

Valoración de puestos de trabajo

INTRODUCCIÓN

Una de las actuales teorías motivacionales, concretamente la desarrollada por J.S. Adams, considera que la motivación es un proceso de comparación social, a través del cual el trabajador compara o evalúa la proporcionalidad existente entre su esfuerzo profesional y aquello que recibe como compensación para, a continuación, compararlo con el esfuerzo y resultados de sus compañeros de trabajo.

Con el fin de dar respuesta a los clásicos interrogantes: *¿por qué es más alta la retribución del director comercial que la del director administrativo?*, *¿por qué recibo un salario inferior a otros que hacen las mismas funciones que realizo yo?*, *¿cuánto más debe recibir un consultor Sr. que un consultor Jr.?* las organizaciones ordenan y valoran los puestos en función de su contribución a la consecución de la misión de la misma y de sus objetivos estratégicos, en función del contenido de los mismos. Estamos hablando de la valoración de los puestos de trabajo.

Y es que en muchas organizaciones las cuestiones antes planteadas se resuelven por criterios subjetivos que contribuyen a la extensión de un sentimiento de agravio comparativo en aquellos que, al compararse, tienen la percepción de una falta de equidad sobre todo, pero no exclusivamente, en la recepción del salario u otro tipo de compensaciones y beneficios sociales.

Si bien no se trata de una solución definitiva, ni siempre bien entendida y aceptada por la totalidad de la plantilla, la valoración de los puestos de trabajo es la forma de la que actualmente disponemos para dotar de objetividad el proceso de establecer el valor que aporta cada puesto al conjunto de la organización.

Existen diferentes métodos de valoración; a continuación se le presentan los siguientes instrumentos:

Identificación y definición de factores.

Guía para el establecimiento y especificación del número de grados por factor.

Tabla de ponderación de los mismos.

Estos instrumentos le permitirán diseñar un manual de valoración por uno de los métodos más empleados como es el de factores y grados.

INSTRUMENTO: Identificación y definición de factores

Presentación

El fundamento de este sistema de valoración de puestos *consiste en identificar los diferentes factores comunes* que integran el conjunto de puestos relacionados y sujetos a valoración. Son aquellas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo que se da con una intensidad distinta en cada uno de los puestos, por lo que su importancia es, asimismo, distinta para cada puesto.

No se trata tanto de una larga lista de competencias, sino de identificar aquellas que nos sirvan para establecer conexiones lógicas entre los puestos. Su número es totalmente aleatorio; a efectos prácticos puede ser un número entre los 8 y los 16 factores. Orue-Echevarria, J. señala que *«Análisis estadísticos demuestran que 5 factores pueden ser suficientes y que no es necesario pasar de los 10»*.

Para su determinación podemos utilizar dos mecanismos:

Apoyarnos en experiencias de valoraciones de puestos similares.

Efectuar un estudio detallado de qué factores concurren, si bien con diferente intensidad, en los diferentes puestos de la organización.

Encontrará en este apartado ejemplos de posibles factores; no existe un modelo único, pero en la inmensa mayoría de los procesos de valoración se tienen en cuenta aspectos como los conocimientos necesarios para realizar la actividad, el grado de responsabilidad, las magnitudes que se manejan, las condiciones en las que se realiza el trabajo...

También encontrará ejemplos de definición de alguno de estos factores y para facilitarle su propia definición de los mismos que usted haya identificado en el conjunto de los puestos que desee valorar.

Todo ello también le facilitará una mayor comprensión del contenido de los convenios, ya que, la inmensa mayoría de los mismos ya han incorporado esta herramienta de gestión de los recursos humanos aplicada a la política salarial.

Instrumento: *Identificación y definición de factores***Finalidad:** *Conocer los factores comunes a un conjunto de puestos***NECESIDADES ESPECÍFICAS:**

- Equidad interna en la política salarial.
- Adecuar las personas a los puestos.
- Reducir rotación de personal.
- Clarificar límites de actuación.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Relación de factores.
- Selección de factores.
- Definición de los factores.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Política salarial.
- Equidad retributiva a nivel interno.
- Factores.
- Subfactores.
- Definición de los factores.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Determinar la necesidad de llevar a cabo la valoración de los puestos de trabajo.
- Identificar los colectivos y puestos.
- Formulación de objetivos y plan de trabajo.
- Presupuestar la acción.
- Comunicación interna del proceso a comité de empresa, sindicatos, afectados...
- Elección del método a emplear.
- Formación de los analistas, consultores...
- Realización de la valoración.
- Comunicación de los resultados.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RR HH.
- Responsables de desarrollo.
- Ingenieros.
- Analistas.
- Consultores.
- Sindicatos

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Método de jerarquización.
- Método de graduación.
- Método *Hay group*.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Responde a una necesidad funcional, legal...
- Establece claramente áreas y personas afectadas.
- Se desarrolla conforme a un plan de acción.
- El plan es aceptado por los trabajadores.
- Se crea un comité representativo de seguimiento.
- El plan es desarrollado por profesionales.
- Se mantienen canales de comunicación.
- Se reducen los desequilibrios salariales.
- Se comunican los resultados.
- Se efectúa un seguimiento.

MODELO

Relación de factores

No existe un modelo único a la hora de seleccionar los factores a emplear en una determinada valoración, pero la inmensa mayoría de los procesos valorativos, convenios... incluyen algunos de los clasificados en las siguientes categorías; con todo, las características del trabajo o el método empleado puede determinar otro tipo de factores.

CAPACIDADES	Formación. Experiencia previa o tiempo de familiarización. Complejidad de la tarea. Iniciativa. Aptitudes mentales.
RESPONSABILIDADES	Por materiales. Por maquinaria. Por el trabajo de otros. Por la seguridad de otros. Por datos confidenciales. Por los recursos económicos.
ESFUERZOS	Físico. Mental. Pluralidad de tareas. Concentración.
CONDICIONES	Ambiente de trabajo. Riesgos.

MODELO

Definición de factores

Como indica Orue-Echevarria, J. *«La definición ha de ser clara y estar redactada en términos fácilmente comprensibles, para que todo el personal de la empresa en un momento dado pueda interpretarla; no debe dar lugar a falsas interpretaciones, sino que debe ser tan expresiva y rígida que nadie pueda considerar en ella otra cosa que lo que en realidad pretende».*

FACTOR	DEFINICIÓN
EXPERIENCIA	Cantidad de tiempo que debe transcurrir para que una persona normal, que posea la instrucción y conocimiento del oficio previamente especificado, llegue a adiestrarse y a producir la cantidad normal y la calidad satisfactorias exigidas en el puesto de trabajo.
ESFUERZO FÍSICO	La intensidad y la frecuencia de esfuerzo físico requerido para la ejecución del trabajo. Tiene en cuenta el esfuerzo empleado en el manejo de materiales, al operar con una máquina o al manejar instrumentos y los períodos de tiempo desocupados.
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES	Responsabilidad del operario en relación con las pérdidas monetarias, que en un error suyo pueda ocasionar en los materiales por él manipulados o directamente controlados en el puesto de trabajo.
RIESGOS INEVITABLES	Considera la probabilidad y gravedad de los accidentes o enfermedades profesionales a que está expuesto el operario en su puesto de trabajo, derivados de la actividad física y de las condiciones de ese puesto.

INSTRUMENTO: Guía para el establecimiento de grados en los factores

Presentación

Una vez definido el factor, se determina a continuación el número de grados en que podemos dividirlo y acotarlo con la máxima precisión. No existe un criterio único en torno al número de grados en que debe dividirse cada factor; suele oscilar entre un mínimo de 3 y un máximo de 10. Como regla general, *en torno a los 5 o 6 grados es suficiente para especificar las distintas intensidades en las que el factor se da en los diferentes puestos.*

Son características de los grados el que:

- No den lugar a interpretaciones dudosas.
- Planteen una escala de intensidad creciente.

Para definir los grados pueden utilizarse:

Magnitudes numerales. A ser posible, deben definirse bajo este criterio para lograr la mayor objetividad. (Manejar pesos entre 12 y 18 kg. Durante 1 hora al día).

Expresiones literales. Se emplean en aquellos casos en los que la especificación del grado hay que expresarla mediante palabras. (Necesita leer, escribir...)

Los grados se describirán de tal manera que:

La dificultad y/o importancia del primero venga a expresar la demanda de los puestos para los que su contribución sea menor.

La dificultad y/o importancia del último venga a coincidir con la demanda de los puestos para los que sea más importante.

Este instrumento le será de utilidad para establecer el número de grados de cada uno de los factores antes descritos y objetivar la graduación para asegurar la corrección del proceso.

Instrumento: *Guía para el establecimiento y especificación de grados*
Finalidad: *Establecer los niveles en que pueda darse cada grado*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Establecimiento de políticas de desarrollo.
- Tablas salariales.
- Objetividad en las negociaciones colectivas.
- Facilitar procesos de fusiones, adquisiciones.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Factores descriptivos de los puestos.
- Número de grados por factor.
- Especificación de los grados.
- Objetividad.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Factores.
- Definición de grados.
- Grados.
- Especificación de los grados.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Determinar factores comunes.
- Describir los factores.
- Establecer el número de grados.
- Especificar el significado del grado.
- Identificar el grado requerido en cada factor.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RR HH.
- Responsables de desarrollo.
- Ingenieros.
- Analistas.
- Consultores.
- Sindicatos.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Disponer del número de grados suficientemente para cubrir la práctica totalidad de los aspectos que configuran cada factor.
- Que cada grado discrimine suficientemente con respecto a los grados procedentes y siguientes.
- Identificación del grado, en cada uno de los factores, que más se ajusta al puesto objetivo.
- Asignación de puntuaciones por ponderación.
- Suma de la totalidad de los puntos.
- Determinación del valor del puesto.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Método de graduación.
- Método *Hay group*.
- Método de jerarquización.
- Estudios de retribuciones.

MODELO
Establecimiento y especificación
de los grados de un factor

Veamos, a título de ejemplo, cómo un factor como *conocimientos* podría ser subdividido en cinco grados.

GRADO	ESPECIFICACIÓN
1	<ul style="list-style-type: none">• EGB.• Conocimientos elementales.
2	<ul style="list-style-type: none">• FP-I/BUP, complementada con formación específica.• Conocimientos profesionales que habiliten para realizar tareas de tecnología simple o trabajos intelectuales que precisen una especialidad poco compleja.
3	<ul style="list-style-type: none">• FP-II, complementada con una formación específica.• Conocimientos profesionales que habiliten para realizar tareas especializadas, cualificadas y complejas.
4	<ul style="list-style-type: none">• Titulaciones medias: diplomaturas, ingenierías técnicas...• Conocimientos técnicos, cualificados y complejos.
5	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de educación equivalente a titulación superior.• Conocimientos extensos de una disciplina científica, con dirección y supervisión de técnicas complejas.

INSTRUMENTO: Tablas de ponderación de factores

Presentación

Una vez establecidos los factores, posibles subfactores que los constituyen, los grados o niveles de cada uno de los factores, por cuanto no todos los factores adquieren el mismo valor o importancia en el conjunto de los puestos, debe determinarse el «peso» de cada uno de ellos en relación con los demás.

El peso específico con el que contribuyen al conjunto se expresa en términos de ponderación. Para determinar tal peso, pueden utilizarse los siguientes procedimientos:

A través de técnicas de intervención grupal como: técnicas nominales de grupo, valoración ponderada... los miembros de la comisión dan valores a cada uno de los factores.

Creación de una comisión *ad hoc* para el establecimiento del valor de cada factor.

Consulta a varios niveles de la empresa para que fijen el valor relativo de cada factor, de modo que refleje la significación para la organización de cada uno de los valores, en el contexto general de los puestos de trabajo.

Uso de experiencias existentes.

Es evidente que la suma total de los pesos específicos con los que contribuyen los distintos factores debe ser el 100%.

Este instrumento pretende facilitarle esta labor de asignar un peso específico a cada factor, lo que le permitirá establecer, posteriormente, el valor de cada grado.

Instrumento: *Tablas de ponderación de factores*

Finalidad: *Proporcionar un peso específico a cada factor*

NECESIDADES ESPECÍFICAS:

- Diferenciar el valor de cada factor.
- Asignar puntuación a los diferentes grados.
- Conocer el valor global del puesto.
- Proporcionar equidad más allá de la posición jerárquica del puesto.

INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:

- Cuadros de ponderación.
- Cuadros de valor de los grados.
- Posición del puesto.

CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:

- Factores.
- Ponderación de los factores.
- Comisiones de valoración y ponderación.
- Grados.
- Puntuación de cada grupo.

POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

- Crear comisión de valoración.
- Ponderar cada factor.
- Repartir el valor 100 entre los factores.
- Asignar puntuaciones a los grados.
- Sumar los puntos de todos los grados que describen a cada factor para cada puesto.
- Establecer intervalos o niveles.
- Asignar los puestos a sus niveles.

PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:

- Directores de RR HH.
- Responsables de desarrollo.
- Ingenieros.
- Analistas.
- Consultores.
- Sindicatos.

INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:

- Trabajar con un número limitado de factores para evitar la atomización de los valores en unidades poco discriminativas.
- Procurar no emplear pesos muy bajos (se sugiere que no sean inferiores a 10).
- Asegurar que la suma total de los valores sea 100.
- Traspasar el valor de ponderación al primer grado.
- Obtener el valor de los restantes grados por progresión aritmética.
- Efectuar prueba piloto.
- Evaluar los resultados.
- Efectuar correcciones.
- Los resultados generan principios de equidad en la posición de los puestos y en la retribución.

OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:

- Método de jerarquización.
- Método de graduación.
- Método *Hay group*.

MODELO

Tablas de ponderación de factores

A título de ejemplo, relacionamos una serie de posibles factores con la ponderación efectuada, por alguno de los métodos referenciados, de cada uno de ellos.

Esta ponderación es la que nos permitirá establecer una determinada puntuación para cada grado. La suma total determinará el valor del puesto en el conjunto de la organización.

FACTOR	PONDERACIÓN
Conocimientos	15%
Experiencia afín	15%
Responsabilidad por la tarea	20%
Responsabilidad por la seguridad de otros	20%
Esfuerzo físico	10%
Concentración	10%
Condiciones ambientales	10%
TOTAL	100%

Aplicación de las tablas para la ponderación de factores

Para concluir el manual de valoración de puestos de trabajo se debe asignar una puntuación a cada uno de los grados de cada factor, para ello se utilizarán los siguientes criterios:

Los puntos correspondientes a los grados mínimos de los factores son los de la ponderación.

La suma de todos ellos será, pues, de 100.

La progresión de cada grado es aritmética.

La puntuación máxima alcanzable depende del número de grados que se haya establecido para cada factor y que no tiene por qué ser el mismo en todos los factores.

Modelo con idéntico número de grados en cada factor

FACTORES	I	II	III	IV	V
Conocimientos	15	30	45	60	75
Experiencia afín	15	30	45	60	75
Responsabilidad por la tarea	20	40	60	80	100
Responsabilidad por la seguridad de otros	20	40	60	80	100
Esfuerzo físico	10	20	30	40	50
Concentración	10	20	30	40	50
Condiciones ambientales	10	20	30	40	50

Modelo con número desigual de grados en cada factor

FACTORES	I	II	III	IV	V
Conocimientos	15	30	45	60	75
Experiencia afín	15	30	45	60	
Responsabilidad por la tarea	20	40	60	80	100
Responsabilidad por la seguridad de otros	20	40	60	80	
Esfuerzo físico	10	20	30	40	50
Concentración	10	20	30	40	50
Condiciones ambientales	10	20	30		

El proceso también puede iniciarse estableciendo el *número total de puntos con los que se desea trabajar*, en función de la amplitud de intervalo que se desee establecer. En principio, si se desea primar más el puesto de trabajo que el desempeño individual, los intervalos deben ser cortos, de este modo es el mayor contenido del puesto el que hace pasar de un nivel a otro. Si deseamos valorar más el desempeño individual, los intervalos deben ser más anchos; de este modo el incremento retributivo no se alcanza tanto por el paso al nivel siguiente, sino por la parte variable vinculada a desempeño personal.

En este caso, el número de puntos del plan se multiplica por el porcentaje de ponderación y se divide por cien. Este será el valor del último grado y, dividiendo este valor por el número de grados, tendremos el valor de cada grado.

NÚMERO DE PUNTOS DEL PLAN X % DE PONDERACIÓN: 100

Tomemos como ejemplo un supuesto en el que fuese 1.000 el número de puntos.

<i>FACTORES</i>	I	II	III	IV	V
Conocimientos	30	60	90	120	150
Experiencia afín	30	60	90	120	150
Responsabilidad por la tarea	40	80	120	160	200
Responsabilidad por la seguridad de otros	50	100	150	200	
Esfuerzo físico	20	40	60	80	100
Concentración	25	50	75	100	
Condiciones ambientales	20	40	60	80	100

Con las puntuaciones mínimas y máximas dispondremos del primer y último valor de los intervalos para la construcción de los niveles de retribución; el diferencial de las puntuaciones máximas y mínimas, dividido por el número de los intervalos nos proporcionará la amplitud de los mismos.