con el resultado de que es preciso establecer una nueva base de remuneración más equitativa para los trabajadores interesados;
- es preciso establecer una nueva base de la estructura de salarios en razón de cambios de organización (por ejemplo,

una fusión), a fin de armonizar tasas de remuneración diferentes en una estructura coherente;

- se manifiesta la preocupación de que ciertos grupos de trabajadores, por ejemplo las mujeres, se encuentran subremunerados, por lo que la empresa desea eliminar tal discriminación vinculando la remuneración en forma más explícita y sistemática al contenido de las tareas.

Es importante señalar, al mismo tiempo, que la evaluación de tareas es algo más que un simple paliativo para retificar ciertos problemas de remuneración: en general entraña un análisis en profundidad de los puestos, que por sí mismo puede constituir una sólida base para una moderna gestión del personal en lo que se refiere a la organización del trabajo y a las políticas de carrera. Por lo tanto, a menudo la evaluación de puestos forma parte de una serie de medidas destinadas a resolver un conjunto más amplio de dificultades de gestión.

Una estructura salarial que en términos generales resulte satisfactoria tanto para los trabajadores como para los empleadores es, evidentemente, sumamente ventajosa; cuanto menor sea el número de quejas y disputas acerca de los salarios relativos, tanto más sanas resultarán las relaciones profesionales y más favorable el clima para una elevación constante de la productividad. No obstante, no siempre resulta evidente que la evaluación de puestos pueda contribuir con éxito al establecimiento y mantenimiento de semejante estructura salarial, pues en gran medida ello dependerá de las condiciones particulares que predominan en la empresa. Por ejemplo, como ya hemos dicho, un factor esencial de evaluación es que los puestos puedan definirse sin referencia a las características personales de sus titulares. Pero semejante distinción bien podrá resultar artificial en el caso de algunos puestos. De esta manera, en la investigación científica o en ciertas actividades comerciales de alto nivel tal vez no resulte fácil distinguir entre el puesto y su titular. Incluso en empleos relativamente de rutina, es bien sabido que la labor efectivamente realizada puede a veces diferir sustancialmente según sea la capacidad individual y el rendimiento de quienes lo desempeñan. En algunas empresas es frecuente que se requiera de los trabajadores que cambien las tareas que cumplen de manera que cualquier tentativa por definir los puestos individuales en términos de una especificación detallada de deberes y responsabilidades se torna difícil. Incluso puede ser contraproducente si tiene como resultado una resistencia del trabajador a cualesquiera cambios en sus funciones en razón de los posibles efectos adversos sobre sus ganancias. En tal caso, quizá sea más sensato basar las tasas de salarios en las características personales requeridas de los trabajadores, en particular de sus aptitudes y otras calificaciones, más bien que sobre una definición y análisis detallado de los puestos.

En general, no puede decirse que ninguno de estos enfoques sea mejor que el otro. Todo dependerá de las condiciones específicas que predominan en la empresa, incluidas la naturaleza de los puestos y de la tecnología, el esquema de organización del trabajo, y el reclutamiento y perspectivas de carrera. Por esta razón, cuando se considera la posibilidad de introducir la evaluación de tareas, es importante considerar con todo cuidado las causas subyacentes de los problemas de estructura salarial, tomando en consideración al mismo tiempo otras posibles soluciones, quizá menos costosas o que exijan menos tiempo. Sea como fuere, la experiencia del pasado sugiere que a menudo es mucho más fácil resolver los problemas de estructura salarial cuando los empleadores y trabajadores interesados disponen de un marco aceptado dentro del cual sea posible ponderar la importancia relativa de los puestos. El principal atractivo de la evaluación de tareas estriba en que puede suministrar un marco de ese tipo mediante el establecimiento de criterios claramente definidos y de procedimientos formalizados.

Principios de la evaluación de tareas

Primeros pasos

Existe actualmente una amplia serie de métodos de evaluación de tareas. Algunos son sumamente simples en su concepción y medios de aplicación. Otros implican la utilización de técnicas más bien complejas, incluida la informática. La elección de un método de evaluación es importante y, como se explicará más adelante, dependerá del número y tipo de puestos que deban evaluarse, costo de la operación, recursos disponibles y grado de precisión que se desee. Sea como fuere, ciertos pasos son más o menos comunes a todos estos métodos.

La primera etapa consiste casi siempre en examinar y analizar las tareas y actividades que necesariamente impone un puesto. El propósito del "análisis del puesto" es determinar las características esenciales de cada puesto y las exigencias a las que debe responder su titular a fin de estar capacitado para realizar las tareas satisfactoriamente. El análisis de un puesto comienza generalmente por la preparación de una lista de todas las tareas o posiciones de una población dada, a fin de agrupar en "puestos" aquellas que son idénticas o esencialmente las mismas. Este proceso se conoce generalmente como "identificación de puestos". A continuación debe compilarse, de diversas maneras, una información exacta sobre la naturaleza de cada una de las tareas. Estos elementos esenciales de información son por lo general: índole y propósito de las tareas que forman el puesto; frecuencia con que se repiten; herramientas y equipo utilizado; naturaleza y nivel de responsabilidades del titular, y características y condiciones ambientales en que deben cumplirse las tareas. También deben identificarse las

características personales que debe reunir el titular a fin de cumplir esas tareas (tales como conocimiento, aptitudes y capacidades individuales). Este tipo de información puede compilarse mediante un cuestionario, una entrevista o la observación directa. En general los datos son compilados por un equipo de analistas especialmente nombrados con tal propósito, quienes entrevistan al titular y a su superior inmediato, utilizando un cuestionario. La información así obtenida es analizada y registrada concisamente en una "descripción de tareas". Tales descripciones se atienen generalmente a un formulario normalizado, puesto que su propósito es permitir que los puestos sean evaluados mediante una comparación de unos con otros. El grado de precisión y el tipo de información requerida varían considerablemente de un método a otro.

Las evaluaciones en sí son desarrolladas esencialmente mediante un examen del contenido de las tareas, con miras a establecer una comparación directa o indirecta entre los puestos. Hay fundamentalmente dos maneras de realizarlo. Una consiste en considerar todo un puesto, comparado con otros, y, sobre esta base, situarlo en una jerarquía de puestos; este enfoque se define como "global" o "no analítico". El otro enfoque, denominado "analítico", implica la reducción de las características esenciales de un puesto a cierto número de factores, para proceder luego a una comparación factor por factor. Los resultados de estas comparaciones parciales se adicionan a continuación, a fin de graduar los puestos como un todo. La ventaja de los métodos analíticos consiste en la facilidad con que los evaluadores (o un comité de evaluación) pueden establecer una jerarquía de puestos sumamente distintos considerándolos factor por factor.

El resultado del procedimiento de evaluación es la graduación de los puestos por orden de importancia. Cumplida esta etapa, es habitual agrupar en diferentes grados aquellos puestos a los que se han asignado sustancialmente los mismos valores.

La traducción de los grados en niveles de remuneración constituye una operación decisiva, pues es la culminación lógica de cualquier proceso de evaluación de tareas. No obstante, el nivel y graduación de los salarios no se fijan como consecuencia directa de la evaluación de tareas, que normalmente sólo se interesa por la posición relativa de los puestos; su determinación tiende más bien a ser influenciada por consideraciones más amplias sobre la política salarial general de la empresa, incluida las comparaciones con las tasas exteriores. En general, el nivel y abanico de los salarios se fijan mediante negociación entre la administración y los representantes de los trabajadores, pero algunos métodos modernos de evaluación de tareas incluyen el elemento de comparar los salarios con aquellos

que se pagan fuera de la empresa, a fin de ofrecer puntos de referencia para la fijación de remuneraciones.

Ninguna empresa permanece inmóvil. La organización del trabajo se modifica con el tiempo, afectando así al contenido de los puestos y a las estructuras de evaluación de los mismos. Como etapa final, por tanto, es necesario establecer procedimientos apropiados para mantener el plan de evaluación de puestos y para solucionar las quejas y conflictos.

Si bien la sinopsis anteriormente ofrecida de las distintas etapas de la evaluación de tareas resulta, por fuerza, sumamente simplificada, muestra la progresión lógica característica a partir de la elección del método hasta la compilación sistemática de informaciones, selección de factores de evaluación, evaluación de los puestos en algunos métodos a partir de dichos factores, agrupación de los puestos, traducción de la jerarquía de puestos en una escala salarial y, por último, procedimientos para mantener en vigencia el plan de evaluación. Estas etapas y algunos de los problemas derivados se examinan con más detalle en los capítulos siguientes.

Métodos

Existen cuatro métodos básicos de evaluación de tareas: graduación, clasificación, asignación de puntos y comparación de factores. Los dos primeros suelen designarse como "métodos globales" y los otros dos como "métodos analíticos". Como ya hemos mencionado, la principal diferencia estriba en que los dos primeros no dividen las tareas componentes de un puesto en factores, mientras que en los dos últimos los puestos se analizan factor por factor. Los métodos de graduación y clasificación se designan a veces como "no cuantitativos", mientras que la asignación de puntos y la comparación de factores se denominan métodos "cuantitativos". En los primeros no se hace ningún intento por obtener mediciones cuantitativas del valor de un puesto, mientras que la utilización de los dos últimos permite determinar los valores cuantitativos del puesto. Estos cuatro métodos básicos se utilizan ya desde hace más de medio siglo, y los tres primeros se emplean ampliamente en muchos países. Han sido mejorados de diversas maneras a fin de aumentar su precisión y eficacia, pero su estructura lógica sigue siendo en buena parte la misma.

La graduación es un método simple que implica colocar las tareas en un orden de rango según las exigencias que plantean a quienes las realizan. Los puestos son considerados como un todo y se comparan unos con otros por medio de descripciones de tareas relativamente simples.

La clasificación es un método cuya principal característica es que los distintos niveles y su estructura se establecen antes de graduarse los puestos. El conjunto de éstos se asigna luego a sus grados adecuados por referencia a la definición de dichos niveles.

La asignación de puntos utiliza factores claramente definidos, tales como nivel de aptitud, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. El número de factores puede variar de unos pocos hasta 10 o más, según sea el plan utilizado. Cada factor se divide en varios niveles de grados a los que se asignan valores en puntos. (Estos valores reflejan implícitamente la ponderación recibida por cada factor.) A continuación se analizan los puestos factor por factor y se les asignan puntos en consecuencia. Se llega a un puntaje total para cada puesto mediante la adición de los puntos obtenidos por cada factor. La suma total de puntos determina la situación del puesto en la jerarquía.

La comparación de factores es un derivado de la graduación por puntos. Implica también el análisis y graduación de los puestos factor por factor. La principal diferencia es que la ponderación de estos factores no se realiza de antemano. Después de un detallado análisis de los puestos claves se establece la importancia de cada factor y nivel. En el método original se había preparado una lista de factores directamente expresados en valores monetarios; una vez aplicada dicha lista, se obtenía la posición del empleo en la jerarquía de puestos y también el nivel de salario. La lista numérica de puntos puede ser sustituida por una lista de valores monetarios.

Nuevos métodos híbridos. Estos toman como punto de partida uno de los cuatro métodos básicos anteriormente descritos, pero han llegado a tener características distintas de las de los métodos tradicionales. Estos nuevos métodos han sido elaborados en general por empresas de consultores de gestión.

Evolución histórica de la evaluación de tareas

No se conoce a ciencia cierta el origen de la evaluación de tareas. Algunos autores piensan que comenzó con un método de clasificación propuesto para la función pública de los Estados Unidos en el lejano 1871; otros fijan su origen en los primeros años 1920. No obstante, es evidente que el desarrollo de la evaluación de tareas como técnica estuvo asociado a la concepción de los primeros años del siglo XX que llevó a la introducción de métodos analíticos en la organización del trabajo, la llamada "gestión científica", de la que F.W. Taylor fue quizá el exponente más conocido. El análisis de puestos constituye la base común del estudio de métodos, la medición del trabajo y la evaluación de tareas. Pero esta última tarea no se inspira

exclusivamente en los principios de la "gestión científica", algunos de los cuales han merecido desde entonces severas críticas de diversos sectores por conducir a cierta "deshumanización" del trabajo; también debe mucho a la preocupación por el principio de "igual remuneración por trabajo de igual valor". El método de clasificación de puestos de los Estados Unidos, por ejemplo, se desarrolló en la función pública de ese país como intento por eliminar las anomalías salariales que subsistían entonces de un departamento gubernamental a otro.

El primer indicio de una evaluación analítica de tareas aparece en la obra de la American Management Association (AMA), en 1920, con la firma de Charles E. Bedaux. Después de intentar un plan de 13 factores en cierto número de empresas de trabajo de los metales, Merrill R. Lott publicó en 1926 un manual importante con el título de "Escalas salariales y evaluación de tareas". F.A. Kingsbury había propuesto un método similar ya en 1923. El método de comparación de factores, combinación del método por puntos y del método de graduación global, fue desarrollado inicialmente en 1926 por E.J. Bengé siendo experimentado por primera vez por la Philadelphia Rapid Transit Corporation. Hacia la misma época la ley de clasificación promulgada en 1923 en los Estados Unidos armonizaba la estructura salarial del Servicio Federal mediante la introducción de un método de clasificación que ejerció considerable influencia durante muchos años. Hacia los últimos años veinte ya habían sido elaborados y experimentados en cierto número de empresas, aunque no eran todavía de utilización general, los cuatro métodos básicos de evaluación de tareas.

El método por puntos fue perfeccionado considerablemente por el experto estadounidense A.L. Kress, quien, hacia los últimos años treinta, propuso planes basados en dicho método para dos influyentes organizaciones industriales de los Estados Unidos, la National Electrical Manufacturers Association (NEMA) y la National Metal Trades Association (NMTA). La innovación más importante consistía en reducir toda una serie de factores a los cuatro factores genéricos de "aptitud", "esfuerzo", "responsabilidad" y "condiciones de trabajo", cada uno de los cuales recibía su propia ponderación. Esto facilitaba la aplicación de los planes y los hacía más prácticos. Fueron aplicados con tal éxito en todo el sector de la maquinaria eléctrica que muchos otros sectores y empresas se apresuraron a adoptarlos.

Durante la segunda guerra mundial, las medidas tomadas en los Estados Unidos para regular la economía alentaron también una más amplia adopción de la evaluación de tareas. Mediante la ley sobre estabilización económica de 1942 se congelaron los sueldos, a fin de evitar las excesivas fluctuaciones de remuneración provocadas por la escasez de mano de obra en algunos sectores. La única excepción a dicho congelamiento aprobada por la Junta Nacional del Trabajo de Guerra fue un aumento de salarios

destinado a rectificar ciertas anomalías denunciadas merced a la introducción de un método de evaluación de tareas. Hasta ese momento los sindicatos habían demostrado escaso entusiasmo por dicha evaluación, pero ahora comprendieron que adoptarla favorecía su propio interés así como el de los empleadores. Como resultado, los planes de este tipo se difundieron rápidamente a través de toda la economía de los Estados Unidos. Por ejemplo, en 1944 se inició el conocido plan de la United Steel Corporation como consecuencia de una decisión de la Junta Nacional del Trabajo de Guerra, y, después de más de 30 años, el mismo plan sigue aplicándose con pocas modificaciones a los trabajadores manuales de dicha industria. Al llegar al inmediato período de posguerra, la evaluación de tareas se había convertido en una técnica fundamental de administración en los Estados Unidos.

En Europa, a pesar de algunos pocos experimentos aislados, principalmente en la República Federal de Alemania y en el Reino Unido, el desarrollo de la evaluación de tareas en la industria se remonta esencialmente al período inmediatamente posterior a la segunda guerra mundial, cuando, en el momento de reconstruir sus economías nacionales, muchos países introdujeron y promovieron la evaluación de tareas con miras a racionalizar la estructura de salarios y, por ende, a aumentar la productividad. Así se hizo en la República Federal de Alemania, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Países Bajos, Reino Unido y Suecia.

El más original y ambicioso de estos experimentos fue el introducido en los Países Bajos, donde un programa en gran escala para la reconstrucción de la economía nacional llevó a una congelación de salarios, que permitía aumentos en los mismos únicamente con miras a eliminar las anomalías reveladas por la evaluación de tareas. Con este propósito, en 1949 un comité nacional de representantes de las organizaciones de empleadores y de trabajadores y de expertos elaboró un esquema de graduación por puntos que incluía diez factores. Este plan general fue aplicado a las tareas manuales de todas las industrias. Era su intención obtener la equidad no solamente en las estructuras salariales internas, sino también en los diferenciales de salario entre varias ramas de actividad. Aunque fue oficialmente abandonado en 1959, aún se observan huellas del plan original en la utilización actual de la evaluación de tareas para establecer las estructuras de puestos y salarios.

Aunque quizá el experimento de los Países Bajos haya sido único en su intento de establecer un plan de aplicación nacional, en otros países europeos muchas empresas o ramas de actividad introdujeron la evaluación de tareas más o menos hacia la misma época. En Francia, por ejemplo, la importante compañía "Télémeccanique Electrique" adoptó un plan de clasificación por puntos en 1948. En Finlandia el primer plan impuesto por una organización de empleadores se remonta a 1950. En el Reino Unido algunos de los primeros intentos por aplicar la evaluación de

tareas a toda una industria se realizaron en 1952 en la industria del yute, y en 1955 en la industria de las minas de carbón. En Bélgica una comisión tripartita propuso en 1950 un plan de graduación por puntos que se aplicó en una serie de industrias tanto en el país como en sus territorios de ultramar.

De esta manera, la evaluación de tareas, en particular el método basado en la evaluación por puntos, se difundió rápidamente en Europa occidental durante el período de reconstrucción económica, y hacia los años cincuenta ya estaba firmemente arraigado en la región.

En los países de economía planificada de Europa oriental se han introducido ampliamente ciertas formas de evaluación de tareas durante el período entre las dos guerras y, en particular, durante los años treinta. No obstante, su importancia aumentó considerablemente durante los años cincuenta y primeros años sesenta, cuando se aplicaron escalas de salarios nacionales unificadas como elemento esencial del sistema centralizado de regulación de salarios. De esta manera, los sistemas de evaluación de tareas, basados en el nivel de complejidad (aptitud), esfuerzo y condiciones de trabajo, alcanzaron una aplicación virtualmente universal en dichos países.

Después de este período de rápido crecimiento, la evaluación de tareas adoptó un ritmo de difusión algo más lento tanto en los Estados Unidos como en Europa. Hacia la misma época, la búsqueda de métodos de aplicación universal fue reemplazada por un enfoque más pragmático que procuraba adaptar los principios de la evaluación de tareas a las exigencias particulares de la empresa interesada. Se introdujeron numerosos refinamientos, principalmente en los métodos de comprobar los datos básicos del contenido de las tareas. También se ha observado cierta tendencia a combinar los distintos enfoques. Por ejemplo, se asignó mayor precisión a los métodos globales mediante la incorporación en sus procedimientos de factores claramente definidos. Por otra parte, la investigación en este campo se ha centrado cada vez más en el propósito de obtener una rápida ejecución, resultados precisos y un plan separado para cada empresa, cortado a medida para sus necesidades particulares.

Notas

¹ Netherlands Committee of Experts for Job Evaluation: Standardised method of job evaluation (La Haya, enero de 1951; mimeografiado), pág. 1.

² D.W. Belcher: Compensation administration (Nueva Jersey, Englewood Cliffs, 1974), pág. 88.

³ Ray Edwards y Stuart Paul: Job evaluation: A guide for trade unionists (Londres, Apex, s.f.), pág. 1.

⁴ OIT: Modular programme for supervisory development, Job evaluation, Module IV-26 (Ginebra, 1980), pág. 2.

CAPITULO 2

ANALISIS DEL PUESTO Y DESCRIPCION DE TAREAS: PRIMERA ETAPA DE LA EVALUACION DE TAREAS

La primera etapa de todo plan de evaluación de tareas consiste en la compilación sistemática de datos acerca de los puestos de que se trate. ¿Qué tareas deben ejecutar los trabajadores? ¿Con qué propósito? ¿En qué forma se ejecutan y en qué condiciones? ¿Cuáles son las relaciones entre los diferentes puestos? El proceso de compilación y registro de informaciones sobre tales características esenciales de los puestos es conocido como análisis de puestos.

Antes de seguir adelante es preciso aclarar ciertos términos utilizados en el análisis de puestos y etapas conexas del proceso de evaluación de tareas.

Elemento:	la unidad más reducida en la que puede dividirse el trabajo.
Tarea:	actividad identificable como distinta que incluye un paso lógico y necesario en el cumplimiento de una labor.
Función:	segmento significativo del trabajo realizado en un puesto, que por lo general comprende varias tareas.
Puesto (o posición):	una o más funciones que requieren los servicios o actividades de un trabajador para su cumplimiento; hay tantos puestos como trabajadores y vacantes existan en una organización.
Empleo:	un grupo de puestos idénticos o esencialmente similares con respecto a las tareas cumplidas.
Ocupación:	un grupo de empleos similares en términos de conocimientos, capacidades, aptitudes, formación y experiencia del trabajo que se exigen de los trabajadores para cumplirlo con éxito.

Como su nombre lo sugiere, el análisis de puestos entraña un examen sistemático de los puestos a fin de descubrir la

naturaleza de las tareas ejecutadas, las condiciones de trabajo en que se cumplen, las responsabilidades que requieren y las aptitudes que exigen.

Aparte la evaluación de tareas, la información compilada mediante el análisis de puestos puede ser utilizada para una amplia gama de decisiones sobre personal y sobre la gestión en general, tales como reclutamiento; selección, promoción y transferencia de personal; análisis y evaluación del rendimiento; planificación de la mano de obra; elaboración de programas de formación, y análisis de gestión. Se trata en realidad de una parte esencial de todo sistema moderno de gestión del personal. El tipo de datos compilados a través del análisis varía considerablemente de acuerdo con los usos específicos que se hagan del mismo. Por consiguiente, por lo general tales programas están cortados a la medida para los propósitos que se persiguen. En la práctica, empero, su principal utilización radica con más frecuencia en la evaluación de puestos¹.

Las descripciones de puestos resumen la información esencial compilada a través del análisis. Describen las principales tareas y responsabilidades del puesto en forma clara y concisa, a fin de facilitar la comparación sistemática de puestos a los propósitos de la evaluación. Los tipos de información y nivel de detalle incluidos en las descripciones dependen del plan de evaluación de tareas que deba usarse. No obstante, en todos los casos deben ser normalizados y utilizar una fraseología uniforme. Si las características de los puestos se enuncian en forma diferente de un puesto a otro, probablemente se verán dificultadas las comparaciones sistemáticas, perdiéndose así desde el comienzo una de las principales ventajas de la evaluación de tareas.

Antes de examinar en detalle las dos piedras angulares de la evaluación de tareas, a saber, el análisis de los puestos y sus descripciones, deberíamos mencionar un método complementario de describir los puestos, es decir, las especificaciones de puestos. Estas comportan por lo general una enunciación de las calificaciones personales que se consideran necesarias para un cumplimiento satisfactorio de las tareas. Las especificaciones se utilizan principalmente para seleccionar y reclutar personal y, por consiguiente, no son esenciales para las evaluaciones de puestos. Ciertas características personales, en cambio, tales como experiencia, educación y aptitud, pueden surgir tanto en la descripción como en la especificación del puesto. Por consiguiente, en muchos planes de evaluación de tareas se utilizan especificaciones de los puestos a fin de completar las descripciones.

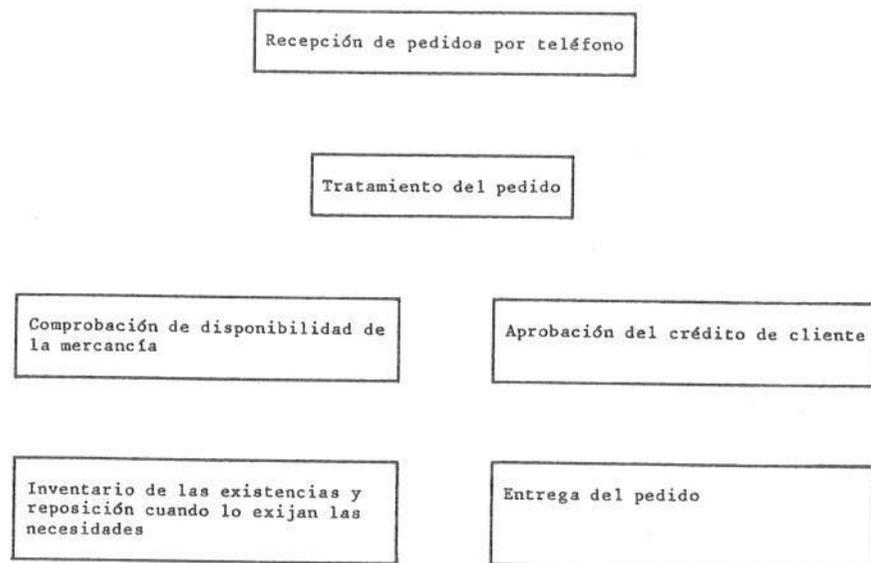
La primera operación de análisis consiste en la compilación de información con respecto a los puestos: qué es lo que efectivamente hacen los trabajadores (funciones y tareas que ejecutan); en qué forma lo hacen (manera como ejecutan cada tarea); por qué lo hacen (propósito de cada tarea o producto de la operación); qué materiales, herramientas, procedimientos, equipo, principios, directrices, etc., se utilizan en la ejecución de cada tarea; en qué condiciones se cumple.

La segunda operación consiste en verificar los conocimientos (en términos de educación, formación y experiencia), calificaciones y aptitudes requeridas para que el trabajador pueda cumplir cada tarea a un nivel aceptable de competencia. Una vez hecho esto, es preciso tener siempre presente que el análisis de puestos trata de determinar las exigencias de los mismos por oposición a las aptitudes personales de quien lo ocupa. Desde luego, a menudo el contenido del puesto y las aptitudes del titular tienden a ejercer entre sí una influencia recíproca. En términos generales, una labor independiente alienta la influencia personal sobre el contenido del puesto; el trabajo en grupo o tareas que imponen la utilización de un equipo complejo reducen dicha influencia personal. Sea como fuere, es muy raro que el contenido de un puesto se encuentre fijado tan rígidamente como para no dejar margen para ninguna influencia personal ejercida por el titular. A la inversa, rara vez un puesto está tan ampliamente afectado por su titular que sea imposible hacerse alguna idea de su contenido sin considerar sus características personales. El puesto de un gestor de producción, por ejemplo, impone ciertas exigencias básicas que pueden definirse con plena independencia de las cualidades del titular. Es en estas exigencias básicas en las que se centra el análisis de puestos.

Puede pensarse que el titular de un puesto aporta a su tarea los conocimientos, las aptitudes físicas y mentales y otras características personales, tales como tacto, iniciativa y asiduidad, que está llamado a utilizar en la medida en que lo exija su labor. Pero, independientemente de las diferencias individuales relacionadas con la aptitud innata, motivación, nivel de educación, edad y carácter, la naturaleza misma de su puesto le plantea ciertas exigencias. Dado que el análisis del puesto se concentra en la labor y en sus exigencias, es preciso hacer abstracción de aquellas cualidades y características personales del titular que no estén directamente impuestas por sus tareas. Este procedimiento de "destilar" de las actividades de que se trate aquellas calificaciones que se estiman necesarias y suficientes para la ejecución de las tareas, haciendo simultáneamente una abstracción sistemática del titular a partir del puesto, es algo esencial para el análisis de puestos.

Identificación de tareas

La primera etapa que debe cumplirse en el análisis de puestos consiste en compilar y estudiar la información general acerca de la organización, con miras a situar cada puesto en su contexto global. Con tal propósito el analista parte generalmente del organigrama de la organización y, si está disponible, de un diagrama del proceso de producción de la misma. El diagrama del proceso de producción puede ayudarle a comprender la relación funcional que existe entre los puestos. En la página siguiente se da un ejemplo de este tipo de diagrama correspondiente a un departamento de ventas².



Si bien tales diagramas u organigramas pueden ser herramientas fundamentales para identificar la relación funcional existente entre los puestos y para comprender el propósito de las tareas, a menudo también pueden resultar anticuados o incompletos. Sea como fuere, es preciso completarlos gracias a otras fuentes de información. Figuran entre éstas los manuales de procedimiento y formación, las normas de reclutamiento (que a

menudo indican las exigencias del puesto), otros reglamentos y directrices apropiados y, evidentemente, las descripciones de puestos ya existentes.

A estas alturas merece la pena repetir la distinción que establecimos anteriormente entre "puestos" (o "posiciones") y "empleos". Un "puesto" está formado por una serie de tareas y funciones que requieren para su cumplimiento los servicios o actividades de un solo trabajador. Hay tantos puestos como haya trabajadores y vacantes en cualquier organización. Un "empleo" consiste o bien en un grupo de puestos cuyas exigencias y condiciones de trabajo son idénticas o en esencia similares, o de un puesto único, cuyas funciones, exigencias y condiciones de trabajo son únicas.

En una primera etapa es necesario elaborar una lista de los puestos que se deba analizar. Se trata a veces de una operación larga y delicada. Cuando por primera vez se introduce la evaluación de tareas en una empresa, a menudo no se cuenta con una definición clara de la labor que impone el puesto, y quizá los títulos que se le dan no indiquen perfectamente su contenido. Por ejemplo, un título único puede abarcar dos puestos fundamentalmente distintos y, a la inversa, tal vez se realicen tareas similares en puestos a los que se ha asignado títulos distintos. De tal manera, quizá la utilización de los títulos de puestos existentes no constituya una base sólida para decidir los puestos que serán analizados.

Además, en las organizaciones importantes, se encuentran en general muchos puestos en la mayor parte de los empleos. Tienden a distribuirse en departamentos distintos a lo largo de toda la organización; también pueden estar distribuidos geográficamente en áreas muy alejadas. En tales condiciones, no es práctico ni necesario analizar cada uno de los puestos a fin de obtener un panorama complejo del contenido de la labor. Esto puede hacerse a través de un muestreo juicioso de los puestos que serán analizados y que deberán ser representativo del total. Para seleccionar una muestra es necesario contar con una base de datos razonablemente completos, exactos y actualizados sobre los puestos. Pero no existe una fórmula general que pueda utilizarse para seleccionar la muestra correcta. Entre los factores que deberían ser tomados en consideración figuran la distribución de los puestos dentro de la organización y desde un punto de vista geográfico, así como la variedad de tareas en los distintos puestos. Generalmente los analistas establecen la muestra examinando los títulos de los puestos en estrecha colaboración con los supervisores interesados.

Compilación de información sobre los puestos

Cumplida la primera etapa de identificación del puesto se procede al estudio y notación de las características esenciales de cada uno. Para asegurar una compilación sistemática de datos sobre todos los puestos es necesario preparar una fórmula estándar de análisis que contenga preguntas cuidadosamente seleccionadas. No será necesario elaborar una fórmula completamente nueva; por lo general bastará con adaptar las fórmulas normalizadas básicas a las condiciones que prevalecen en la empresa y al plan de evaluación de tareas que se haya elegido. El propósito de esta etapa es contar con una descripción breve de lo que hace el trabajador, la forma en que lo hace y por qué lo hace, en qué condiciones se ejecuta la labor, y cuáles son las exigencias en materia de calificaciones. En general el analista procura verificar las características del puesto formulando preguntas que cubren los siguientes elementos básicos:

A. El puesto.

1. ¿Quién efectúa el trabajo? ¿Cuál es el título del puesto?
2. ¿Cuáles son las tareas esenciales?
3. ¿En qué forma se cumplen estas tareas y con qué equipo?
4. ¿Por qué se efectúan estas tareas y cuál es la relación entre las tareas del puesto y las de otros puestos?
5. ¿Cuáles son las responsabilidades del titular hacia sus colegas y hacia las máquinas?
6. ¿En qué condiciones de trabajo (duración, ruido, temperatura, luz) etc. se efectúa la labor?

B. Calificaciones necesarias para un cumplimiento satisfactorio del trabajo.

1. Conocimientos.
2. Aptitudes, incluida la experiencia.
3. Nivel de educación.
4. Aptitud física.
5. Aptitud mental.

6. Otras aptitudes (iniciativa, tacto, etc.).

Como ya se ha explicado, las exigencias en materia de calificaciones no son necesariamente las que posee el titular, sino más bien aquellas que se estiman necesarias para realizar la tarea.

En la práctica la mayor parte de los planes de análisis de puestos incluyen los elementos anteriormente mencionados, pero el detalle y la forma como se tratan estos elementos varían con arreglo al tipo de los planes de evaluación previstos y a la naturaleza de la empresa. Por ejemplo, si el análisis de puesto se refiere a los trabajadores de una fábrica, probablemente se necesitará información detallada acerca de la responsabilidad en materia de equipo, condiciones de labor, seguridad e higiene del trabajo, y exigencias de orden físico. Tratándose de empleados de oficina, estas consideraciones serán menos importantes. El método elegido para la evaluación influirá también en el grado de detalle incluido en las fórmulas. En términos generales, los métodos analíticos, tales como la clasificación por puntos y la graduación de factores, requieren información detallada, mientras que para los métodos globales serán suficientes declaraciones más generales. Dos factores importantes deben tenerse en cuenta a la hora de preparar una fórmula de análisis de puestos. Por una parte, el tiempo consagrado a su elaboración debería ser lo más breve posible³, puesto que en las grandes empresas el número de formularios que deben rellenarse y controlarse podrá ser considerable. Por otra parte, la información contenida debe ser objetivamente exacta, uniforme y comparable.

La siguiente fórmula simplificada ofrece un ejemplo de un cuestionario que deberá ser rellenado por el trabajador y su superior inmediato, con intención de utilizarlo en un método global (clasificación) para evaluar los puestos de la función pública. Como se verá, habida cuenta de las características especiales de estos empleos, no se hace mención de las condiciones de trabajo o de las exigencias de orden físico. La información así obtenida será utilizada luego por el analista para establecer un registro de análisis de puestos.

Métodos de compilación de datos

Probablemente el analista se decidirá por utilizar uno o una combinación de los tres métodos principales siguientes para la compilación y comprobación de los datos necesarios para cada puesto: 1) un cuestionario que deberá ser rellenado por el trabajador y su superior inmediato; 2) una entrevista con el trabajador y sus superiores; 3) la observación directa en el lugar de trabajo.

El cuestionario

La utilización de un cuestionario presenta una serie de ventajas. En primer lugar, es el método más eficaz en término de costo, puesto que permite obtener información de un gran número de trabajadores y de sus superiores inmediatos en un lapso relativamente breve. La principal tarea del analista será entonces la de planificar bien el cuestionario y controlar las respuestas recibidas. En segundo lugar, los trabajadores participan activamente en rellenar el cuestionario, suministran un conocimiento detallado e íntimo de sus puestos del que no se podría disponer en otra forma. En tercer lugar, el cuestionario deberá ser estructurado de antemano, lo que facilita la elaboración ulterior de los resultados. En algunos casos, una vez verificadas las respuestas al cuestionario, las mismas podrán utilizarse adecuadamente con escasa elaboración ulterior a fin de preparar una descripción del puesto.

Sin embargo, el método del cuestionario también presenta algunos inconvenientes, algunos de los cuales son graves. En primer lugar, las personas de quienes se solicita que los rellenen deben tener cierto nivel de educación; e incluso en tal caso, quizá las preguntas hayan sido interpretadas en formas distintas de manera que las respuestas no serán las pertinentes. Además, no todos son capaces de describir en forma completa y exacta las tareas que constituyen su labor. Algunos, por ejemplo, insistirán en ciertas características mientras que desatenderán otras por completo, aunque en realidad sean importantes. Este riesgo será menor de contarse con un cuestionario detallado que incluya una lista de puntos claves, pero no es fácil elaborar un cuestionario apto para todos los puestos, y tal vez dicho cuestionario resultaría excesivamente largo.

En la práctica, mientras que un cuestionario bien estructurado permite obtener rápidamente informaciones esenciales, es virtualmente imposible obtener una información completa comparable exclusivamente gracias al cuestionario; en general este método se utiliza en combinación con las entrevistas y la observación directa.

La entrevista

En realidad, casi siempre resulta necesaria una entrevista a fin de obtener datos precisos completos y comparables. Una entrevista dirigida por el analista constituye un medio eficaz para controlar los datos de que ya se dispone acerca del puesto. El analista formula a los titulares preguntas sobre las funciones y tareas principales de su trabajo, basándose en general en una lista ya preparada de preguntas y también en el cuestionario. Una vez realizada la entrevista, el analista redacta un informe

que es entregado al titular y a su superior inmediato para su aprobación. Por lo general, el analista prepara su informe en forma de una descripción del puesto que sirva para acelerar efectivamente la labor preparatoria de una evaluación de tareas.

Pero las entrevistas llevan mucho tiempo. Tal vez sean necesarias, por lo menos una o dos horas para cada caso, a lo que se añade el tiempo que el analista ha consagrado a elaborar su informe, y el titular y su superior inmediato a controlarlo. En una empresa importante quizá fuera necesario un equipo de analistas.

La principal dificultad de la entrevista estriba en encontrar analistas altamente calificados que sepan granjearse la confianza del titular. Como ha señalado un autor, "muchos se imaginan que la entrevista es una cosa relativamente simple, pero nada está más alejado de la verdad. Obtener información de un titular acerca de su puesto es algo a menudo difícil"⁴.

Muchos trabajadores sienten natural desconfianza hacia un analista que viene a examinar su trabajo, mientras que otros suministran un torrente de informaciones que a veces son inútiles. Por consiguiente, es esencial contar con un equipo calificado y experimentado de analistas si se ha decidido utilizar exclusivamente el método de las entrevistas.

Observación

Las tareas de carácter repetitivo son las que mejor se prestan para una observación directa de lo que realmente hace el trabajador. La observación directa por el analista suele poner en claro ciertos aspectos que no habían sido resueltos por la entrevista o por el cuestionario, lo que le dará una idea de las calificaciones personales requeridas; pero es posible que la llegada de un analista al lugar de trabajo provoque cierta tensión, y quizá a los trabajadores no les guste ser observados. Toda observación es, por así decirlo, inútil cuando el puesto requiere considerable juicio personal o gran aptitud intelectual, como ocurre en los puestos de gestión o administrativos; es imposible abarcar todas las tareas en un ciclo de labor que cubre una semana o un mes, o cuando sólo un intervalo prolongado trae consigo cambios de las tareas. Por consiguiente, no es probable que la observación por sí sola permita obtener toda la información necesaria, y deberá utilizarse como complemento de otros métodos más bien que en lugar de los mismos.

En la práctica, desde luego, se recurre muy a menudo a una combinación de los tres métodos. La información de base obtenida gracias al cuestionario es controlada y completada mediante una entrevista y quizá también gracias a la observación directa. Lo importante es adaptar los métodos a las características de los puestos o de la empresa, así como a las del plan de evaluación de

Características

Este trabajo exige un conocimiento de dactilografía, aptitud para redactar cartas, para tomar al dictado y transcribir, o para transcribir a partir de grabaciones sonoras. Es también necesario un conocimiento de las funciones y del personal de la división, y de sus relaciones con las otras unidades del organismo. Es preciso hacer prueba de iniciativa y de juicio al redactar las cartas y al efectuar investigaciones en los expedientes y documentos para encontrar allí las informaciones, como también para encaminar las comunicaciones telefónicas y otras.

Exigencias fundamentales

Estudios Clase 10 o un nivel satisfactorio en el examen.

Exigencias lingüísticas El conocimiento del inglés es esencial para este puesto.

Competencia y aptitudes La competencia necesaria para dactilografiar a una velocidad mínima de 40 palabras por minuto; la tasa de errores no debería ser superior a 5 por ciento.

Experiencia Experiencia en los trabajos de secretaría.

Exigencias deseables

Conocimiento Conocimiento de los métodos y procedimientos de oficina.

Aptitudes Capacidad para encauzar y distribuir el correo de llegada.

Aptitud para llevar expedientes y registros.

Capacidad para redactar la correspondencia e informes de rutina.

Cualidades personales

Tacto, iniciativa y juicio.
Buena presentación.

Fuente: Treasury Board, Public Service (Canadá):
Classification and selection standard: Secretarial, stenographic, typing group administrative support category (Ottawa, 1974).

Un plan de evaluación analítico requiere por lo general una estructura más bien distinta, y a continuación se ofrece un ejemplo de ello.

Descripción del puesto (en un plan de evaluación analítico)

Título del puesto: INGENIERO DE METODOS

Resumen de tareas llevar a cabo la investigación necesaria a fin de recomendar la adquisición y encargo de nuevas técnicas de fábrica y de manufactura, recomendaciones que normalmente son aceptadas; asumir responsabilidad por la introducción de nuevos procesos que aumentan la eficacia de las unidades de producción y la viabilidad económica de los distintos productos.

Educación Normalmente se exigirían de dos a tres certificados de estudios secundarios que permitan al titular iniciar un aprendizaje que lleve a un perfeccionamiento a nivel de ONC.

Formación y experiencia En el momento de completarse el aprendizaje, normalmente se requiere una experiencia de cuatro años relacionada con el empleo.

Responsabilidad por los recursos Una decisión poco atinada basada en una recomendación del titular probablemente acarreará pérdidas para la compañía. El efecto será probablemente más importante si, como es frecuente, la fábrica de que se trata es

especializada y a menudo representa el único servicio de su tipo en la compañía.

Exigencias
de planificación

El titular trabaja con ciertos objetivos especificados y su rendimiento es controlado cada trimestre por las economías efectuadas. El plazo de previsión para la introducción de nuevas técnicas es aproximadamente de un año. El titular es responsable ante el ingeniero de métodos en jefe, pero sólo se presume que transmitirá al mismo problemas operativos excepcionales.

Responsabilidad
de registros
e informes

El titular es responsable de la elaboración de informes que deben ser exactos a fin de evitar onerosos errores. Esto requiere la aptitud para mostrarse analítico, informado y creador a un alto nivel. Normalmente la concentración que se exige es intensa y la labor sumamente variada. El efecto de los errores podría ser graves, pues el titular es responsable de mantener al día el libro de datos de la compañía y el inventario de la fábrica. (Dicho libro de datos, los inventarios y las declaraciones de política de la compañía son todas de carácter confidencial, y es preciso ocuparse de ello con regularidad.)

Contactos
y cooperación

Los contactos dentro de la compañía requieren un buen trato con los asociados a fin de asegurar una coordinación de esfuerzos entre una serie de departamentos. Fuera de la compañía, los contactos se establecen principalmente para discutir las especificaciones con los proveedores. Para esto se requiere un alto nivel de tacto y diplomacia.

Supervisión
de otros

El titular es responsable de la distribución del trabajo y de la disciplina de los aprendices que le han sido asignados para su formación. El titular es responsable, asimismo, de la supervisión de la firma de subcontratos y de las órdenes impartidas a otros ingenieros. El titular es responsable de la formación de operadores hasta la "entrega" de la nueva fábrica.

Condiciones
de trabajo

El titular trabaja durante 50 por ciento de su tiempo en condiciones normales de oficina, y otro 50 por ciento en diversas partes de la fábrica.

Fuente: Edwards and Paul, op. cit.

La descripción del puesto debe ser suficientemente precisa y completa como para ser utilizada en una evaluación subsiguiente, dado que cualquier negligencia o error en el análisis y descripción puede ser perjudicial para el resultado final. Es importante, por consiguiente, que varias personas controlen la exactitud de las descripciones. Sin embargo, un exceso de detalles en la descripción podría fácilmente dejar de lado las características esenciales del puesto. En las empresas importantes, y en particular cuando existe una multitud de puestos que deben ser analizados, la descripción de los mismos debería mantenerse lo más concisa posible.

Normalmente, las descripciones de puestos son preparadas por un analista, pues no es tarea fácil redactar una descripción concisa susceptible de ser utilizada para los distintos propósitos de la gestión del personal, y su fraseología y estilo deben ser uniformes para permitir una comparación sistemática de los puestos por parte de los asesores.

Notas

¹ En los Estados Unidos, por ejemplo, una encuesta parcial realizada en 1970 mostró que 98 por ciento de los programas de análisis de puestos relativos a trabajadores asalariados y 95 por ciento de los programas relativos a los trabajadores pagados por horas se efectuaban con fines de evaluación de tareas. Véase Belcher, op. cit., pág. 107.

² R.I. Henderson: Compensation management: Rewarding performance (Virginia, 1979), pág. 142.

³ Henderson, op. cit., pág. 147.

⁴ Edwards and Paul, op. cit., pág. 15.

CAPITULO 3

METODOS GLOBALES

Una vez terminado el análisis del puesto y la preparación de las descripciones se inicia la etapa esencial de la evaluación de tareas, es decir, la comparación sistemática de puestos a fin de establecer una jerarquía de los mismos. Los métodos globales de evaluación de tareas lo realizan mediante una comparación de puestos completos, sin analizar los factores que los componen. El presente capítulo se ocupará de los métodos globales, mientras que el capítulo siguiente lo consagraremos a los métodos analíticos. En el capítulo 5 subsiguiente examinaremos algunos métodos más recientes, muchos de los cuales incorporan elementos de los enfoques global y analítico.

Es habitual la distinción entre dos métodos globales principales, como ya hemos mencionado. El método de clasificación se basa en una estructura de grados previamente establecida e inserta en ella los distintos puestos comparando sus características con las definiciones de los grados. El otro método, conocido como graduación, adopta el enfoque opuesto, es decir, comienza enunciando todos los puestos en orden de importancia creciente o decreciente y procede luego a agruparlos en grados.

El método de graduación

La graduación es probablemente el más antiguo de los dos métodos globales, siendo el más simple de realizar. Su principal ventaja consiste en la rapidez con que se establece una nueva jerarquía de puestos. El método de graduación es global y no cuantitativo en el sentido de que los puestos no se desglosan en sus elementos constitutivos, y tampoco se establece un grado de diferencia entre puestos. El método indica más bien si un puesto en su conjunto es más importante y exigente que otro.

Puesto que la graduación exige relativamente poco tiempo, también se utiliza como medio preliminar para identificar anomalías flagrantes de remuneración, las que luego podrán ser eliminadas mediante la aplicación de un método analítico de evaluación de tareas.

Etapas

El método de graduación comprende generalmente las cuatro etapas siguientes:

- 1) análisis del puesto;
- 2) selección y graduación de puestos de referencia o claves;
- 3) graduación de los puestos en orden de importancia alrededor de los puestos claves;
- 4) clasificación de los puestos así graduados.

Un requisito previo importante para cualquier aplicación de este método es la disponibilidad, selección y formación de asesores que estén plenamente familiarizados con los puestos que se examinan y las aptitudes y esfuerzos que demandan, y que deberán hacer un intento por formular juicios imparciales.

1. Análisis del puesto

Como en los otros métodos, el primer paso consiste en compilar toda la información pertinente y preparar una descripción estándar de los puestos. Esta descripción de puestos podrá ser relativamente sencilla y limitarse a señalar los aspectos esenciales de las funciones, más bien que abundar en excesivos detalles. Una de las dificultades prácticas de tales descripciones consiste en que con excesiva facilidad se puede confundir el puesto con su titular. Para evitarlo se deberán estructurar las descripciones de puestos en forma más cuidadosa, especificándose elementos fundamentales tales como tareas, responsabilidades, contactos, condiciones de trabajo, capacidades y aptitudes requeridas.

2. Selección y graduación de puestos de referencia o claves

Una vez compilada la información sobre los puestos, en general se inicia la labor mediante una selección de un número limitado de puestos claves como puntos de referencia. La elección de estos puestos claves reviste fundamental importancia, puesto que las demás tareas serán clasificadas en relación con esos puestos. Los mismos deberían estar ampliamente dispersos dentro de la estructura existente y habría que llegar a un consenso en el sentido de que ocupan, uno con respecto a otro, la posición relativa adecuada. También deberían ser representativos de la naturaleza de las funciones y esfuerzos de que se trate. No existe una regla general en cuanto al número de puestos claves, pero generalmente se seleccionan como tales de 10 a 15 por ciento del número total de puestos. Después de una investigación a fondo de los puestos claves, éstos son graduados

en primer lugar por grupos profesionales y departamentos, y luego globalmente. Gracias al proceso de selección y graduación de puestos claves debería ser posible elaborar un marco para graduar los puestos restantes merced a una comparación con uno o dos puestos claves con los cuales están relacionados.

3. Graduación de los puestos restantes

Los puestos restantes se clasifican mediante una evaluación global de cada puesto: saber si es más o menos importante para la empresa que el puesto clave o que tiene la misma importancia, y si requiere en mayor o menor grado, o en grado igual, ciertos esfuerzos y aptitudes físicos y mentales en comparación con los puestos claves y en el mismo grupo profesional y departamento. Puesto que en general la descripción de puestos es sencilla y sumaria, la graduación relativa a los puestos claves se basa sobre todo en un conocimiento global de los puestos. Si los asesores no están familiarizados con algunos de ellos, deberían solicitar el consejo de personas que estén en contacto con el puesto, por ejemplo, el mismo titular, sus colegas y supervisores inmediatos. Las comparaciones globales de puestos resultan relativamente fáciles cuando son similares o se sitúan en la misma unidad de trabajo o departamento, pero en cambio son problemáticas e inciertas cuando es preciso evaluar dos puestos no similares y no relacionados. Es difícil, por ejemplo, intentar una comparación entre un puesto de secretaría con un puesto de fábrica. Sea como fuere, si los puestos claves han sido bien seleccionados, ofrecen una norma de comparación y evaluación aplicable a la mayor parte de los puestos restantes, por lo que no debería haber dificultades especiales para la graduación. Sin embargo, es necesario desplegar un juicio muy atinado. Siempre es difícil afirmar que tal o cual puesto debería ser graduado exactamente por encima o por debajo de un puesto adyacente y, en fin de cuentas, el resultado de tal debate constituye una cuestión de opinión. A medida que progresa la graduación, las decisiones se hacen más fáciles, pues los puestos pueden compararse con otros ya graduados, más bien que solamente con los puestos claves. En la práctica, la jerarquía de puestos establecida mediante la graduación tiende a ser piramidal, puesto que muchas tareas se consideran por lo general como equivalentes.

En opinión de algunos expertos, una fuente de inexactitudes en la graduación procede de que un puesto dado se compara solamente con los puestos claves o con un puesto similar. Una forma de superar esta deficiencia y de obtener graduaciones más exactas y fiables consiste en aplicar un método de graduación conocido como "comparación por pares".

En este método cada asesor gradúa cada puesto sucesivamente en comparación con todos los que deben ser evaluados, de manera que se elabora una serie de graduaciones por pares. La comparación entre dos puestos trae generalmente consigo la

asignación de puntos de 0 a 2 en cada comparación, llegándose después a totalizar los resultados, y el orden de graduación de los puestos surge a partir del total de puntos recibidos. Es evidente que los resultados obtenidos mediante este método de comparación por pares son más fiables, pero presenta el inconveniente de exigir demasiado tiempo, puesto que el número de comparaciones aumenta en proporción geométrica con el número de puestos que deben evaluarse; tratándose de 100 puestos, las posibilidades de comparación ascienden aproximadamente a 5 000 pares ($\frac{n(n-1)}{2}$ pares pueden constituirse a partir de n elementos, de manera que para 100 puestos el número de pares formados será de $100 \times 99/2 = 4 950$). Por lo tanto, este método es impracticable a menos que el número de puestos que deban examinarse sea reducido (incluso si se recurre a la computadora para la confección de tablas). En el capítulo 6 más adelante se describen algunos métodos híbridos recientes que incluyen el principio de la comparación por pares.

4. Graduación de puestos

Como resultado de la etapa anterior se obtiene una jerarquía de puestos graduados por orden de importancia. A fin de fijar una estructura de salarios es necesario agrupar dichos puestos en niveles. El método de graduación no suministra en realidad una base para esta agrupación, que por lo general se lleva a cabo en forma pragmática, de acuerdo con la conveniencia administrativa o refiriéndose a grupos de puestos que en términos generales sean similares y que no presenten diferencias significativas entre sí. El límite preciso de la demarcación de niveles es en buena medida una cuestión de conveniencia; lo que se persigue es presentar grados que estén conformes con los niveles amplios de responsabilidad en la organización. Esta etapa del método de graduación es importante, porque los efectos de las distinciones algo arbitrarias que deben establecerse entre puestos adyacentes y otros puestos estrechamente relacionados pueden rectificarse en gran medida cuando se los agrupa en grados o niveles. Los puestos agrupados en un grado son considerados como aproximadamente iguales y caen dentro del mismo nivel de remuneración. Con ello se hace menos importante la yuxtaposición precisa de un puesto con otro y, por lo tanto, la validez de esa posición. Como resultado del proceso de graduación se obtienen grupos de puestos comparables en que las diferencias de tareas individuales y el orden de jerarquía individual revisten importancia secundaria en comparación con el orden de graduación general de los grados.

No existen fórmulas precisas para traducir los resultados del ejercicio de graduación en valores monetarios. El método de graduación no tiene una escala de medición, no indicando tampoco el grado exacto de diferenciación entre grados. En la práctica las tasas de salario y las escalas de los grados suelen determinarse mediante la negociación. Los grupos de puestos se

adoptan normalmente como tema de negociación con miras a establecer sea la tasa mínima correspondiente a cada nivel o, dentro de cada uno, la franja de remuneración desde las tasas mínimas hasta las máximas. De no existir cauces de negociación, dichas tasas pueden ser establecidas por la administración después de tomar en cuenta consideraciones tales como las tasas del mercado exterior aplicables a tipos similares de puestos y la estructura de salarios existente. Sea como fuere, es preciso velar porque en un comienzo se asigne un valor a aquellos puestos acerca de los cuales pueda llegarse a un acuerdo en cuanto a su nivel apropiado de remuneración. Una vez fijados los valores monetarios para esos puestos, se convierten en las piedras angulares para la parte restante de la operación. La cuestión de fijar valores para la estructura de salarios es objeto de un estudio más amplio en el capítulo 7 más adelante.

Ventajas e inconvenientes

La mayor ventaja del método de graduación estriba en su sencillez. Una vez seleccionados los puestos claves acerca de cuya posición relativa no existe desacuerdo, la tarea de graduar los puestos restantes es relativamente simple y, por lo general, no lleva demasiado tiempo. Gracias a este método se puede obtener con gran rapidez una base aceptable para una estructura de salarios equitativa. Ofrece también la ventaja adicional de que cada puesto es comparado en su conjunto, sin que sea necesaria la delicada operación de desglosarlo en sus elementos, lo que constituye una fuente potencial de equívocos y disputas. Después de todo, la percepción que los mismos trabajadores tienen de una jerarquía de puestos entre sus colegas no está basada en factores precisos, sino que atiende instintivamente al conjunto de funciones de cada trabajador. El método que describimos adopta este enfoque intuitivo y en general da resultados perfectamente satisfactorios para un número limitado de puestos interrelacionados. En términos generales, el método ofrece una jerarquía fiable de puestos cuando, gracias al contacto diario, los asesores están familiarizados con el contenido de los puestos que examinan.

Por las mismas razones, sin embargo, el método no puede aplicarse fácilmente a empresas importantes en que los puestos que deben graduarse son numerosos y heterogéneos y donde es difícil hallar asesores que estén perfectamente familiarizados con el contenido de todos esos puestos, dado que en última instancia el método confía en el buen sentido y el conocimiento de aquéllos. Además, la jerarquía establecida mediante este método no refleja con claridad la diferencia entre puestos; hace difícil responder a preguntas como: "¿qué sentido tiene exactamente que un puesto es más importante o comporta más exigencias?" y "¿Por qué, en qué medida el puesto A se sitúa por encima del puesto B?". Tal falta de precisión puede constituir un verdadero inconveniente cuando surgen conflictos o cuando se

negocia acerca de la graduación de tales o cuales puestos. Otro inconveniente es que, en ausencia de factores exactos, tal vez las evaluaciones respondan a la influencia de consideraciones tales como la tasa de salarios existente o las características personales del titular.

Para subsanar este inconveniente, en una modificación reciente se ha prescrito la mención de ciertos factores de referencia sin especificar la importancia relativa. Los puestos se gradúan con arreglo a cada factor, obteniéndose la graduación de tareas compuesta mediante un prorrateo de dicha graduación. Si bien los perfeccionamientos de este tipo no modifican fundamentalmente la naturaleza global del método, la jerarquía de puestos que contribuyen a establecer puede ser más fiable. Lo que debe decidirse es si la mayor precisión obtenida compensa el mayor tiempo y costo que implica una graduación de puestos a partir de diversos factores por separado, más bien que sobre la base del conjunto de puestos. Después de todo, "en la vida de los negocios es a veces preferible llegar rápidamente a un marco de trabajo aceptable, más bien que consagrar mucho tiempo a forjar una solución perfecta"¹.

El método de clasificación

El método de clasificación o de descripción de niveles es análogo al de graduación por cuanto los dos métodos son no analíticos y globales, dado que no se utilizan ni los puntos ni los valores monetarios para la clasificación de los puestos. No comporta procedimientos complejos: una vez establecidas la estructura y definición de los grados fijados, el procedimiento de evaluación es relativamente sencillo y rápido. Este método difiere de la graduación global en la medida en que se invierte el orden de las etapas, debiéndose determinar ante todo los grados. A continuación los diferentes puestos se clasifican habida cuenta de diversas características de los mismos. "En forma figurada, el método puede describirse como una biblioteca que comporta una serie de estantes, cada uno cuidadosamente señalado por una etiqueta. La tarea primera consiste en describir cada uno de los grados, de manera que no haya dificultad en clasificar cada puesto en el lugar que le corresponde. Ulteriormente los puestos son clasificados mediante una comparación de cada uno con las descripciones establecidas"².

En este método la etapa más delicada e importante es la definición de los grados, que debería elaborarse con intención de poner de relieve las diferencias perceptibles entre niveles de calificación, responsabilidad y otras exigencias profesionales. Antes de definir las exigencias de los diversos grados, es habitual seleccionar los criterios que constituyen los aspectos esenciales de los puestos. Las calificaciones exigidas, los

conocimientos, la experiencia y la responsabilidad suelen utilizarse como factores básicos, pero la selección de los factores y su número dependerán de la naturaleza de las actividades de la organización. Cabe señalar que si el método de clasificación puede apoyarse en determinados criterios generales, la evaluación en sí se realiza globalmente, sin dividir los puestos en elementos constitutivos. Los factores se utilizan a fin de suministrar una orientación general para las decisiones, pero no son ponderados ni se les asignan puntos.

Históricamente, el método de clasificación es el más utilizado para los empleos asalariados, principalmente en el sector de la función pública y de los servicios, aunque también existen indicios de que este método se emplea igualmente en algunos sectores industriales.

Etapas

La aplicación de este método exige cierto número de etapas que pueden variar ligeramente de un plan a otro, de acuerdo con las circunstancias. No obstante, estas distintas etapas se articulan siempre alrededor de dos fases esenciales:

- 1) determinación de los grados y definiciones;
- 2) clasificación de los puestos en dichos grados.

La primera fase conduce hasta la definición de los grados y habitualmente es bastante larga, puesto que dicha definición debería ser el punto de referencia con arreglo al cual se clasifican los puestos. Las definiciones de los grados deberían permitir una distribución equilibrada de los puestos, que deberá realizarse entre los distintos niveles. Por consiguiente, se trata de una operación bastante delicada que sólo es posible al cabo de un análisis de los puestos y una vez determinada la futura estructura.

En los casos típicos, el método de clasificación incluye generalmente las siguientes etapas:

- 1) análisis de los puestos;
- 2) reagrupación de los puestos según su contenido;
- 3) determinación del número y estructura de los grados y preparación de su definición;
- 4) evaluación y clasificación de los puestos.

1. Análisis de los puestos

Como para los otros métodos, el análisis de los puestos constituye una fase preparatoria preliminar esencial. Normalmente debería ser posible identificar su número y naturaleza, así como recopilar todas las informaciones necesarias sobre la estructura de la organización. La redacción misma de la descripción de puestos puede hacerse aquí o en una fase ulterior, pero es importante llegar a cierto diagnóstico de las anomalías de salarios existentes en la estructura actual de salarios.

2. Reagrupación de los puestos según su contenido

Es más fácil establecer una jerarquía de los puestos de una misma familia, por ejemplo: vendedores, técnicos, empleados administrativos o ingenieros. En la función pública del Canadá, por ejemplo, la base de clasificación consiste en reagrupar en primer lugar ciertas familias de puestos y profesiones específicos. Se les aplican tanto los métodos analíticos como el método de clasificación. Esta última se aplica principalmente a las categorías de personal administrativo y de formación superior y, en particular, al personal científico. Se establece para cada profesión una definición de los grados. La ventaja de este tipo de graduación por familia de profesiones estriba evidentemente en el hecho de que la definición de los grados es más precisa y más comprensible para todo el mundo, mientras que una definición a partir de categorías distintas, tales como vendedores, obreros o personal científico, corre el riesgo de ser muy general y ambigua, y de dejar amplio margen para la interpretación personal.

3. Determinación del número y estructura de los grados y definiciones de éstos

Se trata de una etapa importante y difícil, puesto que es ahora cuando se determina virtualmente la estructura de la organización. La etapa comprende, en realidad, varias operaciones: en primer lugar, será preciso determinar el número de grados, sea para una categoría de puestos y profesiones dada, sea para una organización en su conjunto. La Organización Europea para la Investigación Nuclear (CERN) de Ginebra nos da un buen ejemplo de lo primero; prevé seis grados para los empleos técnicos y siete para las labores de investigación.

El número de grados dependerá de la naturaleza de la actividad y del tamaño de la organización, de la variedad de funciones y también de la política de personal. No existe una regla de aplicación común a este respecto.

La segunda operación consiste en seleccionar los criterios basándose en los cuales se evaluará la importancia de cada puesto o posición. En el sistema de clasificación federal de los Estados Unidos, por ejemplo, se utilizan ocho factores, a saber:

1) dificultad y variedad del trabajo; 2) nivel de supervisión de que el puesto es objeto o que su titular está llamado a ejercer; 3) juicio; 4) originalidad; 5) índole y objetivo de los contactos profesionales; 6) responsabilidad; 7) experiencia; 8) conocimientos. Evidentemente, otras organizaciones utilizan otros factores. Las definiciones de los grados se redactan habida cuenta de los factores seleccionados. En algunos planes, es en esta etapa cuando se elaboran las descripciones de puestos a fin de facilitar el proceso de evaluación reagrupándose los datos bajo los epígrafes que corresponden a los criterios elegidos.

La tercera operación, la definición de grados, es en cierto sentido la culminación de toda la primera etapa del método. Tales definiciones ofrecen una base para las decisiones de evaluación y, por tanto, deben indicar claramente los distintos niveles de importancia de los puestos. En general, la práctica consiste en comenzar por los grados más bajos y por los más elevados, en razón de la relativa facilidad que ofrece su definición. De disponerse de una reagrupación de puestos homogéneos por especialidad (por ejemplo, secretarías y taquimecanógrafas, o personal de mantenimiento), se hace más fácil esta tarea de definición de grados, puesto que las diferencias de nivel de dificultad de los diversos puestos suelen resultar aparentes en la práctica. En el sistema de clasificación de la función pública utilizado en el Canadá, por ejemplo, se define ante todo la categoría, así como el grupo y el subgrupo, para fijar luego los niveles correspondientes a cada uno de esos subgrupos.

4. Evaluación y clasificación

Una vez completada la definición de cada grado, la evaluación y clasificación consiste en comparar las descripciones de puestos uno tras otro con respecto a las definiciones de los grados, a fin de clasificarlos en el nivel correspondiente. Se trata de una clasificación global de los puestos. Esta operación es relativamente simple cuando la definición de las clases ha sido precisa y detallada, pero en cambio la definición de los grados de carácter general deja un margen considerable de interpretación para quien realiza la evaluación puesto que tiende a estar redactada en forma general y utilizando términos abstractos. Una manera de subsanar este inconveniente consiste en seleccionar puestos de referencia para cada grado según las especialidades. La comisión de evaluación dispondrá entonces de puntos de comparación operativos. A medida que los puestos sean clasificados, la clasificación de los puestos individuales se hará más fácil, habida cuenta de las posibilidades de comparación y de comprobación que permiten los puestos ya ordenados. Una vez que todos los puestos han sido clasificados se hace posible fijar el nivel de salarios correspondiente a cada grado.

Si las etapas del método de clasificación son relativamente simples en una empresa pequeña, los problemas prácticos son numerosos si el método se aplica a gran número de trabajadores. El sistema de clasificación de la función pública federal de los Estados Unidos constituye uno de los ejemplos mejor conocidos de este método, tanto por la amplitud de su campo de aplicación como por su longevidad. Su "escala general" (GS) es aplicable a más de un millón de trabajadores no manuales. Fue establecida mediante la ley de clasificación de puestos de 1949, que tenía ella misma su origen en la ley de clasificación de 1923.

El sistema se basa en definiciones de los 18 grados de la "GS", cada uno de los cuales abarca gran número de puestos de distintas ocupaciones. Evidentemente, las definiciones son muy amplias; por ejemplo, el grado GS-1 incluye todas las "clases de posiciones" (puestos) cumplidos bajo supervisión inmediata con escasa o ninguna latitud para ejercitar el juicio independiente: 1) la labor de rutina más sencilla en una oficina, en los negocios o en operaciones fiscales, o 2) un trabajo elemental de carácter subalterno correspondiente a una profesión liberal, científica o técnica. En niveles más elevados las definiciones son más complejas, como ocurre por ejemplo con el grado GS-15:

El grado GS-15 comprende varias clases de posiciones cuyas funciones son: 1) cumplir, bajo una dirección administrativa general y con gran latitud de juicio, tareas de gran dificultad y que imponen responsabilidades con respecto a los cauces técnicos de vigilancia y administración, además de probada iniciativa y un nivel de ejecución de tareas excepcional; 2) encabezar una organización importante en una oficina que impone tareas de nivel comparable; 3) planificar y dirigir o planificar y ejecutar programas especializados de notable dificultad en los ámbitos profesional, científico, técnico, administrativo, fiscal u otros, que requieren extensa formación y experiencia; el titular debe haber demostrado capacidades de liderazgo y logros inhabituales en la investigación profesional, científica o técnica, en la práctica o en la administración, o en actividades administrativas, fiscales u otras de carácter especializado, o 4) llevar a cabo tareas de consulta u otras de carácter profesional, científico, técnico, administrativo, fiscal u otras de carácter especializado de importancia, dificultad y responsabilidad comparables, y que requieran calificaciones comparables.

Esta definición abstracta de los grados se hace operativa en la práctica mediante dos instrumentos esenciales: un manual profesional que enuncia las definiciones de los campos o grupos profesionales que se encuentran en la función pública federal, y una serie de normas de clasificación de puestos para ocupaciones específicas o, en algunos casos, grupos de ocupaciones

estrechamente relacionadas³. Estas normas de clasificación de posiciones complementan la definición general de los grados especificando las características o criterios que distinguen los puestos de un grado de los del siguiente, por ejemplo, la diferencia entre un ingeniero de grado GS-11 y otro de grado GS-12. En general, los puestos individuales son clasificados por la unidad de clasificación de cada agencia o departamento; en caso de litigio, deberá intervenir el órgano de supervisión, la "Office of Personnel Management" (anteriormente: "Civil Service Commission"). Aunque el método de clasificaciones relativamente simple en su concepción y líneas generales, no ocurre lo mismo con respecto al procedimiento y mantenimiento del sistema en gran escala, que en realidad resultan muy elaborados y complejos. Es gracias a este arsenal de instrumentos de control y a un apoyo técnico y administrativo considerable por lo que este sistema de clasificación ha podido funcionar de manera satisfactoria a lo largo de más de medio siglo.

Ventajas e inconvenientes

En términos generales, el método de clasificación es relativamente simple, por lo que su aplicación resulta poco costosa. En establecimientos en que el contenido de las tareas no es demasiado variado, puede dar resultados satisfactorios en un plazo relativamente breve. Incluso en organizaciones de mucho mayor tamaño puede utilizarse con éxito si la agrupación de puestos en familias se ha efectuado sin mayores dificultades.

La precisión y garantía de objetividad de este método son superiores a las que ofrece el método de graduación global, por el hecho de que es necesario definir las clases en función de criterios especificados. Es también más estable y adaptable puesto que los empleos nuevos o reestructurados pueden clasificarse de conformidad con la definición de los grados. Otra ventaja es que la estructura de grados puede reflejar fielmente el organigrama de la organización interesada, dado que el número de niveles y la relación que existe entre ellos se fijan con antelación a la graduación de puestos individuales. Por esta razón, el costo de introducir un plan de clasificación tiende a mantenerse muy cerca de la cuantía de los costos preestablecidos.

A veces se prefiere este método más bien que los métodos analíticos por el hecho mismo de que suele ser más flexible y por lo tanto mejor adaptable, dejando más amplia libertad de maniobra. Además, en cierta medida facilita la descentralización de decisiones en materia de clasificación; por ejemplo, en la función pública federal de los Estados Unidos el sistema común de clasificación abarca un total de 65 departamentos y agencias que, en principio y dentro del marco de la legislación existente, disfrutaban de independencia en la gestión de su personal. En la mayor parte de los países de economía planificada parecería que

la preferencia por el sistema de clasificación se deba, al menos en parte, a su flexibilidad a nivel de la empresa. La clasificación deja cierto campo libre para que los representantes de la administración y de los trabajadores determinen por vía de negociación la graduación de puestos nuevos o reestructurados.

Los inconvenientes de este método se derivan en general de la dificultad de definir los grados con toda claridad. En empresas de cierto tamaño, en efecto, es a todas luces difícil elaborar descripciones que permitan ordenar con exactitud gran número de puestos cuyas tareas son muy variadas. En este método los diversos criterios adoptados no están ponderados, lo que plantea problemas si los puestos satisfacen algunas de las exigencias mínimas de un grado a pesar de que, por referencia a otros factores, normalmente serían clasificados en un grado inferior. Algunos puestos pueden reunir las características de grados diversos, especialmente en planes de alcance general que no agrupan a los puestos en estrechas categorías profesionales. En razón de esta dificultad intrínseca, en algunos planes las definiciones de los grados quedan en cierto modo inconclusas hasta el momento de terminarse la clasificación de los puestos.

Debido a esta imprecisión de las definiciones, el método de clasificación deja a menudo un margen considerable para los juicios subjetivos en materia de clasificación de puestos, lo que puede dar lugar a muchos litigios. A la inversa, el método permite cierto margen de negociación entre la administración y los sindicatos, razón por la cual algunos podrán preferirlo a causa de su flexibilidad.

Notas

1 Bryan Livy: Job evaluation: A critical review (Londres, Allen and Unwin, 1975) pág. 64.

2 Belcher, op. cit., pág. 149.

3 R. Jacobson: "White-collar jobs in the civil service", en la obra publicada bajo la dirección de M.L. Rock: Handbook of wage and salary administration (Nueva York, McGraw-Hill, 1972), págs. 2/63-68.

CAPITULO 4

METODOS ANALITICOS

Las ventajas de los métodos globales descritos en el capítulo precedente son evidentes. Son de aplicación rápida y sencilla, relativamente poco onerosos y fáciles de comprender. Pero por su misma simplicidad pueden dar origen a equívocos, pues la administración tal vez encuentre difícil explicar por qué un puesto es más importante que otro. Además, en algunas de sus aplicaciones los métodos globales presumen que el asesor conoce a fondo cada puesto, y esto puede hacerlos inaplicables cuando es preciso evaluar un número considerable de tareas.

Con los métodos analíticos se procede en otra forma: las funciones de cada puesto se desglosan en elementos o criterios comunes a los que se asignan puntos u otros valores, de modo que el número total indica la importancia de cada puesto en la jerarquía. Quienes preconizan los métodos analíticos los consideran más rigurosos y exactos, estiman que dan por resultado una mejor jerarquía y de puestos, y una mejor estructura salarial que los métodos globales.

Existen muchos métodos analíticos o variantes de los métodos básicos. Como ya hemos mencionado, sin embargo, cabe distinguir dos métodos fundamentales: la clasificación por puntos y la comparación de factores. Tanto en uno como en otro se analizan las funciones de cada puesto por referencia a ciertos factores seleccionados, asignándoseles puntos numéricos. Difieren esencialmente en cuanto al método de asignación de puntos y a la forma como la jerarquía de puestos se traduce en una estructura de salarios.

Graduación por puntos

La graduación por puntos es probablemente, en la actualidad, el método más común en la mayor parte de los países. Utiliza criterios claramente definidos y asigna puntos numéricos a fin de graduar cada puesto, pero es posible que en planes diferentes de graduación por puestos se seleccionen factores diferentes y se pondere cada una de ellos en forma diversa; no existe una prescripción precisa, de manera que el método presenta en realidad una serie de variantes que difieren unas de otras por la selección de criterios y el refinamiento de los métodos. La mayor parte de los planes de graduación por puntos se basan en unos pocos planes originales bien conocidos, limitándose a

adaptarlos a circunstancias particulares. De esta manera, un plan aplicado hacia fines de los años treinta para dos asociaciones profesionales influyentes de los Estados Unidos, la National Electrical Manufacturers' Association (NEMA) y la National Metal Trades Association (NMTA) se sigue utilizando hoy en día con algunos reajustes en muchas empresas. Esta adaptabilidad explica en buena parte la popularidad de que goza este método.

La graduación por puntos recorre un número mayor de etapas que los métodos globales; por consiguiente, exige más tiempo y requiere cierta competencia técnica por parte del equipo de evaluación.

Etapas

En general, el procedimiento de graduación por puntos debe definirse con claridad desde el comienzo mismo. Constituye de esta manera un método mucho más rígido que los globales una vez que sus factores han sido seleccionados y ponderados. En cambio el proceso mismo de evaluación es casi automático. Aunque no elimine completamente la latitud ofrecida al juicio subjetivo, el método la reduce al mínimo, puesto que su base misma consiste en encauzar los juicios individuales mediante la utilización de factores explícitos. En términos generales, sus etapas corresponden a dos fases distintas: preparación de un plan o esquema de evaluación (mediante la definición y ponderación de los factores) y la graduación de los puestos por referencia a dicho esquema.

Elaboración de un plan de evaluación

Esta etapa, que reviste especial importancia en el método de graduación por puntos, implica un trabajo considerable de análisis y comprobación. Se elabora así una lista de factores y ponderaciones claramente definidos, así como una serie de puntos que deberán utilizarse para situar los puestos en niveles.

Habitualmente se incluyen las siguientes etapas:

- 1) selección y definición de factores;
- 2) repartición de los mismos en grados;
- 3) ponderación de los factores;
- 4) asignación de puntos a cada grado;
- 5) validación del esquema de factores.

1. Selección y definición de factores

El primer paso para preparar un esquema coherente consiste en seleccionar factores característicos de los puestos que han de ser analizados. Tales factores constituyen, evidentemente, la piedra angular de cualquier plan de evaluación por puntos. Por lo tanto, deben ser comunes a la mayor parte de los puestos que se examinan y deben ser considerados importantes para la distinción entre los puestos por la mayoría de los trabajadores y los miembros de la dirección.

En la práctica, los criterios pueden seleccionarse por referencia a dos fuentes: los planes de evaluación de puestos que ya han dado resultados satisfactorios en empresas similares y un estudio de la documentación escrita disponible sobre el tema. Generalmente no es necesario introducir o imaginar una serie completamente nueva de criterios o factores, sino que basta con elegir criterios adecuados entre aquellos que se utilizan más ampliamente, adaptándolos a la empresa de que se trate y añadiendo en caso necesario algunos otros factores.

Parecería que los siguientes criterios son los de más frecuente utilización:

- Adopción de decisiones
- Análisis y juicio
- Aptitud para trabajar bajo presión
- Autonomía del trabajo
- Calificaciones
- Complejidad del trabajo
- Condiciones de trabajo
- Conocimientos
- Contactos personales
- Creatividad
- Destreza
- Educación
- Efectos de errores
- Esfuerzo mental
- Esfuerzo físico
- Experiencia
- Fiabilidad
- Formación
- Gestión de recursos
- Iniciativa
- Juicio
- Pericia
- Planificación y coordinación
- Precisión
- Responsabilidades financieras
- Responsabilidades en materia de equipo
- Responsabilidades en materia de informes y documentos
- Responsabilidades en materia de seguridad

Supervisión ejercida
Supervisión que ejercen los superiores

No se trata, desde luego, de una lista exhaustiva, pero cubre tanto factores muy generales como específicos. Algunos planes bien conocidos, como el plan NEMA de los Estados Unidos, relativo a tareas manuales, reagrupan los criterios específicos en cuatro factores generales y 11 subfactores, en la forma siguiente¹:

<u>Factores generales</u>	<u>Subfactores</u>
Calificaciones	Instrucción Experiencia Iniciativa e ingenio
Esfuerzo	Esfuerzo físico Esfuerzo mental o visual
Responsabilidad	En materia de equipos o de procesos de producción Por materiales o productos Por la seguridad de otros Por el trabajo de otros
Condiciones del puesto	Condiciones de trabajo Riesgos

Estos criterios NEMA siguen utilizándose ampliamente hoy en día, pero no son necesariamente aplicables a todas las empresas. Por ejemplo, en un plan que se aplique principalmente a empleados de banca o de seguros y a técnicos, probablemente el esfuerzo y las condiciones de trabajo no constituyan los mejores criterios sobre los cuales basar una jerarquía de puestos, siendo criterios más apropiados las aptitudes sociales (contacto con los clientes y los superiores) o la dificultad de la labor (estudio de expedientes o utilización de una computadora).

Por ejemplo, un plan aplicado en cinco bancos del Reino Unido se basa en los criterios siguientes²:

- A. Experiencia
- B. Complejidad del trabajo
- C. Libertad de decisión e iniciativa
- D. Supervisión del personal
- E. Responsabilidad para evitar que el banco incurra en pérdidas
- F. Contactos personales.

La selección de criterios específicos suele hacerse basándose en un examen de puestos claves, elegidos de conformidad con el mismo principio descrito para los métodos globales en el capítulo precedente. Resulta obvio, en general, a partir de los puestos claves, que algunos de los criterios habituales pueden descartarse como no aplicables y que otros no varían suficientemente entre un puesto y otro. En términos generales, cada uno de los miembros del comité de evaluación o cada asesor da su propia opinión acerca de los criterios que son o no aplicables, procediéndose luego a seleccionarlos mediante un debate y poniéndolos a prueba sobre cierto número de puestos.

Una de las dificultades que se presentan en este momento es la "superposición de factores", o covariancia de los criterios, que se produce cuando diferentes criterios terminan por medir aspectos iguales de un puesto. Por ejemplo, la responsabilidad por el trabajo de otras personas, en la supervisión de personal y en la adopción de decisiones puede variar siguiendo cauces paralelos; otro tanto ocurre con la instrucción, formación, conocimientos y pericia técnica. No es fácil evitar esta superposición, especialmente cuando un plan utiliza muchos factores sin agruparlos en criterios genéricos. Pero habría que hacer todo lo posible para evitarla. Lo que a menudo puede servir para alcanzar este propósito es preparar definiciones por escrito de todos los criterios inicialmente seleccionados. Factores abstractos, tales como autonomía del trabajo y condiciones del mismo, se prestan particularmente para una variedad de interpretaciones y, por lo tanto, deben ser definidos con exactitud y por escrito. Este proceso de aclaración permitirá eliminar ciertas superposiciones demasiado flagrantes.

El número de criterios dependerá de las necesidades individuales, pero si son demasiado numerosos probablemente el proceso de evaluación resultará excesivamente largo y difícil. Por esta razón la mayor parte de los planes incluyen de cuatro a 12 criterios aproximadamente.

2. Repartición de los criterios en grados

Una vez seleccionado los factores es preciso dividirlos en grados a fin de poder aplicarlos. El plan NEMA divide el subcriterio "instrucción o conocimientos profesionales" en cinco niveles, en la forma siguiente:

- Nivel 1 exige la capacidad de leer, escribir, sumar y abstraer cifras globales.
- Nivel 2 exige la utilización de aritmética simple, tal como la adición y substracción de decimales y fracciones; juntamente con la utilización de instrumentos simples de dibujo y medición, tales como regla y compás.

- Nivel 3 exige la utilización de dibujos relativamente complejos, de matemáticas aplicadas avanzadas, de fórmulas, instrumentos de medición de precisión, ciertos conocimientos profesionales en un campo o procedimiento especializado. Equivalente a una formación profesional de corta duración.
- Nivel 4 exige la utilización de dibujos y especificaciones complejos, matemáticas aplicadas, una amplia gama de instrumentos de precisión y medición, así como amplios conocimientos profesionales. Equivalente por lo general a cuatro años de enseñanza secundaria más cinco años de formación profesional.
- Nivel 5 exige un conocimiento técnico de base suficiente para ocuparse de problemas complejos de mecánica y de electricidad o relativos a otro campo conexo. Equivalente a cuatro años de colegio técnico.

Es evidente que cada nivel debe definirse y graduarse con claridad. No existe una prescripción fija en cuanto al número de niveles, pues en gran parte se trata de una cuestión de sentido común. Un número excesivo de niveles complicarán innecesariamente el proceso de evaluación, mientras que un plan que sólo comporte dos o tres niveles no establecerá diferencias suficientes entre un puesto y otro. No siempre es necesario que cada criterio tenga el mismo número de niveles, pero es importante que los grados permitan que todos los puestos, desde el más subordinado al más elevado, sean colocados en un orden de importancia que resulte evidente para todos.

3. Ponderación de los factores

No es probable que todos los factores o criterios revistan igual importancia. Por ejemplo, si se adoptan cuatro criterios genéricos tales como calificaciones, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, la importancia relativa de los mismos variará en gran medida de acuerdo con la labor realizada y las ocupaciones de que se trate. En términos generales, las calificaciones son más importantes que el esfuerzo en las profesiones técnicas, mientras que en los puestos de encuadre la responsabilidad es el factor más importante. Por tanto, es preciso determinar la importancia relativa de cada criterio en el juego de criterios seleccionados, en otras palabras, es necesario ponderar los factores.

No existe un método científico o ya confeccionado para esta ponderación. En general se efectúa en forma pragmática y dependerá del conocimiento de la labor de la empresa. La

ponderación dependerá también de los objetivos de la compañía y de su política de personal: por ejemplo, la importancia de las condiciones de trabajo como criterio aislado bien puede depender de esta política. Una forma de llegar a una ponderación preliminar consiste en clasificar los criterios por orden de importancia y asignarle a cada uno de ellos un porcentaje, acordado mediante debate en el comité de evaluación o entre el analista y las personas interesadas. Además, algunas de las repercusiones de los diferentes esquemas de ponderación pueden evaluarse poniendo a prueba en forma preliminar dichos esquemas en puestos claves. En esta forma se determinará gradualmente la importancia relativa de los criterios seleccionados.

4. Asignación de puntos a cada grado

Cuando la importancia relativa de los criterios ha sido determinada y dichos criterios han sido convenientemente distribuidos en niveles, se hace necesario atribuir a cada nivel un valor numérico. Estos serán los valores que se utilizarán para determinar el total de los valores por puntos de los puestos.

Una vez fijado el total de puntos asignados a cada factor en términos de porcentaje, la etapa siguiente consiste en asignar valores de puntos a los niveles dentro de la escala de puntos que se hubiere adoptado. El número efectivo de puntos es una cuestión de conveniencia - el máximo de puntos podría ser tanto 500 como 5 000 - pero es preferible utilizar cifras elevadas para evitar los puntos decimales y para establecer una progresión clara con respecto a cada nivel.

Los valores por puntos asignados a los niveles pueden adoptar la forma de una progresión aritmética, geométrica o variable. En el cuadro 1 se ofrece un ejemplo de la diferencia entre estas tres formas en lo que se refiere al criterio "calificaciones".

La elección de un método de progresión por puntos es también una cuestión de preferencia. La progresión aritmética presenta la ventaja de ser más simple y fácil de explicar a los trabajadores. A veces se prefiere al progresión geométrica por el hecho de que permite un más amplio abanico de puntos en los niveles superiores. La progresión variable puede utilizarse cuando existe una diferencia suficiente al pasar de un nivel a otro. Pero la experiencia enseña que no resulta fácil convencer a los trabajadores de que la progresión geométrica o variable sea equitativa.

Cuadro 1. Diferentes métodos de progresión por puntos del criterio "calificaciones"

Progresión	Subcriterio	Niveles (puntos)				
		1	2	3	4	5
Progresión aritmética	Instrucción	15	30	45	60	75
	Experiencia	20	40	60	80	100
Progresión geométrica	Instrucción	15	30	60	120	240
	Experiencia	25	50	100	200	400
Progresión variable	Instrucción	15	20	30	45	75
	Experiencia	20	30	45	65	100

Después de asignar puntos a todos los niveles se cuenta ya con un plan de criterios. Este puede ser relativamente simple, como lo muestran los dos ejemplos de la AAIM (American Association of Industrial Management), anteriormente conocida como NMTA (National Metal Trades Association), señalados en los cuadros 2 y 3. El primer plan se refiere a las ocupaciones manuales y el segundo a las no manuales. Por consiguiente, se revelan diferencias significativas en los factores elegidos y en la ponderación de cada uno de ellos. El primer plan adopta la progresión aritmética y el segundo la progresión variable.

La estructura de un plan puede ser simple, como ocurre con los de la AAIM, o bien adoptar una forma más elaborada en forma de diagrama o matriz. En el cuadro 4 se ofrece un ejemplo del factor "autonomía de trabajo" en este tipo de plan. La presentación de los criterios en forma de matriz permite una diferenciación más nítida de los niveles y teóricamente es más atractivo en razón de la posible interdependencia de dos o tres factores componentes, pero quizá la preparación del plan lleve más tiempo y sea más complicada, y es posible que el cuadro sea también más difícil de interpretar. Una presentación detallada de este tipo estará probablemente justificada en esquemas amplios aplicables a una larga serie de puestos heterogéneos.

Cuadro 2. Plan de factores: esquema AAIM (tareas manuales)

Factores	1er nivel	2do nivel	3er nivel	4to nivel	5to nivel
Calificaciones					
1. Instrucción	14	28	42	56	70
2. Experiencia	22	44	66	88	110
3. Iniciativa e ingenio	14	28	42	56	70
Esfuerzo					
4. Físico	10	20	30	40	50
5. Mental o visual	5	10	15	20	25
Responsabilidad					
6. Equipo u operaciones	5	10	15	20	25
7. Materiales o productos	5	10	15	20	25
8. Seguridad de otras personas	5	10	15	20	25
9. Trabajo de otras personas	5	10	15	20	25
Condiciones					
10. Condiciones de trabajo	10	20	30	40	50
11. Riesgos inevitables	5	10	15	20	25
Fuente: G.T. Fischback: "American Association of Industrial Management", en Rock, <i>op. cit.</i> , pág. 2/79.					

Cuadro 3. Plan de factores: esquema AAIM (tareas no manuales)

Factores	1er nivel	2do nivel	3er nivel	4to nivel	5to nivel	6to nivel	7mo nivel
Formación							
1. Instrucción	15	30	45	60	75	100	
2. Experiencia	20	40	60	80	100	125	150
Iniciativa							
3. Complejidad de funciones	15	30	45	60	75	100	
4. Supervisión de los superiores	5	10	20	40	60		
Responsabilidad							
5. Errores	5	10	20	40	60	80	
6. Contactos con los colaboradores	5	10	20	40	60	80	
7. Datos confidenciales	5	10	15	20	25		
Condiciones							
8. Esfuerzo mental o visual	5	10	15	20	25		
9. Condiciones de trabajo	5	10	15	20	25		
Supervisión							
10. Naturaleza de la supervisión	5	10	20	40	60	80	
11. Alcance de la supervisión	5	10	20	40	60	80	100

Fuente: G.T. Fischback: "American Association of Industrial Management", en Rock, op. cit., pág. 2/80.

5. Validación del plan

El plan de factores desempeña un papel determinante en todos los regímenes del método por puntos. En principio, una vez que ha sido oficialmente adoptado no pueden introducirse en el mismo modificaciones de importancia. Es indispensable, por tanto, que los planes sugeridos hayan sido cuidadosamente puestos a prueba en cierto número de descripciones de puestos. Estas muestras deben incluir un número suficiente de puestos a fin de comprobar si se establece una distancia adecuada entre los puntos y una jerarquía aceptable. En su caso, la ponderación de definiciones de los niveles puede modificarse, repitiéndose la prueba varias veces hasta llegar a un resultado totalmente satisfactorio. En esta etapa es preciso puntualizar el alcance de las definiciones de criterios y subcriterios, como también establecer la interpretación de ciertos términos. Una vez puesto a prueba el modelo, los criterios son sometidos al comité de evaluación o a otro órgano decisorio para su adopción.

Después de adoptado el plan, lo habitual es preparar un manual de evaluación en que se explica el procedimiento que deberá seguirse y se resumen todos los elementos necesarios para la evaluación y, en particular, la definición de los criterios adoptados y los puntos asignados. Este manual, o un resumen del mismo, suele distribuirse a todo el personal interesado por el plan de evaluación de tareas.

Proceso de evaluación y asignación de puntos a los puestos

En el método por puntos, el proceso de evaluación consiste en asignar a cada puesto los puntos correspondientes, previa consulta del esquema de criterios. El comité de evaluación o el asesor examina las descripciones de puestos e identifica los niveles de cada criterio impuesto por aquéllas. Es importante, pues, que la descripción de puestos esté bien concebida y redactada en tal forma que sea posible determinar fácilmente los niveles de cada factor. Esta operación es casi automática, puesto que cada criterio es examinado por turno, dejándose relativamente poco margen para los juicios subjetivos. No obstante, factores abstractos tales como esfuerzo, responsabilidad o iniciativa quizá susciten algunas dificultades, motivo por el cual es preferible examinar al mismo tiempo un grupo de puestos similares. Además, si la evaluación es realizada independientemente por varios asesores, quizá convenga comparar el número de puntos asignados por cada uno de ellos a fin de garantizar que los resultados constituyen un todo coherente. Toda evaluación debería ser controlada al menos por un segundo asesor o por el comité de evaluación.

Cuadro 4: Ejemplo de presentación en forma de matriz del criterio "margen de iniciativa"

Aplicación de instrucciones	10. Se han uniformado los procedimientos que deberán seguirse para cumplir la labor, existe cierto número de instrucciones precisas aplicables.	11. Quizá los procedimientos que deban adoptarse para realizar el trabajo no están uniformizados ni tampoco existen siempre instrucciones precisas aplicables.	12. Las instrucciones sólo son parcialmente aplicables. A veces el titular está llamado a interpretar y adaptar las instrucciones a situaciones imprevistas o complejas.	13. Las instrucciones sólo son parcialmente aplicables. Normalmente el titular debe interpretarlas y adaptarlas, o fijar sus propias directrices.	14. Las instrucciones se enuncian en términos generales y en gran medida deben ser interpretadas. Normalmente, para la mayor parte de las tareas es necesario adaptar las instrucciones con gran flexibilidad. El titular está facultado para fijar directrices importantes.	15. Las instrucciones sólo se enuncian en términos muy amplios, como parte del mandato general de la organización. El titular está facultado para fijar instrucciones de gran importancia.
Supervisión del trabajo del titular	110	160	210	260	310	360

M. Las tareas en curso son verificadas regularmente y el producto final es examinado para determinar si se conforma a las instrucciones, si las conclusiones son válidas y los resultados exactos.

N. El objeto del trabajo y los resultados deseables se indican, examinándose por anticipado los problemas previstos. Los problemas que surgen a continuación son examinados con el superior jerárquico. Se imparten instrucciones precisas para las nuevas tareas, en general se define la concepción del trabajo por parte del superior jerárquico. Las tareas en curso son controladas periódicamente. El producto final es examinado para determinar si las conclusiones son válidas y los resultados exactos.

O. Se indican el propósito del trabajo y los resultados que se desean obtener. La concepción del trabajo es generalmente objeto de discusión entre el titular y su superior jerárquico. Los problemas que surgen son examinados con el funcionario si este lo estima útil. Los trabajos en curso son examinados por el superior jerárquico si éste lo estima útil. El producto final es examinado para determinar la validez de las conclusiones y del juicio.

P. Se indican los objetivos generales y los límites de las tareas. El propio titular adopta su concepción de las tareas, que puede ser examinada por el superior jerárquico antes de ser aplicada. Las tareas en curso no son examinadas con el superior jerárquico sino en caso de que el titular lo estime necesario. El producto final es examinado para determinar si se han alcanzado los objetivos previstos.

Q. El titular y su superior jerárquico examina los objetivos generales y los resultados que se desean obtener. Se examina el trabajo para determinar si se han realizado los objetivos del programa.

R. El titular identifica los objetivos, define los resultados deseados y los comunica a su superior jerárquico. Se considera que esta labor emana de una autoridad y es generalmente aceptada sin modificación.

Fuente: Naciones Unidas, Comisión de Administración Pública Internacional, Asamblea General, documentos oficiales, 34.º período de sesiones, suplemento núm. 30, pág. 159.

Cuando todos los puestos han sido evaluados y se les han asignado los puntos correspondientes, se establece una lista de los puestos en función del número de puntos y se obtiene una jerarquía de los mismos. Para llegar a una estructura de salarios, aún debe emprenderse la tarea de traducir la jerarquía de puestos en tasas salariales, sea en forma directa, asignando un valor monetario a los puntos, o mediante una graduación. Nos referiremos a esta cuestión en detalle en el capítulo 6.

Ventajas e inconvenientes

El método por puntos ofrece ciertas ventajas en comparación con los métodos globales: permite una comparación sistemática de los puestos reduciendo el margen que se deja a las decisiones de carácter subjetivo, dado que la comparación se basa en factores explícitos y claramente definidos; sitúa cada puesto en una posición exacta que es posible justificar, ventaja no desdeñable cuando existe cierta tensión entre la administración y los trabajadores en cuanto a la estructura de salarios; la experiencia muestra que promueve la participación de los representantes de los trabajadores en todas las etapas del plan de evaluación, desde la selección de los criterios hasta la evaluación en sí.

Otra ventaja de este método es su adaptabilidad. La opción disponible en materia de criterios es muy amplia y siempre es posible concebir un juego de factores adaptado a la población meta (trabajadores manuales o empleados de oficina) y a la tecnología utilizada. El método puede aplicarse eficazmente a gran número de puestos, dado que no es indispensable que los analistas conozcan todos los detalles de cada puesto, efectuándose la evaluación criterio por criterio a partir del análisis y descripción de puestos. Esto hace que el método por puntos sea particularmente válido cuando una empresa importante desea armonizar los salarios y otras condiciones de trabajo en sus distintos departamentos o filiales.

Por último, este método se caracteriza por su estabilidad. Cuando se procede a la introducción de nuevos puestos y a la reorganización de los existentes, resulta fácil graduarlos mediante la utilización del plan de factores sin tener que comenzar nuevamente desde el principio una comparación sistemática de los nuevos puestos con otros ya existentes en el mismo grupo. Esta ventaja a menudo justifica el tiempo y esfuerzo consagrados a la preparación del plan.

Sin embargo, la elaboración de un plan puede exigir recursos considerables en términos de tiempo y de recursos humanos. Es técnicamente difícil, en el sentido de que los criterios deben ser definidos y ponderados con claridad. Por ello quizá el método por puntos no sea el más adecuado para las empresas

pequeñas o de tamaño intermedio, en cuyo caso otros métodos más simples pueden permitir también obtener resultados razonablemente precisos. También es verdad que el costo puede reducirse sensiblemente si uno se contenta con adoptar alguno de los planes clásicos ya existentes. Otro inconveniente estriba en que la utilización y ponderación de puntos a menudo tiende a hacer que estos planes parezcan más exactos de lo que realmente son. El método no puede considerarse como enteramente objetivo o científico. Inevitablemente la selección de criterios, la definición de niveles y su ponderación serán en cierta medida subjetivos, aunque tal vez la evaluación de los distintos puestos sobre la base de dichos elementos resulte más sistemática que en el caso de otros métodos.

El método de comparación de factores

El método de comparación de factores fue en su origen una derivación de la graduación por puntos. Cuando J. Bengé y sus asociados desarrollaron la comparación de factores en su forma original, en 1926, estaban tratando de perfeccionar el método de graduación por puntos. Por lo tanto, la comparación de factores incluye algunos principios de la graduación por puntos, pero difiere fundamentalmente de la misma por utilizar puestos claves y por su método de comparación de puestos y fijación de tasas de salarios. En cierto sentido, además, es un método híbrido que combina características de graduación y clasificación por puntos. Sin embargo, su aplicación práctica tropieza con considerables dificultades, siendo ésta sin duda una de las razones por la que no es de utilización corriente. Sea como fuere, su enfoque rigurosamente analítico ha inspirado muchas imitaciones.

En su forma original este método implicaba la graduación de distintos puestos con respecto a ciertos factores a los que se asignaba una escala de valores monetarios; o sea que la graduación de un puesto determinaba directamente su nivel de salario. Este procedimiento de fijación de salarios ha sido objeto de severas críticas, por lo que en la actualidad muchos planes basados en la comparación de factores separan la operación de graduación de puestos de la fijación de salarios, como se verá más adelante.

En la aplicación de este método, el primer paso consiste en seleccionar y describir claramente los factores que han de utilizarse. En general la selección es mucho más limitada que en la graduación por puntos; más aún, Bengé sostenía que unos pocos factores fundamentales pueden utilizarse casi en todas partes, mediante una ligera adaptación según la naturaleza del trabajo. Para los trabajadores manuales preconizaba los siguientes criterios generales:

- 1) exigencias intelectuales;
- 2) calificaciones profesionales;
- 3) exigencias físicas;
- 4) responsabilidades;
- 5) condiciones de trabajo³.

En lo que respecta a los empleados de oficina, técnicos y directivos, adoptaba los criterios siguientes:

- 1) exigencias intelectuales;
- 2) calificación profesionales;
- 3) factores físicos, incluidas las condiciones de trabajo;
- 4) responsabilidad en materia de supervisión;
- 5) otras responsabilidades.

El argumento principal para elegir estos criterios, que a juicio de Bengé son universales, estriba en que son de naturaleza general y que es posible definir su alcance claramente y con precisión. Además, la idea de basarse solamente en unos pocos factores generales facilita en gran medida las operaciones subsiguientes.

Etapas

Las distintas etapas de la comparación de factores son las siguientes:

- 1) selección de puestos claves o de referencia;
- 2) graduación de los puestos claves mediante factores;
- 3) asignación de valores monetarios a cada factor;
- 4) graduación de los demás puestos y fijación de salarios.

1. Selección de puestos claves o de referencia

La selección de puestos claves es una operación delicada e importante en todos los métodos de evaluación de tareas, pero lo es aún más en la comparación de factores, puesto que de ella depende, en último término, la fiabilidad de los resultados. Dichos puestos deben satisfacer cierto número de condiciones: en primer lugar, deberían ser susceptibles de una clara descripción y análisis en términos de los factores utilizados; en segundo

lugar, deben ser representativos de la jerarquía y cubrir una gama suficientemente amplia en lo que respecta a la importancia de cada factor; en tercer lugar, cuando las tasas correspondientes a los puestos claves se utilizan como estándar a fin de fijar los salarios para la nueva jerarquía en su conjunto, estas tasas deberían ser consideradas apropiadas por todos los interesados y no deberían ser muy diferentes de las tasas abonadas por empleos similares en el mercado del empleo local. Algunos autores opinan que deberían seleccionarse por lo menos 30 puestos claves. De elegirse un número mayor, su graduación por factores llevará mucho tiempo; a la inversa, si son demasiado pocos aumentará el riesgo de cometer errores. En una empresa constituida por diez departamentos orgánicos, deberán elegirse, por lo menos, tres puestos claves en cada departamento, el primero para los puestos mejor remunerados, el segundo para los puestos de rango intermedio, y el tercero para los peor remunerados.

2. Graduación de los puestos claves por factores

Una vez que se ha elegido cierto número de puestos claves, se les fija sucesivamente su rango por referencia a cada uno de los factores elegidos. Cuando la graduación es realizada por un comité, cada miembro debe hacer su propia operación y luego los resultados se expresan como promedio unos de otros. No obstante, el comité debe examinar siempre cuidadosamente la graduación elaborada por cada miembro a fin de llegar a la graduación final de los puestos claves. En qué forma se realiza la graduación es ilustrado por el ejemplo simplificado de cinco puestos claves que se muestra en el cuadro 5.

3. Asignación de valores monetarios a los factores

Cuando se ha terminado esta clasificación es posible utilizar el método para fijar inmediatamente la cuantía de los salarios en unidades monetarias, clasificando nuevamente los puestos pero en forma distinta. La tasa salarial correspondiente a cada puesto clave se desglosa y distribuye entre los factores en las proporciones en que, según se estima, éstos contribuyen al precio "total" satisfecho por cada puesto clave en forma de una tasa de salarios. Por ejemplo, si la especialización en herramientas constituye un puesto clave y su tasa de salarios es de 20 unidades monetarias, se puede decidir que se asignen nueve de éstas a las calificaciones, cinco a las exigencias mentales, dos a las exigencias físicas, tres a la responsabilidad y una a las condiciones de trabajo. De igual manera, si la tasa de salario para otro puesto clave, el de un operario de maquinaria de clase uno, por ejemplo, asciende a 18 unidades monetarias, es posible asignar ocho de éstas a las calificaciones, tres a las condiciones de trabajo, etc. Cuando las tasas de todos los puestos claves han sido distribuidas de esta manera, implícitamente los puestos se encuentran clasificados en relación

con cada uno de los factores. En el ejemplo ofrecido, el especialista en herramientas es clasificado por encima del operario de máquina en lo que respecta a la clasificación profesional, pero por debajo de él si los empleos se clasifican teniendo en cuenta las condiciones del trabajo.

Cuadro 5. Graduación de puestos según el método de comparación de factores por factores

Puesto	Calificación	Exigencias mentales	Exigencias físicas	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Especialista en herramientas	1	1	2	1	4
Operador de máquina (clase 1)	2	2	3	2	3
Electricista (clase 1)	3	3	4	3	5
Montador (clase 1)	4	4	5	5	2
Portero	5	5	1	4	1

Una vez que el comité ha establecido los resultados como promedio en la forma anteriormente descrita, la repartición de las tasas de salarios y la clasificación por factores de los puestos, en la forma expresada en el cuadro 5, podrían desarrollarse en la forma indicada en el cuadro 6.

Cuadro 6. Asignación de valores en metálico a los distintos factores y graduación de los puestos según el método de comparación de factores

Puesto	Tasa de salario en unidades monetarias	Calificaciones		Exigencias mentales		Exigencias físicas		Responsabilidad		Condiciones de trabajo	
		Valor monetario asignado	Clasificación puesto								
Especialista en herramientas	20	9,0	1	5,0	1	2,0	3	3,0	1	1,0	5
Operario de máquinas (clase 1)	18	8,0	2	4,0	2	1,0	5	2,0	2	3,0	3
Electricista (clase 1)	16	6,0	3	3,0	3	3,0	2	1,5	3	2,5	4
Montador (clase 1)	14	4,0	4	2,0	4	1,5	4	1,0	4	5,5	1
Portero	12	2,0	5	1,0	5	4,0	1	0,5	5	4,5	2

Las dos clasificaciones de puestos claves han sido emprendidas independientemente una de otra y no tienen por qué coincidir. Sus resultados respectivos, tal como fueron ilustrados por los dos ejemplos ofrecidos anteriormente e incorporados en los cuadros 5 y 6, se comparan en el cuadro 7.

Cabe señalar que se manifiestan tres diferencias de graduación en las dos etapas (indicadas mediante asteriscos en el cuadro 7). Estas diferencias deben ser eliminadas ya sea aumentando o reduciendo el valor monetario de los distintos factores para los puestos de que se trata, o bien examinando nuevamente el contenido del puesto a fin de determinar si es posible aportar una corrección adecuada. Si es imposible conciliar las graduaciones con respecto a un puesto determinado, éste se elimina de la lista de puestos claves.

4. Graduación de otros puestos

Los resultados obtenidos pueden utilizarse ahora para clasificar los demás puestos de la empresa y fijar sus tasas de salarios. Basándose en las descripciones de puestos, se analiza y compara el contenido de cada uno con los puestos claves, separadamente en términos de cada factor. Por ejemplo, podría comprarse que el puesto de un operador de perforadora (grado 2) requiere, en materia de exigencias profesionales, calificaciones que se sitúan entre las de un electricista (grado 1) y las de un montador (grado 2). El componente salarial correspondiente a la aptitud para el puesto debería entonces ser fijado en algún lugar entre las cuantías de dinero asignadas al factor de calificaciones de los dos puestos claves (6 y 4 unidades monetarias, respectivamente). Podría llegarse a un acuerdo en cuanto a que la compensación adecuada para las aptitudes requeridas en un puesto de operador de perforadora debe situarse alrededor de 4,5 unidades.

Aplicando el mismo procedimiento a los demás factores se llega a la tasa de salario total para el puesto.

En algunas variantes de este método no se asignan valores monetarios. En una de esas variantes los puestos que deben evaluarse se clasifican en términos de cada factor y se insertan luego en escalas que van de 0 a 100 puntos⁴. El punto más alto de cada escala (100 puntos) expresa el grado superior en que el factor de que se trata está implicado en cualquier puesto dentro de la empresa o grupos de empresas interesados. Dicho con otras palabras, el grado en que un factor se halla presente en tal o cual puesto se expresa como porcentaje del máximo correspondiente a cada factor. La graduación final de puestos es resultado de la adición de los puntos asignados a cada puesto con respecto a cada factor. Se fija entonces el salario correspondiente mediante negociación, tal como ocurre en el método por puntos.

Cuadro 7. Comparación entre graduaciones por factores y por valores en metálico según el método de comparación de factores

Puesto	Calificaciones		Exigencias mentales		Exigencias físicas		Responsabilidad		Condiciones de trabajo	
	Valor monetario asignado	Clasificación puesto								
Especialista en herramientas	1	1	1	1	2*	3*	1	1	4*	5*
Operario de máquinas (clase 1)	2	2	2	2	3*	5*	2	2	3	3
Electricista (clase 1)	3	3	3	3	4*	2*	3	3	5*	4*
Montador (clase 1)	4	4	4	4	5*	4*	5*	4*	2*	1*
Portero	5	5	5	5	1	1	4*	5*	1*	2*

* Se obtienen resultados diferentes a partir de la clasificación por factor y por valor monetario.

Algunos métodos recientes, como el método de perfiles de Hay-MSL (descrito en el capítulo 5), incorporan las características del método de comparación de factores por cuanto los puestos son comparados factor por factor, no fijándose una ponderación entre factores.

Ventajas e inconvenientes

Las principales ventajas del método de comparación de factores consisten en que permite una comparación más sistemática de puestos de la que podría obtenerse según los métodos globales de graduación y clasificación. La evaluación es más fácil que en el método por puntos, puesto que se comparan una serie de puestos similares y se gradúan en relación unos con otros. De esta manera, es probable que el resultado de la graduación sea muy fiable. El análisis de los puestos claves es muy completo, y puede decirse que el método de comparación de factores incorpora varios procedimientos de control, puesto que las etapas ulteriores permiten verificar las precedentes. En un plan que incluye valores monetarios, la determinación de tasas salariales es automática, lo que puede reducir el número de operaciones necesarias. Por el hecho de confiar fuertemente en el análisis de puestos claves, el método garantiza automáticamente que el plan resulte cortado a la medida y que la graduación refleje necesariamente la estructura real, al mismo tiempo que se eliminan las anomalías.

En cambio este método es relativamente complejo en su aplicación y, sobre todo, se hace difícil de explicar a los trabajadores, principalmente en caso de asignarse valores monetarios a los factores. Los trabajadores formularán la objeción de que algunas tareas han sido valoradas en forma insuficiente o de que algunos aspectos de su labor han sido completamente desatendidos, pudiendo pensar además que la asignación de salarios entre factores diferentes es arbitraria. En cierta medida estos problemas son comunes a todo método analítico; pero son más pronunciados en la comparación de factores a causa del número limitado de criterios que se utilizan. Una característica esencial de la comparación de factores estriba en que, según se presume, las tasas salariales asignadas a los puestos claves son correctas y definitivas, mientras que todas las demás tasas se determinan por referencia a aquéllas. En un ambiente de trabajo dinámico es posible que esta rigidez constituya una debilidad. Además, muchos creen que los procedimientos de evaluación de puestos y de fijación de sus salarios deberían ser mantenidos completamente separados. Por último, el proceso de evaluación en la comparación de factores se basa en último término en el conocimiento que tiene el asesor de todos los puestos, aunque deba admitirse que, en mayor o menor grado, esto también es cierto con respecto a los otros métodos.

Notas.

¹ National Electrical Manufacturer's Association: Guide for use of NEMA job-rating manual (Nueva York, 1946).

² J. Hargraves: Job evaluation in the English clearing banks, documento sometido al Seminario de la Federación Internacional de Empleados, Profesionales y Técnicos sobre evaluación y clasificación de los puestos (Ginebra, 21-22 de mayo de 1981).

³ Véase E. J. Benge: "Using factor methods to measure jobs", en Rock, op. cit., págs. 2/42-45.

⁴ G. W. Hagner y H. Weng: Arbeitsschweirigkeit und Lohn (Colonia, Bund-Verlag, segunda edición, 1952), pág. 9 y passim.

ALGUNOS METODOS NUEVOS E INVESTIGACIONES RECIENTES
EN MATERIA DE EVALUACION DE TAREAS

Con el correr de los años han surgido cierto número de nuevos métodos de evaluación de tareas. Algunos de ellos son meras mejoras prácticas introducidas en la técnica de base, mientras que otros, algunos ampliamente utilizados y otros que se encuentran aún en vías de experimentación, adoptan un nuevo enfoque.

Como se ha señalado en el capítulo 1, los métodos básicos de evaluación de tareas fueron elaborados mucho antes de la segunda guerra mundial. No es de sorprender, por tanto, que se hayan introducido innovaciones, si se tienen en cuenta los cambios tecnológicos, económicos y sociales que se han producido desde entonces. Además, la evaluación de tareas ha podido beneficiar del progreso en disciplinas conexas, tales como la psicología aplicada y la gestión de empresas, y de innovaciones técnicas como la informática.

Es posible distinguir dos denominadores comunes en estos elementos nuevos: la búsqueda de una mayor exactitud y de una mayor aceptabilidad. La primera de éstas reviste formas diversas; puede tratarse de reducir el elemento subjetivo en los métodos tradicionales, principalmente en la selección y ponderación de factores, o hacer de la evaluación un todo más consecuente mediante la incorporación de complejos dispositivos de control. Son ejemplo de esto la creciente utilización de puestos claves o de referencia y el rigor con que se los pone a prueba y se los controla. De igual manera, muchos expertos han procurado reducir los costos y evitar la distorsión de los resultados provocados por la utilización de factores superpuestos, habiendo sugerido cada uno por su parte uno o más factores que a su juicio son de aplicación universal. Se ha introducido el principio de contar con varios analistas que controlen recíprocamente su labor a fin de restringir una evaluación subjetiva individual. Además, se utilizan cada vez más las fórmulas matemáticas, generalmente con ayuda de una computadora, para tratar de hallar la mejor correlación posible entre la estructura de puestos existente o deseada y los resultados del plan.

La preocupación por una mayor aceptabilidad de estos planes se debe a la convicción de que la evaluación de tareas no puede pretender el carácter de una técnica rigurosamente objetiva y

científica en todas sus etapas, por lo que sus resultados deberían reflejar la máxima medida de consenso posible de todas las personas interesadas: la administración, el personal de encuadre y los trabajadores. A menos que los resultados de un plan sean generalmente aceptables para todos los participantes, es probable que una de las partes rechazará la nueva jerarquía de puestos, lo que desbaratará el tiempo y los esfuerzos requeridos por toda la operación.

La participación de los trabajadores y de la administración en todas las etapas de la evaluación no significa necesariamente que deban aceptar sus resultados, pero hace que esta aceptación sea más probable. Por ello algunos métodos están utilizando más y más los procedimientos de participación. Por ejemplo, constituye hoy en día una práctica común constituir un comité paritario de evaluación formado por la administración y los trabajadores; en algunos métodos nuevos, los trabajadores como individuos y sus superiores inmediatos participan ampliamente en ciertas etapas. La búsqueda de la aceptabilidad significa generalmente elaborar un plan de evaluación cortado a medida para la empresa y para los grupos que se desea alcanzar. La selección de factores y la estructura del plan dependerán del tamaño de la empresa así como de dichos grupos metas. Si lo que se busca es un plan general para todos los trabajadores - manuales y no manuales, técnicos y administrativos - con toda probabilidad los factores seleccionados serán muy distintos de los que se hubieran elegido para tal o cual categoría individual. Los factores elegidos deben reflejar, asimismo, la opinión de la mayor parte de los trabajadores y del empleador. Por ejemplo, en una fábrica de automóviles es probable que el esfuerzo físico sea aceptado como criterio, mientras que en una fábrica petroquímica, en que la mayor parte de las operaciones son automatizadas, posiblemente los trabajadores no se avendrían a aceptarlo.

Otra consideración que promueve los progresos de la evaluación de tareas es que esta técnica se utiliza cada vez más para el personal de oficina, técnico e incluso administrativo. Históricamente, la evaluación de tareas y, en particular, sus métodos cuantitativos se aplicaban habitualmente a los trabajadores de fábrica remunerados por hora. Las tareas de cada trabajador guardaban relación directa con la maquinaria y los programas de producción, de modo que los factores habituales, tales como formación, esfuerzo físico y condiciones de trabajo, podían ser evaluados en forma plenamente concreta. En general, las tareas de oficina y técnicas están menos claramente definidas y dejan mayor margen a la iniciativa del empleado. Resultado de ello es que los recientes planes de evaluación de tareas aplicables a puestos de oficina técnicos y administrativos han debido apoyarse en factores más bien abstractos, tales como discreción, iniciativa y complejidad de las tareas.

También ha influido en la evaluación de tareas la creciente importancia de las empresas de consultores en administración. Algunas de ellas han aprovechado su acervo de experiencia práctica para desarrollar nuevos métodos propios, la mayor parte de los cuales son híbridos en que se combinan características globales y analíticas. A veces estas empresas han utilizado sus métodos no solamente para elaborar una estructura interna de salarios, sino también para relacionarla con las tasas de salarios exteriores, utilizando ampliamente los datos sobre dichas tasas de que podrían disponer. Esto hace que algunos de sus métodos resulten muy atractivos para los clientes.

En el examen que figura a continuación los nuevos acontecimientos en materia de evaluación de tareas se considerarán bajo los epígrafes siguientes: 1) búsqueda de un método basado en un factor único y universal; 2) métodos híbridos elaborados por las empresas especializadas de consultores, y 3) perfeccionamientos en la aplicación de los métodos básicos.

Métodos basados en un criterio único

En los métodos cuantitativos básicos, uno de los problemas más espinosos estriba en elegir criterios apropiados y darles la debida ponderación. Algunos planes de evaluación son rechazados a causa de los criterios elegidos, mientras que en otros se utiliza un número tan grande de factores y subfactores que la noción misma de factores comunes se hace vaga y confusa. Dicho con otras palabras, la búsqueda de mejores criterios es tan antigua como los métodos mismos de evaluación, y la evolución histórica ha tendido a reducir al mínimo el número de criterios comunes. Progresando por este camino, es natural que algunos investigadores y usuarios prácticos de la evaluación de tareas hayan llegado a proponer y a experimentar planes basados en un criterio único. La ventaja teórica de tales métodos consiste en que, recurriendo a un solo criterio, se evita el controvertido problema de la ponderación entre criterios, lo que incita a manifestar mayor objetividad y, desde luego, contribuye considerablemente a reducir los costos. El primer experimento de este tipo lo hallamos en el método elaborado por E. Jaques.

Método del tiempo de autonomía

Este método fue elaborado por E. Jaques en los años cincuenta y primeros años sesenta y fue experimentado en una empresa metalúrgica de Londres¹. Presenta la característica particular de utilizar exclusivamente un criterio, a saber, el "tiempo de autonomía" de que dispone cada trabajador. Ha sido

presentado en numerosos trabajos de Jaques y va más allá de un mero perfeccionamiento de los métodos tradicionales; forma parte de la teoría de este autor acerca de la equidad y refleja la influencia de la psicología social aplicada que tanto se desarrolló en los años mencionados.

En el método de Jaques los puestos son evaluados en relación con normas de equidad que se basan en el sentimiento colectivo acerca de lo que es un "salario equitativo" (felt-fair pay). El autor estima que los métodos tradicionales basados en exigencias formales, tales como experiencia, calificaciones e instrucción, son incorrectos porque en el fondo son subjetivos. A partir de sus propias investigaciones, Jaques había observado que los trabajadores tienen una noción subconsciente, basada en normas de equidad, del valor de cada puesto. Afirmó, pues, que cada uno se hace una idea de su capacidad en el trabajo y la de sus colegas, de manera que el valor de un puesto debería corresponder tanto a una remuneración equitativa como a la capacidad de cada trabajador de efectuar sus tareas. A su juicio, esta evaluación ideal puede lograrse basándose en el tiempo de discreción, pues éste se encuentra estrechamente relacionado con la noción de una remuneración equitativa que se hacen los trabajadores.

Para definir el "tiempo de autonomía" o "discrecional", Jaques distingue entre actividades "prescritas" y "no prescritas" o "discrecionales". Las actividades prescritas son las que están sujetas a reglamentos e instrucciones ya establecidos, mientras que la parte "autónoma" se define como el período más largo durante el cual el titular de un puesto disfruta de autonomía sin que su superior jerárquico controle la calidad de su trabajo. Según se afirma, este margen de autonomía de un trabajador revelaría la capacidad de éste así como la naturaleza y dificultad del puesto, y debería reflejar las normas de equidad sobre las que cada trabajador basa su propia noción de lo que debería ser la jerarquía de los puestos.

En el método original de Jaques, los puestos se agrupan en cinco grandes categorías, que van del grado 1, en que el período de discreción es inferior a un mes, al grado 5, en que es superior a cinco años. Cada grado, evidentemente, incluye varios niveles, a cada uno de los cuales se asigna su período de discreción. El enfoque de Jaques difiere esencialmente del de los métodos tradicionales por centrarse en el individuo más bien que en las exigencias del puesto.

Se han formulado muchas objeciones a este método, por ejemplo la de que el período de autonomía dependería en primer lugar de la capacidad de control del superior jerárquico; de que desatiende las tareas de rutina y marginales; no se ofrece ninguna prueba formal en cuanto a la concordancia entre el período de autonomía y las normas de equidad aceptadas por los trabajadores. Además, la medición de dichos períodos ha

demostrado ser difícil, e incluso sigue discutiéndose sobre si en realidad pueden medirse con exactitud. En la práctica, la aplicación de este método ha sido muy limitada y, en realidad, no ha franqueado la etapa de experimentación. Al parecer, este método es a menudo rechazado por los trabajadores y los miembros de la dirección². Sin embargo, algunos aspectos de este enfoque, tales como en particular el criterio de autonomía del trabajo parecen haber influido en diversos planes recientes de evaluación de tareas.

Método de las "bandas decisorias"

Otro método, elaborado por T.T. Paterson y su colaborador T. Husband, se basa igualmente en un criterio común único³. A diferencia del método elaborado por Jaques, no pretende ser una teoría general de la equidad en materia de remuneración, sino que constituye más bien un desarrollo lógico de las técnicas tradicionales de evaluación.

Los autores de este método critican los sistemas tradicionales por ser subjetivos, arbitrarios en sus métodos de análisis e insuficientes para comparar puestos disímiles, por lo que mantienen que el único factor común a todos los puestos, sea cual fueren las tareas de que se trate, es la "adopción de decisiones". El grado y naturaleza de las decisiones se reparten en seis grupos o categorías conocidos como "bandas decisorias", las que a su vez se gradúan basándose en la calidad de las decisiones, en la forma siguiente:

- Banda E - Decisiones en materia de políticas, adoptadas al nivel superior de la jerarquía, en términos generales que deben dirigir y orientar a la empresa.
- Banda D - Decisiones de programación, tomadas dentro de los límites establecidos por las decisiones de política de la banda E. En esencia, las decisiones tomadas a este nivel implican la preparación de un plano o programa de acción para la ejecución de tales políticas, pero no se interesan por la ejecución misma del plan.
- Banda C - Decisiones de interpretación, en cuanto a la manera de realizar la labor dentro de los límites fijados en la banda D; por ejemplo, el tipo de máquinas y el número de efectivos que serán necesarios.

Banda B - Decisiones de rutina, que se interesan por la puesta en práctica de las decisiones de la banda C, es decir, la forma como ha de realizarse el trabajo.

Banda A - Decisiones automáticas, sobre los aspectos operativos en cuanto a la forma como el ejecutor pone en práctica las instrucciones.

Banda 0 - Decisiones definidas, generalmente confiadas a trabajadores no calificados. A este nivel de adopción de decisiones el margen de autonomía es muy estrecho.

Reconociendo que dentro de cada banda decisoria se presenta la necesidad de coordinar las tareas, cada banda, exceptuada la banda 0, se subdivide en dos niveles. El titular del nivel superior en cualquier banda de decisión coordina la labor de las personas situadas en el nivel inferior de esa banda y ejerce la autoridad estructural sobre ellas.

Este método distingue entre las tasas de base y los otros elementos de salario que compensan las condiciones de trabajo, o cualquier bonificación debida a la situación del mercado del empleo, etc. Las etapas del análisis de puestos y la conversión de la jerarquía de los mismos en una estructura de salarios son en conjunto análogas a los métodos cuantitativos. Teóricamente, este método ofrece las ventajas de su simplicidad y universalidad, pero en la práctica su aplicación es relativamente limitada. Ello se debe quizá a que los trabajadores no aceptan fácilmente la idea de que factores tales como calificaciones, experiencia, etc., no deberían ser tomados en consideración. Además, puede dudarse de que en la práctica los clasificadores sean capaces de evaluar correctamente la amplitud de la adopción de decisiones.

Métodos híbridos

Los métodos híbridos de evaluación de tareas, elaborados por empresas importantes de consultores en materia de gestión, han dado considerable ímpetu a la evolución en este campo. Tales empresas han acumulado un gran volumen de experiencia y de pericia acerca de estas cuestiones, y algunos de sus planes se utilizan ampliamente en la actualidad en muchas partes del mundo.

Casi todos estos métodos híbridos utilizan técnicas cuantitativas que facilitan la determinación de niveles de salarios comparables con los del mercado del empleo exterior, y se apoyan considerablemente en la computadora para la elaboración

de datos. Estos métodos suelen ser relativamente onerosos, pero tal vez su precio sea competitivo si se tiene en cuenta que, de otro modo, una empresa debería establecer su propia unidad de clasificación. Su avanzada tecnicidad y la disponibilidad de personal especializado en la evaluación de tareas y en la organización del trabajo explica sin duda el éxito de estos métodos híbridos; algunos de ellos, entre los más conocidos, se describen brevemente a continuación.

Método del diagrama de perfiles de Hay-MSL

Este método, elaborado por una empresa de consultores de los Estados Unidos, ha sido aplicado más o menos en su forma actual desde el comienzo de los años cincuenta⁴. Se presenta fundamentalmente como una adaptación combinada de la graduación por puntos y el método de comparación de factores. Se utiliza principalmente para los puestos administrativos, profesionales y técnicos en unos treinta países, habiéndose difundido principalmente en los Estados Unidos⁵ y en el Reino Unido⁶.

Este método evalúa los puestos por referencia a tres factores básicos que, según se sostiene, son comunes a todos los puestos. Estos factores son la competencia (suma total de todo tipo de pericia o aptitud, sea cual fuere la forma de adquisición, necesaria para ejecutar la labor en forma aceptable); solución de problemas (aptitudes de concepción original e iniciativa que el puesto requiere para identificar, definir y resolver los problemas), y responsabilidad (la responsabilidad de emprender una acción y asumir las consecuencias de ello). Estos factores de base se aclaran por referencia a una lista de ocho elementos o subfactores que, en principio, son también de aplicación universal. Cada factor de base se expone en un "diagrama de orientación" que desglosa los subfactores pertinentes en distintos niveles o grados. Estos podrán variar de acuerdo con el tamaño y complejidad de la empresa. Los valores por puntos del diagrama correspondientes a cada uno de los subfactores aumentan a una tasa redondeada de 15 por ciento y se presentan en una matriz que arroja un número único en cuanto al valor que ha de atribuirse a cada factor básico. Se ofrece en anexo un ejemplo de diagrama, con valores ilustrativos en cuanto a los puntos, para el factor básico de competencia. (Un cuarto factor básico, "condiciones de trabajo", también se usa a veces para aquellos puestos en que revisten importancia los riesgos, un ambiente de trabajo desagradable o exigencias físicas particulares.)

Como resultado de una extensa experiencia en muchas situaciones de todo tipo, la Hay-MSL rara vez estima necesario elaborar nuevos diagramas de orientación para cada operación que emprende. Previo estudio de la organización, se intenta establecer una serie de diagramas, asignando valores adecuados en

materia de presentación y puntos. Se preparan descripciones de puestos para una muestra de puestos claves, que son evaluados por un comité utilizando los diagramas en cuanto a competencia, solución de problemas y responsabilidad, a fin de llegar a una tabla de puntos total. Estas evaluaciones se comprueban de dos maneras. En primer lugar, la escala de puntos elaborada a partir de los diagramas para tales o cuales puestos se comparan con los obtenidos para puestos similares y para puestos que evidentemente son más amplios o más restringidos. En términos más generales, las escalas de puntos pueden compararse con una graduación de "todo el puesto". En segundo lugar, se formula un juicio independiente acerca de la proporción de cada factor básico incluida en el puesto. En algunos de ellos el factor predominante podrá ser la competencia (por ejemplo, un dactilógrafo), en otros la solución de problemas (por ejemplo, investigadores), y en otros la responsabilidad (por ejemplo, la dirección superior). De este modo, el comité de evaluación podrá asignar 50 por ciento del valor de tal o cual puesto a la competencia, 25 por ciento a la solución de problemas, y 25 por ciento a la responsabilidad. La fijación de la proporción relativa de cada factor en un puesto es una cuestión de juicio práctico. Ulteriormente, estos "perfiles" son comparados en relación con la importancia relativa de los factores básicos, tal como ha sido determinada por las series de puntos ofrecidas por los diagramas. De surgir una divergencia importante, el puesto es objeto de nuevo examen. Para que una evaluación sea aceptada, es preciso que tanto el valor de puntos relativo como los perfiles se armonicen en un conjunto razonable.

A medida que el comité de evaluación procede con la determinación de los puestos claves, también procura llegar a un consenso acerca de la aplicación de los diagramas. No se evalúa definitivamente ningún puesto de la muestra clave hasta no haber llegado a un acuerdo sobre todos ellos, o sea que cualquier evaluación puede modificarse a medida que el comité amplía su experiencia de la situación. Además, algunos aspectos problemáticos de los diagramas provisionales se resuelven gradualmente. El desarrollo y puesta a prueba del plan en los puestos claves se completa cuando el comité de evaluación llega a un acuerdo en cuanto a que la lista total de evaluaciones es razonable, incluso si alguno de los miembros quizá manifieste algunas reservas acerca de tal o cual evaluación. Una vez que los resultados han sido objeto de un nuevo examen satisfactorio, se procede a evaluar todos los demás puestos.

Después de establecida la jerarquía de puestos basada en los puntos se hace posible definir los grados y fijar las tasas de salarios. Este proceso resulta más fácil por el hecho de que Hay-MSL ha elaborado un método para relacionar los puntos de los perfiles del diagrama con una escala normalizada. Basándose en la información obtenida de sus empresas clientes, Hay-MSL publica periódicamente una nutrida serie de datos sobre salarios

vinculados a dicha escala normalizada. Esto permite elaborar la "línea de remuneración", es decir, la relación entre las listas de puntos y los niveles de remuneración, que en una organización deberán ser comparados con los de muchas otras organizaciones, lo que indicará claramente a la empresa en qué forma otras estructuras posibles de tasas salariales se relacionan con las practicadas en el mercado del empleo.

Método de los perfiles de Urwick Orr

Este método fue creado por la empresa británica de consultores en materia de gestión Urwick Orr and Partners. Se trata de otro método híbrido que combina ciertos aspectos del método por puntos con el método de graduación global. A pesar de su título, revela pocos puntos comunes con el método Hay-MSL. Es relativamente sencillo en su aplicación y parece estar bastante difundido en el Reino Unido.

La primera etapa consiste en seleccionar cuidadosamente cierto número de puestos claves. Estos se someten a un análisis detallado por medio de dos procedimientos distintos: uno aplica la graduación por puntos, mientras que el otro se sirve de la técnica global de graduación mediante la comparación por pares. El primero se basa en cinco o seis factores genéricos: responsabilidad, conocimientos, ambiente de trabajo, exigencias físicas, aptitudes mentales, y exigencias sociales. Para cada familia de puestos puede prepararse una serie de subfactores, como en el ejemplo siguiente:

Factores del puesto derivados de las "aptitudes mentales"

Dirección	Administración	Manual
1) Comprensión de informaciones	1) Comprensión de informaciones	1) Percepción
2) Exploratorio	2) Capacidad numérica	2) Juicio
3) Razonamiento deductivo	3) Concentración	3) Capacidad numérica
4) Evaluación	4) Juicio	4) Capacidad espacial

Fuente: Edwards y Paul, op. cit., pág. 95.

Para facilitar la graduación de los puestos individuales, estos factores se inscriben en una sencilla escala de cuatro niveles (básico, intermedio, elevado y excepcional). El comité de evaluación asigna niveles a todos estos puestos claves, dando así a cada puesto un "perfil" propio. Se obtiene de esta manera una graduación preliminar de los puestos de referencia. En este proceso la definición de factores y niveles es elaborada gradualmente por referencia a puestos concretos. A continuación se ponderan los factores. Esto se realiza en primer lugar graduando los puestos mediante una comparación por pares, es decir, el comité de evaluación compara globalmente cada puesto con cada uno de los demás. Los resultados se registran entonces en la computadora a fin de establecer la ponderación de cada factor que alcanzará resultados más próximos a la graduación global de puestos. Ulteriormente, se hace posible clasificar rápidamente todos los demás puestos, dado que cada factor sólo presenta cuatro grados.

En cierto sentido, este método es una simplificación de la graduación de puntos que utiliza la comparación por pares para establecer las ponderaciones.

Sus principales ventajas consisten en que utiliza un simple desglose de niveles de factores con el propósito de asignar puntos, imponiendo además una plena participación de los representantes de los trabajadores en las diversas etapas.

Método de consenso directo

Este método, elaborado por la empresa Inbucon AIC, se basa en la técnica de comparación por pares. Una característica importante que lo distingue es que cada uno de los miembros del comité de evaluación registra sus evaluaciones personales de las clasificaciones de puestos en su conjunto, elaborándose a continuación estas estimaciones individuales en la computadora. A veces, desde luego, los asesores no están de acuerdo en cuanto a tales clasificaciones, pero el programa de informática establece la mejor correlación posible entre sus estimaciones sin que sea necesario celebrar debates prolongados en el comité para alcanzar un consenso. Por este motivo, la empresa mencionada ha adoptado para este método el nombre de "consenso directo".

La hipótesis en que se basa es que la mayor parte de los trabajadores y del personal de encuadre tienen una idea bastante clara del nivel al que su trabajo debería ser remunerado. En términos generales, piden que su salario se encuentre al mismo nivel en relación con puestos cuyas tareas comportan dificultades que a su juicio son análogas. Sus normas de comparación se basan en parte en sus observaciones en el mismo establecimiento y en parte en las tasas de salarios practicadas en el exterior. Estos juicios colectivos reflejan el valor social compartido por la

comunidad de trabajo y sus autores evalúan, de manera pragmática pero correcta, la contribución que los distintos puestos aportan a la buena marcha de una empresa; lo cierto es que conocen mejor que nadie el valor de cada una de sus tareas, en razón de sus contactos cotidianos con otros colaboradores. Según se argumenta, los métodos analíticos que utilizan diversos factores para medir la importancia de los puestos ignoran el hecho de que el valor de un puesto se determina en forma global y no puede ser evaluado con exactitud por mera referencia a unas pocas de sus características.

Un inconveniente de este método, empero, consiste en que la evaluación de puestos corre el riesgo de ser influenciada por la capacidad y el nivel de ejecución de tareas del titular, más bien que por el nivel mismo del puesto: dos puestos idénticos en cuanto a su contenido y responsabilidad podrían evaluarse en forma distinta basándose en el nivel de ejecución de tareas, si uno de los titulares es mediocre y el otro excelente. Sea como fuere, debe admitirse que este inconveniente es común a la mayor parte de los métodos globales.

El objetivo esencial del método de consenso directo es la determinación del orden de jerarquía de los puestos, en una situación dada, basándose en las apreciaciones colectivas y en la plena participación de todos los interesados. La primera etapa consiste en elegir los puestos representativos y preparar descripciones precisas de los mismos elaboradas conjuntamente por el superior jerárquico y el titular. A continuación se constituye un grupo de asesores que serán llamados a clasificar los distintos puestos. Para simplificar el proceso de graduación, sólo se pide a cada miembro del grupo que compare dos puestos a la vez y decida si uno es más o menos importante que el otro o si ambos son de igual importancia. El número de veces que esto debe realizarse aumenta considerablemente según el número de puestos que se deban analizar, pues el número posible de comparaciones por pares es aproximadamente la mitad del cuadrado del número de puestos ($\frac{n(n-1)}{2}$), de manera que si hay 11 puestos elegidos deberían hacerse 55 comparaciones. Por esta razón, en general se recurre a una computadora a fin de elaborar los datos de referencia. La evaluación efectuada por cada miembro del comité de evaluación se registra directamente en la computadora, la que gradúa los puestos por un análisis de regresión múltiple. Al mismo tiempo mide la divergencia en la graduación y permite que las evaluaciones de ciertos miembros del comité o de ciertos puestos sean reexaminadas en caso necesario.

En los casos en que los asesores no hayan podido llegar a un grado aceptable de consenso en la graduación preliminar - como también en organizaciones más amplias en que la gama de puestos que deben evaluarse es distinta - es posible extender el método de consenso directo a fin de incluir un plan de factores basados en una serie de criterios sobre los puestos elegidos por el

comité de evaluación. Cada par de puestos claves es comparado tanto con un puesto "entero" como sobre la base de los factores de puestos individuales, con lo que se llega a órdenes de jerarquía para cada factor del puesto además de la jerarquía de los puestos "enteros". Gracias a la computadora se elabora para cada factor una escala de puntos ponderados en que se correlacionan los órdenes de graduación de tales factores con el orden de graduación general.

Una vez establecido un número apropiado de niveles a través del examen del orden de graduación general de los puestos claves, cualquier número convenido de puestos pueden insertarse en la estructura de grados. Aquellos puestos acerca de los cuales no ha habido acuerdo en el comité de evaluación son evaluados sobre la base del plan de factores, y el número total de puntos correspondientes a todos los factores determinan su lugar en la estructura de grados y niveles. La empresa de consultores cuenta también con un sistema para asesorar a los clientes acerca de la remuneración adecuada a través de una base de datos de salario que se mantiene actualizada a través de encuestas periódicas.

En los casos en que se elaboran planes de factores, por lo tanto, este método puede combinar algunas de las ventajas tanto de las técnicas analíticas como globales de evaluación. Otra ventaja del método es la rapidez con que permite clasificar los puestos. Se ha estimado, por ejemplo, que para una empresa de 500 empleados serían necesarias unas 10 semanas para elaborar un plan de evaluación de tareas y ponerlo en práctica⁷.

Evaluación de tareas en términos de comunicación

Se trata fundamentalmente de un método por puntos, pero los factores que utiliza son muy distintos de los del método tradicional. Cierta número de empresas y de oficinas de estudios especializadas de Francia emplean planes derivados de este método. El prototipo fue elaborado a fines de los años cincuenta por un especialista, el doctor Milox, responsable de la dirección de una gran fábrica de automóviles. El punto de partida es que el trabajo puede definirse como un intercambio continuo de mensajes entre aquel que realiza un trabajo y todo lo que lo rodea. El trabajador recibe informaciones que lo guían en la ejecución de sus tareas - señal - y reacciona ante tales señales mediante la elaboración de las informaciones - respuesta. Un empleo es tanto más calificado cuanto más elevadas sean las exigencias que impone para la percepción, tratamiento y transmisión de informaciones.

Después de un análisis de las tareas basado en esta teoría de las comunicaciones, que consiste en sacar a luz todas las señales e informaciones necesarias para el trabajo, el equipo del

doctor Milox adoptó cinco criterios generales: 1) conocimientos; 2) elaboración del plan de labor; 3) ejecución y conformidad; 4) actividades de "relación", y 5) actividades "volitivas"⁸. Muchos usuarios han tratado de perfeccionar el método Milox, principalmente traduciendo ciertos factores en un lenguaje más cotidiano, de manera que las "actividades volitivas" han tendido a ser sustituidas por criterios más concretos relativos a las diversas restricciones que afectan al proceso de trabajo. Este método, con inclusión de todas sus variantes, es probablemente uno de los más divulgados en Francia. Una variante que constituye un buen ejemplo del sistema ha sido elaborada por Jardillier y Lupé⁹. Utiliza 13 factores relacionados con ciertos aspectos de la comunicación, cada uno de los cuales se divide en un número relativamente amplio de niveles. La ponderación se basa en un análisis de los puestos claves, realizado ya por métodos manuales o con ayuda de la computadora, así como en la graduación de puntos tradicional. El cuadro 8 indica la relación existente entre estos factores y diversos enfoques de la labor de análisis.

La ventaja del método de "términos de comunicación" parece consistir en el hecho de que los criterios no favorecen indebidamente a tal o cual categoría de trabajadores. Sus usuarios pretenden que los factores elegidos son igualmente aplicables a los trabajadores manuales como no manuales. Por añadidura en el contexto francés el método parece insertarse bien en el sistema de clasificación de tareas existente.

Método de evaluación de los factores

El método de evaluación de los factores es probablemente el más reciente de los métodos híbridos. Fue desarrollado a comienzo de los años setenta por un equipo de especialistas con ánimo de mejorar el sistema de clasificación utilizado en la administración pública federal de los Estados Unidos¹⁰, y es por consiguiente un método destinado a clasificar un número muy grande de puestos no similares. Gradualmente está sustituyendo en los Estados Unidos al viejo sistema de clasificación, pero también se está difundiendo en otros países. En Suiza, la función pública del Cantón de Ginebra ha elaborado un sistema de clasificación de tareas basado en la evaluación de factores que se aplica a 18 000 puestos, desde los chóferes de autobuses hasta los médicos de los hospitales. El plan de clasificación aplicable a la administración pública internacional (para los empleados de la categoría profesional de las Naciones Unidas y organismos especializados) se basa igualmente en la evaluación de factores.

Este método se caracteriza esencialmente por su doble enfoque ante la comprobación durante el desarrollo del plan. Pero, una vez adoptado, constituye esencialmente un plan de

graduación de puntos que se basa ampliamente en los puestos claves o de referencia para los fines de comparación. No utiliza ningún conjunto fijo de factores; por ejemplo, es posible utilizar nueve factores, como lo hace el Gobierno Federal de los Estados Unidos respecto de los trabajadores no manuales, a saber: 1) conocimientos; 2) controles de supervisión; 3) instrucciones; 4) complejidad; 5) alcance y efecto; 6) contactos personales; 7) objetivo de tales contactos; 8) exigencias físicas, y 9) ambiente de trabajo. Pero también es posible recurrir solamente a tres factores genéricos, como se hace en la función pública de Ginebra, a saber: 1) aptitudes (formación y experiencia); 2) esfuerzos (mentales y físicos), y 3) responsabilidad.

Como ocurre con otros métodos "híbridos", el plan de factores se elabora gracias a una conciliación del análisis factor por factor de los puestos claves con una graduación global de las tareas. Después de un análisis y preparación de descripciones de puestos, habitualmente los asesores gradúan los puestos claves, en primer lugar, sobre una base global de los puestos y luego separadamente para cada criterio o factor. Basándose en estas graduaciones, los factores individuales se clasifican luego en niveles. Se asignan puntos a los factores y niveles mediante un juicio empírico o por una correlación estadística, con miras a lograr una estrecha correlación con las graduaciones globales de puestos (o con la estructura existente de graduación, si ésta se considera aceptable). El plan de factores desarrollado de este modo es luego puesto a prueba en comparación con una gran variedad de puestos cubiertos por el plan a fin de determinar si los resultados son aceptables.

Como importante característica que distingue este método, cabe decir que se basa en planes de factores detallados con respecto a ocupaciones particulares, así como en ejemplificaciones claves extensas que complementan el plan general de factores. En los Estados Unidos, por ejemplo, el plan general de factores, llamado norma "primaria", sirve principalmente para inferir la graduación de niveles a través de las líneas profesionales. Basándose en la norma "primaria" se desarrollan normas profesionales para ocupaciones específicas o para grupos de ocupaciones relacionadas. En general, las normas profesionales son muy complejas, pues también se ofrecen informaciones amplias acerca de las definiciones profesionales, títulos, características generales de la labor, además de descripciones detalladas del nivel de los factores específicamente orientadas hacia las ocupaciones de que se trata. Diversas series de descripciones de puestos claves y de evaluaciones para cada ocupación constituyen el tercer punto principal de referencia para el sistema. Estos factores se seleccionan cuidadosamente a fin de ilustrar variaciones en los niveles de los factores para cada una de las ocupaciones. Las evaluaciones en sí se efectúan, cada vez que ello es posible,

Cuadro 8: Enfoques de evaluación de puestos y criterios de evaluación que se utilizan en el método Jardillier/Lupé.

Según la teoría de la información	Según las etapas de la labor	Según las características socioeconómicas y profesionales	Núm. de factores	Designación	Núm. de niveles
Sistemas de expresión	Preparación del trabajo	Conocimientos generales	1	Lenguaje	8
			2	Tareas numéricas	10
Modelos de acción		Conocimientos profesionales	3	Conocimientos profesionales teóricos	14
			4	Conocimientos profesionales prácticos	15
Organización de medios de respuesta	Desarrollo del trabajo	Decisiones	5	Elaboración de informaciones	15
			6	Plan de trabajo	
Ajustes de la respuesta	Realización del trabajo	El contexto económico	7	Adaptación	14
			8	Investigación cualitativa	14
			9	Organización del tiempo de trabajo	16
Imperativos de las comunicaciones	Relaciones	El contexto social	10	Contactos	12
			11	Ordenes	13
			12	Formación de otros	9
			13	Seguridad (personas, bienes o informaciones)	6

Fuente: P. Jardillier y M.C. Lupé, *op. cit.*, pág. 85.

por referencia a las normas profesionales detalladas y los puestos claves, combinándose así algunos rasgos de la graduación por puntos, la clasificación y los métodos de graduación en la aplicación efectiva del sistema.

En general, el método de evaluación de factores no constituye una innovación; se basa, sin embargo, en una combinación atractiva de las mejores características de los métodos tradicionales.

Mejoramiento de la aplicación de los métodos tradicionales

Paralelamente a la mencionada búsqueda de nuevos métodos y de enfoques híbridos, los cuatro métodos tradicionales han conocido perfeccionamientos técnicos en su planificación y aplicación. No se han modificado sustancialmente los elementos básicos de los cuatro métodos, pero los planes de evaluación de tareas tienden ahora a incluir diversas mejoras en sus distintas etapas. Estas mejoras son de carácter diverso, pero entre las más notables figuran la utilización de puestos de referencia, el procedimiento de evaluación, la selección de factores y la difusión de informaciones esenciales entre los trabajadores interesados.

La utilización de puestos claves no constituye una novedad, pero lo que es nuevo es la importancia asignada a su selección y puesta a prueba. Se cree ahora firmemente que esta fase es de capital importancia para determinar la jerarquía de puestos definitiva, sea cual fuere el método básico elegido. En los métodos globales, la estructura de los grados y la agrupación de aptitudes se basan en realidad en la graduación de los puestos claves. Por tanto, éstos deben ser suficientemente numerosos y representativos de la empresa de que se trate. En los métodos de graduación por puntos los puestos claves son generalmente sometidos a prueba para establecer si los factores y definiciones de niveles son apropiados, lo que permite obtener un buen esquema de ponderación. Este proceso permite al plan de evaluación de tareas adaptarse estrechamente a las circunstancias de la empresa. De esta manera, la utilización de puestos claves con propósitos de prueba ha servido para convertir la evaluación de tareas en una técnica mucho más pragmática de lo que era en los albores de la "gestión científica".

En el procedimiento de evaluación se ha manifestado una tendencia a facilitar la tarea de los asesores simplificando la graduación de niveles. De esta manera les resulta mucho más fácil graduar un puesto en uno de tres o cuatro niveles (muy difícil, difícil, bastante difícil y sencillo) que en una escala de, por ejemplo, diez niveles. Las comparaciones por pares de

puestos constituye otra forma de simplificar las evaluaciones. Al examinar los puestos de dos en dos se reduce considerablemente el margen de error en la evaluación y a menudo el resultado resulta evidente para todos.

A fin de que las evaluaciones sean más precisas y consecuentes, la tendencia actual lleva a incluir en los planes muchos ejemplos relativos a los puestos claves, ofreciéndose también el significado de las distintas definiciones. Gracias a ello, en el momento de efectuar sus evaluaciones los asesores están capacitados para formular juicios basados en comparaciones concretas entre puestos reales, más bien que en la interpretación de lo que bien podrían ser conceptos sumamente abstractos. O sea que, en virtud del método de clasificación, normalmente las definiciones de grado son complementadas por una amplia referencia a los puestos claves en diversos niveles y para distintas ocupaciones. De igual manera, en los planes de graduación por puntos cierto número de todos los factores y definiciones de niveles son acompañados por ejemplos bien conocidos tomados de la realidad. Por lo general se incluyen ejemplos separados de los puestos claves para distintos grupos profesionales, dado que es difícil comparar puestos no relacionados o heterogéneos. Además, cuando los planes se aplican por primera vez, la práctica general consiste en llevar a cabo evaluaciones progresivamente y en distintas fases. Cierta número de puestos se evalúan a título provisional, y el carácter consecuente de las graduaciones es puesto a prueba efectuando comparaciones con todos los puestos similares previamente evaluados. Una vez comprobados los resultados en esta forma, y después de introducir las modificaciones necesarias, se puede proceder ocuparse del grupo siguiente de puestos.

También ha cambiado considerablemente la selección de factores. Se reconoce cada vez más que la exactitud de los planes de evaluación no aumenta necesariamente después de cierto punto a medida que aumenta el número de factores utilizados; en la práctica, series diferentes de factores pueden arrojar resultados muy similares. Por consiguiente, ha tendido a reducirse el tiempo consagrado a la selección de factores, gracias al reconocimiento general de la necesidad de limitar su número y de basarse en la mayor medida posible en combinaciones ya disponibles. Por otra parte, a medida que la evaluación de tareas se ha extendido cada vez más a los trabajadores no manuales, también se ha modificado la índole de los criterios utilizados en comparación, por ejemplo, con el plan de Ginebra de 1950, en que se incluían las exigencias físicas y mentales, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. En planes más recientes para los trabajadores no manuales se tiende a preferir la autonomía del trabajo, la capacidad decisoria, la complejidad de la labor, o los conocimientos y responsabilidad. Aun reconociendo que estos factores pueden ser algo ambiguos y deben ser elaborados para su aplicación práctica, amplían

considerablemente el alcance de los métodos cuantitativos, de manera que, en caso necesario, éstos pueden actualmente abarcar tanto a los trabajadores manuales como no manuales.

La mayor parte de los planes de evaluación incluyen hoy en día una política sistemática de información, cuya aplicación se hace a través de manuales, circulares y reuniones de difusión a fin de que los trabajadores conozcan el sistema de evaluación de tareas, la definición de criterios y niveles y, en su caso, su ponderación. En algunos casos, evidentemente, los sindicatos han insistido en tal participación, pero es más significativo que los usuarios mismos de la evaluación de tareas estén cada vez más convencidos de que debería ser igualmente posible iniciar un proceso franco y conjunto, puesto que en último término el propósito de esta técnica es promover la armonización y el consenso suministrando a las partes interesadas un lenguaje común.

Notas

¹ Véase, por ejemplo, E. Jaques: Time span handbook (Londres, Heinemann, 1964), y Measurement of responsibility (Nueva York, Halstech Press, 1972).

² A. Fox: The time-span of discretion theory: An appraisal (Londres, Institute of Personnel Management, 1966).

³ T.T. Paterson: Job evaluation (Londres, Business Books, 1972).

⁴ Esta descripción del método Hay-MSL se basa en informaciones procedentes de la empresa de consultores y de C.W.G. van Horn: "The Hay guide-chart profile method", en Rock, op. cit., págs. 2/86-97.

⁵ American Compensation Association: Job analysis, job description and job evaluation in compensation programmes (Certification Course II, 1980).

⁶ Institute of Personnel Management: Job evaluation in practice, A survey of 213 organisations in the UK, por M. Thakur y D. Gill, IPM Information Report 21 (Londres, 1976), pág. 18.

⁷ Esta descripción del método Inbucon se basa en informaciones procedentes de la empresa de consultores y en Livy, op. cit., págs. 112-114, y Edwards y Paul, op. cit., págs. 91-94.

⁸ Véase "La qualification du travail", en Liaisons sociales (París, septiembre de 1973 (suplemento), núm. 89/73), pág. 32.

⁹ P. Jardillier y M.C. Lupé: De la qualification du travail à l'évaluation des fonctions (París, 1976).

¹⁰ Véase H. Suskin: Job evaluation and pay administration in the public sector (Chicago, International Personnel Management Association, 1977).

PROBLEMAS PRACTICOS QUE PLANTEA LA APLICACION DE UN
PLAN DE EVALUACION DE TAREAS

En los capítulos que anteceden hemos explicado los métodos principales de evaluación de tareas. No obstante, no se ha examinado todavía en forma sistemática el mecanismo necesario para la aplicación de esos métodos. ¿Quién deberá ser responsable de desarrollar las distintas fases de un plan determinado? ¿Qué debería hacerse para asegurar que los procedimientos son objetivos y eficaces, y que la administración y los representantes de los trabajadores tienen oportunidad de participar en ellos? ¿Qué tipo de comité debería constituirse para llevar a cabo la evaluación de tareas, qué especie de formación es necesaria y en qué forma deberá informarse al personal de los propósitos de la operación? Estos son algunos de los problemas que han de examinarse en la primera parte de este capítulo.

La jerarquía de puestos establecida a través de los distintos métodos de evaluación de tareas debe ser traducida en una estructura de salarios. Se trata de un paso importante, que en cierto sentido constituye la culminación de todo el proceso de evaluación de tareas. A esta altura pueden surgir diversos problemas, por ejemplo, ¿qué debería hacerse con respecto a los puestos que están remunerados en forma excesiva o subremunerados de acuerdo con la nueva jerarquía de puestos? Además, sea cual fuere el tipo de plan de evaluación de tareas, debe incluir un mecanismo para mantenerlo regularmente en funciones si ha de aplicarse a lo largo de un período prolongado.

Por consiguiente, en este capítulo nos referiremos a algunos de los problemas prácticos que comporta la aplicación de un plan de evaluación de tareas. Estos problemas y sus soluciones tienden a ser comunes a los distintos métodos, aunque con ligeras variaciones, principalmente en la técnica de traducir una jerarquía de puestos en valores monetarios.

Mecanismo de aplicación

Tal como hemos insistido a lo largo de todo este trabajo, la evaluación de tareas no es una ciencia exacta y, en última instancia, debe confiar en los juicios propios de cada asesor en cuanto a la importancia relativa de tal o cual puesto. La manera

como se aplica un plan y, en particular, en qué forma se selecciona, ponderan o utilizan sus factores, son por lo menos tan importantes como la validez técnica del plan en sí. En particular, el plan debería aplicarse en forma rigurosa, sin suscitar en los trabajadores objeciones en cuanto a la forma en que se compilan los datos y se evalúan los puestos. Para asegurar su credibilidad, el plan debe ser encauzado en forma meticulosa y con la activa participación de la administración y los trabajadores interesados.

Comités

Por consiguiente, casi siempre es necesario establecer uno o más comités, así como un equipo de analistas. El número y atribuciones de aquéllos dependerán, desde luego, del tamaño de la empresa, del personal disponible que esté familiarizado con la técnica y de las relaciones obreropatronales predominantes. Desde el punto de vista administrativo, el procedimiento más simple consiste en constituir un comité reducido para que asesore acerca del sistema que habrá de utilizarse y para resolver los conflictos, si éstos se presentan. En empresas importantes, empero, esto será quizá insuficiente y se presentará la necesidad de contar, por ejemplo, con tres comités distintos. El primer comité que podría formarse establecería las líneas generales de política y controlaría el progreso de las distintas etapas del plan. Podría constituirse otro comité a fin de evaluar los puestos individuales. Por último, ulteriormente podría establecerse un comité de apelación a fin de ocuparse de los conflictos que puedan surgir en el momento de anunciar los nuevos niveles de puestos. Por lo general estos comités estarían formados con independencia de los procedimientos de negociación colectiva, en razón de la índole técnica de los problemas en juego. Evidentemente, la estructura de comités que así hemos reseñado puede variar considerablemente. En una empresa pequeña quizá no fuera necesario constituir oficialmente un comité de organización, si ya se cuenta con un comité paritario del sindicato y la administración que podría encargarse de las mismas funciones. A la inversa, en una gran empresa con muchas fábricas, es probable que los comités sean más numerosos, puesto que cada fábrica requeriría su propio comité de evaluación.

A título de ejemplo, a menudo encontramos la siguiente estructura de los comités:

Comité de clasificación. Se trata de un órgano de alto nivel en que participan representantes de la dirección y de los sindicatos y que se encarga de aprobar la estructura del plan, la selección de puestos claves y los factores y ponderaciones propuestos por el equipo de analistas. De vez en cuando controla los progresos de los trabajos. Puede delegar algunas tareas

técnicas en un grupo de trabajo o designar cierto número de suplentes para funciones particulares. En una empresa compuesta por varias fábricas debería en general asegurarse de que los datos utilizados en cada fábrica no son heterogéneos, a fin de armonizar los procedimientos o resultados en caso necesario.

En empresas grandes, normalmente un comité técnico de este tipo debería complementar el mecanismo permanente de consulta y negociación correspondiente a los representantes de la dirección y de los trabajadores. Cuestiones de política global tales como la necesidad o no de introducir un plan de evaluación de tareas, en primer lugar, podrían discutirse a través de un mecanismo similar. De igual modo, podrían utilizarse los arreglos de negociación colectiva a fin de examinar la introducción de una nueva escala de salarios y, en particular, el número de grados y el nivel de salarios.

Comité de evaluación. El comité de evaluación clasifica los puestos por referencia a los factores adoptados, normalmente contando con el asesoramiento técnico del equipo de analistas. La naturaleza delicada de su labor requiere que este comité sea constituido con todo cuidado, seleccionando personas que gocen de la confianza tanto de la dirección como de los trabajadores, que sean técnicamente competentes y - puesto que seguramente sus tareas serán prolongadas - que tengan tiempo suficiente a su disposición para estas labores. No hay un esquema general acerca de la participación de los trabajadores a este nivel; en algunos países dicha participación es normal, en otros no. No obstante, dada la importancia de granjearse la confianza de los trabajadores, la participación de sus representantes en los comités de evaluación es cada vez más frecuente. El número de participantes en este comité dependerá del número de puestos que deban ser evaluados, pero no debería ser demasiado amplio para no poner en peligro la exactitud y consecuencia de sus juicios. La experiencia muestra que, por lo general, de cuatro a ocho miembros constituirán un número adecuado.

Equipo de analistas. La constitución de un equipo de analistas es una cuestión fundamental a la que volveremos en el próximo capítulo. Debería incluir un ingeniero de encuadre para que redacte un esquema básico y brinde a los analistas y a los miembros de los distintos comités una formación adecuada. De no contarse con dicho técnico, quizá sea necesario recurrir a un experto del exterior o bien a una empresa de consultores. Generalmente la labor de los distintos comités se realizará sobre la base de los documentos preparados por este equipo, y su director deberá estar capacitado para asesorar acerca de los problemas técnicos que se planteen.

Comité de apelaciones. Una vez establecida la nueva jerarquía de puestos y cuando cada puesto ha sido clasificado, debe establecerse un procedimiento de apelación representado por

un comité de apelaciones en materia de clasificación. Por muy riguroso que haya sido el procedimiento de evaluación, los cambios en la clasificación conocida suscitan generalmente objeciones de los trabajadores, que consideran que han sido asignados a un nivel inferior al que les corresponde. Este comité estará llamado a decidir, refiriéndose a los factores y a la ponderación elegidos, si los puestos en discusión han sido clasificados correctamente. Normalmente este comité se constituye con plena independencia de la administración a fin de hacerlo más aceptable para los trabajadores.

Participación de los trabajadores

Una de las cuestiones que dictan la estructura y composición de los comités es la medida en que los representantes de los trabajadores deberán tomar parte en la aplicación del plan. En principio, pocas personas discutirían la necesidad de asociar a los representantes de los trabajadores con la aplicación del plan. No obstante, hay opiniones sumamente divergentes de una empresa a otra en cuanto a la amplitud y la forma de dicha participación. Entre los empleadores se manifiestan dos corrientes de pensamiento, una de las cuales favorece la plena participación de los trabajadores en todas las etapas del proceso de evaluación, como ocurre por ejemplo con muchos empleadores británicos¹ los que alegan que de esta manera los resultados definitivos serán de más fácil aceptación.

Según la otra teoría, la clasificación de puestos es prerrogativa de la dirección, especialmente en la fase de evaluación, y por tanto no es aconsejable la institución de un comité paritario o conjunto de evaluación.

También están divididas las opiniones sindicales, especialmente en cuanto a la oportunidad de participar en los comités de evaluación y de apelación (formulándose menos objeciones al principio de que los representantes de los trabajadores participen en el comité de clasificación). Algunos sindicalistas temen que tomar parte en la graduación de los distintos puestos coloque a sus representantes en una posición difícil frente a los miembros del sindicato, pues ello eliminará toda posibilidad de oponerse a los resultados definitivos; muchos otros adoptan la opinión opuesta de que un comité de evaluación paritario contribuiría a garantizar la objetividad de una operación que tiene importantes repercusiones en los salarios de los trabajadores. En la medida en que la labor del comité de evaluación consiste en examinar el contenido de los puestos, se considera a veces que la participación sindical en el mismo ofrece una oportunidad para ejercer influencias sobre diversos aspectos de la política de personal. Como veremos, muchos planes de evaluación de tareas (tal como el plan de la United Steel en los Estados Unidos y el plan de la industria metalúrgica en Suecia) han sido desarrollados conjuntamente por los empleadores

y los trabajadores. Es importante señalar que cuando los sindicatos favorecen una plena participación en los planes de evaluación de tareas, tienden a insistir en la composición paritaria de todos los comités². En los casos en que se utilizan planes elaborados por consultores, en general suele promoverse el nombramiento de comités paritarios. Pero a veces los planes son tan complejos que los mismos sindicatos estiman que no pueden participar en forma efectiva en el proceso de evaluación³.

Formación

El problema de la formación se plantea principalmente respecto del equipo de analistas y de los miembros de los comités de evaluación y apelaciones. Para estos últimos, suele organizarse un curso de introducción que dura de uno a tres días a fin de explicarles el objetivo de la operación, darles instrucciones en cuanto a la forma de leer una descripción de puesto y a practicar las técnicas en un número limitado de empleos. El cometido del analista principal es ofrecer orientación y poner de relieve posibles inexactitudes de los resultados. Son indispensables una frecuente discusión y consultas entre los analistas y asesores, principalmente durante la formación inicial.

Los analistas se forman en dos etapas: la primera se refiere a la teoría de la evaluación de puestos, y la segunda consiste en una labor práctica en materia de entrevista y redacción de descripciones de puestos. También sería de desear que siguieran cursos especializados, pero la mayor parte de su formación tiende a hacerse acerca de casos de la realidad. Al principio, el analista en jefe debe impartir instrucciones precisas acerca de su labor, por ejemplo, consagrando un día entero al examen de cierto número de los puestos analizados. Los analistas adquirirán gradualmente las aptitudes necesarias para celebrar entrevistas y preparar descripciones de puestos. En general se consideran necesarias de cuatro a cinco semanas para su formación.

Información del personal

Es indudable que, para que tenga éxito cualquier plan de evaluación de tareas, el personal deberá ser mantenido perfectamente al corriente del mismo; por lo tanto, esta actividad debería formar parte del plan mismo. Cuando se decide analizar los puestos, el personal debería conocer los propósitos, métodos e implicaciones de tal operación. También debería suministrársele informes acerca de los progresos realizados por parte de reuniones de información de departamento u otros medios. De lo contrario, forzosamente considerarán el plan como una maniobra administrativa misteriosa de la que probablemente harían bien en desconfiar.

Para ciertas categorías de personal es preciso que la información suministrada sea más elaborada. Entre estas categorías figuran los miembros de la dirección superior y los representantes de los trabajadores, pues son ellos los que en última instancia decidirán si el sistema será adoptado o abandonado. Con más frecuencia de la que se puede imaginar, la dirección o los sindicatos rechazan los sistemas de evaluación de tareas sencillamente porque no han sido informados en forma adecuada acerca de cómo han de introducirse en la práctica. Por tanto, el equipo de expertos o analistas deberán hacer todo lo posible para mantener a esos sectores plenamente informados a fin de convencerlos de que el sistema propuesto es necesario y oportuno. De ahí en adelante podrán informar al personal de supervisión así como a los jefes de unidades y servicios, acerca de la operación y, en particular, acerca de sus características técnicas, puesto que están familiarizados con las tareas de todos y pueden ofrecer una información exacta al respecto. Normalmente los expertos celebran cierto número de reuniones cuidadosamente planificadas para informar al personal de supervisión a fin de que éste comprenda cabalmente cuál es el propósito del sistema. Su participación activa es muy importante, puesto que ellos estarán llamados, por ejemplo, a controlar la exactitud de las descripciones de puestos de sus subordinados. En caso de utilizarse un cuestionario para el análisis de los puestos es importante explicar su propósito con ayuda de respuestas modelo que todos puedan comprender fácilmente.

Conversión de la jerarquía de puestos en escala de salarios

La evaluación de tareas establece una jerarquía de puestos mediante una comparación de su contenido. Mientras que suministra así la base para una nueva estructura de salarios basada en el contenido de los puestos, no indica cuál debería ser esa estructura de salarios. A fin de traducir una jerarquía de puestos en una estructura de salarios es preciso decidir acerca de la extensión del abanico de salarios, el número y "superposición de los grados" (en la medida en que la remuneración máxima de un grado inferior se extiende más allá del nivel mínimo del grado inmediato superior). Como ya se ha mencionado, esta técnica no determina niveles de remuneración, que en general quedan confiados a la negociación entre la dirección y los representantes de los trabajadores. En algunos métodos nuevos se incorporan arreglos para comparar los puestos con otros similares (y con sus niveles de salarios) en el mercado exterior, pero muchos expertos siguen convencidos de que la traducción de jerarquías de puestos en una estructura de salarios no debería formar parte de la evaluación de tareas. En general, además, los trabajadores se oponen a la idea de que el procedimiento de evaluación de tareas se extienda hasta la fijación de salarios, que tienden a considerar como perteneciente

al ámbito de la negociación colectiva⁴. De hecho, una vez que los distintos puestos han sido clasificados, a menudo se somete esta clasificación a otra comisión más amplia, que decide entonces acerca de los problemas de política, tales como el número de grados, niveles y superposición de grado.

La determinación de una estructura salarial racional debería satisfacer ciertas exigencias, que pueden resumirse en la forma siguiente:

1. Las tasas de salarios en una empresa deberían mantener una relación adecuada entre sí, sobre todo dentro de familias de puestos estrechamente interrelacionadas; esto implica que las escalas de salarios deberían ser conformes a lo que los trabajadores interesados consideran como diferenciales equitativos de salarios, que se justifican por la variedad de exigencias impuestas a los titulares por los distintos puestos.
2. La escalas de salario deberían estar concebidas en forma que recompensen la experiencia del trabajador o su nivel de ejecución, para lo que será preciso prever niveles de remuneración para cada grado.
3. Las tasas salariales deberían fijarse a un nivel equitativo en comparación con las practicadas fuera de la empresa, porque si el nivel general de salarios es bajo la empresa hallará dificultades para motivar, reclutar y conservar su mano de obra.

Cada método de evaluación de tareas procura a su manera llegar a la determinación de una estructura salarial que satisfaga estas condiciones. En el método de clasificación, los puestos evaluados ya están agrupados en niveles tales como los siguientes:

<u>Grados</u>	<u>Puestos</u>
I	A, B, C, D, E, F
II	G, H, I, J, K, L
III	M, N, O, P, Q
IV	R, S, T, U
V	V, W, X.

La conversión de esta jerarquía en una estructura de salarios consiste en la fijación de una tasa o, más frecuentemente, de una escala de salarios para cada categoría. El nivel de salario medio de cada categoría, así como el diferencial entre las categorías más bajas y las más elevadas, constituyen fundamentalmente una cuestión de juicio personal. No obstante, cabe subrayar que los métodos globales incluyen algunos

elementos que pueden ofrecer una base posible para fijar el nivel de salarios. En efecto, los puestos claves que han sido utilizados para constituir la jerarquía de grados son generalmente aquellos cuya remuneración es considerada como equitativa, tanto en la empresa como en comparación con las tasas del mercado exterior. Esto suministra una base sobre la cual pueden elaborarse las escalas salariales. Sea como fuere, estos puntos de referencia sólo ofrecen en general un punto de partida para la negociación o para fijar el nivel y el abanico de salarios con arreglo a la política salarial de la empresa.

En el caso del método por puntos se presenta la dificultad adicional de que inicialmente los puestos no han sido agrupados en grados. La jerarquía de puestos establecida por dicha evaluación reviste en general la forma de una serie de puestos graduados de conformidad con su nivel de puntos; por ejemplo:

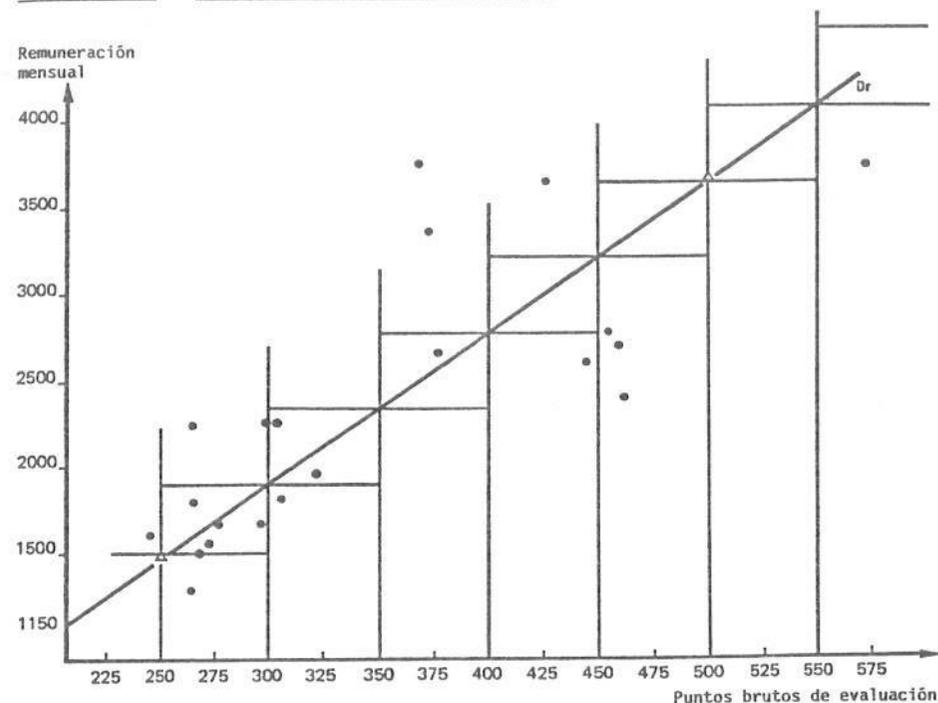
Tipo de puesto	Total de puntos
A	180
B	183
C	188
D	190
E	195
.	.
.	.
.	.
M	315
N	350
O	375
P	410
Q	500
.	.
.	.
V	850
X	1 050

La diferencia en los puntos no determina necesariamente la divergencia de salarios entre los distintos puestos; los totales de puntos sólo constituyen una base para determinar la ordenación graduada de los puestos.

La primera etapa para traducir en esta forma la jerarquía de puestos establecida en una estructura de salarios consiste generalmente en preparar un diagrama de dispersión en que se muestra con respecto a todos los puestos la relación entre las tasas salariales existentes y los puntos totalizados obtenidos mediante la evaluación, indicando estos últimos en la abscisa y los primeros en la ordenada (véase diagrama 1). Entonces se hace posible trazar una línea que representa la relación, ya sea a mano libre o mediante la técnica estadística de los cuadrantes. Esta línea, además de mostrar la relación "promedio" entre la

estructura de salarios existentes y la que resulta de la evaluación de tareas, es muy útil para identificar flagrantes anomalías.

Diagrama 1. Dispersión de los salarios



Establecimiento de grados de remuneración

En el método de clasificación, una vez que los puestos han sido graduados jerárquicamente, por lo general se gradúan también pragmáticamente de acuerdo con la conveniencia administrativa y con los niveles amplios de responsabilidad reconocidos en la organización. Esto se hizo notar en el capítulo 3, donde también se observó que en el caso del método de clasificación el paso primero y fundamental es en sí mismo la definición de grados o niveles. Los métodos analíticos, por otra parte, se basan en puntos y valores totalizados para establecer la jerarquía de puestos. Para estos métodos una posible solución consistiría en asignar un valor monetario fijo y uniforme a cada punto situado por encima de cierto nivel mínimo de remuneración. La cuantía

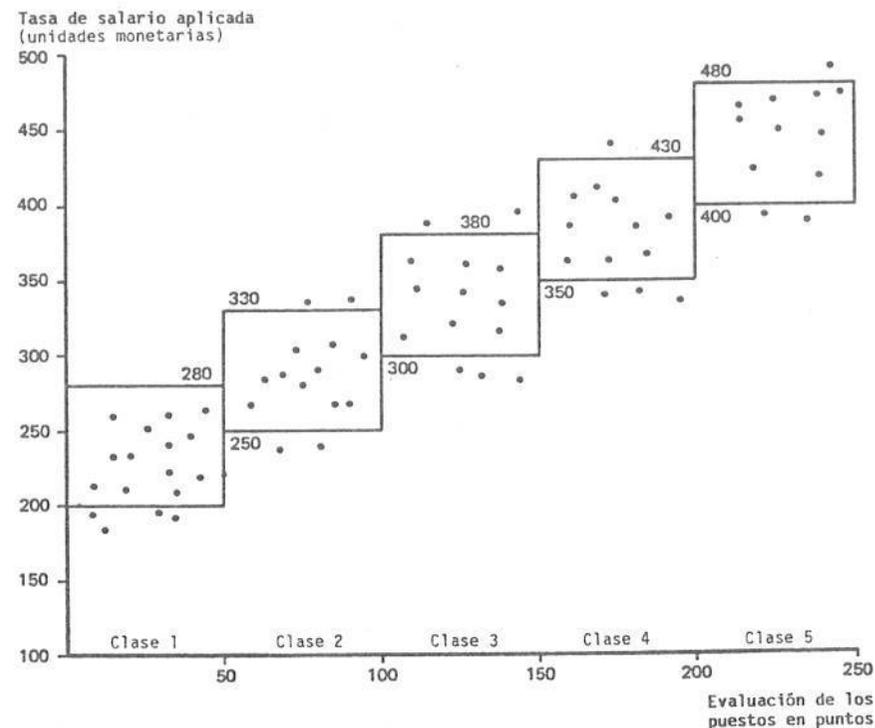
del valor monetario se basaría en el abanico de remuneración deseado. En la práctica, empero, rara vez se adopta esta solución aparentemente sencilla. Esto se debe a que, de asignarse automáticamente una tasa determinada de salario a los puntos totalizados, en tal solución se presume que la evaluación de tareas es más exacta de lo que suele ocurrir. Además, en cada caso en que un trabajador efectúa una tarea que difiere ligeramente y, por lo tanto, cuenta con un total de puntos distinto, lógicamente debería remunerarse su labor en forma diferente. Esto acarrea complicaciones administrativas. Por lo tanto, este tipo de solución se considera a menudo como demasiado inflexible, principalmente en empresas modernas que en general se desarrollan rápidamente y están obligadas a cambiar casi de continuo la organización de su trabajo.

La manera más frecuente de transformar una jerarquía de puestos en una estructura de salarios consiste en agrupar los puestos en grados mediante la aplicación de niveles de puntos totalizados. El número y amplitud de los grados deberían fijarse por referencia a diversas consideraciones, tales como el tamaño y estructura de la empresa, líneas naturales de demarcación entre los grados, política de carrera del personal de la empresa y facilidad de administración. Es posible que organizaciones pequeñas no requieran más que 4 ó 5 categorías, mientras que en otras más importantes se necesitan nada menos que 12 o más, de acuerdo con las tareas realizadas. En una encuesta recientemente efectuada en el Reino Unido sobre evaluación de puestos en aproximadamente 100 empresas, por ejemplo, se reveló que la mayor parte de ellas utilizaban entre 6 y 8 grados, de acuerdo con el tamaño de la empresa, la variedad de sus trabajos y el método de evaluación de tareas³.

La agrupación de puestos en grados depende también de la estructura del plan de evaluación de tareas y del resultado de estas operaciones. Si como resultado se revela una distribución equilibrada de puestos a lo largo de todo el abanico de puntos, en tal caso se podría prever una fijación de grados siguiendo divergencias de puntos regulares. El diagrama 2 ofrece un ejemplo de este caso, que es bastante común en las empresas de tamaño intermedio. Otro ejemplo lo constituye el plan de la American Association of Industrial Management, en el que la graduación se hace por referencia a las divergencias de los puntos totalizados, como se muestra en el cuadro 9.

Desde luego, no es necesario que cada franja de puntos se mantenga siempre a intervalos regulares de las demás, aunque por lo general, de ser posible, esto es preferible pues resulta más aceptable para los trabajadores.

Diagrama 2. Tasa de salario aplicada y escala de salario prevista



Cuadro 9. Graduación AIMM.

Extensión de los puntos	Grados	Extensión de los puntos	Grados
100 y menos	1	311-340	9
101-130	2	341-370	10
131-160	3	371-400	11
161-190	4	401-430	12
191-220	5	431-460	13
221-250	6	461-490	14
251-280	7	491-520	15
281-310	8	521-550	16

Fuente: Fischbach, *op. cit.*, págs. 2/80.

Escalas de salarios y superposición de las tasas

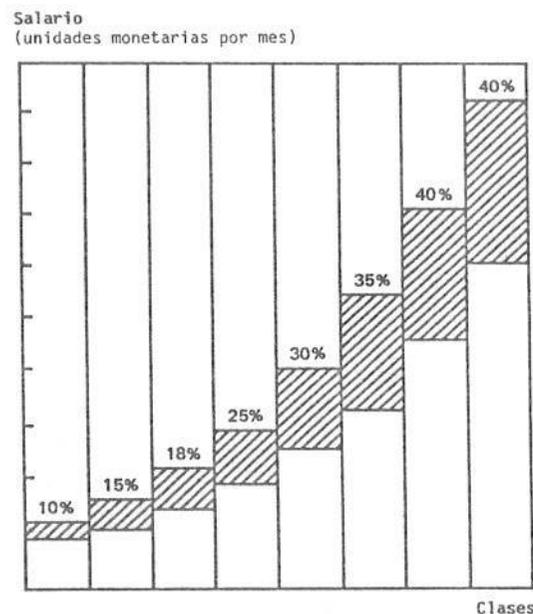
Después de determinar el número de grados, el paso siguiente consiste en fijar tasas o franjas de remuneración para los mismos, decidiendo la medida del intervalo entre las tasas mínima y máxima de cada grado, así como una posible superposición de dichas tasas. Podría concebirse una tasa única para cada grado, pero, en la práctica, lo más común es aprovechar la mayor flexibilidad que supone tener una franja de remuneración para cada grado. Así se hace posible recompensar una ejecución meritoria del trabajo, como también premiar a los trabajadores de más antigüedad que merecen mayor remuneración en razón de su experiencia, lealtad a la empresa, etc. Una franja de salarios para el mismo grado puede constituir un incentivo para el personal en cuanto a asumir tareas más arduas con la esperanza de aumentar su remuneración. Por otra parte, tales franjas facilitan la gestión del personal por prever dos medios de promoción, a saber, los grados de aumento de salario dentro del mismo nivel y la promoción a un nivel superior. Por último, esto permite reclutar personal a distintos niveles por encima de la tasa mínima correspondiente a su grado si esto se considera necesario. En resumen, las franjas de salarios confieren más flexibilidad a la gestión.

La medida de superposición entre los grados reviste considerable importancia en la práctica. Una superposición excesiva redundaría en perjuicio de los objetivos de la evaluación de tareas al pagar la misma tasa por puestos situados en niveles distintos, a pesar de que su valor relativo, tal como se fijó mediante la evaluación de tareas, era muy distinto. No obstante, una medida considerable de superposición de grados puede ser adecuada, en particular, cuando la promoción se concede atendiendo principalmente a la antigüedad, sin exigir una mejora correspondiente en las calificaciones para el trabajo.

Las clases de remuneración para cada grado a menudo varían considerablemente según sea la naturaleza del trabajo y de la responsabilidad. En general, los puestos peor remunerados son más semejantes entre sí que los situados en los niveles superiores. Por consiguiente, los intervalos en la escala de salarios podrían variar, por ejemplo, entre 10 por ciento (5 por ciento superior y 5 por ciento inferior a la tasa mediana) para los puestos de nivel inferior, y hasta en 40 por ciento para los puestos superiores. El diagrama 3 muestra una estructura de salarios basados en esta hipótesis, que con mucha frecuencia es adoptada en muchas empresas. En esta estructura hipotética de grados la superposición de salarios no excede de dos grados y las franjas de pago son más divergentes en los grados superiores. Una cuestión estrechamente relacionada con ésta se refiere al número de escalones en que debería dividirse cada grado. En una empresa en que la fuerza de trabajo es estable y la promoción relativamente difícil, probablemente sería preferible contar con

gran número de escalones - diez, por ejemplo - a fin de dar al trabajador común un incentivo para buscar cierta promoción en su grado. De hecho, la cuestión de la estructura de grados y el número de escalones va mucho más allá de los objetivos de un plan de evaluación de tareas, siendo principalmente una cuestión que afecta a la política de carrera de la empresa⁶. En la práctica, la estructura de grados y el número de escalones en cada grado tienden a fijarse pragmáticamente a fin de adaptarlos a las características de la fuerza de trabajo y a la política de personal de la empresa.

Diagrama 3. Estructura de las clases



Cuando el abanico de salarios y la estructura de grados se han establecido en forma teórica, es preciso controlar todos los resultados y aclarar la diferencia entre las tasas actuales y las nuevas tasas propuestas. Con tal propósito generalmente se prepara un diagrama a fin de mostrar los cambios que deberían introducirse en virtud de la nueva estructura salarial (véanse diagramas 1 y 2).

Determinación del nivel de remuneración y aplicación de la nueva escala (?)

Cuando todos los puestos han sido evaluados y repartidos en clases, y una vez fijadas las tasas para cada grado mediante el procedimiento habitual de negociación, la nueva estructura

salarial está pronta para ser aplicada. Pero a menudo esto puede plantear problemas, siendo uno muy importante el de los puestos que resultan remunerados con exceso o subremunerados en comparación con la nueva estructura salarial. No hay mayor dificultad en lo que se refiere a los puestos peor remunerados; todo lo que se requiere es insertarlos en el grado que les ha sido asignado mediante la evaluación de tareas. En caso de haber una gran diferencia entre las dos tasas, el salario puede aumentarse gradualmente a lo largo de cierto período.

El tratamiento de los puestos que, según el nuevo plan de evaluación de tareas, resultan remunerados con exceso (que en los Estados Unidos se llaman "puestos con un círculo rojo") es más difícil. Por lo general no es oportuno reducir aquellas tasas a su nuevo nivel, porque una degradación constituye siempre un procedimiento penoso que puede engendrar grave malestar entre la fuerza de trabajo. Además, desde el comienzo de las operaciones se han dado seguridades a todos los trabajadores de que no habrían reducciones inmediatas de salarios, con objeto de evitar cualesquiera recelos o la oposición que pudiera manifestarse.

Sea como fuere, el mantenimiento de puestos graduados con exceso puede llegar a perjudicar tarde o temprano la evaluación de tareas al suscitar un sentimiento de injusticia entre los colegas menos favorecidos. El caso de algunos titulares de puestos remunerados con exceso puede resolverse impartiendo una formación suplementaria, o bien mediante transferencia o ampliación de sus tareas. Pero estas soluciones ideales no son siempre posibles. En tal caso, el único recurso consiste en mantener a dichas personas en sus puestos y remunerarlas a la tasa básica fijada por la evaluación de tareas más una compensación personal, allanándose así la diferencia entre la remuneración del puesto y la paga efectiva del titular. El mayor costo que ello entraña puede considerarse como una "multa por la mala gestión anterior"⁷. Con el tiempo esta compensación puede ser absorbida mediante los aumentos periódicos de salarios. Deja de ser pagadera cuando un nuevo trabajador asume el puesto.

Otro problema que merece atención en esta etapa es el de las diferencias de rendimiento individual. Es bien sabido que existe una gran diferencia entre el rendimiento de un trabajador eficaz y el de otro que es más lento en el mismo tipo de tareas, pero cualquier política de recompensar sistemáticamente el rendimiento a través de la estructura salarial, habida cuenta de tales diferencias, socavaría a la larga los cimientos mismos de la evaluación de tareas. Es preferible, por tanto, buscar solución a este problema sin tener que modificar la estructura de salarios establecida. En general es posible hacer frente a los niveles individuales de rendimiento recurriendo a otras técnicas de gestión del personal, tales como los planes de remuneración según los resultados, la graduación de méritos y las políticas de

promoción. También aquí resulta evidente que la evaluación de puestos debe considerarse como sólo una parte de la gestión del personal.

Aplicación continuada de un plan de evaluación de tareas

Una estructura de remuneración reformada quizá elimine ciertas anomalías creadas por una mala gestión de administración de pagos en el pasado, pero siempre quedará supeditada a otras presiones que pueden distorsionarla. Estas pueden ser de uno u otro tipo, pero uno de los problemas más comunes estriba en que la nueva estructura salarial modifica las relaciones de organización tradicionales; inevitablemente se ejercerá presión para retornar al esquema de relaciones que prevalecía anteriormente. Es muy probable que el período de introducción sea el más crítico a este respecto.

Además, puede cambiar la situación para la que se previó un plan de evaluación de tareas, de manera que también su pertinencia puede reducirse con el tiempo. Tal vez transcurran muchos años antes de que sea necesario revisar radicalmente el plan, pero debería prestarse constante atención a la forma en que se está desarrollando, a fin de introducir los ajustes necesarios en el momento requerido. Este mecanismo de mantenimiento forma parte integrante del método de evaluación de tareas.

Las causas principales de este "envejecimiento" es que los puestos existentes cambian de contenido en razón de la evolución de las tecnologías o de la reorganización de labores, y además se crean nuevos puestos. Cuando se utiliza un método analítico, bien puede revelarse que los nuevos puestos no están evaluados adecuadamente de conformidad con los factores utilizados, o bien la definición de los grados en los regímenes de clasificación puede resultar inadecuada ante los cambios y la evolución de las distintas tareas.

Otro problema común de los planes caducos es el "deslizamiento de grados", es decir, la tendencia a que se produzca una inflación de puestos en los grados superiores. En virtud de los planes de evaluación, los directores de departamentos ya no pueden conceder aumentos de salarios por propia autoridad. A fin de conservar colaboradores indispensables, a menudo tratan de elevar la graduación de los puestos reorganizando sus unidades de trabajo y añadiéndoles tareas reales o imaginarias. De esta manera, a menudo el personal encargado de aplicar el plan se encuentra a la defensiva; a la larga, la estructura de puestos tiende a deslizarse hacia lo alto, puesto que la desclasificación es por lo general una medida excepcional.

Es difícil, desde luego, evitar cierta medida de envejecimiento de un plan de evaluación de tareas, pero "la longevidad de un plan semejante dependerá en buena medida del hecho de que se lo considere o no como un proceso continuo. Con excesiva frecuencia la evaluación de tareas es considerada como un ejercicio puntual que podrá ser olvidado después de su puesta en marcha. Todos los planes de evaluación necesitan exámenes periódicos, pues de lo contrario se inicia su erosión y el plan termina por caer completamente en ruinas"⁸.

Por lo tanto, es necesario prever un mecanismo para la adecuada conservación del plan de evaluación de tareas. Normalmente dicho mecanismo cubrirá el mantenimiento cotidiano y el examen periódico.

Mantenimiento cotidiano

En cualquier momento pueden surgir reclamaciones acerca del salario y solicitudes de reclasificación, sobre todo en el momento de aplicar por primera vez un plan de evaluación de tareas. Además, en empresas dinámicas se crean nuevos puestos en el momento requerido por las exigencias de la organización, y se hace necesario graduarlos en la jerarquía por los métodos aceptados. Incluso si no se crean nuevos puestos, es posible que cambie el contenido de las tareas cuando se reorganizan los departamentos o cuando cambia el titular del puesto o sus superiores inmediatos. Además, surgen muchos problemas de graduación de puestos de rutina que requieren pronta solución. Para ocuparse de estas cuestiones, generalmente se asigna la responsabilidad a un funcionario clasificador cuya principal función es encargarse del funcionamiento del plan: debe poner al día todos los expedientes sobre clasificación y salarios, y aplicar el plan cuando se crean nuevos puestos. De esta manera, debe trabajar en estrecha colaboración con el departamento de administración del personal, principalmente en materia de reclutamiento, formación y funciones de carrera. En una gran empresa probablemente será necesario constituir una pequeña unidad de clasificación formada por dos o tres personas. Es importante, además, que haya un comité de apelación en materia de clasificaciones como parte del procedimiento de reclamaciones.

Evaluación periódica

A fin de mantener al día el sistema de evaluación de tareas y modificarlo según sea necesario, generalmente se crea un mecanismo para su evaluación periódica. Tal vez se designe un grupo de trabajo paritario de representantes de la administración y de los trabajadores a fin de que examine el funcionamiento del sistema a intervalos regulares. En particular, este grupo de trabajo podrá encargarse de las siguientes tareas: a) examinar los puestos claves para saber si se han producido cambios de importancia; b) analizar el número de casos de reclasificación y

de desclasificación; c) examinar la tendencia hacia un deslizamiento de los grados, y d) analizar los puestos "con un círculo rojo" (es decir, puestos desclasificados cuyo titular sigue percibiendo la tasa anterior de remuneración por su puesto).

Además, el grupo de trabajo u otro mecanismo análogo debería normalmente investigar si el sistema sigue funcionando bien a pesar de los cambios sobrevenidos en la tecnología u organización. Esto se cumple mediante un examen periódico de los puestos claves a fin de determinar si los factores del sistema o su ponderación requieren alguna modificación.

Notas

¹ "Job evaluation", en Industrial Relations Review and Report (Londres), junio de 1981, núm. 250, págs. 2-7.

² Edwards y Paul, op. cit., pág. 62.

³ Para la actitud de la Federación Internacional de Empleados, Técnicos y Profesionales (FIET), véase Evaluación de empleos, informe del seminario de la FIET sobre evaluación, op. cit., y anexo 2 del presente estudio: Directrices de la FIET sobre la evaluación de los puestos.

⁴ Véanse puntos 14 y 15 de las mencionadas directrices de la FIET en el anexo 2.

⁵ "Job evaluation", en Industrial Relations Review and Report (Londres), julio de 1981, núm. 252, págs. 1-3.

⁶ Véase D.R. Thompson: "Solving technical problems in establishing to pay structure", en Rock, op. cit., y OIT: Modular programme for supervisory development, salary and wage administration, Module IV-28.

⁷ C.W. Style: Job evaluation methods (Nueva York, Ronald Press Company, segunda edición, 1954), pág. 295.

⁸ Edwards y Paul, op. cit., pág. 69.

¿COMO ELEGIR UN METODO DE EVALUACION DE TAREAS?

Como se ha señalado en los capítulos precedentes, la evaluación de tareas puede ser un medio sumamente útil para resolver algunos problemas de remuneración. Pero no se trata de una panacea universal. En algunos casos puede aplicarse con gran provecho, mientras que en otros no arrojará los resultados apetecidos o bien sus costos serán desproporcionadamente grandes. Además, existe una amplia gama de métodos de evaluación de tareas bien establecidos que podrían utilizarse, cada uno con mayor o menor grado de eficacia, habida cuenta de las circunstancias de que se trate.

Por consiguiente, antes de elaborar un plan de evaluación de tareas es preciso tomar dos decisiones fundamentales; en primer lugar, saber si es práctico y necesario introducir tal sistema, considerando los problemas de la empresa, y, en segundo lugar, qué método podría ser el más apropiado. Estas decisiones no deberían tomarse hasta tanto los problemas de la empresa no hayan sido debidamente aquilatados y cabalmente comprendidos.

Identificación de los problemas de remuneración

Los síntomas de que existen problemas de estructura de salarios pueden revestir toda una variedad de formas¹:

1. Con frecuencia surgen divergencias en cuanto a que los salarios son o no adecuados, ya sea con respecto a determinada categoría de trabajadores o para la mayor parte de la fuerza de trabajo.
2. Los reajustes de salarios de determinadas categorías provocan una serie de reivindicaciones por parte de otros trabajadores a fin de restituir los diferenciales de salarios.
3. Se presentan evidentes anomalías en los esquemas de graduación de la fuerza de trabajo. (Tal vez muchos estén apiñados en los grados superiores, mientras que hay pocos trabajadores en los grados técnicos y administrativos de nivel subalterno. Quizá puestos similares estén graduados en escalones distintos de acuerdo con factores tales como antigüedad del titular, la situación geográfica o la unidad

dentro de la empresa, o tal vez trabajadores que efectúan tareas de dificultad y de responsabilidad muy diversas ostenten el mismo grado.)

4. La estructura de clasificación plantea frecuentes dificultades en la organización del trabajo y en la gestión de las remuneraciones. (Tal vez existan tantos grados que los cálculos de remuneración se hacen difíciles y a menudo se producen conflictos acerca de los derechos a remuneración asociados con tales o cuales asignaciones de tareas. A la inversa, quizá haya tan pocos grados que los trabajadores a menudo se resistan a ser asignados a determinadas tareas que, a su juicio, están remunerados en forma inadecuada con respecto a otros que reciben igual salario.)
5. A menudo se producen conflictos acerca de la asignación de tareas a determinadas categorías de trabajadores, el reemplazo temporal de trabajadores que se encuentran ausentes por una u otra razón, o la redefinición o graduación de puestos como consecuencia de cambios tecnológicos tales como la introducción de la computadora.
6. Aumenta el ausentismo o sigue siendo demasiado elevado en uno o más sectores de la empresa.
7. Hay elevada movilidad de la mano de obra en determinados puestos y la empresa tropieza con dificultades para reclutar trabajadores con las debidas calificaciones, a fin de reemplazar a los que abandonan la empresa, o continuar motivando a los que permanecen en ella.
8. La empresa debe hacer frente una y otra vez a un deslizamiento de salarios, de modo que las ganancias efectivas aumentan más rápidamente que los ajustes de tasas salariales determinados por la empresa o a través de convenios colectivos. (Esto puede ocurrir, por ejemplo, porque la administración tiene dificultad para reclutar cierta categoría de trabajadores y, por tanto, no se puede limitar a respetar las tasas de salarios básicas, sino que satisface mayores salarios a fin de conservar a trabajadores indispensables.)
9. Proliferan las "gratificaciones" y "subsidios", que representan una proporción cada vez más importante de la remuneración total, hasta el punto de que ya no se ve con claridad la relación existente entre la paga que se recibe y la labor que efectivamente se cumple.
10. Cunde la frustración y la insatisfacción entre los trabajadores ante la aparente arbitrariedad de las

decisiones sobre remuneración y la ausencia de una base y procedimiento adecuados para resolver los conflictos que de ello resultan.

Esta lista no pretende ser exhaustiva; sirve meramente para ilustrar los síntomas de problemas de estructura salarial con los que se tropieza frecuentemente en muchas empresas. En algunas quizá se presenten la mayor parte de los síntomas, con diversos grados de intensidad. En otras quizá se aprecien solamente uno o dos que evidentemente requieren ser subsanados.

Si los problemas mencionados se consideran importantes, es preciso diagnosticar las causas subyacentes a fin de determinar si la evaluación de tareas puede constituir una respuesta adecuada. Normalmente no debería ser necesario un estudio muy detallado para formular tal diagnóstico, y por lo general es suficiente una evaluación global basada en datos fácilmente disponibles y en una buena comprensión de la marcha de la empresa. Sin embargo, quizá la identificación de las causas exactas de los problemas no constituya tarea fácil. En algunos casos los problemas pueden surgir a causa de niveles o sistemas de remuneración inadecuados, más bien que en razón de deficiencias técnicas del diseño de la estructura salarial. Además, tal vez muchas de las dificultades anteriormente mencionadas se deban en último término a deficiencias más fundamentales en la administración general o a relaciones profesionales en tensión. Si éste fuera el caso, tal vez sea posible resolver los problemas sin incurrir en los gastos que demanda la introducción de un régimen de evaluación de tareas. Sea como fuere, cuando no son cuestiones técnicas de diseño de la estructura salarial la causa fundamental de los problemas, no es muy probable que se resuelvan meramente por la introducción de la evaluación de tareas. A menudo es preciso introducir otros cambios de organización a fin de complementar la reordenación de la estructura de salarios.

Para dar un ejemplo, algunos de los síntomas anteriormente señalados pueden ser en gran parte resultado de niveles de salarios en la empresa que son demasiado bajos en relación con las tasas del exterior. Quizá esto no se pueda apreciar inmediatamente, por el hecho de que no todos los trabajadores interesados reaccionan del mismo modo ante una remuneración insuficiente, dado que algunos pueden encontrar mejores puestos en otra parte, mientras que otros se encuentran en una situación tal que sólo pueden expresar su frustración por medios menos francos, por ejemplo, provocando con más frecuencia disputas acerca de su salario o consagrando menos esfuerzo a su labor. Si la causa fundamental fueran los salarios relativamente bajos más bien que cualesquiera deficiencias en la estructura salarial, en tal caso no es probable que la evaluación de tareas contribuya mayormente a resolver las dificultades. El único remedio eficaz consistiría en elevar los salarios, en la medida en que lo

permitan las limitaciones financieras, a niveles que se encuentren más en correspondencia con las tasas del mercado del empleo exterior y en instituir un mecanismo para regular los ajustes salariales.

En algunas circunstancias el problema puede haber sido originado por un mal funcionamiento de los distintos sistemas de remuneración. Por ejemplo, los intentos de introducir regímenes de pagos por rendimiento, en circunstancias que no son apropiadas, han tenido por resultado que ciertas categorías de trabajadores estén remunerados en forma claramente desproporcionada con respecto a su contribución a la producción. Probablemente la reforma de la estructura salarial mediante la evaluación de tareas sólo aliviará a corto plazo la situación, a menos que se abandone el régimen de pago por rendimiento o que se subsanen sus deficiencias². De igual manera, a menudo las estructuras salariales han sido socavadas mediante la concesión de un número excesivo de gratificaciones y subsidios no estrechamente relacionados con la labor que efectivamente se cumple³. La evaluación de tareas puede contribuir en forma importante a la racionalización de tales estructuras salariales distorsionadas, una vez que se ha acordado cuáles son los elementos de remuneración que deberían incorporarse en las tasas básicas. No obstante, también deberían adoptarse medidas para evitar la reimplantación gradual de tales pagos especiales. Con mucha frecuencia la estructura salarial se ve amenazada por una acumulación de decisiones ad hoc de este tipo, impuestas por la constante necesidad de atender a las preocupaciones de tal o cual grupo de trabajadores. A menudo se recurre a expedientes aislados, lo que es muy comprensible, pero a la larga esto llegará a poner en tela de juicio el carácter racional de la estructura de salarios. Es preciso buscar medios más duraderos para subsanar las dificultades que se encuentran. La introducción de la evaluación de tareas refleja a menudo el deseo, por parte de la administración y de los trabajadores, de eliminar o por lo menos restringir la utilización de medidas aisladas y de llegar a decisiones sistemáticas a fin de ejercer un mejor control de la determinación de salarios.

En la práctica los problemas así identificados quizá no puedan atribuirse con toda evidencia al nivel de salarios, a los sistemas de remuneración o a las estructuras salariales. A menudo sus raíces deben buscarse en los tres sectores en conjunto. Además, los síntomas de dificultades de remuneración reflejan a menudo problemas más amplios relacionados con la administración general y las relaciones profesionales. Por ejemplo, las anomalías en la estructura salarial quizá sean un fruto más o menos directo de deficiencias en la organización del trabajo o en la estructura administrativa. Si bien la evaluación de tareas puede hacer muy poco por sí misma para subsanar tales problemas, el proceso de análisis y descripción de los puestos quizá suministre una base sólida para una amplia gama de

decisiones en materia de organización y política del personal, tales como reclutamiento, asignación del personal, formación y planificación de carreras. La insatisfacción con la estructura salarial puede reflejar también una desconfianza más arraigada frente a las decisiones de política de personal en general, y en particular a las relativas al reclutamiento, promoción y otros movimientos de personal, porque no parecen estar basadas en principios y procedimientos claramente definidos. Mientras que la evaluación de tareas puede ayudar a establecer estos últimos, debería ir acompañada de otras mejoras en la administración del personal si se quiere que su contribución sea permanente. De igual manera, cuando los trabajadores no tienen confianza en sus supervisores tienden a surgir desacuerdos acerca de la distribución de tareas y de la graduación de los trabajadores. Si bien la evaluación de tareas podría contribuir a proporcionar una base menos discutible para la asignación de tareas y para la graduación, no puede esperarse de ella que resuelva problemas de autoridad y supervisión profundamente arraigados. En términos más generales, cuando las relaciones profesionales son deficientes, todos los aspectos de la política de personal tienden a ser criticados por los trabajadores y sus representantes. La remuneración figura casi siempre a la cabeza de la lista de causas de conflictos del trabajo, aunque quizá no sea la causa verdadera del problema en cada caso. En tales circunstancias, es evidente que no puede esperarse de la evaluación de tareas que cumpla milagros por sí sola.

Vemos que el proceso de diagnóstico y solución de problemas de remuneración se ve complicado por la posible existencia de una amplia gama de deficiencias de organización correlacionadas, que deben corregirse. Sea como fuere, está claro que la evaluación de tareas puede contribuir en forma significativa a la solución de muchas de las dificultades anteriormente identificadas. Incluso cuando no existen tales dificultades, la introducción de una evaluación de tareas podría todavía considerarse como una sabia medida a fin de evitar que los problemas se agraven o, por ejemplo, cuando:

- después de la fusión de varias fábricas, la empresa procura establecer una escala de salarios y un sistema de graduación uniformes;
- una empresa procura reformar su estructura de remuneración después de una reestructuración de sus actividades que ha impuesto una organización completamente nueva del trabajo, el nuevo despliegue de un gran contingente de trabajadores o cambios importantes en el contenido de tareas de muchos puestos;
- la empresa trata de asegurar la plena aplicación del principio de igual remuneración entre hombres y mujeres.

Elección de un método: elementos que deben considerarse

Una vez que se da por sentado que sería ventajoso introducir un régimen de evaluación de tareas, el paso siguiente consiste en seleccionar un método apropiado. Una serie de factores influirán en la elección y elaboración de un plan cortado a la medida de las necesidades de la empresa. Estos incluyen:

- el marco jurídico y social;
- la estructura de organización y tecnología;
- el estilo de la gestión y la política de personal;
- las relaciones profesionales;
- el costo de la evaluación de tareas y el tiempo necesario;
- el personal necesario para llevar a cabo la evaluación.

Marco jurídico y social

En muchos países la libertad del empleador para fijar los salarios está limitada por la legislación laboral, los acuerdos colectivos, la opinión pública y las tradiciones sociales. El marco jurídico reviste especial importancia en el sector público (particularmente en la función pública), donde la fijación de salarios debe atenerse a imposiciones jurídicas y previsiones presupuestarias. Esto puede limitar la selección de grados e incluso los factores de evaluación (por ejemplo, la importancia asignada en muchos países a los títulos universitarios).

En el sector privado, en caso de que acuerdos colectivos que abarcan toda una industria fijen ciertas tasas básicas para cada categoría profesional, normalmente no descartan la adopción de un plan de evaluación de tareas, sino que más bien limitan el alcance de los cambios que podrían introducir. En algunos países donde la evaluación de tareas no está difundida, tal vez se tropiece con resistencia a la misma por el hecho de no incorporarse fácilmente en los métodos de fijación de salarios convencionales. De esta manera, en la República Federal de Alemania resulta prácticamente imposible introducir un nuevo plan de evaluación de tareas salvo en aquellas empresas que gozan de un alto grado de autonomía en las negociaciones salariales, puesto que en general los convenios colectivos fijan las categorías de salarios aplicables a tal o cual rama de la industria. En Francia algunos empleadores no ven la utilidad, ni siquiera la posibilidad, de recurrir a esta técnica, puesto que a menudo hay convenios colectivos sectoriales que fijan la tasa correspondiente a cada puesto⁴.

Hay también valores sociales que pueden influir en la utilización de la evaluación de tareas a través, por ejemplo, de la importancia asignada a factores distintos del contenido del puesto para la determinación del salario. De esta manera, en el Japón y en muchos otros países asiáticos la antigüedad constituye un factor tan importante para la administración del personal que apenas puede concebirse la noción de un "puesto" sin pensar al mismo tiempo en su titular y, como resultado de ello, la evaluación de tareas no se encuentra muy difundida.

Estructura de organización y tecnología

Evidentemente, la elección de un método dependerá en gran medida de la estructura de la organización y de la tecnología utilizada. En una empresa pequeña, que consta de una sola fábrica, un método relativamente simple como la clasificación por graduación será probablemente suficiente; en cambio es mucho más probable que una empresa de muchas fábricas deba elaborar un plan sumamente complejo o varios planes, puesto que la dispersión de puestos comparables a través de toda una serie de fábricas hace impracticables los métodos más simples y requiere la utilización sistemática de factores claramente definidos. Es probable que la dirección de una empresa semejante deba utilizar varios planes al mismo tiempo; por ejemplo, uno para los trabajadores manuales y otro para los no manuales, en caso de haber una línea natural de demarcación entre estas dos categorías.

Otro elemento importante que debe considerarse es la tecnología, es decir, la medida en que la maquinaria y las exigencias de la producción determinan el contenido de los puestos o, a la inversa, la medida en que el titular es quien determina el contenido de las tareas. La elección de un método podría variar enormemente, por ejemplo, entre un laboratorio de investigación o una fábrica. No solamente es preciso tomar en consideración la tecnología realmente utilizada, sino también el ritmo y el rumbo del progreso tecnológico en la industria de que se trate, en razón de las repercusiones de dicho progreso en la rapidez con que evoluciona el contenido de las tareas.

Estilo de la gestión y política de personal

El estilo de la gestión en una empresa influirá también en la selección de un método de evaluación de tareas y en la forma en que se aplique. Según opinión de un experto, puede considerarse que el comportamiento de gestión puede variar de lo autocrático a lo democrático⁵. Si escuchamos a otro, el estilo democrático tiende a ir acompañado de un plan global de evaluación de tareas que abarca una empresa entera, porque así se alentaría a los trabajadores a interesarse por la estructura general de la organización⁶. Sin embargo, en general se considera que el estilo de gestión afecta principalmente a la

forma en que ha de aplicarse un plan de evaluación de tareas, es decir, cuál será el margen discrecional que se dejará a la participación de los trabajadores en el diseño y aplicación de un plan de este tipo.

En lo que respecta a las políticas de personal, algunas empresas se atienen a un enfoque plenamente pragmático, reclutando trabajadores ya formados cuando la ocasión lo requiera; otras cuentan con una política bien elaborada, basada en previsiones a largo plazo acerca de las necesidades de la empresa en materia de recursos humanos, por lo que prefieren la formación sistemática y el desarrollo de las carreras para el personal existente. Evidentemente, los métodos analíticos de evaluación resultarán más adecuados para las empresas que han adoptado una política de personal digna de este nombre. A la inversa, en caso de elegirse un método analítico, es más probable que la empresa adopte prácticas modernas de política del personal, aunque sólo sea para sacar ventaja de los datos compilados gracias al plan de evaluación. La política de personal puede también influir en la estructura del plan de evaluación de tareas que deba adoptarse y en la selección de factores. Por ejemplo, si la administración desea eliminar la barrera existente entre trabajadores manuales y no manuales, es evidente que su plan debería abarcar ambas categorías de trabajadores. De igual modo, los factores y la ponderación adoptados tenderán a reflejar los valores a los que la empresa asigna importancia. El nivel de educación y de responsabilidad son dos de los factores más comunes, cuya definición y ponderación se encuentran a menudo estrechamente relacionados con las tradiciones y prioridades de la empresa.

Relaciones profesionales

Puesto que ningún plan de evaluación de tareas podrá tener éxito a menos que los trabajadores lo acepten, debería consagrarse un estudio y consideración cuidadosos a las relaciones obreropatronales en la empresa. Se plantea en primer lugar la cuestión general de las relaciones entre la dirección y los representantes de los trabajadores, saber si existe un mecanismo para una consulta regular entre ambas partes y si se ha creado una atmósfera normal de confianza recíproca, sin la cual sería sumamente difícil obtener que los trabajadores acepten cualquier plan de evaluación de tareas. En caso de que los trabajadores - o incluso algunos de ellos - sientan sospechas acerca del plan en sí y lo consideren como una maniobra de la administración, dicho plan tendrá escasas posibilidades de resolver los problemas de remuneración. En efecto, más de un plan de evaluación de tareas ha sido aplicado solamente para ver que sus resultados son totalmente rechazados en vista de la oposición sindical. De esta manera, la empresa debe llegar a un acuerdo previo con los representantes de los trabajadores acerca

del plan, y ésta es la razón por la cual muchos planes se introducen en una operación paritaria. En el Reino Unido, por ejemplo, una encuesta reciente relativa a aproximadamente 100 empresas mostró que tres cuartas partes de las mismas elegían un método en que los trabajadores pudieran participar⁷. En otros países los sindicatos pueden adoptar una decisión más reservada, como es el caso, por ejemplo, en los Estados Unidos. No obstante, es muy raro que un plan de evaluación de tareas pueda aplicarse con éxito en algún lugar si el sindicato manifiesta su franca oposición.

La estructura de negociación colectiva y el mecanismo de fijación de salarios pueden influir en la elección de un método de evaluación de tareas y en su aplicación. Si la negociación colectiva se lleva acabo a nivel de la empresa, en caso de que un sindicato negocie los salarios para todos los empleados, debería ser relativamente simple ponerse de acuerdo sobre un plan global de evaluación de tareas. Las partes tendrían también plena libertad para elegir entre los distintos métodos examinados en este estudio. No obstante, cuando las negociaciones se emprenden por separado respecto de las distintas categorías profesionales y cuando entran en juego varios sindicatos rivales, la prosecución de un acuerdo mediante consultas y negociaciones constituirá un proceso más complejo. En este último caso, ya sea que las negociaciones tengan lugar en la empresa o a niveles más elevados, la selección y elaboración de un método analítico de evaluación de tareas parecería más aconsejable, puesto que brinda un marco común dentro del cual podrían enunciarse explicaciones claras y racionales sobre las diferencias en la graduación de los puestos.

Como se ha señalado en el capítulo 4, relativo a los métodos analíticos de evaluación de tareas, algunos sindicatos consideran el sistema de graduación por puntos más aceptable que otros, por el hecho de que puede considerarse que cada puesto incluye una serie de elementos separados (quizá también la administración estime más fácil de explicar y defender la posición de cada puesto en la jerarquía por el hecho de que tales elementos son identificados). También ofrece una oportunidad para que los trabajadores mismos o sus representantes vean dónde se han introducido cambios y pongan en discusión las graduaciones, la asignación de puntos a los factores e incluso la selección de estos últimos.

Puede ponerse en duda la utilidad de la evaluación de tareas en caso de que las empresas estén obligadas a respetar tasas salariales sectoriales o nacionales, determinadas ya sea a través de la negociación colectiva o en alguna otra forma por el gobierno. Las categorías profesionales a las que se apliquen tales tasas salariales pueden definirse en términos muy generales. A menudo se refieren a niveles de aptitud que son

solamente aproximados. En el contexto de la empresa no es fácil clasificar los puestos individuales de acuerdo con tales definiciones generales de las categorías profesionales y, en la práctica, quizá se gradúen empíricamente o mediante juicios arbitrarios. En tales circunstancias, un régimen de evaluación de tareas que utilice tasas salariales impuestas desde el exterior como puntos de referencia podrá ser útil para refinar el "ajuste" entre las categorías profesionales generales y los puestos efectivamente existentes en la empresa.

Costo de la evaluación de tareas y tiempo necesario

La evaluación de tareas, como otras técnicas de gestión, exige tiempo y dinero, primero para preparar un plan a la medida de la empresa y luego para aplicarlo. El costo de la introducción y aplicación de un sistema dependerá del método elegido y de la estructura y tamaño de la empresa, por lo que resulta difícil estimarlo con precisión. No obstante, puede decirse que la elaboración y aplicación de métodos globales tiende a ser más rápida y menos costosa; como ya hemos mencionado, la principal ventaja de tales métodos estriba en que son relativamente sencillos y fáciles de aplicar. En cambio, no suministran factores claros de evaluación y las diferencias en la clasificación de los puestos no son siempre fáciles de explicar cuando surgen conflictos acerca de su interpretación. Quizá también los métodos globales no resuelvan siempre los problemas de remuneración, pero una solución satisfactoria a breve plazo es a menudo preferible a esperar un año o dos para contar con una nueva estructura salarial basada en un método analítico.

La graduación por puntos es indudablemente más costosa que los otros métodos de base, y normalmente un plan de este tipo requiere largo tiempo para su preparación. Sin embargo, tiende a ofrecer los resultados más precisos, lo cual puede justificar los gastos suplementarios. Otro tanto podría decirse del método de comparación de factores. No obstante, estos dos métodos analíticos se basan en técnicas complejas y su aplicación requiere habitualmente la participación de especialistas.

Los métodos híbridos desarrollados por empresas de consultores no son seguramente los menos costosos en su etapa inicial, pero estas empresas especializadas traen consigo experiencia y pericia muy valiosas en el momento de elaborar una nueva estructura de salarios. Una de sus principales ventajas es que trabajan muy rápidamente; en último análisis, la inversión inicial podrá muy bien ser compensada por resultados rápidos y fiables. La principal desventaja de este método es que quizá la administración o los sindicatos se manifiesten poco dispuestos a aceptar las conclusiones de expertos del exterior.

Las repercusiones financieras de una nueva escala de salarios depende enteramente de la forma en que se fijen sus

niveles y del número de puestos reclasificados hacia arriba. En términos generales, la empresa debe esperar un ligero aumento de la cuantía de su nómina de salarios, porque los sueldos correspondientes a los puestos desclasificados quedan congelados, mientras que en el caso de los puestos reclasificados se aumentan. Es extremadamente difícil calcular este incremento de la nómina de salarios. Cierta indicación del mayor costo de la nómina de salarios pudo recogerse gracias a una encuesta llevada a cabo por la Junta Nacional de Precios e Ingresos del Reino Unido en 1968, la que señaló que el aumento inicial de la nómina de salarios como consecuencia de la reclasificación de puestos después de una evaluación de tareas variaba entre 2 y 12 por ciento. El informe de la Junta señalaba que entre las firmas objeto de la encuesta pocas habían podido dar una estimación exacta⁸. En los Estados Unidos se ha estimado que, en el caso de trabajadores no manuales, el aumento del total de la nómina de salarios como resultado de una reclasificación oscilaba por lo general entre 3 y 8 por ciento⁹. En tales cálculos, empero, no sólo se tienen en cuenta los aumentos iniciales de los costos salariales; también deberían tenerse presentes las economías, considerables aunque no fácilmente cuantificables, efectuadas por el hecho de que a corto y mediano plazo la evaluación de tareas simplifica la estructura salarial y reduce el número de conflictos en este campo.

El tiempo necesario para llevar a cabo un plan de evaluación de tareas varía considerablemente de un método a otro y depende del número de asesores, su experiencia y el tamaño de la empresa. Cierta indicación del tiempo necesario la ha dado una encuesta relativa a 94 empresas de diferentes tamaños del Reino Unido, que arrojó los resultados que se resumen en el cuadro siguiente.

Aunque la base de datos del cuadro no es suficientemente amplia para sustentar cualesquiera conclusiones definitivas, según una estimación aproximada serán necesarios por lo menos de 6 a 12 meses para aplicar un plan analítico en una empresa que emplea un personal superior a 500 personas. Al considerar el factor tiempo, los interesados tienen que decidir hasta qué punto son urgentes sus problemas de salarios y cuál es el grado de precisión de la estructura salarial que están tratando de encontrar.

Tiempo requerido para efectuar una evaluación de tareas en 94 empresas del Reino Unido

Tiempo	Número de casos	
	Conjunto de las empresas consideradas	Empresas que han recurrido a consultores del exterior
Menos de 3 meses	15	3
3 meses	16	5
6 meses	18	7
9 meses	10	3
1 año	14	11
1 1/2 año	2	1
2 años	2	2
Más de 2 años	3	
Se desconoce		14
	94	27

Fuente: "Job evaluation", en Industrial Relations Review and Report, núm. 249 (junio de 1981), págs. 2-7.

Evaluación de personal

Es muy posible que una empresa no pueda introducir un plan de evaluación de tareas porque carece del personal calificado para esta operación. Desde luego, no se requiere formación especial para algunas tareas de evaluación y la formación en el servicio mismo es perfectamente factible si personas seleccionadas son objeto de cuidadosa supervisión por asesores experimentados¹⁰. Los analistas en materia de tareas deberían tener un juicio sólido y equilibrado, mente analítica, aptitud para redactar con exactitud y claridad, aptitud para granjearse la confianza de las personas y, sobre todo, un cabal conocimiento de todo el trabajo realizado en la empresa, adquirido gracias a muchos años de experiencia.

Un equipo de analistas constará habitualmente de:

- un asesor experimentado;
- unos pocos generalistas de gestión de personal;

- algunos miembros de personal sin experiencia previa en la materia.

El asesor experimentado, previa consulta con la administración y el sindicato, está llamado a preparar un plan para el proceso de evaluación de tareas, decidir sobre la forma de las descripciones de puestos y elaborar un calendario de trabajo. Después de esta fase de planificación, el equipo en conjunto prepara y redacta las descripciones de puestos; esto lleva mucho tiempo en razón del número de puestos que deban ser analizados, pero varía considerablemente según sea la experiencia del asesor y la índole de los trabajos que se analizan. Para tomar un ejemplo del tiempo que pueda requerir una operación de este tipo, se ha considerado, en el caso de un régimen basado en el método de clasificación que abarca a los funcionarios de la administración pública, que para 10 000 puestos sería necesario un equipo de analistas compuesto por un asesor jefe, tres generalistas en materia de personal y tres miembros del personal¹¹. En este caso, el tiempo promedio requerido por puesto puede calcularse en la forma siguiente:

	Horas por miembro del equipo		Número de miembros		Total de horas por equipo
Asesor experimentado (1)	0,4	x	1	=	0,4
Generalistas (3)	0,8	x	3	=	2,4
Otros miembros de personal (3)	1,2	x	3	=	3,6
Total					6,4
Promedio (7 personas)	6,4	:	7	=	0,9 horas por puesto

Aplicando este promedio a 10 000 puestos se obtienen 9 000 horas como necesarias para las distintas fases de la descripción de puestos, de su análisis y evaluación. Este total de horas se divide por 7, lo que arroja 1 286 horas por cada miembro del equipo. Suponiendo 40 horas de trabajo por semana, en el caso del ejemplo dado será necesario trabajar 32 semanas. Esta estimación hipotética no se aleja probablemente de la realidad en lo que respecta a la función pública, a condición de que se disponga de un personal de nivel satisfactorio.

De utilizarse un método por puntos, el proceso de descripción de análisis de puestos será mucho más lento,

principalmente cuando se utiliza en forma sistemática el método de entrevistas. En este caso, una estimación realista sería de 2 ó 3 descripciones de puestos por día como promedio, o sea que en una empresa de 1 000 puestos se necesitarían alrededor de cinco meses de labor por un equipo de analistas compuesto de cuatro personas (un asesor jefe, un analista con alguna experiencia y dos personas relativamente inexperimentadas) a fin de analizar 10 puestos por día. Esta estimación no abarca la parte efectiva de evaluación de tareas de la operación. La experiencia muestra que en los países en vías de desarrollo sería necesario un período mucho más largo¹². En una empresa importante que introduzca un plan de este tipo por primera vez, probablemente serían necesarios de 6 a 12 meses de trabajo si se adopta un método analítico; el período podría ser más breve en caso de que la empresa recurriera a los servicios de una empresa de consultores de gestión especializada en su propio método.

Preparación de un plan

Si bien la selección de un método es generalmente una cuestión de preferencia, y es muy posible que tanto los métodos globales como los analíticos ofrezcan resultados similares de ser aplicados por especialistas experimentados, no todos los métodos se adaptan a todos los casos; por ejemplo, la comparación de factores no parece apropiada para los grados de administración superior y profesional, mientras que la graduación no parece adaptarse bien a las grandes empresas. Por consiguiente, es importante elegir el método más adecuado según las circunstancias y los deseos (en lo que respecta a costos, tiempo requerido, grado de precisión, personal disponible, etc.). En el cuadro 10 se han procurado resumir y comparar algunas de las características básicas de los distintos métodos. Para la elección definitiva de tal o cual método deberían tenerse presentes estas características, en combinación con un diagnóstico sobre los problemas salariales y otros problemas conexos de la empresa, así como los recursos de que se dispone.

Una vez que se ha elegido un método, es necesario planificar un plan que se adapte a las condiciones de la empresa. La estructura del plan es de fundamental importancia porque influye directamente en el resultado de la clasificación y, por consiguiente, debería prestársele cuidadosa atención. Solamente después de haber decidido acerca de la estructura general del plan es cuando podrá plantearse la cuestión de la selección y ponderación de factores. Una de las primeras cosas acerca de las cuales deberá decidirse es saber si el plan será el mismo para el personal en su conjunto o será diferente según las distintas categorías. No existe ninguna regla precisa y definitiva al respecto. Un plan en que figuren regímenes separados para

Cuadro 10. Características básicas de los diversos métodos

Criterios	Métodos globales		Métodos analíticos		Métodos híbridos
	Graduación	Clasificación	Graduación por puntos	Comparación de factores	
Pronta ejecución	Buena	Buena	Requiere un tiempo considerable	Requiere un tiempo considerable	Puede ser bastante rápida
Posibilidad de aplicarlo a una población considerable	Difícil	Bastante fácil	Bastante fácil	Bastante difícil	Fácil
Técnica requerida	Escasa	Relativamente escasa	Especializada	Especializada	Altamente especializada
Obtención de resultados coherentes y precisos	Sólo aproximados	Sólo aproximados	Exactos	Exactos	Exactos
Costos	Bastante reducidos	Bastante reducidos	Bastante elevados	Bastante elevados	Elevados
Mantenimiento del plan	Difícil	Bastante difícil	Relativa/fácil	Relativa/fácil	Varía de acuerdo con el método

distintas categorías amplias, tales como trabajadores manuales, trabajadores no manuales y administradores, presenta la ventaja de que sus resultados tendrán coherencia dentro de cada una de las categorías así agrupadas. Por otra parte, una solución de este tipo hará imposible comparar, digamos, un puesto administrativo con un puesto de mecánico, y de esta manera quedará sujeta a la crítica de injusticia por una u otra de las categorías de empleados.

Un esquema unificado o estándar para el conjunto de personal tiene la ventaja de aplicar el principio de "igual remuneración por trabajo de igual valor" en forma explícita, pero la amplitud de su alcance hará menos exacta la selección y definición de factores, dejando a cada asesor una considerable latitud en la

evaluación de cada puesto. En cierta medida, por tanto, parecería inferirse una relación inversa entre la búsqueda de la precisión y la coherencia en un plan, y el logro del principio de armonizar los salarios para todos los puestos. O sea que habrá que llegar a una fórmula de transacción entre estos dos objetivos principales, habida cuenta de las prioridades y exigencias particulares de la empresa de que se trate.

En general la responsabilidad de preparar y adoptar un método incumbe a la administración, la que normalmente toma la iniciativa de introducir un plan de evaluación de tareas como elemento de un programa tendiente a reformar la estructura de salarios. En esta fase preliminar es importante que la administración consulte a especialistas o examine la documentación disponible a fin de hacerse una idea clara del beneficio o beneficios que se esperan de la evaluación de tareas. Puesto que la elaboración de un plan de este tipo entraña decisiones relativas a la política general de salarios de la compañía, habitualmente la administración debería consultar al respecto a los representantes de los trabajadores a través de los canales establecidos.

Notas

¹ Véase T. Lupton y A. Bowery: Wages and salaries (Londres, Penguin Education, 1974), págs. 152-170; también A. Schofield y T. Husband: The wage and salary audit (Reino Unido, Gower Press, 1977).

² Véase OIT: La remuneración por rendimiento (Ginebra, 1985) para evaluar la posibilidad de aplicación de los distintos tipos de planes de pago por rendimiento.

³ Los ferrocarriles de Italia, por ejemplo, han publicado un folleto sobre subsidios en que se enumeran alrededor de 80, describiéndose las condiciones en que se conceden. Véase OIT: Condiciones de trabajo en los transportes por ferrocarril, Comisión de Transportes Interiores, décima reunión, Ginebra, 1979, extractos del informe III.

⁴ Véase "La qualification du travail", en Liaisons sociales, op. cit., págs. 56-57.

⁵ P. Sadler: "Executive leadership", en la obra publicada bajo la dirección de D. Pym: Industrial society (Londres, Penguin Books, 1968).

⁶ T. Husband: "Management style and fair payment", en Personnel Review (Londres, 1975), vol. 4, núm. 4.

⁷ "Job evaluation", en Industrial Relations Review and Report (Londres, junio de 1981), núm. 250, pág. 1.

⁸ National Board for Prices and Incomes: Job evaluation (Londres), 9 de septiembre de 1968, informe núm. 83, pág. 16.

⁹ "Job evaluation", en Industrial Relations Review and Report, junio de 1981, núm. 249, pág. 59.

¹⁰ A.J. Kress: "La evaluación de las tareas de los trabajadores no manuales en el sector privado del empleo de Estados Unidos", en Revista Internacional del Trabajo (Ginebra, OIT), octubre de 1969, págs. 381-400.

¹¹ Naciones Unidas: Introduction and administration of position classification and pay plans, op. cit., pág. 137.

¹² En una empresa pública del Zaire, por ejemplo, un equipo de cuatro analistas no experimentados asesorados por un experto tomó seis meses para analizar 400 puestos, con cargo a un proyecto de la OIT desarrollado en 1980.

CAPITULO 8

TENDENCIAS INTERNACIONALES EN MATERIA DE EVALUACION DE TAREAS

En muchos países la evaluación de tareas constituye actualmente una operación de rutina de la gestión del personal, mientras que en otras partes del mundo dista mucho de haberse afianzado y se presenta todavía como un procedimiento técnico nuevo, cuyo lenguaje parece a menudo esotérico tanto a los empleadores como a los trabajadores. La actitud frente a la evaluación de tareas difiere de un país a otro e incluso de una empresa a otra. La tradición, el estilo de gestión, el tamaño de la empresa, el sector de actividad y los procedimientos de relaciones profesionales figuran entre los factores que más pesan sobre la decisión de adoptarla o rechazarla. Siendo ello así, se hace muy difícil reseñar los esquemas actuales de utilización de este método, especialmente si se tiene en cuenta que la información disponible es sumamente fragmentaria e incompleta. No obstante, en el presente capítulo intentaremos ofrecer una idea general de la medida en que la evaluación de tareas es aceptada en distintas partes del mundo.

Países industrializados con economía de mercado

La evaluación de tareas se utiliza actualmente en gran medida en los países industrializados. Los países en que se encuentra más firmemente establecida y es más común en la mayor parte de las grandes empresas son los Estados Unidos y el Canadá. Entre los países europeos de economía de mercado, la evaluación de tareas está muy difundida en los Países Bajos y el Reino Unido, y en cambio se encuentra limitada a ciertas industrias en Finlandia, Francia, República Federal de Alemania y Suecia. Hay otros países industrializados que apenas conocen su empleo, como el Japón, o que sólo la utilizan en forma muy limitada, como Australia.

Las técnicas de gestión, incluida la gestión de personal, no han adquirido en ninguna otra parte un nivel científico como en América del Norte, donde el estudio del trabajo y la evaluación de tareas han sido ampliamente aceptados como útiles instrumentos de gestión y como base de una política de personal. La mayor parte de los métodos de evaluación de tareas fueron inventados, puestos a prueba y perfeccionados en los Estados Unidos. No se ha hecho en años recientes ninguna encuesta de ámbito nacional

sobre el tema, pero existen indicaciones de que más de una de cada dos empresas que emplean más de 200 trabajadores en los Estados Unidos utilizan la evaluación de tareas¹. La proporción es seguramente mayor en las empresas más importantes. Un autor ha estimado que dos de cada tres trabajadores son afectados por uno u otro método de evaluación de tareas². Por consiguiente, no es arriesgado llegar a la conclusión de que la mayor parte de las grandes empresas utilizan habitualmente la evaluación de tareas para elaborar una estructura interna de salarios.

Hay indudablemente muchas razones que explican por qué la evaluación de tareas está tan difundida en los Estados Unidos; en primer lugar, las empresas de ese país han estado acostumbradas desde hace mucho tiempo a utilizar diversas técnicas complejas de gestión y, según parece, están más abiertas que las de otros países a las innovaciones en materia de gestión del personal y otros sectores de gestión de la producción y organización del trabajo. Quizá la naturaleza competitiva del ambiente del mercado ha hecho necesario racionalizar todo lo posible la utilización de todos los factores productivos y, en primer lugar, de la mano de obra. Además de la búsqueda de racionalidad y eficiencia, otra razón para el desarrollo de la evaluación de tareas ha sido la aplicación del principio de "igual remuneración por trabajo de igual valor" como sólida base filosófica de la evaluación de tareas. En los Estados Unidos este principio ha sido ampliamente aceptado y figura en un lugar muy alto entre los valores sociales, por lo que puede decirse que los métodos de clasificación y graduación por puntos han sido desarrollados a fin de ponerlo en práctica.

Algunas veces las circunstancias históricas han contribuido mucho a difundir la evaluación de tareas; durante la segunda guerra mundial la formación de la Junta Nacional del Trabajo de Guerra fomentó directamente su utilización, puesto que cualquier demanda de mayores salarios sólo podía tenerse en cuenta dentro del marco de un esquema general de racionalización de remuneraciones. Por ejemplo, cuando la United Steelworkers of America y las compañías siderúrgicas presentaron un caso ante la Junta en 1944 para ocuparse de ciertas desigualdades existentes en las tasas de salarios entre empresas, se tomó la decisión de que las partes debían negociar para eliminar tales desigualdades mediante la evaluación de tareas y una racionalización de las clasificaciones de puestos y las tasas de salarios. Se elaboró así el Plan de la industria siderúrgica que sigue aplicándose hoy en día a más de 1 millón de trabajadores de la producción en dicha industria³.

Además de esa combinación de circunstancias históricas, cabe mencionar el factor de las relaciones profesionales. A pesar de que se ha manifestado cierto recelo frente a la evaluación de

tareas en los niveles más elevados del movimiento laboral, en principio los sindicatos no la han rechazado de plano. En la medida en que están interesados en participar en las operaciones de evaluación, los sindicatos se han manifestado dispuestos a negociar acuerdos sobre los planes de que se trata. A este respecto, la estructura de negociación a nivel de empresa que predomina en los Estados Unidos ha contribuido a allanar el camino a la introducción de la evaluación de tareas.

Es difícil ofrecer una reseña de la utilización de los métodos de evaluación de tareas por el hecho de que se carece de encuestas de alcance nacional. Parecería, empero, que la graduación por puntos es el método más común, principalmente gracias a tres planes de avanzada, es decir, el Plan de la industria siderúrgica y los planes AAIM (anteriormente NMTA) y NEMA. Estos han influido a su vez en otros planes de evaluación. Como informó una encuesta de la American Compensation Association relativa a 275 empresas privadas, la graduación por puntos se aplica a más de una tercera parte de los trabajadores pagados por hora y a un poco más del 20 por ciento de los trabajadores no manuales, mientras que el método de graduación es utilizado para más de una quinta parte del conjunto de los trabajadores⁴. El método Hay-MSL es utilizado principalmente para los trabajadores técnicos, profesionales y administrativos, habiendo sido adoptado para ellos por dos quintas partes del número total de empresas.

La evaluación de tareas está también difundida en el sector público; un sistema de clasificación ha sido aplicado a los funcionarios federales no manuales (que ascienden aproximadamente a 1 200 000) durante más de sesenta años. No obstante, recientemente se decidió substituir la actual estructura de clasificación por un método analítico, el "sistema de evaluación de factores". En lo que respecta a los servicios públicos estatales y de los condados, una encuesta de 1976 indicó que en su gran mayoría utilizaban alguna forma de evaluación de tareas. En el cuadro 11 se ofrece un desglose entre la utilización de métodos globales y analíticos.

En el Canadá, la utilización de la evaluación de tareas parece estar tan difundida como en los Estados Unidos. El estilo similar de gestión en los dos países, las comunicaciones fáciles y los estrechos vínculos existentes entre sus economías hacen comprensible que la evaluación de tareas haya atravesado fácilmente la frontera. Una reciente encuesta por muestreo de 20 empresas importantes e intermedias mostró que todas ellas, con excepción de dos, estaban utilizando planes de evaluación de tareas⁵ de tipos muy distintos, pero que la graduación por puntos era al parecer la más popular. También en la función pública federal está difundida la evaluación de tareas. El plan de evaluación de puestos de ese servicio se aplica a un cuarto de

millón de empleos y fue desarrollado siguiendo las recomendaciones de la Comisión Preparatoria sobre negociaciones colectivas.

Cuadro 11. Utilización de la evaluación de tareas en la función pública de los Estados y condados de los Estados Unidos

	Estados (46)		Condados (31)	
	Número	%	Número	%
Métodos globales	41	89	29	94
Métodos analíticos	16	35	8	26
Clasificación de individuos	7	15	2	6

Nota: Estos porcentajes dan una suma superior al cien por ciento porque en varios Estados y condados se utiliza más de un método.

En virtud de este sistema los puestos se agrupan en familias o categorías amplias de acuerdo con sus funciones y los requisitos en materia de instrucción. Dentro de cada grupo, los distintos puestos se gradúan de conformidad con las normas de clasificación aprobadas por la Junta de Finanzas. Se cuenta con un manual detallado por separado o norma de clasificación para cada uno de los 74 grupos profesionales. Comprende una definición de la categoría y grupos profesionales, y, en caso de haberlos, de los subgrupos, así como un plan de evaluación de tareas que incluye descripciones de los puestos de referencia para ayudar en la evaluación. Para las evaluaciones se utilizan dos métodos, según sea la naturaleza y nivel de responsabilidad del grupo profesional interesado. La graduación por puntos se utiliza para categorías que incluyen puestos de funciones y responsabilidades disímiles (por ejemplo, el grupo de empleados de oficina), utilizándose el método de clasificación para puestos que en general son semejantes (por ejemplo, el grupo de secretaría, taquígrafos y mecanógrafos). La mayor parte de las normas de clasificación utilizan solamente un método, pero a veces se aplican sistemas diferentes a cada subgrupo.

En los Países Bajos la evaluación de tareas también está ampliamente difundida. Se estima que planes de uno u otro tipo se aplican en este campo a aproximadamente 80 por ciento de los trabajadores manuales y aproximadamente a 40 por ciento de los manuales⁶. Una encuesta acerca de 899 empresas efectuada en 1976 mostró que 65 por ciento de ellas aplicaban la evaluación de tareas al conjunto o a una parte de su personal, basándose en general en la graduación por puntos. No obstante, se estaban utilizando más de 40 sistemas diferentes unos de otros por la selección de los factores y la ponderación⁷.

Esta notable generalización de la técnica debe mucho al hecho de que el Gobierno había introducido a nivel nacional un plan de evaluación de tareas, entre 1948 y 1959, como parte de su programa de posguerra para la reconstrucción de la economía nacional⁸. Este "método normalizado de evaluación de tareas" (Genormaliseerde Methode) se desarrolló gracias a un esfuerzo conjunto de los sindicatos, los empleadores y los consultores de gestión. Los sindicatos y los empleadores convencieron a las distintas empresas de consultores especializados en cuanto a la aplicación universal de un mismo sistema de graduación por puntos. Durante ese período de control de salarios llegó a ser indispensable recurrir al "método normalizado" para cada cambio de las tasas de remuneración, puesto que las autoridades encargadas de la política en esta materia sólo permitieron aumentos a fin de eliminar ciertas anomalías entre industrias, e incluso entonces sólo cuando la nueva estructura salarial fuera establecida a través de la evaluación de tareas.

He aquí el comentario de un observador del sistema neerlandés: "Cada factor tiene una ponderación diferente, pero las ponderaciones relativas son las mismas para cada industria ... En caso de asignarse un mismo valor de puntos a empleados que fabrican rodamientos de bolas y otros que producen pelotas de tenis, la Junta de Mediadores concedería los mismos salarios. Semejante decisión ignora tanto los beneficios como la posibilidad de que uno de esos grupos de empleos sea capaz de hacer una contribución más valiosa a la economía nacional que el otro"⁹. En razón de esta excesiva rigidez, a fines de los años cincuenta se abandonó el "método normalizado". Sea como fuere, aunque ya no existe un plan oficial, el método de graduación por puntos, después de sufrir diversos cambios y adaptaciones, sigue siendo ampliamente utilizado para la mayor parte de los trabajadores de la industria de los Países Bajos.

Muy pocos son los otros métodos que al parecer se utilizan también en los Países Bajos, pero una de sus empresas más importantes, la Philips, ha introducido recientemente el método Hay-MSL para más de 6 000 empleados asalariados que trabajan en más de 25 establecimientos; participan en esta gestión alrededor de 50 unidades de negociación¹⁰. Las discusiones comenzaron en

marzo de 1978 y la nueva estructura de salarios se introdujo hacia noviembre de 1979, es decir, en un lapso de notable brevedad.

En el Reino Unido la evaluación de tareas es una técnica conocida desde hace tiempo y corrientemente utilizada. Allí se inventaron algunos métodos originales tales como el "período de autonomía" y las "franjas de decisiones". No obstante, a veces parece notarse cierto rechazo ante la evaluación de tareas por parte de los empleadores y los sindicatos, y también la estructura de negociación colectiva se opone a veces a su más amplia utilización.

En 1968 la Junta Nacional de Precios e Ingresos (NBPI) llevó a cabo una amplia encuesta por muestreo de evaluación de tareas, que cubría virtualmente todas las industrias manufactureras y algunas de servicios, señalándose que la evaluación de tareas se aplicaba en ese momento a un 25 por ciento de los 6,5 millones de trabajadores interesados¹¹. La ley de igualdad de remuneración de 1970, que impone al empleador la carga de la prueba en cuanto a que los diferenciales de salarios entre hombres y mujeres no se deben a razones de sexo, imprimió un ímpetu considerable a la difusión de la evaluación de tareas, puesto que podía evitarse el complicado procedimiento de compilar materiales de prueba mediante la introducción de un plan de ese tipo. En 1976 el Instituto de Gestión de Personal (IPM) publicó los resultados de una encuesta sobre la práctica de la evaluación de tareas que abarcaba 213 organizaciones¹². A diferencia de la encuesta de la NBPI de 1968, abarcaba principalmente empresas medianas e importantes; el 78,8 por ciento de las empresas que enviaron respuestas manifestaban que estaban utilizando la evaluación de tareas, y 4,6 por ciento de ellas que estaban a punto de introducirla; 39 por ciento afirmaron que la estaban utilizando en razón de la ley de igualdad de remuneración, pero el motivo que con más frecuencia se adujo era el de obtener una estructura de remuneración equitativa (esto se mencionaba en 94 por ciento de todas las respuestas). Los otros motivos que se daban en las respuestas para utilizar la evaluación de tareas eran: establecer una jerarquía de puestos (55 por ciento); mejorar las relaciones profesionales (39 por ciento); introducir modificaciones en forma sistemática (39 por ciento), y dar mayor transparencia a la política salarial (estos porcentajes señalan el número de empresas que aducían estas razones entre otras).

En el cuadro 12 figura un desglose de la frecuencia con que se recurre a los distintos sistemas en el Reino Unido, por método y por categoría de trabajadores. Indica que el método por puntos es el más popular para todas las categorías, seguido por el método de clasificación. La graduación por puntos es casi la única empleada en gran escala para los trabajadores manuales. Después de estos dos métodos viene el de Hay-MSL, que reviste particular importancia para el personal no manual, y a

continuación el método de graduación. En general, los métodos analíticos están más difundidos que los globales, aunque en muchos casos éstos parecen conservar su atractivo. Con arreglo a la encuesta, solamente 2 por ciento de las empresas habían abandonado completamente la evaluación de tareas, lo que presumiblemente indica que, una vez adoptada esta técnica, las empresas están razonablemente satisfechas con ella.

Cuadro 12. Importancia relativa de los diferentes métodos de evaluación de tareas en el Reino Unido (porcentaje de empresas)¹.

Método o tipo del plan	Categoría de trabajadores						
	Adminis- trativos inter- medios	Mandos inter- medios	Técni- cos	Perso- nal de oficina	Obreros califi- cados	Otro personal profe- sional/ adminis- trativo	Obreros semi- califi- cados y peones
Graduación	29	18	13	16	17	10	11
Comparación por pares	9	11	10	12	9	6	7
Clasificación	26	32	25	45	30	19	21
Consenso directo (Inbucon/AID)	4	5	4	4	5	2	4
Comparación de factores	12	18	18	19	15	12	13
Graduación por puntos	39	62	52	63	54	40	50
Período de autonomía	2	3	2	1	1	2	2
Franjas de decisiones	2	3	2	1	-	-	1
Carta guía de perfiles (Hay-MSL)	38	26	20	20	30	4	3
Método de los perfiles	5	5	5	5	7	5	7
Otros métodos	6	4	5	5	5	5	6

¹ Algunas empresas utilizan más de un método. Número de empresas consideradas: 168.

Fuente: Institute of Personnel Management: Job evaluation in practice, op. cit., pág. 18.

En la República Federal de Alemania la aplicación de estos métodos está limitada a ciertas ramas de industria y a las grandes empresas. Su generalización parece tropezar con la reticencia de los interlocutores sociales, que se manifiestan recelosos cuando su utilización amenaza con cambiar sustancialmente la estructura de salarios existente. Además, en este país las empresas individuales, aparte algunas de gran tamaño, disponen de escaso margen de autonomía en materia de estructura de salarios, pues en general deben abonar las tasas fijadas mediante acuerdos colectivos sectoriales para cada sector de actividad. Estos acuerdos ofrecen un marco general para clasificar oficios y ocupaciones, siendo prácticamente imposible modificarlos a no ser con el acuerdo de las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Esta es una de las razones por las que la utilización de la evaluación de tareas es relativamente limitada en la República Federal de Alemania.

En la actualidad, la técnica de evaluación se utiliza en las industrias metalúrgicas de algunas regiones - como, por ejemplo, en la industria siderúrgica de Westphalia -, en la producción de pasta de papel y de papel del Noroeste, y en la industria del caucho de Baja Sajonia, y también cuando en los convenios colectivos de las grandes empresas se prescribe su utilización (éstas incluyen, por ejemplo, la Volkswagen-Werk, Deutsche Shell, British American Tobacco y la Hamburgisches Elektrizitäts-Werk).

En los métodos de evaluación utilizados en la República Federal de Alemania se tiende a dar importancia a los factores relacionados con el ambiente de trabajo y, en realidad, la mayor parte de los autores de estos métodos trabajaron anteriormente en ergonomía. Los dos métodos más difundidos se conocen por el nombre de sus inventores: el método Euler y Stevens y el de Hagner y Weng, el primero basado en el sistema de puntos y el segundo en la graduación analítica. Además, la Asociación de Estudios del Trabajo y Organización de Empresas (REFA) utiliza un método analítico y ha ejercido influencia para promover la graduación por puntos. Al parecer, las medianas y pequeñas empresas no utilizan la evaluación de tareas, pues les basta con aplicar las categorías salariales profesionales especificadas en los convenios colectivos.

La evaluación de tareas ha sido muy discutida en lo que respecta a los servicios públicos. En 1976, las propuestas del Gobierno al bundestag para reformar la estructura del personal en la función pública incluía un esquema integrado de un plan global de evaluación aplicable a todos los servicios públicos porque deseaban preservar su autonomía de negociación. Sin embargo, algunos gobiernos provinciales (Länder) y algunas municipalidades han introducido ya planes de evaluación de tareas: Hesse adoptó uno en 1965 y Hamburgo utiliza un método de evaluación analítico. Por último, debería señalarse que en la República Federal de Alemania la evaluación de tareas desempeña un

importante papel en la aplicación del principio de igual remuneración para ambos sexos, como veremos en el capítulo siguiente.

En Finlandia se estima que en la actualidad la evaluación de tareas cubre aproximadamente un 10 por ciento de la mano de obra industrial del país. Los planes son limitados en número, uno para la industria metalúrgica y el segundo de carácter más general. Ambos se basan en la graduación por puntos y fueron elaborados con la colaboración de los sindicatos. Los empleadores manifiestan creciente interés por el método Hay-MSL, pues el sector de los sistemas de remuneración es una de sus principales preocupaciones; pero tienden a considerar los métodos analíticos por puntos como excesivamente complicados y onerosos para las pequeñas y medianas empresas.

En Francia resulta difícil estimar con exactitud la medida en que se utiliza la evaluación de tareas, puesto que no se han efectuado encuestas a nivel nacional sobre el tema. Además, las estimaciones generales se ven complicadas por el hecho de que se utilizan toda una serie de términos para designar esta técnica ("évaluation des emplois", "qualification du travail", etc.). No obstante, hay motivos para suponer que es bastante común en las grandes empresas y especialmente en las industrias manufactureras. Con arreglo a una encuesta efectuada en 1966, acerca de 80 empresas de diferente tamaño, unas 50 de ellas utilizaban uno u otro método de evaluación de tareas¹³. Una encuesta ulterior corroboró esta impresión: 56 de 80 empresas de mediano tamaño utilizaban la evaluación de tareas¹⁴. La misma encuesta mostró que alrededor de 20 empresas utilizaban el sistema por puntos, 10 el método de "términos de comunicación" y unas 20 algunas formas globales o analíticas de clasificación.

Un notable ejemplo del método de graduación por puntos es el plan habitualmente utilizado en las distintas fábricas de la compañía "Télémeccanique", que fue puesto a prueba en 1948 y revisado a comienzos de 1950 por un equipo de expertos¹⁵. Este plan ha sido imitado en otras empresas y es una variante del esquema NEMA de los Estados Unidos. Se sirve de 5 factores generales, divididos en 17 subfactores específicos, cada uno de los cuales comporta su propia escala de niveles, planificados en la forma siguiente:

I. Factores comunes a todos los empleos:

1. formación;
2. adaptación;
3. dificultades del trabajo;
4. esfuerzo físico;
5. tensión mental;
6. riesgos profesionales;
7. discreción;

8. contactos humanos dentro de la empresa;
9. contactos humanos fuera de la empresa.

II. Factores especiales de los puestos predominantemente manuales:

10. responsabilidad en materia de herramientas;
11. responsabilidad por los productos;
12. responsabilidad por la seguridad de los demás.

III. Factores especiales de los puestos predominantemente intelectuales:

13. responsabilidad de errores;
14. responsabilidad de juicio.

IV. Factores adicionales para los puestos de dirección:

15. responsabilidad de autoridad;
16. responsabilidad humana.

V. Factores relativos al ambiente de trabajo:

17. factores del ambiente.

En el momento de su aparición, la novedad de este plan consistía principalmente en presentar los factores en forma de matriz. En ésta, cada factor se desglosaba verticalmente en varios grados que representan el nivel de exigencias impuesto por el factor, es decir, el grado de esfuerzo o la intensidad de atención, con los cuales se combinaban horizontalmente otros cuatro factores que representaban la duración o la frecuencia de estas exigencias.

La técnica de evaluación parece así utilizada en muchas empresas grandes y medianas de Francia, pero en la práctica su alcance está en cierto modo limitado por el hecho de que las empresas deben respetar las clasificaciones profesionales estipuladas mediante acuerdo colectivo. Tales clasificaciones, establecidas después de un examen detallado por los copartícipes sociales, fijan los niveles a los que deberían clasificarse los trabajadores y se basan únicamente en las aptitudes. Normalmente la evaluación de tareas sólo aparece para graduar aquellos puestos y trabajadores que no están claramente definidos en las clasificaciones profesionales. Sin embargo, se ha hecho un intento importante por aplicar esta técnica a la industria metalúrgica, que abarca 2 600 000 empleados, a fin de reemplazar clasificaciones profesionales anticuadas por una evaluación de tareas basadas en cuatro factores generales, independencia, responsabilidad, labor realizada y conocimientos requeridos (véase anexo I).

En Suecia, dos métodos de evaluación, la graduación por puntos y la clasificación, se utilizan ampliamente. La primera se aplica principalmente a los trabajadores de la producción, mientras que la clasificación interesa a los trabajadores no manuales¹⁶. Se estima que 35 por ciento de los trabajadores pertenecientes a la Confederación de Sindicatos de Suecia (LO), la mayor parte de los cuales son trabajadores manuales del sector privado, están cubiertos hoy en día por un plan único de evaluación de tareas basado en el sistema por puntos. Una de las particularidades de este método en Suecia es que los distintos planes se elaboran a nivel de la industria, de manera que están directamente relacionados con la estructura de la negociación colectiva. Casi todos los planes han sido elaborados en colaboración con las organizaciones de empleadores y de trabajadores. En general, la organización de trabajadores considera la evaluación de tareas como un método útil para establecer factores aceptables con miras a la preparación de una jerarquía de puestos¹⁷.

En el sector de los trabajadores no manuales, hay cierta preferencia por el método de clasificación respecto de la asignación de puntos, y en general se ha aplicado a los puestos de empleados asalariados desde 1955-1956. El sistema de clasificación se utiliza para compilar estadísticas de remuneración, pero también a menudo como base para la fijación de salarios. Agrupa los puestos en familias y define diversos niveles en términos de calificaciones y dificultad del trabajo. A menudo las negociaciones salariales se basan en datos sobre salarios suministrados de conformidad con el sistema común de clasificación¹⁸.

En Australia la técnica de evaluación no parece adaptarse fácilmente al sistema de fijación de salarios por laudo arbitral ni, en general, a la tradición nacional. En diversas ocasiones el Tribunal Federal ha discutido sobre la oportunidad de introducir la técnica de evaluación como medio de establecer el valor relativo de distintos empleos. El caso más significativo fue indudablemente el de la industria metalúrgica, en 1966, que se refería al cálculo de los márgenes salariales para diferentes calificaciones. En aquel momento el Tribunal Federal consideró la posibilidad de utilizar la evaluación de tareas para determinar el valor relativo de los distintos empleos; el Gobierno Federal se manifestó a favor, pero en cambio los empleadores y los trabajadores se opusieron enérgicamente. Como resultado, el Tribunal no aceptó el procedimiento. Al parecer, en la actualidad la utilización de esta técnica se limita a un número relativamente exiguo de grandes empresas. En 1966, con arreglo a una encuesta del Ministerio del Trabajo, la técnica era utilizada solamente en 14 de 200 empresas.

En el Japón el empleo de la evaluación de tareas es sumamente limitado. En los años 1960 se hicieron unas pocas

tentativas por introducirla para racionalizar el sistema salarial tradicional basado en las características personales, pero en general estos experimentos no han traído consigo ninguna reforma importante de la estructura salarial¹⁹. Existen indudablemente muchas razones que explican este fenómeno, pero una de las más importantes es que la evaluación de tareas no se adapta fácilmente al sistema tradicional de salarios. En el Japón los salarios se basan normalmente en las características individuales del trabajador, tales como nivel de instrucción, antigüedad y aptitudes individuales. El concepto de "puesto" no está claramente definido, porque rara vez las tareas están individualizadas; por ejemplo, los programas de producción en las fábricas no se basan en el trabajador como individuo sino en una sección o servicio²⁰. Estas unidades son responsables de cierto volumen de producción y los trabajadores actúan generalmente en equipo, dentro del cual es sumamente desusado que un trabajador sea siempre responsable de tal o cual maquinaria. En la práctica, los trabajadores cambian de una máquina a otra de tanto en tanto y según lo exija la labor de su sección. De esta manera, las tareas de tal o cual trabajador no quedan fijadas para siempre ni son permanentes, por lo que resulta casi imposible describir con exactitud las principales tareas de cada obrero.

Esta ausencia de toda noción definida del puesto es típica del estilo de gestión y del contexto social de las empresas en el Japón. En general, una empresa recluta a los jóvenes trabajadores no para tal oficio o tal puesto en particular, sino para que pongan sus aptitudes y competencias al servicio de la empresa durante toda su carrera profesional. Las empresas suelen dar preferencia a los trabajadores que poseen varias calificaciones profesionales, y los programas de trabajo dependen de la rotación periódica de tareas.

Por ello la evaluación de tareas no ha prosperado tanto en el Japón, y especialmente porque los sindicatos se han opuesto a cualquier cambio radical del sistema de salarios. Aunque, de acuerdo con una encuesta sobre sistemas de salarios efectuada en 1970, un 70 por ciento de las empresas manifestaron que utilizaban la evaluación de tareas para determinar los niveles de salarios, esa cifra debería interpretarse con cautela. No se utiliza la terminología de la misma manera, y los sistemas de evaluación de tareas existentes no abarcan en general el salario básico en su totalidad, sino solamente de 20 a 30 por ciento aproximadamente del mismo. Es posible, sin embargo, que en el futuro las empresas japonesas ajusten sus salarios en relación más directa con la labor realizada, en lugar de contentarse con el sistema tradicional basado en las características personales.

En los países de economía planificada de Europa oriental, la evaluación de tareas constituye un elemento esencial de la política de salarios, e incluye un elemento básico del salario nacional prefijado o del "sistema tarifario". Este sistema establece el marco fundamental para la evaluación y clasificación de las tareas, así como tasas salariales uniformes para un trabajo comparable en diferentes sectores de la economía. En estos sistemas los "libros tarifarios" detallados o manuales sobre tasas salariales y profesionales desempeñan un importante papel para la armonización de las tasas salariales y de las categorías de calificación entre industrias y, en cierta medida, son comparables con las normas o manuales de clasificación que brindan orientaciones básicas para la evaluación y clasificación de tareas en otras partes del mundo. En este sentido, el principio de evaluación se aplica como parte integrante del sistema centralizado de fijación de salarios, siendo su propósito principal, como en otros países, establecer una estructura salarial equitativa basada en una remuneración igual por trabajo de igual valor. No obstante, el procedimiento y su forma de aplicación no son exactamente los mismos como los aplicados en los países de economía de mercado.

En países de economía planificada, los ingresos incluyen por lo general una tasa básica además de diversas gratificaciones y subsidios. La proporción entre la tasa básica y los ingresos totales varían considerablemente, según se trate de una remuneración por rendimiento, por tiempo trabajado o por una combinación de ambas formas. Normalmente, cabe decir que la tasa de base forma por lo menos tres cuartas partes de los ingresos de los trabajadores manuales y no manuales, y por lo general la parte restante está constituida por gratificaciones por mayor productividad o por condiciones del ambiente de trabajo. De esta manera, la tasa de base reviste importancia primordial para la determinación del salario, y se establece mediante la evaluación de tareas.

La fijación de las tasas de base debe recorrer tres fases fundamentales: definición y especificación de los grados, en relación con la complejidad del trabajo; establecimiento de las escalas de salarios para cada grado, y clasificación en grados de los distintos puestos. Los grados se definen en general basándose en las aptitudes requeridas. Su número varía de un país a otro e, incluso, de un sector a otro. La mayor parte de la graduación abarca toda una industria, basándose en una descripción detallada de los puestos y siendo completada por una graduación nacional de los puestos común a las distintas ramas de actividad. El propósito de esta graduación nacional es evitar disparidades poco equitativas en los salarios para puestos comparables en distintas ramas de actividad, tratándose por lo

tanto de armonizar las graduaciones a nivel de toda una industria. Cada sector de actividad determina en general sus propias escalas de salarios, sea mediante decisión administrativa o por acuerdo colectivo, pero evidentemente debe atenerse a las instrucciones sobre política de salarios de nivel nacional. Dicho con otros términos, en los países de economía planificada cada sector de actividad goza de cierta flexibilidad en la fijación de salarios.

En estos países se asigna particular importancia a la relación integral entre el trabajador, el proceso de producción y el producto final. Por lo general el proceso de producción es analizado y desglosado en elementos tales como número, variedad y dificultad de las operaciones y actividades requeridas para obtener el producto final de que se trate. A partir de este análisis se efectúan cálculos en cuanto a las calificaciones necesarias que debe tener cada trabajador para el proceso de trabajo en que está ocupado, se eligen factores apropiados y se asignan en consecuencia las importancias relativas. Entre estos factores la complejidad del trabajo desempeña un papel predominante, puesto que en la práctica esto abarca la complejidad del proceso de producción en su conjunto. Entre otros factores importantes figuran el esfuerzo, las condiciones de trabajo y la responsabilidad. Varía de un país a otro, como se ilustrará a continuación, la forma como se utilizan estos factores en juxtaposición unos con otros a fin de llegar a evaluaciones definitivas.

La República Democrática Alemana ha introducido un método analítico basado en nueve criterios relacionados con las calificaciones y responsabilidad, que abarca toda la producción de las distintas industrias y la construcción. Los nueve criterios pueden agruparse dentro de tres factores genéricos que son: 1) conocimientos técnicos y responsabilidad para la preparación del proceso de producción; 2) responsabilidad y conocimientos requeridos por la producción, y 3) aptitudes intelectuales y físicas necesarias para el puesto. A cada factor se asigna una escala de puntos. Es característica de este método su insistencia en las exigencias peculiares que imponen al trabajador los procesos de producción automatizados, y la adquisición de las calificaciones requeridas. Por consiguiente, la responsabilidad acerca de los medios de producción, herramientas y maquinaria es considerada como parte de los conocimientos y calificaciones. Se asignan puntos a cada puesto sobre la base del análisis realizado, y el total determina automáticamente el nivel del puesto.

El factor relativo a las condiciones de trabajo se evalúa por separado. Se utilizan nueve grupos de dificultades especiales, que incluyen la energía necesaria, las posiciones incómodas de labor, las malas condiciones climáticas, el ruido, polvo, vibraciones, y la necesidad de utilizar ropa de

protección. Todos estos aspectos se analizan en detalle, asignándose puntos a cada uno. El análisis es útil también para fijar subsidios de indemnización por malas condiciones de trabajo y para preparar un programa a fin de mejorar tales condiciones.

En Hungría el método de evaluación de tareas en vigor difiere sensiblemente de los de otros países de economía planificada por cuanto utiliza como base de clasificación dos factores generales de calificaciones y condiciones de trabajo, dividiendo a cada uno de ellos en varios niveles. Las calificaciones manuales se dividen en seis niveles que van desde las tareas auxiliares hasta una labor calificada de particular complejidad. Las condiciones de trabajo se consideran con particular referencia a los factores de esfuerzo físico, temperatura, riesgo de accidentes y peligros para la salud. Mediante la yuxtaposición del esfuerzo y las condiciones de trabajo se obtienen cuatro categorías de condiciones de trabajo.

La estructura salarial consta de 24 escalones obtenidos mediante el tratamiento integrado y la influencia recíproca de los factores de calificaciones y condiciones de trabajo/esfuerzo. Un cuadro de escalones equivalentes resume la asignación por el nivel, colocando las "calificaciones" en la abscisa y las "condiciones de trabajo/esfuerzo" en la ordenada, como en el cuadro 13. Se asigna especial importancia al factor "condiciones de trabajo/esfuerzo"; de tal manera, un trabajador que efectúa tareas auxiliares (categoría de calificaciones 1) pero que exigen un gran esfuerzo en condiciones particularmente desfavorables (condiciones de trabajo categoría 4) puede percibir una tasa de base comparable a la de un trabajador de la categoría de calificaciones 4 que efectúa tareas que sólo exigen un esfuerzo normal en condiciones normales. El número máximo de puntos concedidos por las condiciones de trabajo en cada categoría se presenta en la forma siguiente:

<u>Categoría profesional</u>	<u>Máximo de puntos asignados por las condiciones de trabajo (%)</u>
1	48
2	39
3	37
4	33
5	27
6	25

Si en el sistema húngaro se concede tanta importancia al factor de las condiciones de trabajo, ello se debe a la escasez de mano de obra unidas a un nivel relativamente elevado de calificaciones en la fuerza de trabajo, lo que reduce el número de trabajadores dispuestos a aceptar tareas penosas e insalubres.

Cuadro 13. Hungría: Escala de salarios por hora de acuerdo con las condiciones de trabajo y las calificaciones (en forints)

Esfuerzo/ condiciones de trabajo	Nivel de calificación					
	Tareas auxilia- res	Tareas simples semi- califi- cadas	Tareas comple- jas semi- califica- das o tareas simples califi- cadas	Tareas de traba- jador califi- cadas	Tareas comple- jas de trabaja- dor ca- lifica- do	Tareas especial- mente complejas a nivel de traba- jador ca- lificado
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
I. Esfuerzo normal, condiciones de trabajo normales	1,00-1,75	1,35-1,98	1,57-2,46	1,90-2,86	2,22-3,33	2,54-3,80
II. Esfuerzo normal, condiciones de trabajo desfavorable	1,34-1,98	1,59-2,46	1,90-2,86	2,22-3,33	2,54-3,80	2,86-4,29
III. Gran esfuerzo o condiciones de trabajo particularmente desfavorable	1,59-2,38	1,90-2,86	2,22-3,33	2,54-3,80	2,86-4,29	3,02-4,44
IV. Gran esfuerzo y condiciones de trabajo particularmente desfavorables	1,90-2,86	2,22-3,33	2,54-3,80	2,86-4,29	3,02-4,44	3,41-4,76

En Polonia los puestos son evaluados y clasificados con arreglo a los tres factores de complejidad del trabajo, esfuerzo y responsabilidad. El primero de estos factores constituye la base del ejercicio de evaluación. Se analiza la complejidad de la labor en diversas ocupaciones y empleos por referencia a las siguientes "funciones del trabajo": a) preparación del trabajo; b) operación de maquinaria y equipo, y c) actividades del proceso de trabajo. A cada una de las tres funciones se concede en cada puesto un grado de complejidad, que va desde el "trabajo simple" hasta el "trabajo muy complejo". Teniendo en cuenta el nivel agregado de complejidad del trabajo, los puestos se clasifican luego de acuerdo con siete niveles o "escalones tarifarios".

Los factores de esfuerzo y responsabilidad se utilizan como función correctora para esta clasificación. Por ejemplo, si un empleo requiere un esfuerzo superior al promedio puede ser colocado en un grado tarifario superior al de su clasificación original basándose solamente en la complejidad del trabajo. De igual manera, si un puesto entraña una responsabilidad particular en lo que respecta a la seguridad de otros, calidad del producto,

utilización de materias primas y otros recursos, etc., quizá sea colocado en un nivel superior. La reclasificación máxima de un puesto en razón de los factores de esfuerzo o responsabilidad puede ser de hasta dos grados en uno y otro caso.

Los puestos se clasifican por referencia a estos tres factores, pero, en la práctica, existe ya una lista de oficios y ocupaciones para cada nivel o categoría, de manera que una comparación global de empleos semejantes facilita la clasificación. A pesar de la existencia de siete niveles tarifarios nacionales, ello no impide que cada sector de actividad prepare su propia lista salarial, puesto que las tasas salariales de los distintos puestos dependen generalmente de las decisiones que se adopten en cada una de esas ramas de actividad.

En Checoslovaquia la evaluación de tareas se efectúa a través de un esquema normalizado que en principio se aplica al personal manual y no manual, directivo y técnico (basándose en factores diferentes para cada una de estas categorías). El plan es de índole analítica y cada factor es ponderado por separado. En el cuadro 14 se señalan los factores utilizados y la gama de puntos asignados.

En este sistema hay cuatro factores (formación teórica, formación práctica - que reflejan ambos el factor de "complejidad del trabajo" -, responsabilidad y esfuerzo) que se aplican por igual a los trabajadores manuales y no manuales. La ponderación asignada a estos cuatro factores puede representar hasta el 83 por ciento del total de puntos correspondientes a los trabajadores manuales, y el 66 por ciento en el caso de los no manuales. Respecto del personal administrativo y técnico, se recurre a un factor especial (las exigencias impuestas por la complejidad de la labor de organización y gestión), lo que representa hasta el 18 por ciento del total de los puntos. Los puestos se clasifican de acuerdo con los puntos asignados. Se utilizan tablas de equivalencia separadas para traducir los puntos asignados en grados para los puestos manuales y no manuales, respectivamente. En el sistema actual hay nueve escalones para los trabajadores manuales y 17 para los no manuales.

En la URSS los factores de "complejidad del trabajo" y responsabilidad constituyen la base del sistema tarifario de evaluación de puestos. La clasificación en una de las seis categorías tarifarias se efectúa evaluando los puestos con arreglo a esos dos factores básicos. (Las tareas especialmente penosas pueden ser tenidas en cuenta mediante la determinación de tasas salariales más elevadas, con autorización de las comisiones estatales de problemas laborales y sociales.) El factor "complejidad del trabajo" ha sido desglosado en tres "funciones", a saber, "preparación para el trabajo", "cálculo" y el "proceso de trabajo" en sí. Desde 1978, se revisó el sistema de tarifas a

Cuadro 14. Checoslovaquia: Estructura del método de graduación por puntos de evaluación de tareas.

Criterios de evaluación	Máximo de puntos asignados según criterios uniformes			
	Trabajadores manuales		trabajadores no manuales	
	Número de puntos	Porcentaje	Número de puntos	Porcentaje
1. Formación teórica	125	35,2	250	30,8
2. Formación práctica	65	18,3	125	14,8
3. Responsabilidad	40	11,3	85	10,1
4. Esfuerzo	75	21,2	85	10,1
5. Exigencias especiales (capacidad administrativa, etc.)	30	8,4	45	5,3
6. Otros criterios, incluyendo:				
- riesgos de accidentes	(20)	(5,6)	-	-
- complejidad de la organización del trabajo	-	-	(155)	-
- exigencias derivadas de las relaciones de empleo	-	-	(90)	-
Total	355	100,0	835	100,0

fin de tomar en consideración los distintos niveles de mecanización que caracterizan a los empleos en diversos sectores económicos, y cada uno de los factores recibe una ponderación distinta de acuerdo con cuál de los siguientes cinco grados de mecanización, sea el más característico del proceso de trabajo de que se trate:

- 1) manual: tarea efectuada sin recurrir a la mecanización;
- 2) operación de maquinaria y manual: labor realizada por una máquina relativamente sencilla con activa participación del trabajador (por ejemplo, un obrero que utilice una perforadora eléctrica);
- 3) operación mecanizada: labor efectuada en su mayor parte por la maquinaria, pero con algunas partes subsidiarias de la operación efectuadas ya sea a máquina o en forma manual;

- 4) operación automatizada: en caso de que el trabajador ajuste y supervise la maquinaria que efectúa el trabajo;
- 5) operación controlada: trabajo ejecutado mediante equipo especial en que se utilizan el calor, la electricidad o sustancia químicas.

La importancia relativa de las "funciones" de trabajo y el factor de responsabilidad varían de acuerdo con cada uno de los cinco tipos de procesos de trabajo que se distinguen basándose en los niveles relativos de mecanización, como se muestra a continuación.

Proporciones relativas de las "funciones" de trabajo y del factor de responsabilidad en los distintos tipos de procesos de trabajo. (en porcentaje)

Operaciones de trabajo y el factor de responsabilidad	Procesos de trabajo				
	Manual	Mecanizado y manual	Mecanizado	Automático	Controlado
1. Preparación para el trabajo	15,5	12,1	10,0	7,8	5,4
2. Cálculo	5,5	6,2	7,0	4,7	3,3
3. Proceso de trabajo	72,0	73,5	74,5	78,2	81,3
4. Responsabilidad	7,0	8,2	8,5	9,3	10,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A medida que aumenta el nivel de mecanización se reduce la importancia relativa de la función "preparación para el trabajo"; en cambio, la importancia de la función "cálculo" aumenta a partir de la operación manual hasta los procesos mecanizados, y se reduce en el proceso de trabajo automatizado y controlado. En esta evolución hacia una mayor mecanización aumenta asimismo la importancia relativa del proceso de trabajo en sí. El factor de responsabilidad también aumenta a medida que se incrementa la mecanización.

La ponderación de las funciones de trabajo y el factor de responsabilidad también varían de acuerdo con la complejidad de cada uno de estos factores, según que se considere baja, intermedia o elevada. El manual normalizado sobre tasas

salariales relativo a los puestos y ocupaciones suministra las ponderaciones agregadas relativas en puntos, como se indica en el cuadro de la página 147.

La graduación total en puntos de las funciones de trabajo y el factor de responsabilidad de tal o cual puesto y ocupación puede entonces ser correlacionada con la categoría tarifaria que corresponda, con arreglo a la siguiente escala:

Puntos agregados de acuerdo con las categorías	Categorías tarifarias					
	1	2	3	4	5	6
De	-	201	229	259	295	335
A	200	228	258	294	334	380

En el sistema de tarifas soviético se toma debidamente en cuenta la forma como el progreso tecnológico y las constantes mejoras en la maquinaria y el equipo influyen en el proceso laboral. Los cambios en el contenido y la naturaleza de la labor han llevado a eliminar ciertos puestos y ocupaciones y a crear otros nuevos. Estos cambios han realizado también la complejidad de la labor, lo que, a su vez, ha asignado más importancia a las exigencias en materia de instrucción y formación profesional.

Puestos que las calificaciones de los trabajadores se determinan basándose en las exigencias del proceso de trabajo, el tiempo que requiere la formación para tales calificaciones constituye un indicador importante en la medición de la complejidad del trabajo. El tiempo de formación es un total formado por la duración de la instrucción, la formación profesional y la antigüedad en el servicio. Según se estima, una labor simple requiere unos ocho años de formación y se coloca en la primera categoría tarifaria, mientras que un empleo en la categoría más elevada exige de 16 años y medio a 17 años de formación. El manual normalizado de tasas salariales reconoce la importancia tanto del contenido del empleo como de sus exigencias en materia de calificación mediante el suministro de directrices sobre las "características del trabajo", como también sobre las "exigencias en materia de calificaciones" basándose en las cuales se hace posible comparar los puestos y ocupaciones para su evaluación.

Cuadro de puntos para la evaluación de la complejidad del trabajo con arreglo a diferentes tipos de procesos de labor.

Operaciones de trabajo y factor de responsabilidad	Nivel de complejidad	Evaluación del proceso de trabajo en puntos									
		Manual		Mecanizado		Automático		Controlado			
		Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.		
Preparación del trabajo	Baja	31	35	24	27	20	23	16	18	11	13
	Intermedia	40	45	31	35	26	29	20	24	14	16
	Elevada	52	59	40	46	34	38	26	30	18	20
Cálculo	Bajo	11	13	12	14	14	16	9	10	7	8
	Intermedio	14	16	15	18	18	21	12	13	9	10
	Elevado	18	21	20	23	23	27	15	17	11	13
Proceso de	Bajo	144	164	147	168	149	170	156	178	162	185
	Intermedio	186	212	190	216	192	219	201	229	210	239
	Elevado	241	273	246	279	249	283	261	297	272	309
Factor de responsabilidad	Insignificante	14	16	17	19	17	19	19	22	20	22
	Significativo	18	21	22	25	22	25	25	28	25	29
	Muy significativo	23	27	28	32	28	32	32	36	33	38

Fuente: Instituto de Investigaciones sobre el Trabajo: Instrucciones metodológicas sobre compilación de manuales de tasas salariales para los trabajadores (Comité de Estado de la URSS para los problemas laborales y sociales, Moscú, 1979).

Al parecer, el objetivo general que se persigue en la URSS es simplificar y actualizar el sistema nacional de evaluación de tareas, así como garantizar que siga respondiendo a los cambios sobrevenidos en la economía. Se procura obtener flexibilidad mediante la delegación de importantes aspectos de la determinación de salarios a cada rama de actividad.

Países en vías de desarrollo

La muy limitada información disponible sobre la utilización de la evaluación de tareas en otras partes del mundo parece indicar que ha echado raíces menos profundas que en los países industrializados. En los países en vías de desarrollo se presentan muchos obstáculos para su difusión, tales como el número relativamente exiguo de grandes empresas industriales modernas y la ausencia de los conocimientos técnicos necesarios para esa evaluación. Evidentemente, en países en que las técnicas modernas de gestión tales como el estudio del trabajo son poco conocidas, resulta difícil que la evaluación de tareas gane terreno, incluso reconociendo que en términos estrictos los diversos métodos de gestión no son necesariamente interdependientes. Cabe mencionar también el hecho de que las estructuras de clasificación, en muchos países en desarrollo, han tendido a asignar excesiva importancia a las calificaciones del titular de un puesto, a menudo desatendiendo el contenido mismo de las tareas. A medida que estos países se industrializan - algunos de ellos más rápidamente que otros - la situación está cambiando, y probablemente pronto deberán enfrentarse con problemas cuya solución deba buscarse en una u otra forma de evaluación de tareas.

Desde luego, la evaluación de tareas no es enteramente desconocida en algunos países en vías de desarrollo. Dos sectores parecen utilizarla más que los otros, a saber, las filiales de empresas multinacionales y el sector público. La razón aparente de que la utilicen las empresas multinacionales estriba en que habitualmente tienden a basarse en el sistema de gestión predominante en su país de origen, sistema del que a menudo forma parte la evaluación de tareas. En el sector público hay quizá dos razones para la utilización de este método: en primer lugar, que en algunos países el gobierno tiene intención de utilizar la evaluación de tareas a fin de introducir una estructura nacional de salarios uniforme, y, en segundo lugar, porque las autoridades pública desean hacer de algunas empresas estatales un modelo de gestión moderna.

En Africa la evaluación de tareas no parece estar muy difundida, aunque en Costa de Marfil, Etiopía, Ghana, Kenya, Nigeria, Túnez, Zaire, Zimbabwe y otros países algunas franjas de los sectores privado y público ya la están utilizando o tienen

intención de introducirla. Por ejemplo, en Etiopía se está examinando la posibilidad de introducir tal evaluación en todo el sector público; en Zaire se ha implantado un sistema de evaluación de puestos para unos 3 600 empleados de la Dirección del Agua, mientras que en Zimbabwe ya utilizan esta técnica algunos sectores de la función pública y una gran compañía minera. Cierta número de países africanos muestran creciente interés por una evaluación de tareas sistemática de alcance nacional. De esta manera, en Argelia la ley de 1978 sobre la condición jurídica del trabajador estipula expresamente que se utilizará un método analítico de evaluación de tareas para obtener mayor uniformidad en la clasificación y condición jurídica de los trabajadores. En la República Unida del Camerún se preparó en 1970-1971 una clasificación nacional modelo de ocupaciones basándose en una graduación general de los puestos en niveles prefijados. En Nigeria se introdujo un plan de evaluación de tareas en los servicios públicos durante los años setenta. Recientemente, una encuesta sobre la remuneración del servicio público en Chana recomendó recurrir a la evaluación de tareas para armonizar la estructura de salarios.

En Asia la evaluación de tareas parece limitarse a unas pocas grandes empresas u organizaciones. En la India, por ejemplo, una reciente encuesta que abarcaba un número limitado de empresas mostró que siete de cada 22 de ellas utilizaban un plan de evaluación de tareas. La mayor parte de ellas correspondían a sectores modernos tales como la industria siderúrgica y la aviación, y todas ellas (con excepción de una que utilizaba la comparación de factores) se servían de un método de graduación por puntos. Estos pocos ejemplos no son típicos; las condiciones prevalecientes en la India no favorecen la evaluación de tareas por el hecho de que los salarios rara vez dependen en primer lugar del contenido del puesto, pues en ellos influyen más bien la antigüedad, el poder de negociación y las relatividades tradicionales entre ocupaciones y sectores. En este país los sindicatos se oponen a menudo a la evaluación de tareas, mientras que la asignación por coste de vida tiende a constituir una proporción tan elevada de los ingresos totales de los trabajadores que tal vez sea difícil justificar la utilización de una técnica onerosa exclusivamente para reestructura el salario de base.

En Filipinas la evaluación de tareas parece estar más divulgada que en otros países de Asia. Con arreglo a recientes encuestas sobre prácticas salariales en la industria, llevadas a cabo por el Ministerio del Trabajo, se comprueba que el porcentaje de empresas que utilizan la evaluación era de 43 en la manufactura del tabaco, 55 en la industria de la pasta de papel y del papel, 65 en la industria de cemento, y 44 por ciento en la industria de la maquinaria agrícola²².

En América latina²³ la evaluación de tareas no parece estar muy difundida, si se exceptúan unos pocos países tales como Chile, México y Uruguay. Los primeros experimentos en la materia se reorientan a los años cincuenta, pero la técnica no parece haberse desarrollado realmente hasta una época muy reciente. En Chile los planes de evaluación de tareas se aplican actualmente en cierto número de empresas importantes del sector moderno, incluidas algunas del sector público tales como los teléfonos nacionales, electricidad, compañías de azúcar y de tabaco, así como en las empresas multinacionales. La mayor parte de estos planes se basan en el método de graduación por puntos.

En México se diría que la evaluación de tareas está bastante difundida, probablemente porque el país ha alcanzado un mayor nivel de desarrollo económico y quizá en parte también por su frontera con los Estados Unidos, por lo que ha respondido a las tendencias que se ejercen en este último país. Con arreglo a una estimación reciente, la evaluación de tareas se utiliza principalmente en la función pública (para 20 por ciento de todo el personal), los servicios (para 60 por ciento de todos los trabajadores), y en la industria manufacturera (para 12 por ciento de la fuerza de trabajo). Una encuesta por muestreo al azar efectuada en 1979, que abarcaba 43 empresas, mostró que 5 por ciento de éstas no se servían de la evaluación de tareas; 39 por ciento lo hacían; 21 por ciento se disponían a hacerlo, y 35 por ciento tenían intención de adoptar el método en un futuro próximo. Se utilizaba principalmente en las empresas u organizaciones individuales, aunque a veces también en todo un sector industrial (como en la industria del azúcar), a fin de armonizar su estructura salarial en todo el país. También se reveló en la encuesta que el método más popular era el de graduación por puntos (42 por ciento), seguido por el método de perfiles de Hay-MSL (21 por ciento) y por la comparación de factores. Por lo tanto, México muestra una evidente preferencia por los métodos analíticos, posiblemente en parte porque se encuentran allí bien establecidas varias empresas de consultores especializados.

En el Uruguay se ha introducido un método de graduación por puntos a fin de reformar la estructura salarial. Su aplicación se extiende a todo el país por lo menos en diez industrias y sectores de actividad, que incluyen la construcción, alimentos y bebidas, papel, artes gráficas, ingeniería eléctrica e industrias de la lana, así como en los regímenes de seguridad social y sus hospitales. Su alcance es global y abarca tanto a los empleados manuales como a los empleados no manuales hasta los niveles administrativos.

Notas

- 1 National Board for Prices and Incomes: Job evaluation, informe núm. 83, suplemento (HMSO, Londres, diciembre de 1968), pág. 29.
- 2 Belcher, op. cit., pág. 53.
- 3 Véase D.H. Everest: "Steel industry plan", en Rock, op. cit., págs. 2-68-77. Véase también anexo I del presente estudio.
- 4 American Compensation Association: Job analysis, job descriptions and job evaluation in compensation programs, op. cit.
- 5 Royal Commission on Corporate Concentration: Personnel administration in large - and medium-sized Canadian business, estudio núm. 25, Toronto, noviembre de 1976, págs. 82-84.
- 6 C. Craig: "Towards national job evaluation. Trends and attitudes in Britain and in the Netherlands", en Industrial Relations Journal (Londres), vol. 8, núm. 1 (primavera de 1977), págs. 23-36.
- 7 A.J. van Bavel: Job evaluation in the present situation and in the near future: need for research, documento sometido a la cuarta Conferencia internacional EFPS-EAPM sobre trabajo, rendimiento, remuneración, La Haya, 12-15 de septiembre de 1977; mimeografiado.
- 8 Véase OIT: Prices, wages and income policies in industrialised market economies, por H.A. Turner y H. Zoetewij, Estudios y Documentos, nueva serie, núm. 70 (Ginebra, 1966; publicado solamente en inglés y francés).
- 9 M.P. Oettinger: "Nation-wide job evaluation in the Netherlands", en Industrial Relations (Berkeley), vol. 4, octubre de 1964, págs. 45-59.
- 10 Industrial Relations Review and Report (Londres), agosto de 1980, núm. 229, págs. 2-5.
- 11 National Board for Prices and Incomes: Job evaluation, op. cit.
- 12 Institute of Personnel Management: Job evaluation in practice (Londres, 1976).
- 13 S. Vallé: "La qualification du travail en France", en Personnel (París), enero de 1970, núm. 130, págs. 17-21.

14 "La qualification du travail", en Liaisons sociales, op. cit., págs. 55-65.

15 Ibid., págs. 26-27.

16 Swedish Employers' Confederation: Pay reform in Sweden (Estocolmo, 1972), pág. 25.

17 National Board for Prices and Incomes, op. cit., pág. 26.

18 TCO: Job classification and collective bargaining, documento de discusión, Coloquio Internacional (Gällöfsta, Suecia, 6-10 de junio de 1966).

19 Véase Chingin Kenkyu (Tokio), vol. 5, verano de 1976, y Nikkeiren nihon ni okeru shokumu Hyoka to shokumu kyu (Evaluación y salarios basados en el empleo en el Japón) (Tokio, 1964).

20 T. Takezawa: "Shokumu tokusei to chingin taikei" (Naturaleza del puesto y sistemas de salarios), en Chingin Kenkyu, op. cit., págs. 29-43.

21 La sección sobre los países de economía planificada de Europa oriental se basa en monografías sobre el tema preparado para la OIT por colaboradores exteriores de esa región.

22 Ministry of Labor, Wage Commission (Philippines): Base compensation, personnel practices and fringe benefits survey, Tobacco manufacturing (1979), Cement industry (1979), Pulp, paper and paper products, Manufacture of Agricultural Machinery and equipment industry (1979).

23 La información sobre evaluación de tareas en América latina se basa en una monografía sobre el tema encargada por la OIT.

CAPITULO 9

IGUALDAD DE REMUNERACION Y EVALUACION DE TAREAS

La evaluación de tareas suscita actualmente considerable interés como medio práctico para la aplicación del principio de igualdad de remuneración entre hombres y mujeres. De acuerdo con el Convenio sobre igualdad de remuneración de la OIT, 1951 (núm. 100), las tasas de remuneración deberían ser fijadas "sin discriminación en cuanto al sexo", y hombres y mujeres deberían recibir igual remuneración "por un trabajo de igual valor". La mayor parte de los países aceptan ahora este principio y en buena parte de la legislación nacional se prohíbe explícitamente toda discriminación basada en el sexo. Pero también se reconoce, en general, que la aplicación efectiva de dicha legislación dista de ser satisfactoria y tropieza todavía con muchos obstáculos¹. Esto se debe en gran medida a que resulta difícil definir el "trabajo de igual valor" en una forma realista y práctica. A falta de una técnica universal para una comparación y medición objetivas del valor de los empleos ocupados por hombres y mujeres, en la práctica se ha tendido a aplicar el principio de igual remuneración sólo en caso de que hombres y mujeres realicen un trabajo igual o casi idéntico. Pero, en su mayor parte, hombres y mujeres tienden a ser segregados en empleos distintos. Ha llegado a estimarse que la evaluación de tareas constituye el único medio disponible para extender la igualdad de remuneración a hombres y mujeres en empleos de contenido distinto. Pero parecería que quedan aún muchos problemas por resolver antes de que pueda aplicarse efectivamente en una forma que elimine por completo toda discriminación salarial basada en el sexo.

Dificultades para aplicar la igualdad de remuneración: segregación entre los empleos masculinos y femeninos

En la mayor parte de los países, la ley ha impuesto ya desde hace tiempo la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres de iguales calificaciones y antigüedad que colaboran por igual en los mismos puestos. Además, en muchos países industrializados la ley y la jurisprudencia han tendido recientemente a ampliar la noción de "trabajo igual" en forma que se aproxime a la noción de "trabajo de igual valor". De esta manera, la ley federal de igualdad de remuneración de los Estados Unidos, de 1963, adoptó la definición de igual remuneración por "trabajo igual". No obstante, a través de las interpretaciones de la jurisprudencia ha quedado establecido que, para ser igual, el trabajo no tiene por qué ser "idéntico", sino más bien "sustancialmente

equivalente". En la Comunidad Europea, mientras que el artículo 119 del Tratado de Roma se refiere a igual remuneración por "trabajo igual", el artículo 1 de la directiva sobre igual remuneración de la CEE (directiva 95/117/EEC) estipula que el principio de igual remuneración se aplica al mismo trabajo o un trabajo al que se asigne igual valor. Además, el artículo 2 prescribe que los Estados Miembros "introducirán en sus sistemas jurídicos nacionales las medidas que sean necesarias para permitir que todos los empleados que se consideren tratados injustamente por la falta de aplicación del principio de igual remuneración presenten sus reivindicaciones mediante una acción judicial, después del posible recurso a otras autoridades competentes". Como resultado de estas disposiciones, se han adoptado en Europa cierto número de nuevas leyes que amplían considerablemente el alcance de la aplicación del principio de igualdad de remuneración.

Este cambio de política es reflejo del creciente reconocimiento de que la amplitud de segregación entre los puestos masculinos y femeninos constituye el obstáculo más importante para una aplicación válida del principio de igualdad de remuneración.

Las mujeres ocupan la mayor parte de los empleos de mecanografía y secretaría, mientras que la mayor parte de los trabajadores manuales y los administradores son hombres. Este tipo de segregación puede encontrarse en casi todas las ocupaciones, sectores de actividad y empresas. En los servicios postales, por ejemplo, la mayor parte de las tareas de mecanografía, secretaría, telefonistas, telegrafistas, limpiadores, personal de restaurante y grados administrativos subalternos son asignados a las mujeres, mientras que la mayor parte de los carteros, chóferes, técnicos y administradores superiores son hombres. Una reciente encuesta ofrece algunas cifras impresionantes en cuanto a la magnitud de la segregación: en los Países Bajos, por ejemplo, figuraban dos mujeres técnicas en comparación con 11 864 hombres; en la República Federal de Alemania el personal de secretaría contaba con 3 650 mujeres y ni siquiera un solo hombre; en Suiza 1 981 telefonistas eran todas mujeres².

Como se ve por estos pocos ejemplos, la segregación en el empleo es omnipresente. Rara vez se encuentran hombres y mujeres empleados conjuntamente en el mismo empleo u ocupación, e incluso cuando el título del puesto es el mismo quizá las tareas que entraña no sean siempre concretamente comparables. "Las mujeres se concentran en un número relativamente escaso de ocupaciones: la concentración puede tender quizás a abastecer excesivamente los mercados en ocupaciones dominadas por las mujeres, deprimiéndose así los niveles de ingresos"³. Como resultado, existen amplios sectores de empleo en que es preciso aplicar el principio de igualdad de remuneración, pero ello es imposible sin

contar primero con algún medio o técnica que permita comparar y evaluar los empleos segregados a fin de determinar si existe una equivalencia entre ellos.

La evaluación de tareas y las normas internacionales del trabajo sobre igualdad de remuneración

Como es bien sabido, las normas internacionales del trabajo sobre igualdad de remuneración (Convenio núm. 100 y Recomendación núm. 90 de la OIT) definen el principio de igualdad de remuneración como aplicable al "trabajo de igual valor". Se refieren concretamente a la evaluación de tareas en la forma siguiente: "Se deberán adoptar medidas para promover la evaluación objetiva del empleo, tomando como base los trabajos que éste entraña, cuando la índole de dichas medidas facilite la aplicación del presente Convenio" (artículo 3 del Convenio núm. 100). Si bien no se trata de una disposición obligatoria, constituye sin embargo la piedra angular de la lógica de igual remuneración "por trabajo de igual valor".

De esta manera, cuando la Conferencia Internacional del Trabajo examinó en 1950 la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres, uno de sus objetivos fue definir el alcance de este principio (adoptado ya en la Constitución de la OIT de 1919) de "igual remuneración por trabajo de igual valor"; y el informe de la OIT de 1950, que preparó el camino para el Convenio núm. 100 y la Recomendación núm. 90, subrayaba en la forma siguiente la contribución que la evaluación de tareas podría hacer al cumplimiento de la realización de este propósito:

El establecimiento de normas que permitan determinar el valor relativo de la naturaleza del trabajo basadas en un análisis objetivo reviste una importancia particular para la aplicación del principio de igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina... Se consideran cada vez más favorablemente las técnicas de análisis de la clasificación del trabajo (job analysis and classification), y la utilidad de esas técnicas para eliminar las discriminaciones en materia de remuneración es evidente.

Si se sienta el principio de que la naturaleza del trabajo, tal como aparece determinada por los métodos objetivos, debe constituir la base de los tipos de remuneración, se desprende lógicamente de ello que las diferencias entre las diversas tarifas de salarios deben corresponder a las diferencias inherentes a los trabajos mismos, y a una apreciación objetiva similar de su importancia relativa⁴.

Por consiguiente, la fórmula "igualdad de remuneración por trabajo de igual valor" asume su pleno significado una vez que se cuenta con un instrumento para medir objetivamente el valor de los empleos. En cierto sentido, el análisis que antecede refleja el desarrollo de la evaluación de tareas que se observaba en aquella época en muchos países industrializados.

Límites de los planes de evaluación de tareas tradicionales

No se han cumplido las esperanzas que originalmente se cifraban en cuanto a que el progreso de la evaluación de tareas permitiría una evaluación objetiva de todos los puestos; en primer lugar, porque la difusión de esta técnica en muchos países - rápida en los primeros años cincuenta - perdió posteriormente buena parte de su ímpetu y, en segundo lugar, porque los métodos de evaluación de tareas se han desarrollado más bien en el sentido de una mayor variedad que en el de una mayor unidad. El resultado es que hasta hace poco tiempo no se utilizó mucho la evaluación de tareas para aplicar el principio de igualdad de remuneración. No obstante, ahora que ha desaparecido o está desapareciendo una franca discriminación salarial basada en el sexo, se asiste claramente a un renovado interés por la evaluación de tareas como medio para conseguir la igual remuneración y superar así el obstáculo de la segregación en los puestos. Sin embargo, los métodos de evaluación que actualmente se utilizan no son plenamente satisfactorios para este propósito; porque, sea cual fuere el método, la evaluación de tareas, a pesar de incorporar diversos medios de control para evitar decisiones arbitrarias, dependen esencialmente de juicios que, por sistemáticos que sean, son formulados por individuos. Por consiguiente, siempre se corre el riesgo de que el prejuicio o la discriminación se deslicen inadvertidamente en el proceso de evaluación.

Desde el punto de vista de la elaboración de un plan equitativo para promover la igualdad de remuneración, hay tres aspectos del proceso de evaluación de tareas de plantean problemas especiales: la selección de puestos de referencia; los factores y su ponderación, y la estructura de los planes de evaluación.

Selección de puestos claves

Sería difícil exagerar la importancia de esta etapa de un plan, pues los factores se identifican analizando puestos de referencia, y es con respecto a estos puestos como se ponen a prueba las ponderaciones de factores. De hecho, los puestos de referencia ofrecen una base para la nueva jerarquía de puestos y la futura estructura salarial. Generalmente se eligen como

representativos de un grupo de empleos, y porque el empleador y sus trabajadores estiman que están graduados equitativamente en la estructura salarial existente y que responden a las tasas salariales del mercado local. El problema que se plantea con tales puestos de referencia es que su utilización tenderá a perpetuar el statu quo, que por fuerza reflejará los viejos prejuicios. Si puestos femeninos como mecanógrafas y telefonistas se encuentran mal remunerados, en comparación con puestos equivalentes que en el mercado del empleo local están casi todos ocupados por hombres, probablemente los expertos en evaluación de tareas no pondrán en tela de juicio este hecho básico y tenderán a graduar los puestos de mecanografía en el lugar en que ya se encuentran, en el fondo de la escala. Los puestos claves serán primero puestos a prueba, para luego fijarse los factores y su ponderación a fin de obtener la graduación y los intervalos deseados entre dichos empleos; y de esta manera se cierra el círculo vicioso, los factores y la ponderación de factores elegidos tenderán a perpetuar el statu quo.

Criterios de ponderación de los factores

En teoría, la gama de factores a disposición es muy amplia. En la práctica, empero, se elige por lo general una serie limitada de los mismos, tales como calificaciones, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo, para ponerlos a prueba y luego adoptarlos. Tratándose de cualidades que se consideran como esencialmente femeninas, tales como la destreza, no se les asignará necesariamente toda la consideración que tal vez merezcan. Los criterios comúnmente utilizados son los que ya fueran adoptados hace tiempo por planes de vanguardia tales como el plan NEMA o el de la industria siderúrgica de los Estados Unidos, que inicialmente estaban destinados a los trabajadores manuales de la producción. Desde entonces se han creado muchos nuevos puestos en razón de los progresos tecnológicos, tales como la introducción de la electrónica, y los mismos son ocupados cada vez más por mujeres. Es razonable, por lo tanto, preguntarse si los criterios generales aplicados durante los 40 últimos años no deberían ser objeto de nuevo examen⁵.

Estructura de los planes de evaluación de tareas

Otra dificultad estriba en que muchas empresas utilizan métodos diferentes para las distintas categorías de trabajadores; por ejemplo, una empresa utilizará quizá la graduación por puntos para los trabajadores manuales, y la clasificación para los trabajadores no manuales distintos de los técnicos y el personal de dirección. En empresas que utilizan el mismo método, lo habitual es adoptar dos o más series de factores, una para cada categoría del personal, porque es posible que los factores típicos de un puesto (por ejemplo, esfuerzo y

condiciones de trabajo) sean muy distintos de los factores típicos correspondientes a otro. A decir verdad, la precisión de un plan está en razón inversa de su amplitud: un plan único que utiliza factores generales es mucho menos exacto que un plan articulado que se sirve de muchos factores estrictamente definidos. El inconveniente de los planes articulados es que no consiguen superar la discriminación salarial asociada a la segregación en el empleo entre esas categorías amplias; pero seguramente son menos difíciles y menos costosos de elaborar que un plan único que abarque a todos los trabajadores.

Evidentemente, hay muchas razones por las que la evaluación de tareas tradicional no puede utilizarse fácilmente para obtener la plena aplicación del principio de igual remuneración por "trabajo de igual valor". En teoría, la evaluación de tareas mide el valor relativo de los puestos en una organización; en la práctica, su papel se limita a menudo a eliminar las anomalías flagrantes de remuneración y a proporcionar la base para una estructura salarial que resulte aceptable para la mayor parte de los trabajadores y de la administración de la empresa considerada. Es mucho más difícil utilizarla como técnica para introducir cambios importantes en las estructuras salariales.

Algunas experiencias de evaluación de tareas con miras a eliminar la discriminación salarial

En estos últimos años se han efectuado en varios países una serie de interesantes experimentos en que se utiliza el principio de la evaluación de tareas para eliminar la discriminación salarial.

De esta manera, en 1970, la ley sobre igualdad de remuneración del Reino Unido constituyó una innovación en materia legislativa por referirse directamente a la evaluación de tareas. Estipula que la igualdad de remuneración se aplicará en caso de que hombres y mujeres estén empleados: i) en un mismo trabajo, es decir, si sus actividades son "de igual naturaleza o ampliamente similar", o ii) en tareas consideradas como "el mismo trabajo" por el hecho de que un estudio de evaluación de tareas le ha asignado al mismo "un valor igual". Aunque la ley no prescribe la evaluación de tareas como obligatoria, fomenta su utilización para la aplicación de sus disposiciones, como en caso de surgir un conflicto sobre igualdad de remuneración, e incumbe al empleador demostrar que una mayor tasa de remuneración se debe auténticamente a una diferencia material (distinta a la diferencia de sexo) entre los puestos de que se trate. El primer informe relativo a la aplicación de la ley sobre igualdad de remuneración del Reino Unido recomendaba la evaluación de tareas como un método sencillo y eficaz para ponerla en práctica.

Una encuesta efectuada por el Instituto sobre Gestión de Personal muestra que entre 1969 y 1973 muchas empresas introdujeron la evaluación de tareas como respuesta a la mencionada ley sobre igualdad de remuneración⁶. Refiriéndose al tema de la eficacia de la evaluación de tareas como medio de aplicación de la igualdad de remuneración, un estudio referente al período 1974-1977 y a un número limitado de organizaciones - 26 en total - señalaba que "en casos en que se utilizó la evaluación de tareas para aplicar la igualdad de remuneración, resultó más probable que las mujeres fueran clasificadas y remuneradas a un nivel apropiado. Por el contrario, cuando no se utilizó la evaluación de tareas e incluso después de concluir un acuerdo colectivo, las mujeres se encontraron con frecuencia clasificadas y remuneradas por debajo de su nivel de calificación en relación con los hombres en la misma estructura de remuneración"⁷. Esto se debe a que la evaluación de tareas, por lo menos en sus métodos analíticos, define generalmente sus criterios sin tomar en consideración el sexo y por referencia, por ejemplo, a las calificaciones o a la responsabilidad. Desde luego, esto no garantiza necesariamente una objetividad absoluta, pero por lo menos hace más difícil toda manipulación arbitraria.

Los tribunales han debido pronunciarse acerca de algunos casos en que las trabajadoras plantearon objeciones a la validez de ciertos factores tales como el esfuerzo físico. En un caso, las mujeres que trabajaban en una línea de montaje de lámparas reclamaron igual remuneración con respecto a los hombres que montaban bombas de agua, y que estaban clasificados en un nivel muy superior por referencia a diversos factores, incluido el esfuerzo físico. El tribunal aprobó los resultados de la evaluación de tareas y se pronunció a favor de que la diferencia en puntos correspondía correctamente a las diferencias existentes entre los dos empleos⁸. En otro caso, dos trabajadoras formularon sus reivindicaciones salariales basándose en el hecho de que efectuaban una labor similar a la de un colega masculino, pero con una remuneración inferior. Cuando los empleadores adujeron que estaban aplicando una evaluación de tareas válida (el método de comparación por pares), de acuerdo con la cual los mencionados empleos estaban colocados en niveles distintos, las querellantes pidieron que un consultor independiente examinara el sistema de evaluación de tareas aplicado. En opinión del consultor, y debido a lo que a su juicio eran errores fundamentales en la descripción de tareas, se había introducido también una deficiencia fundamental en el plan utilizado por la compañía. Además, estimó que el plan incluía un "criterio antifeminista" y que el "método de comparación por pares era primitivo y carente de matices". No obstante, el tribunal se pronunció a favor de que el plan de evaluación de tareas era válido. Para llegar a esta conclusión tomó nota del hecho de que el plan adoptado por los empleadores era el que había recomendado el Servicio Consultivo de Conciliación y Arbitraje⁹. De hecho, los tribunales tienden a estar poco familiarizados con la

terminología de la evaluación de tareas y tropiezan con dificultades para decidir si determinados factores contribuyen a una discriminación injustificada de las mujeres. Por tanto, no es probable que rechacen los resultados obtenidos por medio de la evaluación de tareas a menos que se hayan utilizado criterios excesivamente tendenciosos a favor de un sexo o que las querellantes puedan demostrar que la evaluación no es válida.

El empleo de la evaluación de tareas como medio para aplicar la igualdad de remuneración puede verse limitado, además, si los tribunales toman en consideración las "fuerzas del mercado". Esta cuestión se ha planteado en particular en reivindicaciones presentadas por miembros del personal existente a fin de recibir una remuneración igual a la de los nuevos empleados que efectúan un trabajo igual, pero que han sido contratados a una tasa más elevada. Los querellantes han tendido a aducir que el recién contratado recibe mayor remuneración porque, en caso contrario, no hubiera aceptado el empleo. A su juicio, este es un factor del mercado que no debería constituir una diferencia material para justificar la desigualdad de remuneración. Una diferencia material que justifique una diferencia de remuneración sólo debería aplicarse en caso de que las calificaciones personales del empleado sean tales que merezca mayor remuneración, por ejemplo, por tener mayor experiencia, más calificaciones, etc. En la práctica, los tribunales han tendido a pronunciarse a favor de la parte impugnada en los casos en que un esquema de graduación no incluye ningún elemento de discriminación basado en el sexo y prevé una adecuada evaluación de las capacidades del nuevo titular. Después de comprobar que se está utilizando un plan adecuado de graduación, los tribunales han tendido a no ir más allá y a comparar el factor personal de la trabajadora que reclama igual remuneración con el de un empleado reciente de sexo masculino. Una situación semejante no ofrece un método para ocuparse de ciertas anomalías creadas entre el personal existente cuando se reclutan nuevas personas. Si se busca un método de ese tipo, los planes de graduación deberían incluir un procedimiento de evaluación adecuado - como también de una reevaluación regular y periódica - de todas las calificaciones, experiencia y capacidad de los empleados, y no solamente en el momento de su reclutamiento inicial¹⁰.

La ley de igualdad de remuneración de 1970 fue enmendada en enero de 1984 a fin de dar curso al principio de "igual remuneración por trabajo de igual valor" incluso en caso de que no se hubiese aplicado un estudio sobre evaluación de tareas. En virtud de las nuevas disposiciones, en el momento de someterse una reclamación un tribunal deberá considerar si hay "motivos razonables" para determinar que los empleos son "de igual valor". En tal caso, el tribunal puede encargar un informe a un experto independiente designado por el Servicio Consultivo de Conciliación y Arbitraje para saber si los puestos de que se trata son de igual valor. Será el propio tribunal el que deberá

decidir, basándose en el informe del experto, si se cumple tal condición¹¹. Esto no hace más que realzar el papel de la evaluación de tareas en los casos relativos a la igualdad de remuneración. No obstante, sigue siendo materia de especulación saber si las nuevas reglamentaciones tendrán una importante repercusión práctica en la aplicación del principio de igualdad de remuneración. Considerando la complejidad técnica de esas nuevas reglamentaciones, muchos de los interesados no parecen esperar cambios sustanciales en un futuro próximo. En general puede afirmarse que, si bien la referencia a la evaluación de tareas en la ley sobre igualdad de remuneración no ha llevado todavía a ninguna revisión radical de las estructuras salariales existentes, ha tenido al menos el mérito de extender considerablemente el principio de igual remuneración a muchos puestos que eran objeto de discriminación.

En la República Federal de Alemania, hace tiempo que los sindicatos han venido insistiendo a favor de una mayor igualdad de remuneración entre las categorías salariales. Mantienen que algunas categorías de salarios que abarcan los "trabajos ligeros" no son sino un medio de discriminación encubierta contra las mujeres. Esta controversia está estrechamente relacionada con el sistema prevaletiente en ese país para la fijación de salarios. Mediante acuerdos colectivos aplicables a toda una industria, se enuncian funciones y tareas basándose principalmente en el contenido del puesto o en las características de quien lo desempeña. De esta manera, las funciones son clasificadas en categorías vinculadas a escalas salariales. Las categorías de "trabajos ligeros", especialmente las categorías I y II de muchos acuerdos colectivos, se definen a grandes rasgos por referencia al esfuerzo físico y a la falta de conocimientos especializados que se requieren.

En 1970 alrededor de un millón y medio de mujeres estaban efectuando tales "trabajos ligeros", principalmente en las industrias químicas, del papel y pasta de papel, y alimenticias. En estas categorías los salarios eran a menudo inferiores en 25 por ciento a los abonados a los trabajadores calificados, que representaban aproximadamente 92 por ciento de la remuneración por "trabajo arduo". Tales categorías de "trabajos ligeros", sin embargo, no están solamente ocupadas por mujeres, pues incluyen también una minoría de hombres (15 a 30 por ciento según el sector). Estas categorías se añadieron originalmente en el momento de abolirse, en los años cincuenta, las escalas salariales separadas para hombres y mujeres, y desde entonces los sindicatos han criticado su introducción por mantener una discriminación encubierta. Los empleadores replicaron que las categorías de "trabajos ligeros" se basaban en las exigencias físicas del empleo y no tenían en manera alguna la intención de discriminar a las mujeres, puesto que podían ser desempeñadas por uno u otro sexo. Al mismo tiempo, los sindicatos atacaron el

método de graduación de puestos porque a su juicio subestimaba factores tales como tensión nerviosa y destreza, y estimaba en exceso el esfuerzo físico.

Sea como fuere, los intentos por modificar la graduación de puestos en los acuerdos colectivos tropiezan en la República Federal de Alemania con grandes dificultades, porque por lo general dichos grados no se basan en factores definidos con precisión. Habitualmente, los grados no se fijan después de un análisis sistemático del contenido del puesto, sino basándose en la tradición y en los juicios colectivos, aunque de vez en cuando también puedan referirse al nivel de calificaciones, por ejemplo, de los agricultores, trabajadores calificados o técnicos. En 1969, en un esfuerzo por romper el círculo vicioso relativo a los "trabajos ligeros", el Ministerio Federal del Trabajo designó un comité de representantes de los empleadores y de los trabajadores, que no pudo llegar a un acuerdo sobre el método para iniciar la encuesta que de él se esperaba. En ese momento el Gobierno encargó a dos expertos en análisis de tareas independientes que estudiaran la tensión y el estrés en varios puestos, y éstos, después de analizar alrededor de 200 empleos con ayuda de un cuestionario analítico sumamente detallado y tras estudiar los efectos de la tensión, el estrés y la fatiga, recomendaron que se asignara mayor prioridad a la "resistencia a largo plazo" (*Erträglichkeit*) como factor en la determinación del salario. Explicaron que el factor del estrés merecía de esta manera un valor más elevado, aunque admitiendo que la determinación del salario dejaba siempre cierto margen para la evaluación y negociación por las partes interesadas. Su informe no fue acogido con excesivo beneplácito, y no es probable que se dé curso a sus recomendaciones. Una crítica formulada es que se basa en forma demasiado rígida y exclusiva en la ergonomía, desatendiendo la situación del mercado del empleo. No obstante, en materia de igualdad de remuneración, el estudio de los expertos plantea ciertamente algunas cuestiones acerca de la validez de las actuales graduaciones, en particular de los "trabajos ligeros"¹².

En los Estados Unidos, la evaluación de tareas como medio de aplicación ha figurado siempre en las discusiones sobre la igualdad de remuneración¹³. Cuando en 1962-1963 se sometió al Congreso un proyecto de ley sobre igualdad de remuneración, uno de los principales problemas era el alcance de la igual remuneración y saber si la ley debería abarcar puestos no desempeñados por ambos sexos. El primer proyecto, apoyado por el Gobierno de aquella época, favorecía la igualdad de remuneración por trabajo de índole comparable y que requiriese calificaciones comparables, pero en el curso de los debates el Congreso rechazó los términos "trabajo comparable" como ambiguo y de difícil definición. Por último, la ley de 1963 sobre igualdad de remuneración optó por una definición estricta por la que todo empleador de trabajadores de ambos sexos debe satisfacer igual

salario por trabajo igual; pero, en el momento de definir los factores de igualdad, la ley emplea el lenguaje de la evaluación de tareas para especificar cuatro de dichos factores, a saber, iguales calificaciones, responsabilidad y esfuerzo en el cumplimiento de una tarea, en condiciones de trabajo similares y en el mismo establecimiento.

La adopción de estos criterios de igualdad se reveló importante, porque los mismos sirvieron como puntos de referencia fundamentales para una ulterior interpretación en los tribunales, lo que extendió considerablemente el alcance del concepto de trabajo igual. En la actual jurisprudencia se acepta que la tarea no debe ser idéntica para ser considerada igual; basta solamente con que sea "sustancialmente análoga". Ha quedado bien establecido que no se justifican diferencias considerables de remuneración si el empleador no puede demostrar que los empleos de que se trata imponen grados sumamente distintos de esfuerzo, calificaciones, responsabilidad y horas de trabajo sustancialmente más prolongadas, como también que su valor económico es proporcionado al diferencial de salario.

Hasta ahora, empero, los tribunales de los Estados Unidos han mantenido siempre que no se infringe la ley de igualdad de remuneración a menos que hombres y mujeres se encuentren desarrollando la misma labor, entendiéndose esto como un trabajo "sustancialmente análogo". Dicho con otros términos, la ley no abarca en principio los puestos desempeñados solamente por un sexo. Los tribunales no han considerado los resultados de la evaluación de tareas como prueba suficiente cuando el trabajo no es realizado por uno y otro sexo. Los partidarios de una definición más amplia de la igualdad de remuneración (es decir, por un trabajo de valor igual o comparable) están procurando ahora presentar la cuestión en virtud del título VII de la ley de derechos civiles de 1964, que prohíbe la discriminación de todo tipo por razón de raza, sexo, etc. En un caso reciente en que estaban interesados guardianes de cárceles del Condado de Washington, la cuestión no se presentó al tribunal en virtud de la ley sobre igualdad de remuneración, sino en tenor del título VII de la ley de derechos civiles¹⁴. Este Condado pagaba sus salarios a las mujeres guardianes a una tasa inferior al de los guardianes, porque estos últimos tenían que vigilar a mayor número de prisioneros masculinos, mientras que las mujeres consagraban gran parte de su tiempo a trabajos de administración. Al presentar la acción, las mujeres guardianes trataban de demostrar que el Condado había hecho efectuar un plan de evaluación de tareas y una encuesta acerca de los salarios en la región, y que ahora satisfacía a los guardianes la tasa de salarios establecida como resultado de la encuesta, mientras que, escudándose en la evaluación de tareas, pagaba deliberadamente a las guardianas una tasa inferior a la determinada para el empleo.

En el caso de las reivindicaciones de un departamento de comestibles, en que sólo trabajaban mujeres, de una gran tienda de Pennsylvania, la decisión a favor de las querellantes se debió en gran parte a un plan de evaluación de tareas emprendido por iniciativa de las mismas trabajadoras. El tribunal sostuvo que el empleador había discriminado intencionalmente a sus empleadas meramente porque trabajaban en un departamento en que sólo estaban ocupadas mujeres, y no porque su labor fuera menos valiosa. Esta sentencia reviste particular significación para el tema de este capítulo por el hecho de que la intención discriminatoria del empleador se infería del hecho de que no había sido emprendida ninguna evaluación que indicase el valor de los puestos ocupados por uno u otro sexo. Eventualmente, el tribunal ponderó las reivindicaciones en conflicto de los expertos en evaluación de tareas y comprobó que el plan de evaluación de tareas de las querellantes había sido más ampliamente utilizado y puesto a prueba durante más tiempo que el plan de los defensores. Comprobó asimismo que el plan de evaluación de tareas utilizado por el experto de las querellantes contenía categorías más definidas de análisis, y de una definición más cuidadosa, que el plan utilizado por el experto del empleador, que se consideró de naturaleza más subjetiva¹⁵.

Es aún demasiado pronto para afirmar que los tribunales se sentirán facultados para examinar la estructura y aplicación de los planes de evaluación de tareas como prueba, sin usurpar el lugar del empleador al juzgar el valor relativo de los distintos puestos, o si estos pronunciamientos recientes harán algo para superar la segregación en el empleo¹⁶. Un caso reciente pone de relieve las actuales limitaciones de la evaluación de tareas en la prosecución del principio de igual remuneración por trabajo de valor comparable. En Colorado, las enfermeras empleadas por la ciudad de Denver pusieron en tela de juicio el plan de clasificación y remuneración de la Municipalidad. Las querellantes no querían que sus clasificaciones fueran comparadas con las de las enfermeras, alegando que históricamente las enfermeras habían sido subremuneradas por el hecho de no haberse reconocido adecuadamente su labor y porque la profesión estaba casi exclusivamente a cargo de mujeres. Adujeron que la Municipalidad, al tratar de utilizar su plan de remuneración para equiparar el pago de sus empleados con el pago por puestos similares en la comunidad, no hacía más que perpetuar esa discriminación. El tribunal se pronunció en el sentido de que el título VII de la ley de derechos civiles no estaba destinado a ajustar las disparidades resultantes de actitudes y prácticas del pasado, como tampoco imponía a un empleador ignorar los factores de mercado o sacrificar su posición competitiva en el momento de determinar los niveles de remuneración de empleos tradicionalmente femeninos¹⁷.

Además de presentar su caso a los tribunales, los defensores del principio de "valor comparable" han hecho varias tentativas

para medir el valor relativo de los puestos mediante una evaluación de los mismos. También existen investigaciones destinadas a eliminar la discriminación salarial debida a la presunta diferencia de valor de los puestos efectuados por hombres o por mujeres, pero hasta el momento se han efectuado relativamente pocos experimentos prácticos al respecto¹⁸. En la actualidad se examinan factores tales como el esfuerzo, generalmente para evaluar la tensión mental y visual al mismo tiempo que el esfuerzo físico¹⁹. Los partidarios de la fórmula del "valor comparable" tienden a utilizar la estructura existente de evaluación de tareas insistiendo en la selección y definición de criterios, más bien que en la búsqueda de un método que pudiera ser aplicado generalmente en todas partes.

Problemas y perspectivas

Existe una corriente creciente de opinión, en varios países, que procura superar uno de los mayores obstáculos para la igualdad de remuneración, es decir, la segregación en los empleos según el sexo. Parecería que la evaluación de tareas, y en particular sus métodos analíticos, podrá desempeñar un papel cada vez más importante para la promoción de la aplicación de la igualdad de remuneración. Al menos en teoría, puesto que se basa en factores comunes cuantificables, la evaluación de tareas permite determinar el valor relativo de los puestos. En la práctica, empero, está sujeta a diversas limitaciones. Es evidente que no existe un método de aplicación universal en que se utilicen factores específicos y una ponderación susceptibles de reemplazar el complicado proceso de determinación de salarios. Por el contrario, la norma general es que un plan de evaluación de tareas debería adaptarse a las organizaciones a las que es aplicado. Puesto que se trata de un método que por su naturaleza misma es, en último análisis, subjetivo, es fácil que los prejuicios estereotipados en materia de sexo se deslicen en el proceso, lo que tendrá por resultado una subestimación de los puestos principalmente desempeñados por mujeres. Cuando los planes de evaluación de tareas utilizan tasas salariales de mercado para establecer la ponderación relativa de los factores, estas ponderaciones tenderán a reflejar cualquier discriminación histórica que exista en el mercado del empleo.

Sea como fuere, en algunas circunstancias la evaluación de tareas puede hacer mucho para promover la igualdad de remuneración. En primer lugar, sus criterios deben elegirse en forma sistemática, sin tener en cuenta el sexo del trabajador, y deben definirse claramente. Al aclarar suficientemente sus criterios, los métodos analíticos de evaluación pueden revelar y reducir la discriminación de salarios debida al sexo. En segundo lugar, en la medida de lo posible debería establecerse un plan único para el conjunto del personal de la empresa; no deberían utilizarse factores duales, por ejemplo, una serie de factores

para los empleados de oficina y otra para los trabajadores manuales. Quizá esto no resulte fácil, puesto que la labor de una categoría es muy distinta de los trabajos de la otra, pero hay ejemplos de planes de evaluación de tareas que se aplican a distintos tipos de empleo. Es importante, asimismo, contar con disposiciones jurídicas en virtud de las cuales cualquier trabajadora que se sienta víctima de una injusticia pueda presentarse a un tribunal, como se estipula por ejemplo en la ley británica de igual remuneración de 1970. En esencia, la evaluación de tareas es un medio de control que elimina los valores sociales e individuales no relacionados con el contenido mismo del puesto. A menos que exista un marco legal y jurídico de control, cabe dudar de que la evaluación de tareas pueda realmente contribuir a reducir la discriminación salarial basada en el sexo.

En conclusión, la evaluación de tareas, con todas sus limitaciones, puede aportar una contribución positiva para resolver algunos problemas de segregación en el empleo por motivos de sexo. Es evidente, sin embargo, que tal segregación constituye un problema que va más allá de la cuestión de la igualdad de remuneración y que debe ser abordado en el contexto más amplio de la igualdad de oportunidades y de trato.

Notas

¹ Véase OIT: Igualdad de remuneración, Estudio general de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones (Ginebra, 1975).

² "Women workers in European PTT administrations", en PTT Studies (Ginebra), vol. 34, primavera de 1982, pág. 11.

³ D. Sommers: "Occupational rankings for men and women by earnings" en Monthly Labor Review (Washington), núm. 97, agosto de 1974, pág. 50.

⁴ Igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina, Informe V(1), Conferencia Internacional del Trabajo, 33.^a reunión, Ginebra, 1950, pág. 94.

⁵ Véase la obra publicada bajo la dirección de D.J. Treiman y H.I. Hartmann: Women, work and wages: Equal pay for jobs of equal value (Washington, National Academy Press, 1981), págs. 74-77.

⁶ Institute of Personnel Management: Job evaluation in practice, op. cit., págs. 42-46.

⁷ Véanse P. Glucklich, M. Povall, M.W. Snell y A. Zell: "Equal pay and opportunity", en Department of Employment Gazette (Londres), julio de 1978, pág. 778, y M.W. Snell, P. Glucklich y M. Povall: Equal pay and opportunities. A study of the implementation and effects of the Equal Pay Act and Sex Discrimination Acts in 26 organisations, Department of Employment Research Paper, núm. 20 (Londres, abril de 1981).

⁸ Véase J. Bellace: "A foreign perspective", en la obra publicada bajo la dirección de E.R. Livernash: Comparable worth: Issues and alternatives (Washington, Equal Employment Advisory Council, 1980), pág. 148.

⁹ "Income data services", en IDS Brief No. 177, marzo de 1980.

¹⁰ Ibíd.

¹¹ European Industrial Relations Review, enero de 1984.

¹² A.H. Cook: Collective bargaining as a strategy for achieving equal opportunity and equal pay: Sweden and Germany, documento sometido a la Conferencia sobre igualdad de remuneración y de oportunidades, Wellesley College, 1-4 de mayo de 1978, págs. 8-9.

¹³ Véase R.E. Williams y D.S. McPowel: "The legal framework", en Livernash, op. cit., págs. 197-250.

¹⁴ Condado de Washington contra Gunther, 68 L. Ed. Zd. 751, 1981.

¹⁵ Taylor contra Charley Brothers, en C. Thomas: "Pay equity and comparable worth" en Labor Law Journal (vol. 34, núm. 1), enero de 1983, págs. 3-12.

¹⁶ Véanse, por ejemplo, D.J. Treiman y H.I. Hartmann, op. cit., y la obra publicada bajo la dirección de Livernash: An overview: Comparable worth issues and alternatives (Equal Employment Advisory Council, Washington, 1980).

¹⁷ "Lemons vs. City of Denver", en C. Thomas, op. cit.

¹⁸ Treiman and Hartmann, op. cit., págs. 69-90.

¹⁹ R.J. Straw y L.E. Foged: "Job evaluation: One union's experience", en ILR Report, primavera de 1982, págs. 24-26.

ACTITUDES DE LOS EMPLEADORES, LOS TRABAJADORES Y
LOS SINDICATOS FRENTE A LA EVALUACION DE TAREAS

Hemos sugerido en el presente estudio que las ventajas principales de la evaluación de tareas a los fines de la determinación de salarios deben buscarse en que promueve la utilización de un lenguaje más comúnmente aceptado, que facilita la determinación de una estructura salarial lógica y comprensible, así como la solución de disputas en materia de diferencias de salarios. Si esta opinión es correcta, parecería que su ulterior desarrollo y más amplia aplicación dependerían de que los empleadores y los sindicatos la encuentren suficientemente útil en esos aspectos como para justificar la tarea de preparar y mantener sistemas de evaluación. De ser así, ¿qué beneficios esperan, a cada lado de la barrera, los copartícipes sociales de la evaluación de tareas y en qué medidas coinciden sus expectativas?

Actitudes de los empleadores

Puesto que el principal objetivo de la evaluación de tareas es reformar la estructura salarial en bien de la empresa, cabe esperar que los empleadores promuevan a menudo planes de evaluación, especialmente porque al efectuarse un estudio detallado de los puestos les será posible reorganizarlos y racionalizar la organización del trabajo. Además, también pueden sacar provecho de las descripciones de puestos como medios auxiliares de planificación, reclutamiento, asignación y desarrollo de la carrera del personal. Las encuestas de comportamiento parecen confirmarlo, puesto que en general los empleadores que han experimentado la evaluación de tareas se manifiestan a favor de esta técnica.

Al examinar las actitudes patronales, cabe establecer una distinción entre las organizaciones de empleadores y los empleadores considerados separadamente. La estructura productiva de las distintas empresas miembros a menudo varían demasiado como para que las organizaciones de empleadores puedan desarrollar planes "para toda una industria". La iniciativa y el interés por la evaluación de tareas no se manifiesta normalmente por encima del nivel de las distintas empresas o compañías, las que desarrollan planes adaptados a sus circunstancias particulares.

No obstante, algunas organizaciones de empleadores se han manifestado muy interesadas por la evaluación de tareas. En Finlandia, por ejemplo, una de las primeras tentativas por introducir esta técnica fue realizada por una organización de empleadores en 1950; en los Países Bajos y en Suecia las organizaciones de empleadores ya estaban activamente empeñadas en planes aplicables a toda una industria e incluso a toda la nación. En el Japón el Nikkeiren, la Federación Japonesa de Asociaciones de Empleadores, se ha interesado por la implantación de la evaluación de tareas desde los años sesenta¹. En la República Federal de Alemania algunas organizaciones de empleadores han colaborado en planes de evaluación de tareas de gran alcance, pero todavía se limitan a recomendar su adopción a las empresas miembros; la decisión incumbe a las empresas mismas.

Los empleadores considerados separadamente están generalmente a favor de la evaluación de tareas, pero su actitud varía de un país y de una compañía a otros de acuerdo con las circunstancias sociales y económicas. En América del Norte muchos empleadores consideran la evaluación de tareas como un instrumento útil y de uso corriente de gestión del personal. En muchos otros países industrializados los empleadores lanzan planes de evaluación, ya sea aplicando un esquema propio o recurriendo a los servicios de compañías de consultores especializados.

Las actitudes de los empleadores podrán variar de acuerdo con el tipo de empleos que deberán someterse a la evaluación de tareas. Se manifiesta cada vez más cierta tendencia, por ejemplo, a aplicar la evaluación de tareas a los empleados no manuales, por el hecho de que sus puestos son muy similares en diferentes organizaciones, y también porque hasta fecha reciente la sindicación de estos empleados era desconocida en la mayor parte de los países. En el Reino Unido muchas compañías evalúan los puestos de este tipo sin tomar en consideración las fronteras funcionales y regionales, utilizando técnicas de evaluación para efectuar comparaciones con puestos del exterior. Existen menos esquemas centralizados en el caso de los trabajadores manuales, pero en cambio proliferan los de ámbito local, porque estos trabajadores participan en general en forma más activa en la elaboración de tales esquemas². En los países en desarrollo, al parecer, muchas compañías multinacionales están aplicando planes normalizados de evaluación únicamente a sus empleados no manuales.

Quizá el costo en términos de tiempo, dinero y experiencia que se requiere pueda hacer vacilar a los empleadores antes de introducir un plan de evaluación. Esto es sobre todo cierto en los países en desarrollo. En la India, por ejemplo, se ha comprobado que los empleadores no sólo se preocupaban por los

gastos iniciales de un plan, sino también porque temían que los trabajadores lo consideraran como un medio para obtener aumentos salariales.

Las diferencias culturales entre los empleadores de distintos países contribuye también a determinar su actitud. De esta manera, el paternalismo de los empleadores en ciertos países puede chocar con los principios de la evaluación de tareas, que entraña un enfoque impersonal y un elevado grado de cooperación con los trabajadores para la fijación de diferencias de graduación y de salarios. Tales empleadores podrían estimar que esto amenaza lo que consideran como su propia prerrogativa de decidir el nivel y la remuneración de su personal.

A pesar de tales reservas, parecería en general que los empleadores están bien dispuestos frente al principio de la evaluación de tareas. A este respecto, debería llamarse la atención sobre el papel relativamente reciente pero importante asumido por el Gobierno, en su calidad de empleador, en la introducción de evaluación de tareas en el sector público en cierto número de países en desarrollo. Al experimentar con estas técnicas, dichos gobiernos están buscando medios para armonizar las estructuras salariales y de nivel en sectores públicos sumamente complejos que desempeñan un papel vital dentro de la economía nacional, aunque sólo sea por su tamaño y diversidad, como también por el número de puestos que incluyen.

Actitudes de las organizaciones de los trabajadores y sus representantes

Hace unos años, en un boletín de AFL-CIO se afirmaba que "no existe una actitud o política sindical única o general hacia la evaluación de tareas"³. Esta declaración sigue siendo válida, a pesar de que en los últimos decenios se ha observado una tendencia hacia un mayor apoyo, aunque siempre condicional, de los sindicatos a favor de la evaluación de tareas.

Merece la pena reproducir aquí el rechazo clásico de la evaluación de tareas formulado por la Asociación Internacional de Maquinistas en 1954, que incluye la mayor parte de los problemas que los sindicalistas continúan encontrando en la evaluación de tareas:

- I. Fundamentalmente, la evaluación del trabajo tiende a limitar las negociaciones colectivas. Esto se manifiesta en la forma siguiente:
 1. Tiende a congelar la estructura salarial, creando así un obstáculo para la corrección de desigualdades. Restringe el derecho de negociar una tasa de salario para cada función y cada año. En general, limita las

negociaciones a la discusión de una cuantía o de porcentajes fijos para cada uno de los puestos, o a la determinación de tasas de remuneración mediante una "fórmula predeterminada", que por lo general no promueve un trato equitativo para todos.

2. No presta la debida atención a todas las fuerzas que determinan los salarios, tales como oferta y demanda, la existencia de otros contratos o tasas en la región, etc.
3. Tiende a crear una barrera entre el empleado y su comprensión de su propia tasa de remuneración, puesto que dicha tasa es fijada en una forma que él mismo no comprende.
4. Tiende a desatender las capacidades del individuo.
5. Somete los salarios a un techo, lo que es contrario a un objetivo tradicional de la mano de obra organizada.
6. Desatiende la compensación de la lealtad, es decir, los años de servicio, etc.
7. Tiende a diluir las calificaciones tradicionales, creando muchas ocupaciones nuevas y muchas clasificaciones inéditas, con lo cual se reducen los salarios.
8. Afecta a la antigüedad de los empleados al crear clasificaciones adicionales.
9. Entorpece considerablemente la promoción de los empleados a puestos mejor remunerados, en razón de la característica limitativa de las descripciones de puestos.
10. Suministra a la compañía un instrumento para reclasificar a los empleados en perjuicio suyo durante las épocas de reducción de personal.

II. La evaluación de un trabajo constituye una amenaza para la estabilidad de nuestra organización por las siguientes razones:

1. Requiere la atención constante de representantes sindicales especialmente formados, lo que aumenta los gastos de representación en el ámbito local, regional y nacional.
2. Suministra a la dirección un instrumento que permite oponer un grupo de empleados a otro.

3. Suscita disensiones en el seno de un sindicato local (cuyos afiliados pertenecen a más de una compañía) en caso de que no todas las empresas hayan implantado la evaluación de tareas. Tiende a paralizar el esfuerzo de un sindicato para establecer tasas uniformes por regiones.
4. Tiende a asignar toda la responsabilidad al sindicato por cualesquiera desigualdades que no se corrijan en la debida forma, puesto que el sindicato aceptó el plan de evaluación de tareas y, por tanto, debe soportar sus inconvenientes.
5. Impone la tarea permanente y casi imposible de familiarizar a las comisiones de estudios de salarios y a los representantes sindicales con las múltiples ramificaciones del plan de evaluación que se está aplicando.
6. Alienta a las administraciones de distintos establecimientos a colaborar y les proporciona un método básico para lograr conjuntamente los resultados deseados en la determinación de salarios; refuerza la oposición de la administración a las reivindicaciones salariales del sindicato.

III. Los efectos de la evaluación del trabajo sobre el bienestar general de nuestra sociedad se hacen sentir en lo que se refiere a la oferta de trabajadores calificados. Tiende a desalentar los aprendizajes de buena fe, reduciendo así las reservas generales de trabajadores calificados, de manera que en caso de producirse una nueva crisis se llegaría a tropezar con una grave penuria de mano de obra calificada⁴.

Desde aquella época el enfoque sindical se ha hecho algo más pragmático. Indicios recientes procedentes de los Estados Unidos sugieren que los sindicatos se manifiestan menos hostiles a la evaluación de tareas ahora que cuentan con una experiencia más prolongada al respecto, la conocen mejor y han comprendido algunas de sus ventajas. En una encuesta de comportamiento efectuada en ese país en 1971, acerca de 38 sindicatos con una afiliación total de aproximadamente 9 850 000 personas, los funcionarios sindicales manifestaron su satisfacción ante la evaluación de tareas en la forma siguiente⁵:

	<u>Porcentaje</u>
Muy satisfechos	0
Satisfechos	54
Descontentos	35
Muy descontentos	11

En lo que respecta a los puestos de fábrica, un poco más del 50 por ciento de las respuestas estimaban que los planes de evaluación de tareas tendían a limitar la capacidad de negociación sobre ajustes salariales, mientras que un poco menos de la mitad informaba que la evaluación de tareas era utilizada como criterio único para establecer las tasas de salarios, más bien que como una orientación. Un número significativo informaba que los planes no se mantenían al día y no eran comprendidos por los empleados. Tratándose de empleos de oficina, se estimó que en los planes no se tenía suficientemente en cuenta el esfuerzo mental, que también aquí la evaluación de tareas era adoptada como criterio único más bien que como orientación, y que a veces se utilizaban tales operaciones para reclasificar los puestos en desmedro del titular.

Lo interesante es que la mayor parte de estos problemas se planteaban a partir de la aplicación de los planes, más bien que como manifestación de descontento con los principios de base. De hecho, los sindicatos habían participado en cierta medida en la elaboración de la mayor parte de los planes (43 por ciento de los planes de referencia eran "elaborados por la compañía y modificados por los sindicatos", mientras que 17 por ciento eran de "diseño paritario empresa-sindicato"), pero no se aclaraba suficientemente la medida en que los trabajadores habían participado en las diferentes fases de ejecución.

En Francia, en los años cincuenta, dos sindicatos metalúrgicos, uno afiliado a la Confederación General del Trabajo - Force ouvrière - y el otro a la Confederación Francesa de Sindicatos Cristianos, expresaron su buena disposición para aceptar la evaluación de tareas. En los años sesenta, en cambio, el Sindicato de Metalúrgicos afiliado a la Confederación Francesa Democrática del Trabajo (CFDT) expresó sus recelos en cuanto a la forma en que podría utilizarse esta técnica. Aunque considerándola "buena en sí misma, se hace discutible cuando tiende a disimular tales oposiciones (entre empleadores y trabajadores), en lugar de aportarles una verdadera solución"; temía también que la evaluación de los empleos tuviera "menos por objeto estimular la producción ... que modificar en profundidad el comportamiento y la mentalidad del personal", haciendo observar que dicho método se traduciría "por la eliminación de las relaciones de fuerza en el plano de los salarios individuales". Dado que los empleos se clasifican en forma lógica en relación unos con otros, la única vía de acción que quedaría abierta a los sindicatos se sitúa a nivel colectivo. La CFDT señalaba que el hecho de limitar la negociación por el sindicato en un nivel más global modificaba las condiciones de su acción⁶. La apertura sindical ante los nuevos métodos de acción - y su buena disposición para participar en tales decisiones en lugar de reaccionar ante las mismas - siguen siendo factores determinantes de actitudes frente a la evaluación de tareas en los distintos países.

A menudo las reservas u oposición de los sindicatos a la evaluación de tareas se refieren a ciertos detalles de su aplicación más bien que al principio mismo. Los sindicatos vacilan en asumir responsabilidad por la graduación de los puestos, a menos que puedan participar plenamente en la traducción de dicha graduación en grupos de salarios y en una escala salarial convenida mediante acuerdo colectivo. Algunos sindicatos aceptan en principio la evaluación de tareas a nivel de confederación, pero solamente si está precedida por negociaciones sobre una política general de salarios. No cabría esperar que los sindicalistas participen en un aspecto de la política salarial si antes no se les ha dado poder de negociación acerca de los otros aspectos⁷.

La índole de la labor que realizan puede influir en las actitudes de los trabajadores frente a la evaluación de tareas. En un principio esta técnica no se aplicó en medida sensible a los trabajadores no manuales, pero actualmente y en ciertos sectores se encuentra más divulgada entre ellos que en el caso de los trabajadores manuales. Sea como fuere, no hay indicios de que le hayan adoptado con mucho entusiasmo. En el Reino Unido hay razones para pensar que los empleados manifiestan en general indiferencia ante la evaluación de tareas; con arreglo a una encuesta efectuada en 1973, el personal de dirección y otro personal cubierto por una evaluación de tareas a menudo conocían poco o nada acerca de la graduación y estructura de remuneración correspondientes a su propia categoría, como también ignoraban su propia posición relativa. Según se comprobó, tanto los empleados como sus sindicatos no se sentían mayormente implicados por la evaluación de tareas⁸.

Esto puede explicarse quizá por el hecho de que en el Reino Unido, en el momento de efectuarse la encuesta, la sindicalización de los trabajadores no manuales se encontraba relativamente en una etapa inicial, principalmente entre los empleados de empresas privadas. En un país con una tradición más larga de sindicalización de los empleados, tal como Suecia, se observa un empeño sindical mucho más importante en la evaluación de tareas. La Organización Central de Trabajadores Asalariados de Suecia (TCO) ha colaborado activamente en la clasificación de puestos de sus afiliados. Considera la forma global de evaluación de tareas como un "instrumento muy flexible que puede utilizarse para toda una serie de sistemas de remuneración y de procedimientos de negociación. Hace posible aplicar el mismo enfoque individualista a la determinación de salarios, lo que algunos trabajadores no manuales consideran como requisito previo para afiliarse a un sindicato, sin que al mismo tiempo el sindicato quede privado de los medios necesarios para discutir sobre una base colectiva"⁹.

De hecho, podría argumentarse que la larga historia de la afiliación sindical de estos empleados en Suecia ha dado a sus

sindicatos la convicción de que, si se deja al empleador la iniciativa de la evaluación de tareas, quizá se le otorgue un grado desmesurado de influencia sobre la política de clasificación y estructura salarial. Para subsanar este desequilibrio, el Sindicato sueco de empleados y técnicos de la industria (SIF) está elaborando actualmente su propio método de clasificación de tareas. El proyecto de plan se basa en una investigación realizada entre los afiliados del SIF a fin de saber cuáles son las exigencias de sus puestos que estiman más importantes. Además de aumentar su conocimiento de los distintos empleos y de las condiciones de trabajo, esta operación ha permitido al sindicato mejorar sus contactos con sus afiliados¹⁰.

No obstante, la antigüedad y la fuerza de la sindicalización de los empleados no explican por sí solas la medida del interés de sus miembros en la evaluación de tareas. En el caso de México, por ejemplo, hay pruebas de una mayor preocupación por la evaluación de tareas por parte de los empleados no sindicados que entre los trabajadores manuales, los que manifiestan ante la misma una relativa indiferencia. Según se argumenta, esto se debe a que los trabajadores manuales tienden a delegar la negociación de sus salarios y la estructura de puestos a los representantes sindicales. Muchos de los empleados no manuales, por otra parte, son "trabajadores de confianza", a los que, en virtud del Código del Trabajo de México, no les es lícito afiliarse a sindicatos de la industria, de manera que no están cubiertos por los convenios colectivos en materia de salarios y condiciones de trabajo de los trabajadores industriales. Por consiguiente, podría argumentarse en este caso que los trabajadores no manuales se sienten más directamente interesados por el resultado de un plan de evaluación, puesto que fija la graduación de su salario sin recurrir a la acción sindical colectiva.

En la República Federal de Alemania, donde existe una larga tradición de empleo sindical pragmático en la evaluación de tareas, se ha suscitado una controversia acerca de la reforma propuesta de los salarios y estructura de grados de la función pública por medio de una evaluación de tareas analítica. El único apoyo a este plan ha procedido de los sindicatos que representan a los funcionarios públicos propiamente dichos (*Beamte*). Los sindicatos representantes de otras categorías de funcionarios públicos (por ejemplo, el Sindicato de Trabajadores de Correos de Alemania, que había apoyado la evaluación de tareas en los años sesenta) se han manifestado contrarios a dicho plan. La mayor parte de los sindicatos aducen que aplicar la evaluación de tareas a todos los puestos no manuales de la administración pública debilitaría la posición de negociación relativa de otros asalariados en comparación con los funcionarios públicos.

Las actitudes sindicales dependen en gran medida de los intereses de los trabajadores que representan. Los sindicatos del sector público representan empleados cuya remuneración y estructura de clasificación han sido fijadas tradicionalmente por instituciones gubernamentales, y en la mayor parte de los casos en forma unilateral. De esta manera, los funcionarios empleados en áreas estratégicas de la administración y economía nacional tropiezan con ciertas limitaciones impuestas a los tipos de acción sindical que pueden emprender. Por consiguiente, los sindicatos del sector público han tendido a adoptar un enfoque positivo ante la evaluación de tareas, procurando participar en todo lo posible en la fijación de la estructura de salarios y clasificación de sus afiliados.

Por el contrario, los sindicatos profesionales, que representan a trabajadores y obreros altamente calificados, han ejercido tradicionalmente un control importante sobre los métodos y modalidades de la labor que ejecutan sus afiliados, así como en las tasas de remuneración que perciben. En general procuran salvaguardar las relaciones de remuneración y las definiciones de puestos a las que están habituados. Además, los sindicatos profesionales han opinado tradicionalmente que sus afiliados deberían ser remunerados basándose en sus calificaciones, y no solamente en las tareas que efectúan. De esta manera, en el Reino Unido y en otros países esos sindicatos se han opuesto a menudo a la evaluación de tareas alegando las mencionadas razones, que son contrarias a la base misma de la técnica.

Para los sindicatos no profesionales, la evaluación de puestos puede significar un mayor reconocimiento y mejor remuneración de las calificaciones de los trabajadores interesados. Esto podría explicar en parte el sincero apoyo prestado por un sindicato industrial que representa principalmente operadores de maquinaria semicalificados, el Sindicato de Trabajadores del Acero de América, a favor del plan global de clasificación de puestos utilizado en la industria siderúrgica durante los años cuarenta. El sindicato comprobó también que gracias a dicho plan se eliminaba la mayor parte de las reclamaciones en materia de salarios¹¹.

El enfoque práctico del sindicalismo industrial frente a la evaluación de empleos puede ilustrarse muy bien por el ejemplo de la República Federal de Alemania, donde los sindicatos consideraron generalmente la evaluación de tareas como provechosa en el momento de su introducción. Más aún, el Sindicato de Trabajadores Metalúrgicos I.G. Metall elaboró su propio plan en 1951. Antes de la utilización más amplia de esta técnica, hacia los años cincuenta, las graduaciones salariales se basaban ampliamente en el nivel de aptitudes requerido para el puesto. Pero la estructura salarial resultante desatendía las exigencias que los nuevos procesos de producción imponían a grandes contingentes de trabajadores semicalificados y calificados. La

evaluación de tareas fue un medio para mejorar la situación de los trabajadores desfavorecidos mediante una estructura de clasificación basada en las clasificaciones, por la que se reconocían factores tales como la fatiga física y una tarea o condiciones de trabajo penosas o desagradables. Por consiguiente, los sindicatos de la República Federal de Alemania se empeñaron activamente en el nuevo método, principalmente en la industria metalúrgica, cuyas estructuras salariales se consideraban particularmente rígidas y anticuadas. Al tomar parte en la introducción de la evaluación y clasificación de tareas, los sindicatos consiguieron también, en la mayoría de los casos, obtener aumentos salariales en el conjunto de la empresa.

A partir de los años setenta, empero, ulteriores cambios tecnológicos han reducido la importancia de la "fatiga física" y de las "condiciones de trabajo", factores que originalmente habían llevado a reclasificar a los trabajadores no calificados y semicalificados, mientras que ahora han aumentado la complejidad del trabajo y la reponsabilidad en las tareas. Estos cambios han reducido los valores asignados a los puestos en los planes de evaluación de los años cincuenta y sesenta. Como resultado, en los sindicatos de la República Federal de Alemania parece manifestarse cierta propensión, especialmente en la I.G. Metall, a reemplazar las formas ortodoxas de evaluación de tareas por otros métodos en los que vuelve a insistirse en factores tales como las calificaciones.

El pragmatismo de las actitudes sindicales frente a la evaluación de tareas puede ejemplificarse también basándose en la experiencia de países muy diferentes de la República Federal de Alemania. En la India, por ejemplo, los planes de evaluación de tareas que usaban ciertas empresas en los años cincuenta tropezaron con la oposición del Congreso de Sindicatos, principalmente acerca de ciertos detalles de su aplicación y por la falta de consulta con los trabajadores y sus representantes¹². Las encuestas más recientes revelan tanto una actitud más constructiva por parte de los sindicatos como un mayor empeño de éstos en la selección y ponderación de factores. Los sindicatos, que ahora los empleadores consideran más como interlocutores sociales, han comenzado a ver que se empeño en el proceso de evaluación de tareas puede traer más beneficios a sus afiliados y les permite desempeñar un papel más activo y más lleno de iniciativa en las reformas en materia de estructura de grados y puestos¹³.

En el Japón la actitud sindical frente a la evaluación de tareas también ha dependido en gran medida de lo que cada sindicato esperaba ganar para sus afiliados. El Tekkororen, Federación sindical japonesa de los trabajadores de la industria del hierro y del acero, dio apoyo a la evaluación de tareas en los años sesenta por razones similares a las de la I.G. Metall de la República Federal de Alemania, a saber, porque dicha

evaluación entrañaba una reclasificación beneficiosa para los obreros semicalificados en momentos en que la evolución tecnológica socavaba rápidamente las normas de oficios basados en las calificaciones. Otras federaciones, afiliadas al Sohyo, se han opuesto por el contrario a la evaluación de tareas desde 1967, argumentando que cualquier retribución basada en el contenido del puesto repercutiría en perjuicio de las ventajas del "empleo vitalicio" y de la "compensación concedida a la edad y la antigüedad" (menko joretsu chingrin) de que tradicionalmente han disfrutado los trabajadores japoneses. Tanto el sistema de remuneración por antigüedad como el empleo vitalicio, sin olvidar el espíritu comunitario de la empresa japonesa, han hecho tanto más difícil que la base de la remuneración se buscara en el puesto más bien que en su titular¹⁴.

¿Hacia un consenso?

Mientras que los empleadores y los trabajadores buscan quizá obtener beneficios distintos de la evaluación de tareas, sus actitudes ante estas técnicas responden también a la influencia de las restricciones y exigencias del proceso de producción. En el actual clima económico de rápida evolución tecnológica y despiadada competencia, las empresas requieren que su personal sea flexible, adaptable y asiduo. Se espera cada vez más de los trabajadores - los que tampoco se dejan escapar la oportunidad - que efectúen más de un empleo y que colaboren en equipos donde la rotación de puestos es la práctica habitual. En ciertas circunstancias, quizá tanto los empleadores como los trabajadores deseen recurrir a arreglos más flexibles en materia de trabajo a tiempo parcial y división de los empleos, por ejemplo. Por otra parte, los cambios tecnológicos y estructurales experimentados por diversos sectores de la actividad económica están creando muchos nuevos puestos y transformando muchos otros. Tal evolución impone sistemas flexibles y dinámicos de clasificación de los puestos, susceptibles de reflejar esos cambios en el contenido de las tareas. Hay indicios de que los interlocutores sociales se encuentran activamente ocupados en buscar tales sistemas.

Un rumbo importante adoptado por esta búsqueda ha llevado hacia métodos de evaluación de puestos y de clasificación más simples y más flexibles. En Italia, un acuerdo colectivo nacional para los oficios del metal y de la metalurgia, firmado en 1973, preveía un nuevo esquema de clasificación de tareas destinado a promover la versatilidad en las calificaciones y la movilidad en la mano de obra, introduciéndose también innovaciones en la rotación en los puestos. Estos principios fueron incluidos también en acuerdos correspondientes a otros sectores, tales como la industria química, firmado ese mismo año¹⁵. Se había comprendido, y esto es importante, que los así llamados operadores semicalificados contaban con un valioso

conocimiento de primera mano del proceso de producción. Por ejemplo, una revisión de los puestos efectuada en la Italsider, importante grupo del hierro y del acero, permitió comprobar que 28 por ciento de los puestos podía recibir una graduación correspondiente a niveles más altos de aptitud. Se argumentaba que, en caso de reconocerse esta aptitud y compensarse mediante modificaciones apropiadas en materia de diseño y evaluación del puesto, muy bien podría realizarse la contribución de tales categorías de trabajadores a la productividad de la empresa¹⁶.

En la industria metalúrgica de la República Federal de Alemania, la búsqueda de métodos sencillos ha reemplazado la evaluación de tareas por sistemas más simples de graduación, tales como los catálogos de funciones o puestos incorporados en los acuerdos colectivos, o bien gracias a definiciones de tareas mucho más amplias y en que se asigna mayor ponderación a las calificaciones que a las condiciones de trabajo.

En Suecia las reformas en materia de evaluación han respondido a la necesidad de introducir flexibilidad en la organización del trabajo, así como al deseo de combinar la seguridad de ingresos del individuo con diferenciales de salario lógicos y basados en la evolución de la exigencias del puesto. Los métodos más simples de evaluación del trabajo se complementan con diversos sistemas destinados a tomar debidamente en cuenta las diferencias de calificaciones y rendimiento. Uno de estos es la graduación según el mérito. Otro enfoque ha sido un sistema de "aumentos especiales del salario personal" basado en factores fácilmente cuantificables, por ejemplo, la polivalencia, medida por el número de tareas que un individuo puede desempeñar; la experiencia, medida por el número de años cumplidos en la ocupación o en la empresa, y la instrucción y formación que resultan útiles para el puesto. A menudo ha sido más fácil que los empleadores y los trabajadores se pusieran de acuerdo sobre este tipo de incremento, basado en criterios fácilmente mensurables, más bien que sobre diferencias salariales individuales basadas en la técnica más subjetiva de la graduación según el mérito¹⁷.

En los Estados Unidos, un estudio sobre nuevas formas de organización del trabajo permitió comprobar que éstas a menudo iban aparejadas a cambios en los sistemas de remuneración, observándose la tendencia a recompensar las calificaciones empleadas en el puesto más bien que el puesto mismo. Algunos puestos fueron objeto de una nueva evaluación a fin de compensar las funciones adicionales añadidas por el enriquecimiento de las tareas¹⁸. En otro estudio se subrayaba en qué forma el "plan de evaluación de calificaciones" promovía la eficacia de la organización en una planta de elaboración de productos alimenticios. El plan de remuneración se basaba en la promoción de un grado de remuneración por cada grupo de tareas que aprendían los empleados, y la tasa máxima se satisfacía a

aquellos que habían dominado todas las tareas de la fábrica. Una vez que los individuos hubieran aprendido todas las tareas, continuaban efectuando una rotación entre los puestos. Una característica interesante del plan de remuneración era que los miembros de cada equipo de trabajo decidían por sí mismos cuándo habían dominado tal o cual grupo de tareas. Este plan concedía a la fuerza de trabajo una perspectiva más amplia acerca de la buena marcha de la fábrica y un mayor grado de flexibilidad, contribuyendo también a reducir el nivel de movilidad del personal. Este estudio es importante por haber individualizado algunas de las circunstancias en las que los empleadores y los trabajadores pueden optar por una posibilidad distinta de la evaluación de tareas.

Los planes basados en las calificaciones plantean sus propios problemas, incluidos los elevados costos de formación y la necesidad de saber qué ocurrirá cuando los empleados han aprendido todas las tareas. Tal vez ciertas categorías de trabajadores no estén interesados en asimilar muchas aptitudes. Resulta difícil concebir en qué forma un plan semejante podría ser aceptado y aplicado, por ejemplo, por maquinistas calificados que quizá sólo se interesen por profundizar sus conocimientos sobre sus propios empleos. No obstante, un plan basado en las aptitudes puede proporcionar una alternativa viable a la evaluación tradicional de tareas cuando la adquisición de aptitudes en varios puestos y el despliegue de la personalidad son altamente valorados por los trabajadores. Esto puede ser particularmente válido en la producción en serie (por ejemplo, la industria química, la industria alimentaria al por mayor), en que los puestos se encuentran estrechamente relacionados y se obtiene una ventaja recíproca en caso de que los empleados conozcan toda una serie de tareas y tengan una visión de la empresa como sistema total¹⁹.

Se infiere claramente de los pocos ejemplos mencionados, así como de los experimentos emprendidos para encontrar nuevos métodos de evaluación de tareas que hemos examinado en el capítulo 5, que aún queda mucho por hacer para adaptar esta técnica, a menudo en conjunción con otras técnicas de gestión de personal, a las necesidades particulares y a la evolución de las empresas y de la fuerza del trabajo. En las actitudes de los empleadores frente a la evaluación de tareas puede influir en gran medida su percepción de la forma en que esta técnica puede contribuir a establecer una organización funcional del trabajo y una jerarquía de puestos a un costo razonable en términos tanto de tiempo como de recursos humanos y materiales. En las actitudes de los trabajadores influirá quizá la medida en que, a su juicio, tanto ellos como sus representantes tendrán un papel constructivo que desempeñar en el proceso de evaluación de tareas, porque se verán implicados en todas las fases del

procedimiento y porque este empeño no les impedirá recurrir a otros métodos de determinación de salarios que, a su juicio, podrían consultar mejor sus intereses.

Notas

¹ Véase bajo "Actitudes de los trabajadores" las razones por las que la evaluación de tareas se utiliza muy poco en el Japón, a pesar de esta actitud manifestada por las asociaciones de empleadores.

² C. Craig: "Towards national job evaluation? Trends and attitudes in Britain and in the Netherlands", op. cit.

³ AFL-CIO: Collective bargaining report (Washington, AFL-CIO), vol. 2, núm. 6, junio de 1957, pág. 33.

⁴ International Association of Machinists: What's wrong with job evaluation (Washington, 1954), págs. 3-5.

⁵ H.D. James: "Issues in job evaluation: The union view", en Personnel Journal, vol. 52, núm. 9, septiembre de 1972.

⁶ CFDT: La fédération des métaux et la qualification du travail (1965; documento mimeografiado).

⁷ J. Chaumet: "Le job évaluation et la réaction du personnel concerné en France", documento presentado a la EFPS/EAPM Pay Methods Research Conference (Amsterdam, 1976).

⁸ Craig, op. cit., pág. 26.

⁹ TCO: "Job classification and collective bargaining", op. cit.

¹⁰ U. Sarlen: "Presentation of a draft of a job evaluation scheme within the Swedish Union of Clerical and Technical Employees in Industry" ("SIF"), Coloquio de la FIET sobre evaluación/clasificación de puestos (Ginebra, 21-22 de mayo de 1981).

¹¹ J. Stieber: The steel industry wages structure - a study of the joint union-management job evaluation program in the basic steel industry (Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1959).

¹² OIT: Job evaluation (1960), pág. 104.

¹³ Para más detalles acerca de la graduación según el mérito, véase OIT: La remuneración por rendimiento (Ginebra, 1985).

¹⁴ Chaumet: op. cit., págs. 3-4.

¹⁵ OIT: New forms of work organisation (Ginebra, 1979), págs. 65-76; L. Rouvery y P. Tripier: "Une nouvelle problématique des qualifications: l'exemple italien", en Sociologie du travail 2 (abril-junio de 1973).

¹⁶ Rouvery y Tripier: op. cit., pág. 155.

¹⁷ H. Lundgren: "Instead of piece-rate: report on new payments systems", documento presentado a la EFPS/EAPM Pay Methods Research Conference (Amsterdam, 1976); Confederación de Empleadores de Suecia: Pay reform in Sweden, op. cit.

¹⁸ OIT: New forms of work organisation, op. cit., pág. 167.

¹⁹ Edward E. Lawler: Pay and organisation development (Reading, Mass., Addison-Wesley), págs. 65-69.

OBSERVACIONES FINALES

La evaluación de tareas es una técnica que procura sustentar los diferenciales de salarios en factores claros y sistemáticos, basándose esencialmente en el juicio colectivo y el consenso de las partes interesadas. Suele afirmarse que pone en práctica dos principios de equidad: igual remuneración por trabajo de igual valor, y una diferenciación de salarios de acuerdo con la importancia relativa de cada puesto. Podrá argumentarse que los puestos son evaluados en toda empresa, en el sentido de que se formulan juicios acerca del valor relativo de los distintos empleos. Por tanto, la cuestión pertinente no es la de saber si los puestos deberían o no ser evaluados. Es más bien la medida en que la evaluación de puestos, que siempre existe en las empresas, está bien sistematizada o no, si resulta aceptable para todos los interesados, y si contribuye a lograr los objetivos de la empresa.

Ventajas de la evaluación de tareas

La evaluación de tareas es un método lógico para graduar los puestos en relación unos con otros. Una de sus cualidades esenciales es descartar o reducir al mínimo la determinación arbitraria de tasas de salarios relativas. Puede contribuir, por lo tanto, a eliminar las injusticias en una estructura salarial, o bien a mantener relaciones lógicas y equitativas entre las tasas salariales en una fábrica o empresa. También puede contribuir al establecimiento de una estructura salarial más sencilla, que sea más fácilmente comprendida y aceptada por los trabajadores.

De adoptarse factores claros y explícitos de evaluación, ello contribuirá a reducir las reclamaciones acerca de las tasas relativas y, por ende, a mejorar las relaciones profesionales y el estado de ánimo de los trabajadores. La evaluación de tareas, sobre todo cuando utiliza métodos analíticos, proporciona una base sobre la cual pueden examinarse las reclamaciones acerca de los salarios individuales, así como explicarse y justificarse las desigualdades; a menudo permite también que los nuevos puestos se sitúen más fácilmente dentro de una estructura salarial ya establecida.

Además, los datos compilados mediante el análisis y descripciones de los puestos puede servir de fundamento para una

amplia gama de técnicas de gestión del personal, tales como política de reclutamiento o de formación. La evaluación de tareas, por consiguiente, puede constituir un punto de partida práctico para racionalizar la política de personal en general. También puede ayudar a identificar deficiencias en los métodos de organización y de trabajo, y ofrece oportunidades para mejorar las condiciones de labor y reducir los riesgos profesionales.

La evaluación de tareas puede brindar a los sindicatos la oportunidad de participar en los diferentes aspectos de la fijación de salarios, puesto que hoy en día se acepta en general que ningún plan de evaluación de tareas podrá tener éxito a menos que los sindicatos estén dispuestos a contribuir a su elaboración y aplicación. De esta manera, los sindicatos tienen ocasión de participar en la selección y definición de factores y contribuyen a formar una lista de asesores, actividades que tradicionalmente han sido consideradas en la mayor parte de los casos como prerrogativas de los empleadores. Este método puede ofrecer un lenguaje técnico común y procedimientos comunes que a su vez constituirán un fundamento más preciso y fiable para la negociación colectiva sobre la estructura salarial. De esta manera contribuye también a mejorar las relaciones profesionales en la empresa.

Inconvenientes

A pesar de estas ventajas, no debe considerarse la evaluación de tareas como una panacea; su alcance se ve más o menos limitado por ciertos factores. Tratándose esencialmente de una técnica para convertir juicios colectivos subjetivos en juicios sistemáticos, nunca podrá aspirar a ser universalmente objetiva. Si las partes, especialmente la administración y los sindicatos, no se ponen de acuerdo en utilizar la evaluación de tareas, entonces es evidente que no podrá lograrse de la misma ningún beneficio. La posibilidad de modificar elementos claramente irracionales de una estructura de salarios está limitada a menudo por consideraciones tales como las tasas salariales que prevalecen en el exterior. Es muy posible que, a pesar de no ser racionales, algunas estructuras salariales tradicionales resulten imposibles de modificar.

La evaluación de tareas lleva tiempo, requiere personal especializado y quizás resulte onerosa. Muchos empleadores temen que la nueva estructura salarial así introducida pueda aumentar exageradamente sus costos de mano de obra, especialmente si la evaluación debe ser complementada por otros elementos de gestión de personal tales como un esquema de apreciación de rendimiento o una política de reclutamiento más racional; por otra parte, el mantenimiento de un plan de evaluación de tareas trae a menudo consigo la creación de una unidad de clasificación. Por

consiguiente, el costo de introducción de un plan de evaluación de tareas quizá reduzca a la nada los beneficios que de ella se esperan.

Los sindicatos desconfían a menudo de la evaluación de tareas e incluso pueden oponerse a ella, quizás por temor a que limite el alcance de la negociación colectiva. También se manifiestan críticos respecto de su tecnología a menudo esotérica que, cosa que ellos objetan, da la falsa impresión de que los puestos son clasificados con rigor casi científico.

Uno de los presupuestos básicos de la evaluación de tareas es que existen puestos cuyo contenido intrínseco puede ser definido y más o menos determinado; pero, en muchos sectores, la tendencia actual es la de introducir una organización del trabajo más flexible, a fin de evitar la monotonía y para que sea más fácilmente adaptable a las modificaciones en la producción y tecnología. Por lo tanto, resultaría algo artificial definir el contenido del puesto en términos de tareas estrictamente determinadas; la evaluación de tareas se encuentra intrínsecamente vinculada a la estructura y organización del trabajo de la empresa y, si la organización del trabajo se modifica constantemente, resulta difícil justificar la introducción de una evaluación que requiere cierto tiempo para adaptarse a la evolución de las circunstancias.

* * *

El estudio de la OIT sobre evaluación del trabajo, publicado hace más de 20 años, aclaraba que la evaluación de tareas se aplicaba principalmente a los empleos manuales. Desde entonces se han producido grandes cambios, y en la actualidad se utiliza también para los trabajadores no manuales, los niveles administrativos y los técnicos. Por consiguiente, sus métodos se han hecho más flexibles y son más fácilmente adaptables en lo que respecta a la selección y ponderación de factores. Pero esta mayor flexibilidad no significa que los resultados y procedimientos no sean rigurosamente controlados. A diferencia de la investigación anterior, cuyo objetivo era elaborar un método universal, las investigaciones actuales destinadas a mejorar la evaluación de tareas procuran lograr un resultado más fácilmente aceptable a través de procedimientos más elaborados. Esto significa que el plan debe ser cortado a la medida de la empresa, y que ha de obtenerse la participación de los trabajadores en cada etapa de la evaluación, desde la fase inicial de planificación hasta la determinación de las tasas salariales.

En algunos sectores se formula la objeción de que la estructura salarial obtenida como resultado de la evaluación de

tareas es excesivamente rígida y que, una vez establecida, se convierte en un especie de marco inamovible que resulta difícil adaptar a la nueva tecnología y a nuevos métodos de organización del trabajo que modifican los perfiles de los puestos. Sería imposible exagerar la importancia de una revisión y mantenimiento regulares del sistema a fin de que pueda adaptarse a las modificaciones que inevitablemente se producen con el paso del tiempo. La experiencia parece mostrar, asimismo, que muchas empresas no comprenden que la evaluación de tareas no es más que un elemento de la gestión del personal y que debería ser complementada por otros programas, tales como política de reclutamiento, un plan de evaluación del personal y un programa de formación, todos los cuales deberán armonizarse entre sí. Esto plantea el problema práctico de integrar todas estas técnicas a fin de elaborar una política de personal coherente y global. La búsqueda de esta integración, y los esfuerzos tendientes a que la evaluación de tareas sea más precisa y adaptable, seguirán constituyendo un importante desafío para muchas empresas.

EJEMPLOS DE PLANES DE EVALUACION DE TAREASEstudios de casosEstados Unidos: El plan de la United States Steel Corporation

El sistema de evaluación de tareas conocido como Plan de la United States Steel es uno de los más antiguos e importantes en lo que respecta al número de trabajadores que abarca¹. Dicho plan se aplica a la mayor parte de los trabajadores de la industria del acero, estimándose que en 1970 afectaba a 250 000 puestos y a más de 1 millón de personas. No se ha producido ningún cambio importante en su estructura desde 1947 y es aplicable a los puestos de producción, mantenimiento y tareas de oficina no confidenciales.

Su origen se remonta a la segunda guerra mundial. Se solicitó de la Junta Nacional del Trabajo de Guerra que adoptara una decisión global acerca de ciertas inequidades de las tasas de salario entre una y otra compañía que afectaba a 86 compañías de la industria, por lo que en 1944 publicó directrices por las cuales instaba a las partes a negociar la eliminación de dichas inequidades en la industria del acero. Inició su tarea un equipo de especialistas, originalmente constituido por dos empresas, con la misión de preparar un régimen de evaluación de tareas aplicables a todas las compañías de acero de los Estados Unidos, el que eligió un sistema de graduación por puntos en que se utilizaban cierto número de factores. A fin de seleccionar estos factores y su ponderación el equipo examinó en detalle 144 puestos claves, poniendo a prueba en primer lugar más de 2 000 puestos representativos.

En 1945 la United States Steel Corporation emprendió negociaciones con el sindicato a fin de adoptar el régimen de evaluación de tareas preparado en sus grandes líneas por los especialistas. El sindicato dio su aprobación y colaboró en su aplicación. Dos años más tarde, ambas partes acordaron una nueva escala de salarios estándar, igualmente basada en aquel régimen.

¹ Véase: D.H. Everest: "Steel industry plan", en Rock, op. cit., págs. 2-68-77.

Otras compañías del acero imitaron el ejemplo y, en breve lapso, la mayor parte de las empresas instituyeron una estructura de salarios de acuerdo con las mismas líneas generales. En 1953 los distintos métodos de evaluación de tareas de las compañías se fusionaron en un Manual de Descripción y Clasificación de Puestos que abarcaba más de 2 000 puestos claves. Este Manual ha sido periódicamente revisado desde entonces, pero el plan básico - los criterios y su ponderación - no ha sufrido ningún cambio importante durante tres decenios.

Estructura y funcionamiento del plan

El plan de evaluación de tareas es uno de los muchos elementos de fijación de salarios que se utiliza en la industria del acero de los Estados Unidos. Se basa en el mencionado Manual de Descripción y Clasificación de Puestos, que constituye una guía práctica para clasificar los puestos y contiene esquemas de clasificación, instrucciones y pautas para establecer descripciones adecuadas de los puestos. En virtud del mismo, los puestos se sitúan en una de las 34 categorías adoptadas en la mayor parte de los acuerdos colectivos de la industria del acero (si bien estos acuerdos colectivos afectan a toda una empresa, adoptan el mismo plan de evaluación de tareas establecido por la United States Steel Corporation).

Hay varias razones que explican este enfoque coordinado en la industria: tradicionalmente la negociación colectiva ha sido centralizada y coordinada; los acuerdos entre la Steel Corporation y el sindicato de dicha compañía sirven generalmente de modelo para otras empresas; el sindicato de los trabajadores del acero ha favorecido siempre la colaboración para armonizar las condiciones de trabajo y el plan de evaluación de tareas original fue desarrollado por un equipo de especialistas procedente de 12 compañías. Sea como fuere, ninguna empresa está obligada a adoptar el mismo plan de la United States Steel Corporation; fue solamente un azar que la mayor parte de las compañías hayan seguido muy de cerca dicho plan por diversas razones.

En el plan de la Steel Corporation se utilizan 12 criterios, cada uno de los cuales está dividido en niveles.

Los acuerdos básicos entre la empresa y el sindicato puntualizan en qué forma deberán aplicarse esos criterios. De esta manera, cuando una empresa crea un nuevo puesto o cambia su contenido el procedimiento es el siguiente:

- 1) la dirección elabora una descripción y clasificación del puesto de conformidad con las disposiciones del Manual de clasificación;

- 2) la descripción y clasificación propuestas para el puesto son sometidas al comité del sindicato de empresa para su aprobación;
- 3) el comité del sindicato de empresa y la dirección estudian y discuten la exactitud de la descripción y clasificación propuestas para las tareas. De llegarse a un acuerdo, se aprueba en firme la clasificación del puesto;
- 4) si la dirección y el comité del sindicato no consiguen llegar a un acuerdo, la dirección pone en práctica la clasificación propuesta, pero el comité del sindicato de empresa puede depositar una queja y solicitar que la misma sea examinada dentro del procedimiento normal de examen de reclamaciones, incluido el arbitraje.

United States Steel Corporation: criterios y cuotas máximas de puntos (1971)

1. Formación antes del empleo	1,0
2. Formación y experiencia durante el empleo	4,0
3. Aptitud mental	3,5
4. Destreza	2,0
5. Responsabilidad por los materiales	10,0
6. Responsabilidad por las herramientas y el equipo	4,0
7. Responsabilidad por las operaciones	6,5
8. Responsabilidad por la seguridad de otras personas	2,0
9. Esfuerzo mental	2,5
10. Esfuerzo físico	2,5
11. Condiciones ambientales	3,0
12. Riesgos	2,0
	<u>43,0</u>

Fuente: Everest, en Rock, op. cit., págs. 2-72.

Suecia: El plan de evaluación de tareas de la industria mecánica

Este plan de evaluación de tareas utiliza una clasificación por puntos, siendo su objetivo abarcar todos los trabajadores manuales de la industria mecánica de Suecia. Su utilización no es obligatoria para las empresas de este sector, pero, si una empresa desea adoptar un plan de evaluación de tareas, debe utilizar el aprobado por la asociación de empleadores de la industria mecánica y el sindicato de trabajadores de la misma

industria de Suecia. Al igual que muchos otros regímenes de evaluación de tareas de Suecia, este régimen fue elaborado conjuntamente por las partes, originalmente en los años cincuenta. La estructura del plan, es decir, la selección de criterios y, en cierta medida, su ponderación son análogas a las de otros planes sectoriales. En 1971 se revisó ligeramente el Manual de evaluación de empleos, pero sin modificar su estructura básica, como lo muestra el cuadro 1.

Cada criterio se subdivide en cinco niveles; por ejemplo, el esfuerzo físico se evalúa de acuerdo con el volumen de trabajo y el ambiente, añadiéndose puntos adicionales para la "tensión debida al calor" en el lugar de trabajo, independientemente del subfactor "temperatura" que ya aparece en el criterio "ambiente". De esta manera, el factor de las condiciones de trabajo resulta revalorizado.

El Manual de evaluación ofrece directrices sobre la aplicación del sistema, comenzando por la exigencia de que la clasificación de tareas sea realizada por una comisión en que el empleador y los trabajadores estén igualmente representados. No puede modificarse el sistema en cualquiera de sus aspectos sin el consentimiento de las organizaciones nacionales competentes de empleadores y de trabajadores.

Cuadro 1. Suecia: plan de evaluación de tareas de la industria mecánica; criterios y ponderación

Criterios	1971		1956	
	Máximo de puntos	Porcentaje del total	Porcentaje del total	Porcentaje del total
1. Calificaciones				
1) Teoría	8			
2) Práctica	12			
3) Juicio e iniciativa	12	44	30,6	35,3
4) Destreza y precisión	12			
2. Responsabilidad				
1) Responsabilidad económica	12			
2) Responsabilidad por la seguridad de terceros	8			
3) Responsabilidad por la propia seguridad ¹	8	40	27,8	25,4
4) Funciones de vigilancia	12			
3. Esfuerzo				
1) Esfuerzo físico	19			
2) Esfuerzo mental	12	31	21,5	18,7
4. Ambiente				
1) Temperatura	5			
2) Ruido	8			
3) Luz	4	29	20,1	20,6
4) Polvo y aire	12			

¹ En el plan de 1956 este subfactor se clasificó dentro del criterio 4.

Fuente: The job evaluation system of the engineering industry, Asociación de empleadores de la industria mecánica y del sindicato de trabajadores de la misma industria de Suecia (Estocolmo, 1971), págs. 6-7.

Cuadro 2: Suecia: plan de evaluación de tareas de la industria mecánica; evaluación del criterio "esfuerzo físico"

Nivel	Volumen de trabajo		Tensión debida al calor	
	Descripción del nivel	Puntos	Descripción del nivel	Puntos
1.	Escaso esfuerzo, frecuencia baja a moderada	0-1		
2.	a) Esfuerzo escaso, pero frecuencia elevada, o bien	2-3	Cuando la labor se realiza en una atmósfera sumamente caldeada	+1
	b) Esfuerzo moderado, de escasa frecuencia			
3.	a) Esfuerzo moderado, con frecuencia también moderada, o bien	4-5	Cuando la labor se realiza en: a) un fuerte calor b) una temperatura fuertemente caldeada	+1 +2
	b) Esfuerzo importante, de escasa frecuencia			
4.	a) Esfuerzo moderado, con frecuencia elevada, o bien	6-7	Cuando la labor se realiza en: a) una temperatura algo caldeada b) una temperatura caldeada c) una temperatura muy caldeada	+1 +2 +3
	b) Esfuerzo importante, de frecuencia moderada, o bien			
	c) Esfuerzo muy importante pero con baja frecuencia			
5.	a) Esfuerzo importante, de gran frecuencia, o bien	8-9	Cuando la labor se realiza en: a) una temperatura algo caldeada b) una temperatura caldeada c) una temperatura muy caldeada	+2 +3 +4
	b) Esfuerzo muy importante, de frecuencia moderada			

Fuente: The job evaluation system of the engineering industry, op. cit., pág. 32.

República Federal de Alemania: Plan de evaluación de tareas de la industria mecánica de Wurttemberg Septentrional/Baden Septentrional (1967)

Alrededor de 90 por ciento de los trabajadores cubiertos por el convenio colectivo pertinente están remunerados en la actualidad en virtud de este sistema. El cuadro que figura a continuación permite evidenciar que este régimen asigna importancia considerable, en su ponderación, a los factores de tensión y ambiente de trabajo, que representan respectivamente 26,4 y 30,5 por ciento del máximo teórico posible.

Criterios y factores de ponderación en la industria mecánica según el plan de Wurttemberg Septentrional/Baden Septentrional

Criterios	Factores de ponderación	Ponderación relativa ¹
I. Capacidades		18,9
1. Conocimiento, formación y experiencia	1,0	
2. Habilidad, destreza manual y agilidad física	0,8	
II. Esfuerzo		26,4
3. Tensión ejercida sobre los sentidos y los nervios	0,9	
4. Proceso de esfuerzo mental adicional	0,8	
5. Esfuerzo muscular	0,8	
III. Responsabilidad		24,2
6. Responsabilidad por el propio trabajo	0,8	
7. Responsabilidad por el trabajo de otros	0,6	
8. Responsabilidad por la seguridad de otras personas	0,9	
IV. Factores ambientales		30,5
9. Suciedad	0,3	
10. Polvo	0,3	
11. Aceite, grasa	0,2	
12. Temperatura	0,3	
13. Humedad, ácidos, detergentes cáusticos	0,2	
14. Gases, vapores	0,2	
15. Ruido	0,5	
16. Vibraciones	0,1	
17. Efectos de ennegrecimiento debidos a la luz excesiva o a una falta de iluminación	0,2	
18. Peligro de resfriados y otras afecciones respiratorias	0,2	
19. Peligro de accidentes	0,3	
20. Trabas en los movimientos provocados por la ropa de protección	0,1	
		<u>100,0</u>

¹ La ponderación relativa se expresa como porcentaje de la ponderación teóricamente posible asignada a cada factor importante.

Se ha convenido en adoptar la siguiente escala de conversión de los valores, clases y remuneración relativa correspondientes a los puestos:

Valor del puesto	Clases	Coeficientes
0 - 3,5	I	75 por ciento
3,5 - 6,0	II	80 por ciento
6,0 - 8,5	III	85 por ciento
8,5 - 11,5	IV	90 por ciento
11,5 - 14,5	V	95 por ciento
14,5 - 17,5	VI	100 por ciento
17,5 - 21,0	VII	106 por ciento
21,0 - 24,5	VIII	112 por ciento
24,5 - 28,0	IX	118 por ciento
28,0 - 31,5	X	124 por ciento
31,5 - 35,0	XI	130 por ciento
35,0 y más	XII	

(Se asigna un monto de 1,7 por ciento de la tasa de remuneración de la clase VI para cada nuevo punto de valor del puesto que se obtenga.)

En el curso de los últimos años las partes en el acuerdo colectivo han suprimido las clases de salarios inferiores, de manera que la remuneración comienza a nivel de la clase III. Se trató en este caso de una medida especial para mejorar la situación relativa de los trabajadores no calificados y una parte de los semicalificados, los que en gran proporción eran mujeres y trabajadores extranjeros.

Francia: Industria metalúrgica

En Francia la mayor parte de los ejemplos de evaluación de tareas se han limitado al nivel de la empresa, a pesar de que se han realizado unas pocas tentativas aisladas a fin de utilizar el método de evaluación en los acuerdos colectivos relativos a toda una industria, tales como en la industria de los textiles sintéticos en 1955 y las cooperativas lecheras en 1964. Más recientemente, en 1975, los copartícipes sociales de la industria metalúrgica (que representan unos 2,5 millones de trabajadores) introdujeron nuevas clasificaciones profesionales basándose en ciertos principios de esta técnica. Estas clasificaciones definen los diversos niveles por referencia más o menos directa a los cuatro criterios de conocimiento, discreción, responsabilidad y naturaleza del trabajo, no como parte de un plan analítico de evaluación de tareas con una ponderación clara, sino como un

sistema de clasificación global con definición de grados. Este plan adquiere mayor claridad al utilizar sistemáticamente los cuatro factores mencionados para definir los niveles. La definición de los niveles y sus coeficientes respectivos fue negociada entre la federación de empleadores (Union des Industries Métallurgiques et Minières) y los sindicatos de este sector.

Las clasificaciones son susceptibles de adaptarse a las características del personal de muchas empresas diferentes; su propósito es garantizar a los trabajadores de la industria un nivel determinado de salarios.

Se ofrece a continuación la clasificación del personal administrativo y técnico.

Clasificación de los trabajadores administrativos y técnicos

NIVEL I

Siguiendo instrucciones simples y detalladas que establecen la naturaleza del trabajo y los métodos operativos que deberán aplicarse, el trabajador ejecuta tareas caracterizadas por su simplicidad o su carácter repetitivo, o bien su analogía, con arreglo al procedimiento indicado.

Trabaja bajo la supervisión directa de un trabajador más calificado.

Escalón 3 (coeficiente 155)

El trabajo se caracteriza por la combinación y sucesión de operaciones diversas que requieren un mínimo de atención debido a su índole o a su variedad.

El tiempo de adaptación en el lugar de trabajo no excede normalmente de un mes.

Escalón 2 (coeficiente 145)

El trabajo entraña la ejecución de operaciones simples que responden a exigencias claramente definidas en cuanto a calidad y rapidez, y que sólo requieren controles sencillos en cuanto a la calidad de la labor realizada.

El necesario período de adaptación en el lugar de trabajo no excede de una semana.

Escalón 1 (coeficiente 140)

La labor impone operaciones elementales simples de carácter rutinario (por ejemplo, distribución de documentos).

NIVEL II

Siguiendo instrucciones de trabajo precisas y detalladas, que indican las acciones que deberán realizarse, los límites que han de respetarse, los métodos utilizados, los medios disponibles, el trabajador ejecuta un trabajo calificado constituido por una serie de operaciones diversas que deben encadenarse en forma coherente en función del resultado que se espera.

Está colocado bajo el control directo de un agente de nivel de calificación superior.

Nivel de conocimientos

Los niveles de educación nacional V y V bis, tal como se definen en la circular de 11 de julio de 1967.

Este nivel de conocimientos puede adquirirse sea en la escuela o gracias a una formación equivalente, o bien por la experiencia profesional.

Escalón 3 (coeficiente 190)

El trabajo se sitúa al mismo nivel que el escalón anterior pero, para alcanzar el nivel requerido, debe ser realizado por un trabajador de experiencia. Es difícil controlar la labor terminada porque los errores no se detectan inmediatamente.

Escalón 2 (coeficiente 180)

El trabajo entraña una combinación de secuencias operatorias en que el cuidado y el nivel adecuado de realización del trabajo exigen la realización de controles. No siempre es posible supervisar el nivel del trabajo inmediatamente, pero las repercusiones de los errores se detectan rápidamente.

Escalón 1 (coeficiente 170)

El trabajo se caracteriza por una combinación de secuencias operativas que requieren conocimiento profesional, y en la que el

cuidado y el nivel del trabajo realizado entrañan dificultades de rutina. El nivel del trabajo puede controlarse inmediatamente.

NIVEL III

Siguiendo instrucciones precisas y detalladas y las informaciones suministradas sobre la modalidad operativa y sus objetivos, el trabajador ejecuta una labor que impone un análisis sencillo y la utilización simple de informaciones de acuerdo con su naturaleza o repetitividad, aplicándose las normas de una técnica determinada.

La labor se realiza utilizando procesos conocidos o de conformidad con un modelo dado.

El trabajador puede asumir la responsabilidad técnica de la labor realizada por un personal de menor calificación.

Está bajo la supervisión directa de un trabajador en general más calificado.

Nivel de conocimientos

Los niveles de educación nacional V y VI bis, tal como se definen en la circular de 11 de julio de 1967.

Este nivel de conocimientos puede adquirirse en la escuela o gracias a una formación equivalente, o bien por la experiencia en el trabajo.

Escalón 3 (coeficiente 240)

El trabajo se caracteriza por lo siguiente:

- ejecución de una serie de operaciones generalmente interrelacionadas y efectuadas en fases, por lo que requieren en particular que el trabajador compruebe ciertos datos intermedios y efectúe controles o ajustes en el curso de su labor; y también
- presentación de informes y, de ser necesario, sumisión de propuestas pertinentes basándose en la analogía con tareas anteriores del mismo tipo especializado o muy semejante.

Escalón 2 (coeficiente 225)

El trabajo se caracteriza por:

- la ejecución independiente, de conformidad con el procedimiento establecido, de una serie de operaciones que incluyen la deducción y análisis de datos y el montado y puesta a prueba del equipo; y también
- la preparación, en la forma impuesta por la labor especializada de que se trata, de documentos tales como informes, declaraciones, diagramas, diseños, escalas y programas cuya necesidad puede surgir en el curso de una tarea semejante.

Escalón 1 (coeficiente 215)

El trabajo impone:

- el cumplimiento de operaciones técnicas y administrativas de conformidad con un procedimiento normalizado o poco habitual, pero con la asistencia de un trabajador más calificado; y también
- preparar documentos sea mediante la transcripción de datos útiles compilados en el curso de la labor o en forma de breves informes.

NIVEL IV

Siguiendo instrucciones generales relativas a los métodos conocidos o estipulados, y que dejan cierto margen de iniciativa sobre la elección de los medios que habrán de emplearse y el orden de las fases cumplidas, el trabajador ejecuta trabajos complejos de carácter administrativo o técnico en cuanto a la aplicación de datos o al estudio de una parte del problema, aplicando una técnica conocida.

En las instrucciones se define la situación del trabajo dentro de un programa general.

El trabajador posiblemente asumirá la responsabilidad técnica de la labor realizada por trabajadores de menor calificación.

Habitualmente está bajo el control de un trabajador más calificado.

Nivel de conocimientos

El nivel de educación nacional IV, tal como se define en la circular de 11 de julio de 1967.

Este nivel de conocimientos podrá adquirirse en la escuela, gracias a una formación equivalente o por la experiencia en el trabajo.

Escalón 3 (coeficiente 285)

El trabajo se caracteriza por:

- ampliación del ámbito de acción a sectores conexos de especialización administrativa o técnica;
- modificaciones importantes de los métodos, procesos y recursos;
- una libertad de acción indispensable para su ejecución, a reserva de la asistencia y control de otros en caso necesario.

Escalón 2 (coeficiente 270)

El trabajo se caracteriza por:

- la necesidad de adaptarse a diversas restricciones mediante la adaptación y transposición de métodos, procedimientos y recursos que ya se han aplicado en situaciones similares;
- la necesidad de sugerir con tal propósito distintas soluciones mencionando sus ventajas e inconvenientes.

Escalón 1 (coeficiente 255)

El trabajo se limita en general a una técnica única o a una sola categoría de productos, e impone:

- iniciativa para elegir entre distintos métodos, procedimientos o medios habitualmente utilizados en la empresa;
- presentar informes en caso necesario acerca de las propuestas estudiadas y los resultados obtenidos.

Siguiendo pautas que constituyen un marco para todas las funciones y en las que se define el propósito de la labor, acompañadas de instrucciones especiales que abarcan los nuevos problemas, el trabajador es responsable de la ejecución o coordinación de un plan completo de labor o de una parte (que varía en importancia de acuerdo con el escalón en que ha sido clasificado) de un esquema complejo. El trabajo mencionado requiere el examen e integración de: los datos observados; las limitaciones de carácter técnico, económico, administrativo, etc., y el costo de cualesquiera medidas que puedan proponerse en cooperación con funcionarios que desarrollan otras actividades especializadas.

En general, las funciones mencionadas consisten en estudiar, mejorar constantemente y desarrollar productos, métodos o procesos que (en mayor o menor grado de acuerdo con el escalón en que el trabajador está clasificado) entrañan innovaciones. La medida en que la planificación, síntesis y coordinación o gestión se encuentran asociadas o combinadas dependerá de la importancia o escala de las funciones de que se trata.

El trabajador asume generalmente responsabilidades técnicas o administrativas frente a un personal menos calificado.

También asume amplias responsabilidades sujetas a la supervisión de un superior que puede ser el jefe de la empresa.

Nivel de conocimientos

El nivel de educación nacional III, como se define en la circular de 11 de julio de 1967.

Este nivel de conocimientos podrá adquirirse en la escuela o por una formación equivalente, o bien gracias a la experiencia en el trabajo.

Escalón 3 (coeficiente 365)

A este nivel, las funciones del trabajador consisten en examinar, decidir y proponer programas con objeto de alcanzar plenamente el objetivo inicialmente propuesto, así como en preparar y poner en práctica las nuevas medidas que se requieran.

Escalón 2 (coeficiente 335)

En este escalón la innovación mencionada consiste en transponer disposiciones ya puestas en práctica en condiciones

distintas, buscando y adaptando las medidas que permitan lograr resultados técnica y económicamente válidos.

La preparación de estas medidas podrá traer consigo la propuesta de modificaciones parciales del objetivo inicial. En caso de presentarse dificultades técnicas o cierta incompatibilidad con el objetivo, la referencia al superior técnico o administrativo podrá ir acompañada de propuestas para introducir modificaciones parciales en dicho objetivo.

Escalón 1 (coeficiente 305)

A este nivel la innovación mencionada consiste en buscar adaptaciones y modificaciones coherentes y compatibles entre sí, como también con el objetivo buscado.

El recurso a la autoridad técnica o jerárquica competente es obligatorio en caso de dificultades técnicas o de incompatibilidad con el objetivo.

Fuente: Acuerdo nacional de 21 de julio de 1975 sobre la clasificación entre la Unión de Industrias Metalúrgicas y Mineras y las organizaciones sindicales.

Reino Unido: Sistema de evaluación de tareas para los trabajadores manuales

Situación general de la empresa

El siguiente estudio de un caso describe la introducción de la evaluación de tareas como medio de racionalizar la estructura de pago de salarios de trabajadores manuales (remunerados por hora) en una importante empresa manufacturera.

Los efectivos de mano de obra alcanzaban un total de 5 000, de los que aproximadamente 2 800 estaban directamente afectados a la producción y alrededor de 2 200 prestaban servicios que indirectamente contribuían a la misma. Solamente 200 de estos trabajadores eran mujeres, igualmente divididas entre la producción directa y los servicios indirectos. La igualdad de remuneración no constituía un problema significativo.

Todos los trabajadores remunerados por horas eran miembros de un sindicato. Alrededor de 700 trabajadores calificados ocupados en la producción indirecta estaban representados o bien

por la AUEW¹ o la EETPU². De éstos, casi todos pertenecían a la AUEW. El resto de los trabajadores de la producción indirecta y todos los trabajadores de la producción directa estaban representados por la AUEW, TJWU³ o GMWU⁴. En la afiliación general, se estimaba que la GMWU y la AUEW se encontraban más o menos al mismo nivel, pues los demás sindicatos sólo contaban con 1 000 afiliados en total. No se habían realizado tentativas oficiales previas para desarrollar una estructura de salarios sistemáticamente graduada, aunque se aplicaban localmente planes basados en el "mérito" en algunos sectores de producción indirecta, por ejemplo, las salas de herramientas y el mantenimiento de los talleres.

La compañía había dado beneficios y seguía dándolos, pero los administradores superiores reconocían la necesidad de salir al paso de presiones crecientes a favor de un aumento de salarios mediante una mejora de la productividad, por lo que se consideraba la evaluación de tareas como uno de los mecanismos necesarios para mantener bajo cierto control los futuros aumentos de salarios.

Motivos de la adopción de una evaluación de empleos

Habiendo reconocido la necesidad de modificar la práctica anterior, el Consejo de Administración pidió a un equipo de consultores en materia de gestión que recomendara las medidas que deberían adoptarse a tal efecto. Se comprobó que, en los tres años precedentes, las cuestiones relativas a salarios se habían resuelto en forma satisfactoria gracias a ciertos arreglos ad hoc, si bien más recientemente se habían declarado varias huelgas, lo que parecía indicar un creciente descontento acerca de las soluciones anteriormente aplicadas. Basándose en nuevas investigaciones, se pudo comprobar lo siguiente:

- 1) Se utilizaban alrededor de 800 tasas de salarios distintas en el caso de los trabajadores de la producción "indirecta".
- 2) Las ganancias de los trabajadores directamente productivos variaban nada menos que en un 90 por ciento desde el escalón más bajo al más elevado.

¹ AUEW: Amalgamated Union of Engineering Workers.

² EETPU: Electrical, Electronic, Telecommunication and Plumbing Union.

³ TGWU: Transport and General Workers' Union.

⁴ GMWU: National Union of General and Municipal Workers.

- 3) La remuneración bruta no reflejaba el valor del empleo, sino que era resultado de la posición de negociación del sector o de la posibilidad de efectuar horas extraordinarias "de manufactura".
- 4) Los ingresos brutos se componían en buena parte de primas relacionadas con el servicio.
- 5) Los trabajadores directos semicalificados ganaban a menudo más que los trabajadores calificados de la producción indirecta.
- 6) La movilidad y flexibilidad de la mano de obra estaban trabadas por una multiplicidad de tasas o procedimientos destinados a proteger los ingresos de los trabajadores a destajo.
- 7) En razón del enfoque ad hoc para solucionar las reivindicaciones salariales, se había creado cierto malestar en las relaciones de trabajo, que iba en aumento y provocaba pérdidas de control de la situación por parte de la dirección.
- 8) La reciente realización de fuertes inversiones y las crecientes presiones de empresas competidoras subrayaban la necesidad de obtener una mayor productividad de la mano de obra.

Tras analizar estos problemas, los consultores recomendaron que se aplicaran nuevas prácticas, consistiendo parte del cambio en una mayor regularización de la estructura de salarios merced a la adopción de un plan de evaluación de tareas. Este plan fue considerado, por tanto, como solamente un componente de una compleja serie de cambios. Se proponía dos objetivos principales:

- a) mejorar la comprensión recíproca de la estructura de salarios y, por ende, mejorar las relaciones de trabajo;
- b) suministrar una estructura subyacente sobre la cual podrían asentarse otros elementos de la estructura de salarios, por ejemplo, los sistemas de pago de incentivos, remuneraciones marginales, etc.

El método de evaluación de tareas elegido fue un método de perfiles. Se estimó que el importante elemento de participación de este método era particularmente adecuado en casos en que las relaciones entre varios sindicatos o entre la dirección y el trabajador daban pruebas de cierta desconfianza mutua. Además, podía adaptarse específicamente a la situación de la empresa.

Fase inicial: Evaluación de empleos claves

Muchos trabajadores, así como sus sindicatos, se manifestaban - en forma comprensible - recelosos de los motivos en que se inspiraba la dirección para presentar propuestas de evaluación de empleos (además de otras destinadas a mejorar la productividad). Frente a tales recelos, y a fin de solucionar todas las reclamaciones pendientes en materia de salarios, se negoció un laudo en esta materia con intención de mantener el statu quo durante 15 meses. Y la operación tuvo éxito. Mientras las negociaciones continuaban su curso, se celebraron coloquios de formación y evaluación en que participaron alrededor de 400 personas entre administradores, capataces y representantes sindicales. Sin esta amplia discusión, sería improbable que la evaluación de tareas hubiera podido realizarse eficazmente.

Una vez completados tales coloquios, se creó una comisión de evaluación formada por un presidente procedente de la dirección superior, otros cuatro miembros directivos y cuatro representantes sindicales (uno de cada sindicato principal). Un miembro del Departamento de Personal actuaba como secretario. Esta comisión recibió una formación de dos semanas, durante las cuales identificaron y acordaron los puestos que debían ser evaluados: se identificaron alrededor de 600 puestos.

A continuación la comisión seleccionó 40 puestos como puntos de referencia, evaluándolos en comparación con las siguientes características:

Responsabilidad	(4 subfactores)
Exigencias sociales	(2 subfactores)
Ambiente de trabajo	(2 subfactores)
Exigencias físicas	(5 subfactores)
Exigencias mentales	(8 subfactores)

Se obtuvo este resultado consignando por escrito una descripción de cada uno de los 40 puestos, en colaboración con el capataz, un titular del puesto y el representante sindical local, y evaluando luego cada uno de los subfactores con referencia a una escala de cuatro puntos (baja, moderada, alta, excepcional). Una vez completada la evaluación, se acordó un orden de graduación para los 40 puestos y una ponderación para cada característica. La comisión de evaluación completó su programa de labor dentro de las 12 semanas siguientes a su período de formación.

Evaluación de los otros empleos

A fin de evaluar los empleos restantes, se constituyeron dos comisiones de examen y ocho equipos de evaluación constituidos por dos hombres cada uno. Estos órganos eran paritarios, con

participación de la dirección y del sindicato. En dichas comisiones se incorporaron los miembros de la comisión de evaluación además de otros representantes, impartíendoseles ulterior formación mediante la utilización de puestos claves como material didáctico. Completada la formación, cada equipo preparó una descripción para cada puesto de su competencia y la presentó junto con su evaluación del puesto a un comité de estudio. Este comité podía o bien aceptar, o modificar o referir la evaluación para un examen ulterior. De esta manera fueron evaluados y clasificados todos los 600 puestos restantes. Esta tarea llevó 12 meses para ser completada. Antes de transmitir el orden de clasificación resultante al comité de negociación paritario, a fin de que discutiera la estructura de grados, la comisión de evaluación reevaluó 31 puestos que, según su decisión, debían constituirse mediante combinación de otros puestos individuales.

Tratamiento de reclamaciones

Se elaboró un procedimiento de reclamaciones, de acuerdo con los sindicatos, antes de publicar la estructura de grados propuesta. Después de su discusión en el Comité de Negociación Paritario (JNC), la estructura de grados se publicó sin indicar los puntos correspondientes a cada puesto, pero indicándose la posición relativa de cada puesto en su grado.

La comisión de apelaciones tuvo ante sí 54 reclamaciones de nueva clasificación, de las que solucionó 30 sin modificar el escalón, asignándoles un escalón superior a otras 15, mientras que 9 fueron retransmitidas al JNC para su examen. Se decidió acerca de estos 9 puestos después de introducir cambios en el contenido de la labor, con lo que se logró una flexibilidad adicional en materia de mano de obra y mejoras potenciales de la productividad.

La comisión de apelaciones solucionó 45 casos, siéndole posible darles solución dentro de un plazo de dos meses. Transcurrieron otros dos meses más antes de que se llegara a un acuerdo definitivo sobre los últimos 9 puestos aún en discusión.

Conclusión

El estudio de este caso nos da un ejemplo de una forma de abordar la evaluación de tareas que posteriormente debía ser mantenida con éxito y sin mayor desgaste. No obstante, a lo largo de todo el proceso fue preciso resolver numerosos problemas, tales como:

- disipar la desconfianza inicialmente manifestada por los trabajadores y los sindicatos;

- mantener el impulso y, en particular, asegurarse de que los miembros del personal directivo le dedicaban suficiente tiempo, habida cuenta del recargo de sus horarios;
- evitar fricciones entre los sindicatos;
- evitar que cualquier prejuicio, por parte de personas o de sectores, interviniese en la evaluación;
- persuadir a los trabajadores calificados para que autorizaran a representantes sindicales no calificados a participar en las labores de los equipos de evaluación en relación con un trabajo calificado;
- dar solución a los puestos acerca de los cuales se había presentado una reclamación sin socavar el resto de la estructura.

El enfoque de participación adoptado contribuyó no poco a la solución de estos problemas. El estudio de este caso no incluye la labor que fue necesaria después de haberse aprobado la estructura de grados. Pero debería recordarse que la evaluación de tareas sólo era una parte, aunque importante, de las mejoras que se estimaban necesarias.

Fuente: M. Thakur y D. Gill: Job evaluation in practice (Institute of Personnel Management, Londres, 1976), pág. 64 y siguientes. Se reproduce por amable autorización del Instituto de Administración de Personal.

Reino Unido: Introducción de la evaluación de tareas en un banco

Este banco tiene aproximadamente 185 sucursales, principalmente en los condados del Norte, y emplea un personal de 2 200 personas, de las que un poco más de 400 pertenecen al personal administrativo. El banco ofrece los mismos servicios que los grandes bancos comerciales, pero es una sociedad independiente.

Desde 1967 el Sindicato Nacional de Empleados Bancarios ha sido reconocido por el personal como único órgano de negociación. En el momento de introducirse la evaluación de tareas, aproximadamente 85 por ciento del personal eran miembros del sindicato.

La comisión

Se llegó a un acuerdo entre el banco y el sindicato para crear una comisión paritaria a fin de investigar la posibilidad de introducir la evaluación de tareas. Esta comisión constaba de: un presidente, dos representantes nombrados por el banco y dos representantes nombrados por el sindicato.

La comisión comenzó sus trabajos a tiempo parcial, pero, después de visitas realizadas a otros bancos y tras examinar con un consultor del exterior, se hizo evidente que sería necesaria una comisión a tiempo pleno. El número de miembros de la misma se aumentó a siete (un representante más de cada parte) y la investigación a tiempo completo se inició el 21 de junio de 1971.

La encuesta

El primer paso consistió en seleccionar un grupo representativo de puestos en el conjunto del banco, desde el empleado subalterno hasta el de director nombrado por el consejo de administración. Se seleccionaron unos 40 a 50 puestos como puntos de referencia, y cada uno de ellos fue comparado luego con cada uno de los demás y se adoptó una decisión en cuanto a cuál era el más responsable. Una vez terminada esta operación se preparó una lista en que los puestos figuraban por orden de importancia. Los miembros de la comisión se manifestaron plenamente de acuerdo con el orden final.

Se examinaron varios métodos de evaluación de tareas, pero se decidió recomendar un sistema de graduación por puntos, y esto por dos razones principales:

- a) se estimó que era relativamente fácil de comprender;
- b) podía cortarse a medida para adaptarlo a las necesidades del banco.

El paso siguiente consistió en decidir sobre cuáles factores se utilizarían. Estos fueron los siguientes:

	<u>Máximo de puntos</u>
Complejidad	30
Juicio y responsabilidad	30
Vigilancia	20
Contactos	20
	<u>100</u>

Este sistema se puso a prueba por referencia a los puestos claves y se introdujeron reajustes hasta que se reveló plenamente

satisfactorio. A continuación la sociedad inició un sistema piloto relativo a unas pocas sucursales y departamentos. Se introdujeron reajustes definitivos y, a continuación, las recomendaciones de la comisión se presentaron a la dirección y al sindicato. Esta etapa se había completado el 29 de julio de 1971.

En el curso de la encuesta se había visto con evidencia que sería preciso un régimen separado para el personal directivo. Por lo tanto, el plan se aplicó a todo el personal de oficina hasta los jefes de servicio de primera fila, cuyo número era de unos 1 750.

Aplicación

Contándose con 185 sucursales, inevitablemente se presentaba un problema de comunicación. En cierta medida este problema fue resuelto mediante la publicación regular de boletines de personal acerca de las actividades de la comisión, pero el método de aplicación fue diseñado no solamente para brindar la información necesaria, sino también para asegurar que el personal comprendiese lo que estaba haciendo la comisión. A fin de facilitar la obtención de informaciones, se destacaron tres analistas de puestos para servir en la comisión. Estos especialistas participaron en la elaboración de descripciones de puestos, pero sin desempeñar papel alguno en la graduación.

La primera etapa consistió en publicar un boletín amplio en que se anunciaba el plan y las propuestas de la comisión para su aplicación. A continuación se siguió el siguiente procedimiento:

- 1) un miembro de la comisión visitó la sucursal elegida a fin de dar instrucciones a su gerente;
- 2) el gerente comunicó estas instrucciones al personal y les distribuyó ejemplares del boletín y un cuestionario sobre puestos junto con notas de orientación;
- 3) una semana después, aproximadamente, un especialista en evaluación de tareas o un miembro de la comisión visitó la sucursal y celebró una entrevista con cada uno de los miembros del personal a fin de obtener las descripciones de puestos.

La descripción completa de los puestos fue objeto de un acuerdo con el miembro del personal y con su administrador, para ser luego devuelta a la casa matriz para su graduación.

Graduación

La comisión de clasificación estaba formada por cualquiera de los miembros de la comisión plenaria, en número de cuatro, si bien se designó un presidente que asistió a todas las reuniones de aquella comisión. Como promedio, fue capaz de clasificar 35 a 40 puestos por día para las sucursales, algo menos de lo que se había hecho respecto de los puestos especializados de la sede. En todo momento era importante vigilar que no se produjera ninguna desviación de los puestos claves. De presentarse cualesquiera dificultades para asignar puntos a tal o cual puesto, éste era examinado por la comisión en pleno. cuando se habían asignado puntos aproximadamente a dos terceras partes de los puestos que abarcaba el plan, se apreciaron con claridad el número de escalones y los niveles de transición. El director y la administración de personal, que tenían acceso a todos los salarios, recibieron ejemplares de todas las descripciones de puestos a medida que eran clasificados. Incluyendo en un gráfico los puntos asignados por referencia a los salarios, aparecieron naturalmente los niveles de transición.

A continuación las recomendaciones de la comisión fueron sometidas a la administración y al sindicato, siendo objeto de un acuerdo.

Notificación de las clases

Los resultados relativos a todas las sucursales fueron entregados en primer lugar al miembro de la dirección responsable de las mismas. A continuación se informó a los distintos gerentes. Los resultados fueron enviados por correo y cada gerente recibió:

- 1) ejemplares de las descripciones de puestos individuales (con omisión de la lista de puntos);
- 2) una lista de clasificaciones para su personal;
- 3) un juego completo de descripciones de empleos tipos. (Considerada la similitud de puestos en las sucursales, fue posible presentar ejemplos claramente definidos de puestos de cada clase. Se elaboraron dieciocho descripciones de puestos tipos y, entre ellos, el gerente tuvo la posibilidad de comparar los resultados con respecto a su propia sucursal.);
- 4) un juego de directivas.

Aproximadamente una semana después de enviar los resultados, un miembro de la comisión visitó la sucursal a fin de examinar las clasificaciones con el gerente. En caso de que uno de éstos

deseara reclamar respecto de tal o cual clasificación, debía escribir al presidente de la comisión exponiendo su caso. Si el puesto de algún titular hubiera cambiado durante el curso de la encuesta, se preparaba una nueva descripción del puesto para su examen por la comisión.

Una vez que se hubieran examinado todas las reclamaciones presentadas por los gerentes, los resultados fueron anunciados al personal.

Procedimiento de reclamaciones

entre el banco y el sindicato se llegó a un acuerdo sobre un procedimiento oficial de reclamaciones. Toda reclamación era considerada en primer lugar por:

1. la comisión de clasificación; a continuación:
2. una comisión de apelación; y entonces:
3. el Sindicato Nacional de Empleados Bancarios y la dirección.

La comisión de apelaciones constaba de cuatro funcionarios nombrados a título paritario por el banco y el sindicato. El titular que presentaba la reclamación podía hacerse representar en la etapa 2.

Etapas finales

Durante las últimas fases de la encuesta, se estaban celebrando negociaciones entre el banco y el sindicato a fin de llegar a un acuerdo sobre las escalas de salarios correspondientes a los seis grados. Después de que éstos hubiesen sido anunciados, se inició un examen de evaluación y los salarios se reajustaron hacia lo alto hasta el punto correcto de su grado. Si un empleado ya era remunerado con exceso, no se redujo su salario. Si un empleado consideraba que su salario había sido colocado en un lugar equivocado de la escala de remuneraciones, podía presentar una reclamación contra esta decisión a través de su funcionario responsable.

A continuación el mantenimiento del plan fue confiado al departamento de personal, al que se reforzó con un nuevo funcionario. La comisión continúa reuniéndose de vez en cuando a fin de examinar reclasificaciones, nuevos puestos y reclamaciones.

Conclusión

La operación fue en todo momento paritaria y nunca se produjeron serios desacuerdos entre el banco y el sindicato. Se

manifestaron muchas divergencias de opinión, pero siempre se resolvieron mediante la discusión y la transacción.

No se escatimaron esfuerzos ni gastos para llevarla a cabo, y los costos del comité en materia de salarios, gastos y formación alcanzaron de 15 000 a 16 000 libras esterlinas. No obstante, el banco se dio por satisfecho con los resultados, pues en general el plan fue bien recibido y comprendido, siendo relativamente escaso el número de reclamaciones, aproximadamente 3 por ciento.

El banco no esperaba que el nuevo sistema de evaluación de tareas resolviera todos los problemas de remuneración, por lo que estimaba que debería pasar cierto tiempo antes de que los efectos de las antiguas escalas relacionadas con la edad fueran desapareciendo del sistema. No obstante, como resultado de la implantación del plan surgieron también otras ventajas indirectas en los campos de desarrollo de las carreras y de formación.

El programa comenzó a aplicarse a mediados de octubre de 1971 y quedó completado a fines de marzo de 1972. Los nuevos salarios comenzaron a abonarse a partir del 1.º de abril de 1972, a pesar de que, habida cuenta del volumen de trabajo que imponían los exámenes de rendimiento, sólo fue en agosto de 1972 cuando todos los salarios alcanzaron sus nuevos niveles.

Fuente: M. Thakur y D. Gill: Job evaluation in practice (Institute of Personnel Management, Londres 1976), págs. 36-41. Se reproduce por amable autorización del Instituto de Administración del Personal.

Gráfico de orientación del método de perfiles de Hay-MSL

CALIFICACIONES		AMPLITUD DE LAS CALIFICACIONES EN MATERIA DE GESTION								
		I. NINGUNA O MINIMA			II. HOMOGENEA			III. HETEROGENEA		
		Ejecución o supervisión de una actividad (o actividades) altamente específicas en cuanto a los objetivos y al contenido, con un conocimiento apropiado de actividades conexas								
Competencias en relaciones humanas		1	2	3	1	2	3	1	2	3
A.	BASICA Trabajo de rutina básico más adoctrinamiento en materia de trabajo	50	57	66	66	76	87	87	100	115
		57	66	76	76	87	100	100	115	132
		66	76	87	87	100	115	115	132	152
B.	ELEMENTAL Familiaridad con rutinas de trabajo distinto o con la utilización de equipo y maquinaria sencillos	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		76	87	100	100	115	132	132	152	175
		87	100	115	115	132	152	152	175	200
C.	PROFESIONAL Eficacia de procedimientos o sistemática, que puede traer consigo cierta facilidad para la utilización de equipo especializado	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		100	115	132	132	152	175	175	200	230
		115	132	152	152	175	200	200	230	264
D.	PROFESIONAL AVANZADO Algunas aptitudes especializadas (generalmente de carácter no técnico), sea como fuerte que hubiesen sido adquiridas, que den cierta amplitud adicional a un elemento funcional generalmente único	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		132	152	175	175	200	230	230	264	304
		152	175	200	200	230	264	264	304	350
E.	BASICA DE ESPECIALIZACION TECNICA Aptitud suficiente en una técnica que requiere la comprensión sea de prácticas anexas o de precedentes, o bien de teoría y principios científicos, o de ambos	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		175	200	230	230	264	304	304	350	400
		200	230	264	264	304	350	350	400	460
F.	TECNICA ESPECIALIZADA CON LARGOS AÑOS DE PRACTICA Eficiencia adquirida a través de amplias experiencias en un campo especializado o técnico en una técnica que combina tanto una comprensión amplia de prácticas conexas y de precedentes, o de la teoría y principios científicos, o de ambos	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		230	264	304	304	350	400	400	460	528
		264	304	350	350	400	460	460	528	608

Fuente: A.O. Bellak: "The Hay guide-chart profile method of job evaluation" (1982).

Reproducido por la amable autorización de Hay Associates Inc.

SOLUCION DE PROBLEMAS		INNOVACION EN LOS CONCEPTOS			
		1. REPETITIVOS	2. ESQUEMATIZADOS	3. INTERPOLADOS	4. ADAPTABLES
		Situaciones idénticas que deben ser resueltas por una simple opción, entre cosas aprendidas			
		Situaciones similares a las que se debe dar solución mediante una elección discriminada de cosas aprendidas			
		Situaciones diferentes que requieren la búsqueda de soluciones dentro del campo de las cosas aprendidas			
		Situaciones variables que requieren un pensamiento analítico interpretativo, evaluado y constructivo			
A.	ESTRICTA RUTINA Normas simples e instrucciones detalladas	10%	14%	19%	25%
		12%	16%	22%	29%
B.	RUTINA Rutinas e instrucciones permanentes y establecidas	12%	16%	22%	29%
		14%	19%	25%	33%
C.	SEMIRUTINA Procedimientos y precedentes algo diversificados	14%	19%	25%	33%
		16%	22%	29%	38%
D.	ESTANDARIZADOS Procedimientos muy diversificados y niveles de especialización	16%	22%	29%	38%
		19%	25%	33%	43%
E.	CLARAMENTE DEFINIDOS Principios y políticas claramente definidas	19%	25%	33%	43%
		22%	29%	38%	50%
F.	EN GRAN PARTE DEFINIDOS Políticas y objetivos específicos amplios	22%	29%	38%	50%
		25%	33%	43%	57%
G.	GENERALMENTE DEFINIDOS Políticas generales y objetivos finales	25%	33%	43%	57%
		29%	38%	50%	66%

Ejemplo de cuadro de orientación de Hay para evaluar las aptitudes

PERICIA ADMINISTRATIVA ^{a/}															
Competencias en relaciones humanas ^{b/}	I. ESCASA O MINIMA			II. RELACIONADA			III. DIVERSA			IV. AMPLIA			V.		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		1	2
PROCEDIMIENTOS PRACTICOS ^{c/}															
A. PRIMARIO	1	2	3	3	3										
	2	3	4	4	4										
	3	4	5	5	5										
B. PROFESIONAL ELEMENTAL	3	3	4	5	5										
	4	4	5	6	6										
	5	5	6	7	7										
C. PROFESIONAL	5	5	6	7	7										
	6	6	7	8	8										
	7	7	8	9	9										
D. PROFESIONAL AVANZADO	7	7	8	9	9										
	8	8	9	10	10										
	9	9	10	11	11										
E. ESPECIALIZACION TECNICA BASICA															
PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS ^{c/}															
F. ESPECIALIZACION TECNICA DURANTE AÑOS															
G. PERICIA TECNICA ESPECIALIZADA															
H. PERICIA PROFESIONAL															

Definición: La pericia es la suma total de todo tipo de aptitud, sea cual fuere la forma como se haya adquirido, requerida para una ejecución aceptable de las tareas. Este total que incluye el "saber" general tiene tres dimensiones: las exigencias de: a/ Pericia para integrar y armonizar las funciones diversificadas que imponen ciertas situaciones administrativas en materia de operación, apoyo y gestión. Esta pericia puede ejercitarse mediante consultas (sobre cuestiones administrativas) o bien de manera ejecutiva, y entraña cierta combinación de los sectores de organización, planificación, ejecución, control y evaluación. b/ Competencias activas y prácticas para abordar el campo de las relaciones humanas. c/ Procedimientos prácticos, técnicas especializadas y disciplina científica.

Medición de las competencias: Las competencias tienen a la vez una finalidad (variedad) como una profundidad (exactitud). De esta manera, un puesto puede requerir cierto conocimiento sobre toda una serie de cosas, o bien una serie de conocimientos sobre unas pocas cosas. La pericia total es la combinación del alcance y la profundidad. Gracias a este concepto se puede hacer una comparación y ponderación práctica del contenido total de competencias de los distintos puestos en términos de: "cuántos conocimientos acerca de cuantas cosas".

Competencias en materia de relaciones humanas

1. Básicas: "habilidad y eficacia ordinarias en el trato con otras personas.
2. Importantes: la comprensión, el ascendiente y la posibilidad de servir a otras personas son importantes, pero no son consideraciones críticas.
3. Críticas: Revisitan la máxima importancia las competencias alternativas o combinadas para comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas.

Ejemplo de cuadro de orientación de Hay para evaluar la solución de problemas

Desafíos del ambiente**															
Marco de reflexión*	1. Repetitivo			2. Esquemático			3. Interpolado			4. Adaptado			5. No sistemático		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
La reflexión se guía y se limita por:															
A. Estricta rutina															
B. Rutina															
C. Semirrutina															
D. Labor normalizada															
E. Claramente definida															
F. Ampliamente definida															
G. Generalmente definida															
H. Definición abstracta															

Definición: La solución de problemas es la reflexión original "automática" requerida por el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar, llegar a conclusiones y elaborarlas. En la medida en que la reflexión está circunscrita por ciertas normas, cubierta por precedentes o referida a otras personas, se reduce la capacidad de solución de problemas y, por consiguiente, se hace hincapié en las competencias.

La solución de problemas tiene dos dimensiones:

- * El ambiente en que se efectúa la reflexión.
- ** El desafío presentado por la reflexión que debe hacerse.

Medición de la solución de problemas: La capacidad para resolver problemas mide la intensidad del proceso mental que emplea las competencias para: 1) identificar, 2) definir y 3) resolver un problema. "Usted reflexiona a partir de lo que sabe." Esto es cierto incluso del trabajo más creador ... La materia prima de cualquier reflexión es el conocimiento de los hechos, principios y medios: las ideas son combinadas a partir de algo que ya estaba allí. Por tanto, la solución de problemas se trata como porcentaje de la utilización de las competencias.

Ejemplo de cuadro de orientación de Hay para evaluar la fiabilidad

Libertad de acción*	Magnitud (sobre base anual)**	1. Muy exigua o indeterminada	2. Exigua	3. Mediana	4. Amplia	5. Muy amplia
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Impacto **	R C S P	R C S P	R C S P	R C S P	R C S P	R C S P
A. Prescrita						
B. Controlada						
C. Normalizada						
D. Generalmente reglamentada						
E. Dirigida						
F. Dirección orientada						
G. Orientación amplia						

Definición: La fiabilidad es la responsabilidad asumida por un acto o las consecuencias de ese acto. Es el efecto medido del puesto sobre los resultados finales. Tiene tres dimensiones en el orden de importancia siguiente:

* Libertad de acción - grado de control y orientación personal o de procedimiento, como se define en la columna de la izquierda.

** Impacto del puesto sobre los resultados finales - como se define arriba a la derecha.

*** Magnitud - indicada por el volumen general del sector o sectores más clara o principalmente afectados por el puesto (sobre base anual).

Impacto del puesto sobre los resultados finales

Remoto: servicios de información, de registro o incidentales para ser utilizados por otros en relación con algún resultado final importante.

Coadyuvante: servicios de interpretación, asesoramiento o facilidades para ser utilizados por otros en el momento de tomar medidas.

Compartido: participación con otros (exceptuados los propios subordinados y superiores), dentro o fuera de la unidad de organización, para tomar medidas.

Primario: control del impacto sobre los resultados finales, para lo que constituye un factor secundario la fiabilidad compartida por otros.

EMPLEO: Manutención de materiales (taller de maquinaria)
 Núm. ref.: Puesto 92 Fecha: 3.12.67
 Perfil realizado por: J. Black

Ejemplo de fórmula de perfil de un empleo

	B/M	Perfil del Empleo	Nivel	B/M	Perfil del Empleo	Nivel	B/M	Perfil del Empleo	Nivel
	Pues to		2	Pues to		3	Pues to		4
	Ref. Núm.			Ref. Núm.			Ref. Núm.		
I. RESPONSABILIDADES		ELEMENTAL		MODERADO		ELEVADO		EXCEPCIONAL	
1) Recursos de la empresa, por ejemplo, maquinaria costosa, equipo, materiales o productos terminados	1 4 8	Pulidor Armador de piezas Peón	6 7 2	Carpintero/ebanista Teladrista Encargado de depósito	3 9 11	Electricista/ ajustador Cortador y pulidor Conductor de grúas	5 15	Verificador de herramientas Funcionamiento y manutención de la sala de calderas	5 15
2) Efecto de un trabajo mediocre sobre las operaciones siguientes	7 6 8	Taladrista Carpintero/ ebanista Peón	28 1 22 18	Pintor con soplete Mecánico de guardia Operador de lavado	9 4 2	Cortador pulidor Armador de piezas Encargado de depósito	40 5 3	Encargado de pruebas especiales Verificador de herramientas Ajustador/electricista	40 5 3
3) Seguridad de otros trabajadores	4 39 29	Armador de piezas Inspector de control grado III Empacador	36 1 12	Modelista Pulidor Encargado de materiales grado I	33 6 30	Soldadura y cortado Carpintero/ ebanista Operario de prensa	15 11 37	Funcionamiento y conservación de la sala de calderas Conductor de grúas Probador final	15 11 37
4) Nivel de supervisión formal recibida (posibilidades de ejercer discreción)	28 31 4	Pintor con soplete Conductor de charlas Armador de piezas	2 1 1	encargado de depósito Teladrista Pulidor	36 15 3	Modelista Funcionamiento y conservación de la sala de calderas Electricista/ ajustador	5 40 37	Verificador de herramientas Encargado de pruebas especiales Inspector de productos terminados	5 40 37
II. NIVEL DE CONOCIMIENTOS		ELEMENTAL		MODERADO		ELEVADO		EXCEPCIONAL	
1) Conocimiento de los materiales, maquinaria, herramientas y equipo	39 4 31	Inspector de control grado III Armador de piezas Conductor de charlas	2 1 28	Encargado de depósito Pulidor Pintor con soplete	9 11 27	Cortador/pulidor Conductor de grúas Operador de registro grado I	36 40 3	Modelista Encargado de pruebas especiales Ajustador/electricista	36 40 3

DIAGRAMA QUE REPRESENTA LAS ETAPAS DE LA ESTRUCTURACION DE REMUNERACIONES SEGUN LA EVALUACION DE LAS TAREAS¹

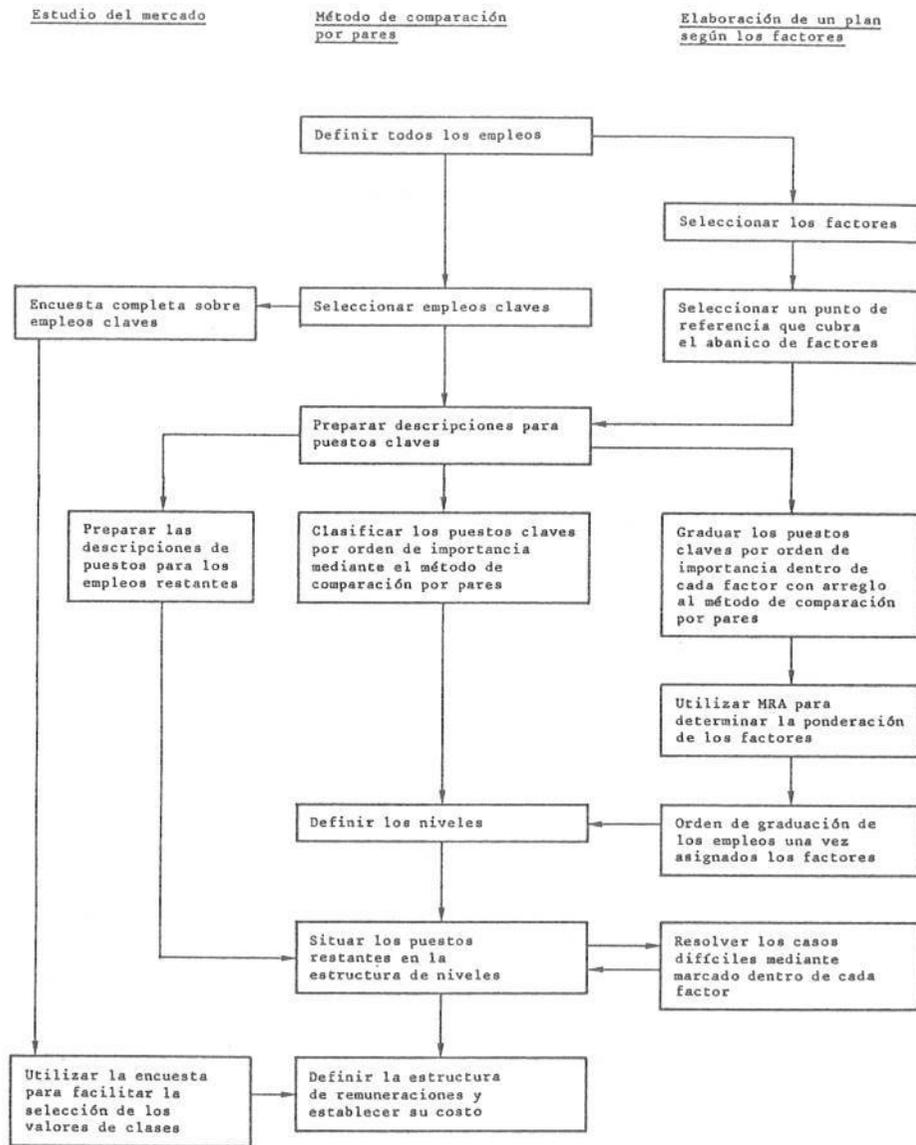
MATRIZ DE JUICIO

El proceso del juicio asigna a cada puesto una votación. Al comparar dos puestos, el juez debe decidir si "un empleo es más importante que el otro, o si ambos son de igual valor". Los dos votos se asignan al empleo que recibe la preferencia y se inscribe la cifra 2 en la matriz de juicio al lado del empleo que la ha merecido. Un voto 0 correspondiente (representado por un espacio en blanco) figura al lado del puesto perdedor. Cuando los dos empleos han sido considerados como de igual importancia, cada uno de ellos conserva un solo voto y se inscribe la cifra 1 al lado de uno y de otro en la matriz de juicio.

Ejemplo

Examinando la línea superior de la matriz (página siguiente), se ve que el empleo núm. 12 ha merecido la preferencia sobre el empleo núm. 3; también ha sido preferido al empleo núm. 7; es equivalente al empleo núm. 16; resulta perdedor en lo que respecta al empleo núm. 11, etc.

Las cifras asignadas a los empleos se inscriben, por orden de importancia, tanto en la vertical como en la horizontal.



¹ Reproducido por amable autorización de INBUCON.

FORMULA DE PERFIL
Puesto clave

Número del empleo	03	16	04	10	02	14	13	01	Total de votos	
	12	07	11	09	15	08	17	06	05	
12	*	2	2	1	2	2	2	2	2	29
03	*	2	2		2	2	2	2	2	28
07		*	2	2	2	1	2	2	2	27
16	1		*	1	1	2	1	2	2	24
11	2	2		1	*		1	1	2	21
04			1	2	*		2	2	2	21
09		1		2	2	*	1	1	2	20
10			1	1	2	1	*	1	2	20
15			1		1	1	*	1	1	16
02						1	*	2	2	15
08				2	2	1		*	1	15
14							1	*	1	9
17							1	*	1	8
13							1	1	*	7
06			2	1		1		1	*	7
01								2	*	3
05								1	1	2

Consenso entre los jueces = 92,6 por ciento.

La matriz está dispuesta de tal manera que los juicios que figuran a la derecha de la línea de asteriscos concuerdan con los niveles que se suceden por orden, no siendo este el caso para aquellos que están situados a la izquierda de esa línea.

Nombre del puesto: XYZ
Departamento

Núm. de referencia del puesto

Nivel de demanda

Bajo Moderado Elevado Excepcional

I. RESPONSABILIDAD

- A) Utilización de los recursos de la empresa
- B) Grado de supervisión recibida (discreción)

II. CONOCIMIENTO

- A) Maquinaria, herramientas y materiales
- B) Operaciones

III. APTITUD MENTAL

- A) Aptitud espacial
- B) Identificación y ubicación de detalles
- C) Memoria
- D) Juicio
- E) Concentración
- F) Aptitud matemática

IV. APTITUDES SOCIALES

- A) Comunicación-oral
- B) Comunicación-escrita
- C) Colaboración

V. APTITUDES FISICAS

- A) Fuerza física
- B) Discriminación sensorial
- C) Destreza
- D) Coordinación

VI. AMBIENTE DE TRABAJO

- A) Condiciones anormales
- B) Naturaleza de la labor
- C) Trabajo desagradable debido al aislamiento
- D) Riesgos

Perfil realizado por:
Fecha:

Aprobado:
Fecha:

Reproducido por amable autorización de Urwick-Orr y asociados.

DIRECTRICES DE LA FIET SOBRE LA EVALUACION DE LOS EMPLEOS¹Introducción

La evaluación de los empleos describe los muchos y diferentes sistemas utilizados para examinar un grupo de empleos y para comparar sus características con el objetivo de establecer su importancia relativa o su dificultad. El proceso de la evaluación de los empleos se lleva a cabo constantemente de manera informal por los trabajadores en su entorno de trabajo, puesto que evalúan la importancia relativa de su propio empleo comparado con los de sus colegas. A un nivel más formal, se utilizan sistemáticamente muchos métodos diferentes de evaluación de los empleos en las empresas y en las organizaciones en todo el mundo, con el objetivo de establecer los niveles salariales respectivos.

Existen amplias variaciones entre los diferentes sistemas, que van desde los sistemas no cuantitativos (por ejemplo, utilizando cierto tipo de clasificación de los empleos) que evalúan el valor del empleo en su conjunto, hasta los sistemas cuantitativos basados en el análisis de los empleos en factores componentes. En el último caso, se asigna a menudo una puntuación a los "factores de empleo" y se utiliza una puntuación final de "tanteo" para estimar su posición relativa en comparación con otros empleos.

En algunos países se conocen estos sistemas con el nombre de esquemas de evaluación de los empleos, mientras que en otros se les llama de otra forma, pero todos comprenden juicios de una o varias personas respecto al valor relativo de un empleo comparado con otro. Tradicionalmente en muchas organizaciones, tales juicios son formulados por los empresarios reflejando así sus propios valores y prioridades.

Ningún sistema único de evaluación de los empleos es apropiado para todos los países, industrias o empresas. Las diferencias importantes existentes en la estructura de la negociación colectiva, el poder de los sindicatos, sus dirigentes

y delegados sindicales, así como el marco legal determinan, todos, los efectos que un sistema particular tendrá sobre un grupo de trabajadores. El aspecto más importante de un sistema es su aceptación por los trabajadores interesados y su participación en su desarrollo y ejecución. Por tal razón, el número creciente de los sistemas en bloque comercializados por las agencias consultoras de gestión, que no permiten la participación sindical en su elaboración o aplicación, producirán rara vez resultados satisfactorios.

Puesto que interesa a los trabajadores y a sus sindicatos que los salarios sean determinados mediante criterios basados en el consenso entre los interesados, en vez de ser impuestos por decisión arbitraria del empresario, en muchos casos, parece deseable una cierta forma de sistema de evaluación de los empleos (ya sea cuantitativo o no cuantitativo).

Criterios básicos

1. La condición más fundamental que debe cumplirse, tanto en el método como en los resultados de la evaluación de los empleos, es que sea aceptable para todos los trabajadores a quienes se aplica. Esta debe llevarse a cabo mediante la participación del organismo sindical apropiado en el proceso de adopción de decisiones.

2. La participación del sindicato apropiado debe tener lugar antes de que se tome decisión alguna sobre el principio de utilización de la evaluación de los empleos, la selección del tipo de esquema o el método de ejecución. Cualquier sistema, por muy científico u objetivo que parezca, es, en realidad, subjetivo reflejando un abanico de juicios sobre la importancia relativa de los empleos o de los factores de los empleos.

3. La función propia de la evaluación de los empleos es sentar las bases de fijación de los niveles relativos de salarios. En algunos países, los empresarios han intentado en el pasado manipular la evaluación de los empleos con fines tales como la racionalización, la contratación o el establecimiento de incentivos de rendimiento. Tales objetivos son completamente inaceptables para el movimiento sindical, y los sindicatos deben rechazar todo sistema de evaluación de los empleos que los incluya. Cuando las propuestas para establecer los sistemas de evaluación de los empleos proceden de los empresarios o de organizaciones de empresarios, deben examinarse cuidadosamente los motivos para prevenir cualquier posible abuso del sistema en línea con los objetivos precitados.

4. En ninguna circunstancia los trabajadores deben sufrir una reducción salarial como consecuencia de un ejercicio de evaluación de los empleos. Como mínimo absoluto, deben

¹ FIET (Federación Internacional de Empleados, Técnicos y Profesionales), Seminario sobre evaluación/clasificación de los empleos, Ginebra, 21-22 de mayo de 1981.

garantizarse los salarios individuales de los trabajadores, cuyas categorías finales están por debajo de su salario inicial. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los sindicatos deben ir más lejos e insistir en que los trabajadores afectados tengan la oportunidad de ascender a una categoría en que sus perspectivas de carrera y su potencial de ingresos no empeoren como consecuencia del sistema de evaluación.

5. La elección de un tipo particular de sistema de evaluación de los empleos corresponde únicamente a los trabajadores mismos y a sus representantes sindicales. No puede recomendarse un tipo de sistema único para todas las situaciones. Los esquemas cuantitativos (v.g. basados en el análisis de los factores de empleo y la asignación de puntos a cada factor) tienen ventajas y desventajas, como las tienen los sistemas no cuantitativos que tratan de comparar cada empleo en su conjunto con otros empleos. Los sistemas cuantitativos, por ejemplo, alientan a los que llevan a cabo la evaluación a concentrarse en los factores individuales que componen cada empleo, y, por lo tanto, ayudan a reducir los prejuicios a menudo existentes acerca del valor de empleos determinados. También alientan un enfoque sistemático para evaluar todos los aspectos de un empleo que deben tenerse en cuenta en una evaluación. En su parte negativa, pueden utilizarse para crear una falsa impresión de exactitud y objetividad científicas, empeorada por la utilización de fórmulas o cartas matemáticas complejas, y, por consiguiente, son difíciles de comprender por el trabajador. Los sistemas no cuantitativos pueden ser más fácilmente afectados por prejuicios conscientes o inconscientes y sus resultados son, a menudo, difícilmente justificables ante los trabajadores afectados. Sin embargo, son fácilmente comprensibles y realizables, y dan con frecuencia resultados satisfactorios. En efecto, el método no cuantitativo de evaluación de los empleos basado en las técnicas de clasificación del empleo es probablemente el sistema más utilizado en el mundo. Tanto los sistemas cuantitativos como los sistemas no cuantitativos pueden verse afectados de inflexibilidad frente a los cambios en la naturaleza de los empleos por razones organizativas o tecnológicas. Es vital que cualquier sistema utilizado en la industria o en la empresa, pueda ser adaptado fácilmente para que tenga en cuenta tales cambios.

6. El eje de todo sistema de evaluación de los empleos es la recogida de información exacta sobre el empleo - información que debe tener el acuerdo del que ejecuta el empleo. El análisis del empleo y la preparación de la descripción del empleo deben efectuarse, por lo tanto, bajo el control sindical y con la participación directa de los trabajadores mismos. Los detentadores del empleo deben ser responsables de la preparación de sus propias descripciones del empleo, con el asesoramiento de los representantes sindicales. No debe pedírseles simplemente

que aprueben las descripciones del empleo preparadas por la dirección o por los consultores exteriores.

7. Las decisiones relativas a la evaluación de los empleos deben ser tomadas por comités conjuntos empresarios/sindicatos o por organismos similares. No deben utilizarse consultores exteriores sino con el acuerdo de ambas partes y su papel debe limitarse a procurar asesoramiento técnico. No debe permitirse a los consultores que evalúen los empleos. Cuando sea necesario, deben crearse comités conjuntos bajo la orientación de un comité central de iniciativas. Donde se aplique, de común acuerdo, un sistema de evaluación de los empleos a una industria o a un grupo de empresas, en vez de a una organización, debe existir la suficiente flexibilidad para que los trabajadores de cada empresa puedan adaptar el sistema a sus propias necesidades locales.

8. Todos los participantes en el proceso de evaluación deben recibir formación adecuada. Es muy deseable que parte de esta formación sea impartida por los sindicatos interesados. El contenido y el tipo de esta formación deben ser acordados con los sindicatos, incluso cuando ésta sea financiada por el empresario. Debe impartirse formación a todos los miembros de los comités, organismos de recursos, etc., y cuando sea necesario utilizar analistas de empleos especializados para ayudar a la preparación de las descripciones del empleo, por lo menos el 50 por ciento de los mismos deben ser nombrados y formados bajo la supervisión del sindicato.

9. Todos los comités y otros organismos creados para supervisar, aplicar o recibir los recursos sobre un sistema de evaluación de los empleos deben establecerse con una participación sindical del 50 por ciento como mínimo. Las decisiones de todos los comités deben ser tomadas por consenso y no por voto mayoritario.

10. Cuando se evalúa un gran número de empleos y se selecciona una muestra de los mismos, cada trabajador debe tener el derecho a recurrir contra la clasificación de su empleo en una u otra de las categorías seleccionadas.

11. Debe establecerse un mecanismo permanente sobre bases conjuntas para escuchar los recursos contra evaluaciones particulares y para reevaluar los empleos alterados por innovaciones organizativas y/o tecnológicas. Además, deben efectuarse revisiones generales del sistema global a intervalos regulares, de preferencia anuales. Los miembros de los Comités de Recursos no deben ser los mismos que los de los organismos que han efectuado la evaluación inicial.

12. Cuando se utilicen sistemas cuantitativos (basados en factores) debe tenerse extremo cuidado en la selección y

ponderación de los factores, debiendo excluirse todo tipo de discriminación. Siempre que sea posible, son preferibles métodos lógicos para llegar a la valoración de los factores, pero la prueba final del sistema debe ser, sin embargo, la aceptación de los resultados obtenidos.

13. La decisión de incluir en un esquema las condiciones laborales, así como factores más tradicionales, tales como la formación, la experiencia y las tareas realizadas, debe ser materia de acuerdo entre los representantes sindicales y el empresario. La evaluación de los empleos no debe ser utilizada como medio para compensar las condiciones de trabajo inaceptables. Son las condiciones las que deben ser cambiadas. La evaluación de los empleos puede contribuir a veces a la mejora de las condiciones de trabajo y del medio ambiente de trabajo poniendo de manifiesto los aspectos físicos o psíquicos inaceptables del empleo, que de otra manera hubieran pasado inadvertidos.

14. Los procesos de la evaluación de los empleos y de la negociación salarial deben permanecer lógicamente separados, aunque los sindicatos que participan en la evaluación de los empleos deben tener en cuenta los principales aspectos de su política salarial al escoger y aplicar el sistema, reconociendo que los empresarios harán lo mismo.

15. No debe existir conflicto entre la fijación de las categorías salariales por la evaluación de los empleos y la negociación de la estructura salarial en estas categorías, conforme a las políticas salariales existentes en el sindicato. La fijación de los niveles salariales y de las diferencias salariales, así como la amplitud de las bandas salariales, el eventual solapamiento entre ellas, las pagas extraordinarias por antigüedad, los incentivos al rendimiento, las primas por méritos, etc., son materia de negociación colectiva y no deben ser influidas por la utilización de la evaluación de los empleos.

EXTRACTO DE LAS
PAUTAS SOBRE LA SELECCIÓN, ELABORACION Y
ADMINISTRACION DE SISTEMAS DE REMUNERACION APROPIADOS,
ADOPTADAS EN 1983 POR LA REUNION DE EXPERTOS
DE LA OIT SOBRE SISTEMAS DE REMUNERACION¹

I. Introducción

1. Se emplea aquí el término "sistema de remuneración" para designar las diversas reglas y procedimientos establecidos dentro de una empresa para determinar los derechos de los trabajadores a diferentes formas de remuneración. En todo sistema de remuneración los tres puntos más destacados son: la elaboración de estructuras apropiadas de remuneración relativa para los diversos trabajos o categorías de trabajadores; el establecimiento, si es factible, de vínculos entre remuneración y rendimiento, y la determinación de los diversos componentes de remuneración directa e indirecta que intervienen en la remuneración total. Las prácticas de sistema de remuneración pueden tener una importante repercusión sobre las relaciones laborales, los niveles de productividad y de ingresos. Aunque la reforma del sistema de remuneración no sea el único medio, ni necesariamente el más importante, para lograr mejorar la satisfacción en el trabajo, la motivación y las relaciones laborales, merece sin embargo una estrecha atención por parte de los copartícipes sociales, ya que con el transcurso del tiempo las prácticas en materia de remuneración pueden perder fácilmente su eficacia.

2. Resulta deseable hacer una distinción, en la medida de lo posible, entre las cuestiones relacionadas con los sistemas de remuneración y los problemas de determinación de los niveles generales de remuneración. No obstante, en la práctica, los dos tipos de problemas están a menudo estrechamente interrelacionados. La medida en que una empresa pueda tener alcance para efectuar reformas en los sistemas de remuneración depende ampliamente de los niveles generales de salarios que paga la empresa y de su situación económica. Las empresas y los

¹ Extracto del informe de la Reunión de Expertos de la OIT sobre sistemas de remuneración (Ginebra, 21-25 de noviembre de 1983).

trabajadores deberían considerar la importancia de seleccionar una satisfactoria base salarial sobre la cual construir un sistema de remuneración. La introducción de nuevos sistemas de remuneración no debería ser utilizada como instrumento para reducir los salarios.

3. Los sistemas de remuneración tienen que estar adaptados al contexto en el cual deben operar. Deben estar elaborados específicamente, con el fin de compensar, y con ello alentar, formas de conducta tales como mayores niveles de esfuerzo, entrega, adaptación, innovación o adquisición de calificaciones, que se consideran como las más esenciales para el éxito de una organización. Al propio tiempo deben ser compatibles con los valores y actitudes del personal involucrado, y tener en cuenta los imperativos económicos, institucionales y tecnológicos con que se enfrenta la organización. Así, los sistemas de remuneración tienen las máximas posibilidades de funcionar bien cuando los empleadores y los trabajadores de empresas pueden gozar de un amplio margen de opción en la selección y elaboración de sistemas estrechamente adaptados a sus propias necesidades y tienen el compromiso de revisarlos periódicamente.

4. Se puede esperar alentar las formas de comportamiento deseadas a través de los sistemas de remuneración solamente cuando los mismos son bien comprendidos y aceptados por los trabajadores a quienes deben aplicarse. Ello subraya la importancia de contar con sencillez y transparencia en la administración de regímenes de remuneración, y velar porque los mismos sean considerados equitativos. Es más probable lograr estos objetivos cuando los trabajadores y/o sus representantes desempeñan un papel significativo en el proceso de elaboración, implantación y aplicación de sistemas de remuneración¹. Los métodos que es preciso seguir para la implantación y aplicación de sistemas de remuneración deben ser objeto de consulta previa, y siempre que sea posible de negociación colectiva, entre los empleadores y los trabajadores interesados.

5. Sólo cuando se considera que los sistemas de remuneración sirven los intereses tanto de los trabajadores como de los empleadores, cabe esperar de ellos que funcionen eficazmente a largo plazo. Los sistemas de remuneración deben incluir, pues, salvaguardias apropiadas y procedimientos conjuntos que garanticen una aplicación equitativa de los mismos. Los intereses comunes de los trabajadores y empleadores

¹ Para la definición de "representantes de los trabajadores", véase el Convenio núm. 154 de la OIT sobre la negociación colectiva, 1981.

por la elevación de la productividad y de los ingresos y por una mayor equidad quedarán probablemente mucho más en evidencia en sistemas de remuneración colectiva.

II. Establecimiento de la estructura salarial

Base de la estructura salarial

6. Las estructuras de remuneración relativa en las empresas deben ser a la vez racionales y equitativas. Deben ser racionales en el sentido de que sean capaces de atraer y retener a un número suficiente de personas en posesión de las diversas calificaciones requeridas por la empresa y de estimular a los trabajadores a desempeñar bien su cometido, a mejorar sus calificaciones y a asumir tareas más complejas. Al propio tiempo, deben juzgarse equitativas, es decir, los trabajadores deben considerar que las remuneraciones que reciben están en armonía con sus calificaciones y sus contribuciones al proceso de producción. Los conflictos potenciales entre la equidad interior y la competitividad exterior deben reconocerse claramente y reconciliarse de la manera que mejor se adapte a las condiciones de la empresa.

7. En la determinación de la remuneración relativa, las empresas deben decidir en qué medida su estructura debería basarse en la índole de las tareas que deben ejecutarse y en las calificaciones y otras características personales de los trabajadores (por ejemplo, aptitudes, nivel de educación, edad y antigüedad) o una combinación de estos métodos. La elección debería reflejar las innovaciones tecnológicas, los criterios predominantes en cuanto a equidad y las exigencias en materia de organización del trabajo para las categorías de trabajadores y empresas correspondientes.

8. Las principales ventajas de las estructuras salariales basadas esencialmente en las calificaciones y/o las características personales de los trabajadores son su sencillez y la estabilidad y seguridad de remuneración que ofrecen a estos últimos. Pueden también permitir al empleador una gran flexibilidad en la distribución de las tareas en función de las aptitudes personales de cada trabajador y de las necesidades variables del servicio. El principal inconveniente es que pueden producirse fácilmente grandes divergencias entre los niveles de remuneración relativa y la dificultad e importancia de las tareas que realmente ejecutan determinados trabajadores. Basar la remuneración en las calificaciones profesionales o en exigencias en materia de conocimientos puede ser apropiado cuando las tareas son relativamente homogéneas y la ejecución satisfactoria de las mismas está claramente vinculada a la posesión de unas calificaciones reconocidas, y cuando no se juzga necesaria una

estructura salarial muy refinada. Las estructuras salariales basadas en las características personales tienen mayores probabilidades de resultar apropiadas cuando los trabajadores están mucho tiempo al servicio de la empresa y esperan con ansia una progresión regular de su carrera, cuando los puestos de trabajo individuales son difíciles de definir independientemente de las contribuciones aportadas por las personas que los ocupan, cuando se exige una gran flexibilidad de la mano de obra y cuando las normas de equidad existentes favorecen marcadamente a las características personales como base de retribución.

9. Basar la remuneración relativa esencialmente en la dificultad e importancia de las tareas que deben realizarse tiene la ventaja de conferir un reconocimiento explícito al principio de igualdad de remuneración e igualdad de trabajo. Además, este enfoque ayuda a evitar situaciones en las cuales la remuneración se fija en función de calificaciones del trabajador que la empresa realmente no exige. En algunos casos, sin embargo, esta valoración de la tarea puede no ser siempre evidente o resultar difícil de distinguir de la contribución personal de cada trabajador. La vinculación de la remuneración a la ejecución de tareas determinadas puede también dificultar la flexibilidad en la utilización de la mano de obra o la adquisición de calificaciones.

10. En la mayoría de los países y para la mayor parte de sectores y de categorías de trabajadores, la opción más ampliamente aplicable a grandes empresas ha sido basar las estructuras salariales en el contenido real o supuesto de la tarea, sin tener inicialmente en cuenta las aptitudes personales, las características o el rendimiento de los trabajadores interesados. Sin embargo, para satisfacer las necesidades de organizaciones muy complejas, deberían seguirse a menudo métodos combinados de fijación de la estructura salarial, en los cuales se recompensan también las contribuciones del trabajador que en los demás enfoques se reconocen más explícitamente, como la antigüedad, la capacidad de adaptación y las calificaciones poseídas por encima de las exigencias mínimas requeridas para el puesto. De forma análoga, cabe esperar que los métodos basados en las calificaciones o en las características personales tengan que complementarse con frecuencia mediante asignaciones u otros componentes del salario relacionados con el contenido de la tarea. Sin embargo, cualquiera que sea el método seguido, para que la estructura salarial sea aceptada como equitativa y racional, debe existir una estrecha correspondencia entre la remuneración percibida por cada trabajador y la importancia de su contribución a la empresa. Muchas distorsiones de la remuneración relativa dimanar de desequilibrios entre el contenido de las tareas, las calificaciones de cada trabajador y las características personales del mismo.

Evaluación de los puestos de trabajo

11. La determinación de la situación relativa de los puestos de trabajo en una jerarquía de remuneraciones puede realizarse sin seguir método alguno, basándose en gran parte en denominaciones de tareas o en simples reglas empíricas, o bien puede ser el resultado de procedimientos establecidos, es decir, de una evaluación de los puestos de trabajo. La principal ventaja de la evaluación de los puestos de trabajo es que los criterios acerca del valor relativo de los puestos se formulan sistemáticamente. Incluso si esta técnica no puede calificarse de "científica" u "objetiva", ya que se fundamenta al fin y al cabo en criterios personales, no es por ello menos cierto que tales criterios son formulados de modo coherente basándose en componentes concretos del puesto o en comparaciones entre puestos. En consecuencia, con este método es posible establecer estructuras salariales sencillas, más fáciles de comprender y de explicar. Este sistema permite atenuar o solucionar más rápida o satisfactoriamente las injusticias que los puestos de trabajo existentes, nuevos o modificados, puedan entrañar en materia de remuneración relativa. Además, puede establecerse una base sobre la cual sea posible evaluar el desempeño personal. Además, otra ventaja importante reside en el hecho de que en el transcurso del proceso de evaluación de tareas, la naturaleza y volumen de las mismas pertenecientes a varios puestos de trabajo se sopesen concretamente. Esto ayuda a distribuir mejor las tareas entre los diferentes puestos y a mejorar la organización del trabajo, la estructura de los departamentos y la dirección de la empresa. La información obtenida en el proceso de evaluación de los puestos de trabajo puede ser útil para efectuar comparaciones de salarios con otras empresas, en los procedimientos de contratación, selección, formación, traslado y ascenso y para mejorar la organización del trabajo y la gestión general de la empresa. El principal inconveniente de la evaluación de puestos de trabajo lo constituye el tiempo y los recursos necesarios para su implantación y administración, los cuales pueden parecer desproporcionados habida cuenta de los resultados que cabía esperar de métodos menos elaborados de establecimiento de la remuneración relativa, especialmente en pequeñas empresas con una gama limitada de puestos diferentes o en empresas donde las tareas cambian con frecuencia o donde es difícil disociar las características del trabajador de las exigencias del puesto. Los procedimientos burocráticos asociados a los planes de evaluación de puestos de trabajo pueden crear también una gran dosis de comportamiento disfuncional, y no es posible convencer a todo el mundo de que es conveniente o deseable predeterminedar los criterios en virtud de los cuales deben clasificarse los puestos. Otra limitación radica en que, si bien la evaluación de los puestos de trabajo puede constituir un punto de partida útil para mejorar las estructuras de organización y la distribución de

las tareas, no puede alcanzar por sí sola este objetivo y está condenada a proporcionar resultados insatisfactorios, a menos que se subsanen tales deficiencias.

12. Existe una amplia diversidad de métodos de evaluación de puestos de trabajo. La mayoría de ellos se basa en uno de los cuatro métodos tradicionales: de ordenación, de clasificación, por puntos y de comparación de factores, o son formas híbridas de algunos de ellos. Para elegir entre estos métodos debe tomarse en consideración la índole general del trabajo, el número y la complejidad de los puestos que deben evaluarse, la rapidez y precisión con que han de efectuarse las evaluaciones, los otros posibles usos de la información obtenida durante el proceso de evaluación de los puestos y los puntos de vista de los empleados y de sus representantes. El método de ordenación, tanto si se efectúa directamente como mediante comparaciones por pares, parece el más apropiado en unidades de organización pequeñas con una gama limitada de puestos, donde es importante una evaluación rápida y a bajo costo, y cuando no son necesarios una gran exactitud, el registro de información detallada sobre los puestos ni explicaciones sobre las decisiones que motivan la clasificación. El método de evaluación de puestos por clasificación basada en definiciones predeterminadas de grados resultará probablemente apropiado cuando basta un método sencillo, no analítico o no cuantitativo, cuando los puestos no son suficientemente homogéneos para que puedan definirse claramente grupos o cuando no es de esperar un cambio permanente del contenido del trabajo. El método por puntos resulta más apropiado cuando la necesidad de precisión, de información sobre los puestos y de una clara justificación de las decisiones en materia de remuneración hace que valga la pena sufragar los costos suplementarios de un método analítico, cuando la necesidad de clasificar un gran número de puestos de carácter completamente distinto hace que sea esencial considerar una serie de factores comunes a todos, cuando el contenido del trabajo es probable que experimente modificaciones permanentes y cuando se desea una clasificación definitiva de los puestos según un número relativamente elevado de categorías de remuneración diferentes. El método de la comparación de factores es más probable que resulte adecuado cuando es preciso un enfoque analítico, cuando se está dispuesto a incurrir en costos importantes para implantar un sistema y cuando la aplicación de una metodología compleja no entraña problemas de comprensión o de aceptación por parte de los empleados y existe el deseo de vincular estrechamente la estructura salarial a las tasas relativas de los empleos o salarios de referencia predominantes en el mercado de trabajo.

13. Al elegir un método de evaluación de puestos de trabajo y adaptarlo a las necesidades de la empresa, es preciso tener presente que el objetivo principal del mismo no es determinar el "valor" de los puestos en algún sentido absoluto, sino más bien lograr un consenso entre las partes interesadas acerca de la

situación de los puestos en la escala jerárquica de la empresa. Por este motivo, es de aceptación cada vez más general que debe darse a los representantes de los trabajadores la oportunidad de participar en la evaluación de los puestos de trabajo, siempre que ello sea factible. La participación de los trabajadores podría asumir la forma de intervención en las decisiones con respecto a la elección de un método apropiado, en la determinación de la estructura del plan, en la elaboración y aprobación de las descripciones de los puestos, en la evaluación de estos últimos y en la solución de conflictos inherentes a cuestiones de clasificación. Cabría señalar, sin embargo, que los diferentes niveles de aplicación del sistema están vinculados y que los trabajadores no pueden asumir responsabilidades por los resultados de estos niveles en cuya elaboración no participaron.

14. La evaluación de los puestos de trabajo debe fundamentarse en una precisa información sobre los mismos. Incluso si ello requiere mucho tiempo, es necesario reunir información sobre las tareas y exigencias de cada puesto, las relaciones entre los puestos y las condiciones del medio ambiente de trabajo, y organizar esta información de acuerdo con un criterio normalizado que facilite las comparaciones. Se deberían llevar a cabo análisis de tareas que impliquen observaciones reales de los trabajadores en los puestos de trabajo. La descripción del puesto debería ser en términos comprensibles para los trabajadores, y, a fin de garantizar su exactitud, estos últimos deberían estar de acuerdo con ella. El grado de detalle que debe incluirse en las descripciones de los puestos debería depender del método de evaluación que vaya a utilizarse y de las demás finalidades a que pueda destinarse la información contenida en aquéllas. Una descripción excesivamente detallada puede limitar la flexibilidad en la asignación de tareas y suscitar numerosas peticiones de revisión de clasificación; en cambio, una descripción redactada en términos demasiado generales puede dejar un margen de criterio excesivo.

15. La experiencia muestra que la selección de puestos de referencia constituye una importante medida, en particular para métodos no analíticos utilizados como puntos de comparación para la evaluación de otros puestos. Siempre que sea posible, los puestos de referencia deberían ser representativos de la totalidad de los puestos que van a evaluarse, bien conocidos, de fácil definición y considerados como gozando de una remuneración relativa justa y equitativa.

16. La selección y definición de los criterios constituye una operación crítica en la utilización de métodos analíticos de evaluación de puestos de trabajo. Los criterios ampliamente genéricos, tales como calificaciones, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo, deberían modificarse o desglosarse de diferentes maneras, a fin de que su aplicación a la empresa y a la categoría de trabajadores involucrados sea lo más precisa



posible. Le 5319376920 deberían constituir un conjunto suficientemente amplio para que abarque todos los aspectos esenciales de los puestos, pero evitando al propio tiempo toda superposición parcial o repetición; deberían ser un número limitado, al objeto de evitar la inclusión de consideraciones de escasa importancia; deberían hallarse presentes en diferentes grados en todos los puestos objeto de evaluación; deberían ser susceptibles de definirse claramente y de dividirse en niveles de grado variable que puedan comprenderse fácilmente, y deberían estar exentos de todo prejuicio en cuanto al sexo o de cualquier otra forma de discriminación implícita.

17. En los métodos de evaluación por puntos, la ponderación de los criterios debería determinarse pragmáticamente a la luz de consideraciones de equidad, de evitar discriminación sexual, patente o latente, y de las repercusiones sobre la estructura salarial existente. Puede ser útil recurrir a métodos estadísticos para obtener un modelo adecuado de ponderación, pero la prueba final debe ser su aceptabilidad para todas las personas a quienes se aplica.

18. El campo de aplicación de los planes de evaluación de puestos de trabajo tiene una importante incidencia sobre la selección y definición de los criterios. Los planes que abarcan más que una simple empresa (por ejemplo, regímenes a nivel de industria o nacional) o varias categorías de trabajadores (por ejemplo, personal, manual, administrativo, técnico y de supervisión) pueden contribuir a eliminar diversas desigualdades o injusticias. Sin embargo, cuanto más amplio es el campo de aplicación de un régimen, tanto más difícil resulta definir criterios precisos y reconciliar los niveles salariales internos con los que se practican en el mercado del empleo.

19. A todos los trabajadores debería facilitárseles información apropiada sobre los objetivos y etapas del proceso de evaluación de los puestos de trabajo, y a los que participan directamente debería impartírseles formación adecuada. Debería haber la posibilidad de apelar contra las decisiones en materia de evaluación y deberían establecerse procedimientos para reevaluar puestos de trabajo cuando las tareas o responsabilidades inherentes a los mismos hayan cambiado.

Otras publicaciones de la OIT

Introducción al estudio del trabajo. Tercera edición (revisada)

Este libro de indiscutible éxito, que expone las técnicas fundamentales del estudio del trabajo aplicadas hoy en día en muchos lugares del mundo, está reconocido como una de las mejores introducciones a esa materia. En esta edición revisada, a la vez que se ha mantenido inalterada la finalidad primordial del libro – ser un manual de formación para el estudio de métodos y la medición del trabajo, los dos pilares del estudio del trabajo –, se ha actualizado su contenido y modificado su carácter de simple iniciación, sin sacrificar por ello la sencillez con que se explican problemas complejos, de modo que la obra sea igualmente útil para el profesional del estudio del trabajo y para el instructor o el estudiante. Con ese propósito, algunos capítulos se han modificado radicalmente o se han escrito de nuevo en su totalidad, y otros se han añadido para dar cabida a las nuevas ideas y nuevos conocimientos acumulados desde la última edición, mientras que en un capítulo final sobre las innovaciones en materia de organización del trabajo se muestra que el estudio del trabajo puede contribuir a elevar la productividad y a humanizar el trabajo.

ISBN 92-2-301939-7

Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa

La Oficina Internacional del Trabajo presenta en esta obra un panorama de los mecanismos institucionales de participación, desde la autogestión hasta la negociación colectiva y la acción sindical, pasando por la participación en los órganos directivos de la empresa y en los comités o consejos de empresa u órganos análogos. La parte descriptiva va precedida por una introducción general que recuerda los objetivos, los métodos y el ámbito de la participación en las decisiones de la empresa, cita los argumentos invocados contra algunas de sus formas y establece un balance preliminar de sus resultados.

ISBN 92-2-301988-5

La fijación de los salarios mínimos: Estudio internacional de los métodos utilizados y de los problemas que presenta su aplicación, por Gerald Starr

Este amplio estudio tiene por fin inmediato proporcionar a los encargados de la elaboración y aplicación de los sistemas de salarios mínimos, particularmente en los países en desarrollo, un vasto repertorio de datos sobre la práctica y la experiencia de diversas naciones. Comprende una reseña histórica del desarrollo de la fijación de los salarios mínimos; un análisis de las funciones y los alcances de sus formas básicas y una síntesis de la experiencia adquirida en su aplicación; una descripción de los diferentes métodos empleados y los problemas que se plantean al llevarlos a la práctica; una exposición de la forma en que se elaboran los criterios utilizados para fijar las tasas de salarios mínimos y de los procedimientos y normas básicas para su ajuste; un examen del grado de incumplimiento de esos salarios y de las medidas que habría que adoptar con miras a su mejor observancia, e informaciones diversas, hasta ahora sólo disponibles en forma muy fragmentaria, relativas a los factores que deben tomarse en cuenta al evaluar empíricamente los efectos de los salarios mínimos y a la manera en que se han venido llevando a cabo estas evaluaciones.

ISBN 92-2-302510-9

Los servicios del empleo

Esta obra está destinada a todos aquellos que, en esta época de profunda preocupación en todo el mundo por el problema del empleo, quieren saber qué son y qué pueden hacer los servicios del empleo, justamente los organismos más capaces de apreciar todas las ramificaciones prácticas de la política en la materia y, por ende, de darle efecto. El libro se destina en particular a los dirigentes políticos nacionales que se interrogan acerca del cometido que pueden desempeñar estos servicios en una sociedad dedicada al desarrollo, a los administradores que desean conocer el estado actual de las técnicas utilizadas por los servicios o recoger ideas sobre la manera de aplicarlas y a los instructores que se encargan de la capacitación de su personal y que encontrarán en este volumen gran parte del material necesario para sus cursillos y actividades prácticas.

ISBN 92-2-302841-8