

# INDICE

## PRIMERA PARTE

### **Introducción**

Por C. Actis Grosso

#### CAPÍTULO 1

##### *Terminología*

1.1 El problema de la terminología . . . . .	19
1.2 La terminología del análisis y valoración de tareas . . . . .	20

#### CAPÍTULO 2

##### *Origen del análisis y valoración de tareas*

2.1 Reseña histórica . . . . .	27
2.1.1 Introducción . . . . .	27
2.1.2 El análisis de tareas . . . . .	27
2.1.3 La valoración de tareas . . . . .	28

#### CAPÍTULO 3

##### *Contribución del análisis de tareas a la dirección de personal*

3.1 Importancia de la dirección de personal . . . . .	33
3.2 Contribución del análisis de tareas a los problemas de la dirección de personal. . . . .	33

## SEGUNDA PARTE

### **El análisis de tareas**

Por C. Actis Grosso

#### CAPÍTULO 4

##### *Objeto del análisis de tareas*

4.1 La «fórmula» del análisis . . . . .	37
4.2 Qué hace . . . . .	38
4.3 Cómo lo hace . . . . .	39
4.4 Por qué lo hace . . . . .	40
4.5 Qué requiere la tarea . . . . .	41
4.6 Condiciones organizativas y ambientales . . . . .	46
4.7 Datos complementarios . . . . .	47

## INDICE

4.8 Los puestos de jefe . . . . .	48
4.9 El análisis de los puestos de la estructura teórica, formal y actual . . . . .	48
4.10 El análisis para fines de dirección de personal . . . . .	49
4.11 El análisis para fines de organización . . . . .	49
4.12 El análisis para fines de valoración de tareas . . . . .	50
4.13 El análisis polivalente . . . . .	50

### CAPÍTULO 5

#### *Identificación de los puestos*

5.1 Qué se debe entender por identificación . . . . .	51
5.2 Los procedimientos de identificación . . . . .	51
5.3 La denominación de los puestos . . . . .	54
5.4 La codificación de los puestos . . . . .	54
5.5 El inventario de los puestos y de las tareas . . . . .	55

### CAPÍTULO 6

#### *Métodos de investigación*

6.1 Observación . . . . .	57
6.2 Cuestionario . . . . .	59
6.2.1 En qué consiste . . . . .	59
6.2.2 El estudio del cuestionario . . . . .	61
6.2.3 La presentación del cuestionario . . . . .	63
6.3 Entrevista . . . . .	64
6.3.1 Ventajas y características . . . . .	64
6.3.2 Preparación de la entrevista . . . . .	65
6.3.3 Conducción de la entrevista . . . . .	66
6.4 Métodos combinados . . . . .	68
6.5 La recogida preliminar de datos . . . . .	70
6.6 La investigación de los puestos directivos y especiales . . . . .	71

### CAPÍTULO 7

#### *Descripción de los cometidos*

7.1 La ficha de análisis . . . . .	98
7.2 Cómo redactar la descripción . . . . .	100

### CAPÍTULO 8

#### *Las especificaciones*

8.1 Qué son . . . . .	133
8.2 Los factores de especificación . . . . .	134
8.3 Cómo redactar las especificaciones . . . . .	134

### CAPÍTULO 9

#### *Los analistas de tareas*

9.1 La función del analista . . . . .	136
9.2 Requisitos del analista . . . . .	136
9.3 Reclutamiento, selección y adiestramiento de los analistas . . . . .	138

## CAPÍTULO 10

*Plan de análisis de tareas*

10.1	Determinación de los objetivos y del campo de aplicación . . . . .	142
10.2	Definición de funciones, cometidos, autoridad y relaciones . . . . .	147
10.2.1	Funciones de la unidad organizativa . . . . .	147
10.2.2	Personal necesario . . . . .	149
10.2.3	Recurso a asesoría externa . . . . .	150
10.2.4	La función de la dirección de la empresa . . . . .	151
10.3	Procedimientos de análisis . . . . .	152
10.4	Preparación del material (cuestionarios, fichas, modelos) . . . . .	154
10.5	Redacción del programa . . . . .	155
10.5.1	Puntos a considerar . . . . .	155
10.5.2	A quién informar, cuándo y cómo . . . . .	156
10.5.3	Cómo asignar a los analistas los puestos a investigar . . . . .	156
10.5.4	Por qué puestos se debe comenzar . . . . .	158
10.5.5	Cuándo redactar las descripciones y las especificaciones . . . . .	158
10.5.6	Cuándo utilizar los resultados del análisis . . . . .	158
10.5.7	La organización administrativa . . . . .	158
10.6	Control del plan . . . . .	159
10.6.1	Control durante su realización . . . . .	159
10.6.2	Control de los resultados . . . . .	161
10.7	La información en la empresa . . . . .	162
10.7.1	Los momentos y los interesados . . . . .	162
10.7.2	Los miembros de la alta dirección . . . . .	163
10.7.3	Los dirigentes . . . . .	164
10.7.4	Los mandos intermedios . . . . .	164
10.7.5	El personal . . . . .	165
10.7.6	Las unidades empresariales interesadas en los resultados . . . . .	166
10.7.7	Otras empresas y la opinión pública . . . . .	167
10.8	La experimentación . . . . .	168
10.9	La puesta al día . . . . .	168
10.9.1	Su necesidad . . . . .	168
10.9.2	Justificación del procedimiento para la solicitud de personal . . . . .	169
10.9.3	El procedimiento . . . . .	170
10.9.4	El modelo para solicitud de personal . . . . .	171
10.10	Costo de un plan de análisis . . . . .	174
10.11	Problemas de programación de planes nacionales y sectoriales . . . . .	174

## TERCERA PARTE

**Sistemas de valoración**

Por M. Fertonani

## CAPÍTULO 11

*Métodos de valoración*

11.1	Definición de la valoración de tareas . . . . .	191
11.2	Métodos globales . . . . .	192
11.3	Métodos analíticos . . . . .	192

## CAPÍTULO 12

*Método de la graduación*

12.1 Características del método . . . . .	194
12.2 Técnicas de clasificación adoptables . . . . .	195
12.3 Consideraciones sobre el método . . . . .	200

## CAPÍTULO 13

*Método de la clasificación*

13.1 Características del método . . . . .	201
13.2 Determinación de las clases . . . . .	202
13.3 Consideraciones sobre el método . . . . .	208

## CAPÍTULO 14

*Método de la puntuación*

14.1 Características del método . . . . .	209
14.2 Reenvío . . . . .	210

## CAPÍTULO 15

*Método de la comparación por factores*

15.1 Características del método . . . . .	211
15.2 El procedimiento de comparación por factores . . . . .	213
15.2.1 Elección y definición de los factores . . . . .	213
15.2.2 Elección de las tareas clave . . . . .	214
15.2.3 Valoraciones retributivas de las tareas clave . . . . .	215
15.2.4 Clasificación por factores de las tareas clave . . . . .	216
15.2.5 Atribución de las tasas salariales . . . . .	216
15.2.6 Clasificación de todas las tareas . . . . .	217
15.3 Consideraciones sobre el método . . . . .	218

## CUARTA PARTE

**La valoración de tareas según el método de la puntuación**

Por M. Fertonani

## CAPÍTULO 16

*Economía del trabajo y valoración de tareas*

16.1 Premisa . . . . .	223
16.2 Las finalidades retributivas de un sistema de valoración de tareas . . . . .	223
16.3 Valoración de tareas y retribuciones de mercado . . . . .	224

## CAPÍTULO 17

*Elección del manual de valoración*

17.1 Necesidad de una elección . . . . .	227
17.2 ¿Manual único o manual diferenciado? . . . . .	227
17.2.1 Premisa . . . . .	227
17.2.2 Decisión política . . . . .	228
17.2.3 Decisión organizativa . . . . .	229
17.2.4 Decisión técnica . . . . .	229
17.3 ¿Manual original o manual adoptado? . . . . .	233

## CAPÍTULO 18

*El plan de valoración de tareas*

18.1 Elección de los factores . . . . .	236
18.2 Elección de los grados . . . . .	239
18.3 Redacción del manual . . . . .	241

## CAPÍTULO 19

*Criterios y ejemplos de definición de factores y grados:  
factores del grupo «requisitos profesionales»*

19.1 Los tres factores fundamentales . . . . .	246
19.2 Instrucción . . . . .	247
19.2.1 El factor «instrucción» en los planes para tareas de empleados . . . . .	247
19.2.2 El factor «instrucción» en los planes para tareas de obreros . . . . .	251
19.3 Experiencia. . . . .	252
19.3.1 El factor «experiencia» en los planes para tareas de empleados . . . . .	252
19.3.2 El factor «experiencia» en los planes para tareas de obreros . . . . .	256
19.4 Capacidad mental y manual . . . . .	259
19.4.1 El factor «capacidad mental» en los planes para tareas de empleados . . . . .	259
19.4.2 El factor «capacidad mental» en los planes para tareas de obreros . . . . .	261
19.4.3 El factor «capacidad manual» en los planes para tareas de obreros . . . . .	274

## CAPÍTULO 20

*Criterios y ejemplos de definición de factores y grados:  
factores del grupo «responsabilidad»*

20.1 Premisa . . . . .	279
20.2 Los factores del grupo «responsabilidad» en los planes para tareas de empleados . . . . .	279
20.2.1 Los cuatro tipos de responsabilidad . . . . .	279
20.2.2 Responsabilidad por supervisión . . . . .	280
20.2.3 Responsabilidad operativa . . . . .	285
20.2.4 Responsabilidad por relaciones con los demás . . . . .	296
20.2.5 Responsabilidad por informaciones reservadas . . . . .	296
20.3 Los factores del grupo «responsabilidad» en los planes para tareas de obreros. . . . .	306
20.3.1 Los dos tipos de responsabilidad . . . . .	306
20.3.2 Responsabilidad por los medios de trabajo, los resultados y la producción . . . . .	307
20.3.3 Responsabilidad por la seguridad de los demás . . . . .	318

## CAPÍTULO 21

*Criterios de definición de factores y grados:  
factores del grupo «esfuerzo»*

21.1	Premisa . . . . .	322
21.2	El factor «esfuerzo» en los planes para tareas de empleados . . . . .	322
21.3	El factor «esfuerzo» en los planes para tareas de obreros . . . . .	323
21.3.1	Distinciones . . . . .	323
21.3.2	Esfuerzo mental y sensorial . . . . .	329
21.3.3	Esfuerzo físico . . . . .	329

## CAPÍTULO 22

*Criterios de definición de factores y grados:  
factores del grupo «condiciones de trabajo»*

22.1	Premisa . . . . .	341
22.2	El factor «peligro de accidentes» . . . . .	341
22.3	El factor «condiciones ambientales» . . . . .	348

## CAPÍTULO 23

*Ponderación de los factores y de los grados:  
procedimiento empírico*

23.1	La importancia de la ponderación . . . . .	360
23.2	Elección de los puestos-muestra . . . . .	362
23.2.1	Número de puestos de la muestra . . . . .	362
23.2.2	Identificación de los puestos de la muestra . . . . .	364
23.3	Procedimiento empírico de ponderación de los factores . . . . .	365

## CAPÍTULO 24

*Ponderación de los factores y de los grados:  
procedimiento estadístico-correlativo*

24.1	Características generales del método . . . . .	372
24.2	Elaboración de la clasificación de los puestos de forma sintética o global . . . . .	373
24.3	Valoración analítica de los puestos . . . . .	375
24.4	Determinación, en primera hipótesis, de la ponderación de los factores y de los grados . . . . .	376
24.4.1	Elecciones arbitrarias . . . . .	376
24.4.2	Determinación del peso de los factores . . . . .	378
24.4.3	Determinación de la progresión de los grados . . . . .	386
24.5	Confrontación entre la clasificación global y la analítica. . . . .	388
24.6	Aplicación de los métodos de correlación lineal múltiple al reparto de las ponderaciones. . . . .	391

## CAPÍTULO 25

*Determinación de las clases valorativas*

25.1 Necesidad de las clases valorativas . . . . .	393
25.2 Determinación de las clases valorativas . . . . .	394
25.3 Cómo establecer los intervalos de clase . . . . .	398

## CAPÍTULO 26

*El proceso de valoración y clasificación de tareas*

26.1 Puntos por aclarar . . . . .	400
26.2 ¿Quién debe valorar? . . . . .	400
26.3 ¿Cuándo valorar? . . . . .	402
26.4 Los errores de valoración . . . . .	403
26.5 ¿Cómo valorar? . . . . .	406
26.5.1 Procedimientos de valoración . . . . .	406
26.5.2 Técnicas de valoración . . . . .	409
26.6 Cómo controlar las valoraciones . . . . .	413

## QUINTA PARTE

**Aplicación de la valoración de tareas con fines retributivos**

Por M. Fertonani

## CAPÍTULO 27

*Estudio de la estructura retributiva:  
investigación de la situación retributiva interna*

27.1 Aplicación de la valoración de tareas con fines retributivos . . . . .	417
27.2 Asignación de las tareas . . . . .	418
27.3 Estudio de la situación retributiva interna . . . . .	423
27.3.1 Consideraciones fundamentales . . . . .	423
27.3.2 Método empírico de la recta entre puntos extremos . . . . .	426
27.3.3 Método empírico de la cinta elástica . . . . .	427
27.3.4 Método empírico de la línea quebrada . . . . .	427
27.3.5 Método estadístico de los mínimos cuadrados . . . . .	428

## CAPÍTULO 28

*Estudio de la estructura retributiva:  
importancia de la situación retributiva externa*

28.1 La investigación retributiva . . . . .	431
28.2 Investigación retributiva basada sobre la denominación de las tareas . . . . .	433
28.3 Investigación retributiva basada sobre las descripciones de las tareas . . . . .	435
28.4 Investigación retributiva basada en la valoración de las tareas . . . . .	438
28.5 Elaboración de los resultados de la investigación retributiva . . . . .	441
28.5.1 Examen analítico . . . . .	441
28.5.2 Examen sintético . . . . .	443

## CAPÍTULO 29

*Elaboración de la nueva estructura retributiva*

29.1 Integración de la clasificación de las tareas en la estructura retributiva . . . . .	446
29.2 Fisionomía de la estructura retributiva . . . . .	447
29.3 Determinación de los tipos e intervalos retributivos . . . . .	449
29.3.1 Tipos retributivos . . . . .	449
29.3.2 Intervalos retributivos . . . . .	450
29.4 Clases valorativas y calificaciones contractuales . . . . .	456
29.5 Consideraciones especiales sobre algunos conceptos retributivos . . . . .	457

## CAPÍTULO 30

*Implantación de la nueva estructura retributiva*

30.1 Responsabilidades anejas a la aplicación del nuevo sistema . . . . .	459
30.1.1 En general . . . . .	459
30.1.2 Responsabilidades de la dirección . . . . .	459
30.1.3 Responsabilidades de la unidad a la que se ha confiado la coordinación del programa . . . . .	460
30.1.4 Responsabilidades de los jefes de la línea jerárquica . . . . .	461
30.2 Aplicación de la nueva estructura retributiva: conexión con la valoración de méritos . . . . .	461
30.3 Otros problemas inherentes a la implantación de una estructura retributiva basada sobre la valoración de tareas . . . . .	463