

*eman eta zabal zazu*

*universidad  
del país vasco*



*euskal herriko  
unibertsitatea*

*Departamento de Economía Financiera II  
Finantza Ekonomia II Saila*

# GESTIÓN DE EMPRESAS II

## ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DE TRABAJO

### OCW 2014

TEMA

# 5

## Valoración de puestos de trabajo

**Autores:**

*Rosa M<sup>a</sup> Ahumada Carazo*

*Eneka Albizu Gallastegi*

*Imanol Basterretxea Markaida*

*Amaia J. Betzuen Álvarez (Coord.)*

*Julen Castillo Apraiz*

*Izaskun Rekalde Abásolo*

# Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (VPT) .....</b>	<b>4</b>
2.1. Concepto .....	4
2.2. ¿Por qué recurrir a una VPT? .....	5
<b>3. MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (VPT) .....</b>	<b>6</b>
3.1. Método de jerarquización, clasificación jerárquica u ordenación.....	6
3.2. Método de clasificación o clasificación por categorías.....	9
3.3. Método de puntuación por factores o clasificación por puntos.....	13
3.4. Método de comparación de factores.....	17
<b>4. LOS PROBLEMAS DE LA VPT.....</b>	<b>19</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los temas precedentes se han analizado distintos aspectos relacionados con la actividad organizativa de la empresa, el diseño organizativo, la gestión por procesos, los métodos de trabajo y su mejora, etc. Todos estos aspectos deben ser tenidos en cuenta por los gestores de una organización ya que inciden en la eficacia y eficiencia de la empresa. El recorrido emprendido quedaría incompleto, no obstante, si estos conceptos no se relacionaran con la contraprestación que la empresa ha de ofrecer a sus colaboradores en orden a conseguir que continúen trabajando en la empresa y, además, lo hagan con la mejor de sus disposiciones.

Así las cosas, el objetivo de este capítulo es el de analizar diferentes técnicas que posibilitan establecer cuál es el *valor de un puesto de trabajo en relación con los demás que conforman una estructura organizativa* (valoración de puestos de trabajo) en orden a definir uno de los principales criterios para establecer las bases de la retribución que ofrece la empresa a sus trabajadores.

## El caso del restaurante La Traviata

La Traviata es una cadena de restaurantes extendida a lo largo de Europa, especializada en comida tradicional italiana. Como efecto de la crisis, la empresa, y aunque gana dinero (el margen sobre ventas es de cerca del 30%), año a año está perdiendo clientela, y la que viene, cada vez hace un consumo por un importe inferior. En 2007 tuvo 42.250 clientes y en 2013 ha tenido 37.871. Sus ventas en el País Vasco han pasado de 961.000€ a 639.010€ en este período, mientras que sus costes fijos han disminuido de 552.000€ a 492.000€. Algunos datos significativos del servicio son los siguientes:

Tiempo medio de espera hasta el primer plato: 16 min.

Rotación media de cada mesa/servicio: 1,25

Satisfacción media trabajadores/as: 6,75/ 10

Nº reclamaciones 2011 calidad servicio: 1250

Nº reclamaciones 2011 calidad producto: 278

Un restaurante-tipo de esta cadena cuenta con diferentes puestos. Un gerente de restaurante, un maitre, un jefe de cocina, camareros, cocineros, personal de limpieza, y una persona encargada de la recepción y facturación.

### Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Qué criterios generales tendrías en consideración para retribuir a las personas que trabajan en un establecimiento de esta naturaleza?
2. ¿Cuál es el más relevante para ti y cual el menos?
3. ¿A quién retribuirías más?. ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia

## 2. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

### 2.1. Concepto

Comentábamos en el capítulo segundo que *puesto de trabajo* es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de trabajo que constituyen una unidad de trabajo.

La valoración de puestos de trabajo (en adelante, VPT) es una técnica de gestión que pretende *jerarquizar los diferentes puestos existentes* (en una empresa, en parte de ella o en varios centros de la misma) *en orden a determinar, en última instancia, cuál es el valor de cada puesto de trabajo respecto del resto de la organización*. Gracias a ello, se podrán establecer las bases de la retribución en lo concerniente a la *tarea* que se realiza.

Por tanto, el objetivo principal de la VPT es *reflejar la importancia relativa de un puesto de trabajo en relación con los demás dentro de una misma organización*. Así, una VPT nos vendría a decir que el puesto A = 0,8 x puesto B (es decir, que el puesto A vale el 80% de lo que vale el puesto B), o que el puesto C = 1,25 x puesto A (es decir, que el puesto C vale un 125% de lo que vale el puesto A).

Para llevar a cabo una VPT debemos tener realizado el análisis y descripción de los puestos de la organización (ver capítulo 2).

No se debe confundir la VPT, que relaciona el valor relativo de un puesto con los demás dentro de una organización, con la valoración del desempeño, que pretende estimar el nivel de rendimiento exhibido por una persona trabajadora en el ejercicio de su tarea. Asimismo, conviene recordar que, en general, la VPT no indicará cuál es el nivel retributivo de una persona trabajadora (p.e. Operador del Puesto A = X€) debido a que existen otros factores que inciden en la configuración del salario (véase el apartado 5). En todo caso, la VPT facilitará la administración de los salarios y el desarrollo de una política salarial clara, equitativa y manejable <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Adicionalmente, la VPT pretende generar una herramienta que permite ofrecer información clara a todas las partes implicadas en la relación laboral sobre las razones que motivan la existencia de diferencias de remuneración entre los puestos –en especial, cuando utiliza métodos analíticos–, facilitando la resolución de

## 2.2. ¿Por qué recurrir a una VPT?

Existen razones de diferente naturaleza (problemas organizacionales y/o relacionados con la administración de salarios) que reflejan síntomas de la necesidad de implantar la VPT:

- a) Inexistencia de un criterio claro en los responsables de una empresa sobre las bases de establecimiento de los salarios.
- b) Insatisfacción generalizada y frecuentes disputas acerca de la estructura salarial, debido a que trabajos similares no conducen a una remuneración igual, o que las diferencias salariales no guardan relación directa con el trabajo efectivamente realizado.
- c) Introducción de nuevos procesos, equipos o métodos de trabajo, que modifican los contenidos de los puestos, por lo que es necesario establecer una nueva base de remuneración más equitativa para los trabajadores afectados.
- d) Determinados cambios organizacionales como fusiones, absorciones, adquisiciones, reestructuraciones, etc. hacen preciso el establecimiento de una nueva base de salarios que armonice tasas retributivas diferentes en una estructura salarial coherente.
- e) A veces, la necesidad de una VPT queda patente cuando existen problemas reiterados en la organización para asignar tareas a determinadas categorías de trabajadores. Otras veces, la sintomatología podría estar asociada a la existencia de una mayor tasa de absentismo o rotación en uno o más sectores dentro de la empresa.
- f) Cuando la estructura de clasificación de puestos existente plantea dificultades en la organización del trabajo y en la gestión de las remuneraciones: por ejemplo, existen demasiados grados de clasificación y los cálculos de remuneración se hacen difíciles, produciendo, a menudo, conflictos acerca de los derechos a remuneración asociados con tales o cuales asignaciones de tareas. A la inversa, quizás pueda haber tan pocos grados de clasificación que los trabajadores se resistan a ser asignados a determinadas tareas que, a su juicio, están inadecuadamente remuneradas con respecto a otros que reciben igual salario.
- g) Proliferan los pluses, gratificaciones u otros conceptos retributivos discrecionales que representan una parte importante de la retribución total, hasta el punto en el que cuesta identificar la relación existente entre la paga recibida y la labor efectivamente

---

reclamaciones sobre los salarios individuales. Así también, la realización de una VPT puede ser un espacio adecuado para fomentar la participación de los trabajadores a través de sus representantes, seleccionando y definiendo los factores objeto de la valoración. Este método puede ofrecer un lenguaje técnico y un procedimiento común a las partes, que servirá de base para la negociación colectiva sobre la estructura salarial. Estos hechos pueden conducir a una mejora del clima laboral por la reducción de reclamaciones, quejas y conflictos en relación con este concepto.

desempeñada. Este hecho deriva, además de en posibles problemas de equidad interna, en la generación de graves dificultades para la previsión y el control de la masa salarial.

### 3. MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Atendiendo a la forma de actuación en el proceso de valoración (comparando puestos o comparando categorías) y a los resultados que ofrece la valoración (cuantitativos o cualitativos), los principales métodos de valoración de puestos de trabajo se pueden clasificar en cuatro grupos (Ver tabla 1).

TABLA 1  
*Métodos de Valoración de Puestos de Trabajo*

	Comparar con otros puestos	Comparar con categorías
Cualitativos	Jerarquización	Clasificación
Cuantitativos	Comparación de factores	Puntuación de factores

Fuente: Elaboración Propia

En los métodos cualitativos se compara cada puesto con los demás de la organización, o bien con una escala determinada de puestos normalizados, con el objeto de decidir su importancia, de modo que como resultado aparece la ordenación de los puestos sin cuantificación de las diferencias existentes entre ellos.

En los sistemas cuantitativos se disecciona el puesto de trabajo en características parciales cuya intensidad es diferente según los puestos. Por comparación de las descripciones de los puestos entre sí, se miden cuantitativamente las diferentes características.

#### 3.1. Método de jerarquización, clasificación jerárquica u ordenación

El método de jerarquización es el método más sencillo. Consiste en ordenar los puestos según las exigencias que se imponen a las personas que van a desempeñarlos basándose en descripciones sencillas del conjunto de funciones que se desarrollan en los mismos. Dentro de este método distinguiremos dos procedimientos diferentes de jerarquización.

### a) Procedimiento de clasificación por rangos

Sobre una ficha se escribe el nombre de cada puesto seguido de una breve descripción del mismo. Se entrega a cada una de las personas que integran el comité o grupo responsable de la valoración un juego completo con las fichas de todos los puestos que se van a valorar. Cada valorador/a tendrá que ordenar las fichas por orden correlativo de importancia (desde el más valorado al menos valorado). La suma total de las valoraciones obtenidas por cada puesto indica el rango de los puestos objeto de la valoración. La siguiente tabla (tabla 2) refleja de manera sintetizada, y a título de ejemplo, el resultado de este tipo de clasificación.

TABLA 2  
*Clasificación jerárquica por rangos*

	Valorad. I	Valorad. II	Valorad. III	Valorad. IV	Suma global	Media	Rango
<b>Puesto A</b>	1	2	3	1	7	1,75	<b>4º</b>
<b>Puesto B</b>	2	1	1	2	6	1,5	<b>5º</b>
<b>Puesto C</b>	3	3	4	3	13	3,25	<b>3º</b>
<b>Puesto D</b>	4	5	2	5	16	4	<b>2º</b>
<b>Puesto E</b>	5	4	5	4	18	4,5	<b>1º</b>

Fuente: Elaboración propia

En este tipo de valoración, el juicio expresado por quien efectúa la valoración es global ya que formula una única jerarquización de acuerdo con el valor global que el puesto tiene para la persona valoradora. Un juicio de estas características, aunque orientativamente útil, a menudo puede resultar insuficiente, ya que no permite conocer cuáles son los aspectos considerados importantes y cuáles no dentro de cada puesto.

### b) Procedimiento de comparación por pares

Este procedimiento consiste en comparar cada puesto con cada uno de los demás independientemente, determinando el rango de cada uno en función del número de veces que es preferido al resto. De esta manera, la labor valoradora se ve facilitada puesto que cada vez se comparan dos trabajos entre sí, sin que sea necesario considerar el resto de los puestos en cada evaluación.

Como resultado de este proceso, los puestos se clasifican en el orden de mayor a menor número de veces que se ha estimado que un puesto es superior a los demás.

La siguiente tabla (tabla 3) refleja de manera sintetizada, y a título de ejemplo, el resultado de este tipo de clasificación. Los

signos + representan que un puesto perteneciente al eje de ordenadas es superior al puesto correspondiente al eje de abscisas.

TABLA 3  
*Clasificación jerárquica por pares*

	Puesto A	Puesto B	Puesto C	Puesto D	Suma global	Rango
Puesto A		+		+	2	2 <sup>o</sup>
Puesto B				+	1	3 <sup>o</sup>
Puesto C	+	+		+	3	1 <sup>o</sup>
Puesto D					0	4 <sup>o</sup>

Fuente: Elaboración propia

### c) Consideraciones finales

Cuando este tipo de procesos se desarrollan en diferentes departamentos, secciones, subdirecciones, etc. a través de comités diferentes, cada una de las unidades organizativas en las que se ha efectuado la valoración propondrá un listado de los puestos ya jerarquizados. Por ello, es necesario *integrar* todos los resultados para garantizar la coherencia interna de la valoración efectuada, no solo a nivel de unidad organizativa, sino a nivel organizacional.

Los métodos de clasificación jerárquica son útiles en organizaciones pequeñas, con pocos puestos y bien conocidos por quienes efectúan la valoración, debido a que estos métodos son fáciles de comprender, sencillos de aplicar y poco costosos. Ahora bien, estas técnicas suelen estar lastradas por diferentes inconvenientes, como son: la tendencia a valorar sobre la base de la retribución existente en el momento de la valoración o sobre las cualidades personales de quienes ocupan el puesto; el valor subjetivo que tradicionalmente se le ha otorgado al puesto dentro de la organización; la dificultad de enlazar clasificaciones de puestos de taller con puestos de oficina u otros; la dificultad de defensa de las conclusiones ante terceros ajenos al proceso.

### Cuestiones para la reflexión y el debate

Tomando como referencia el caso del restaurante La Traviata, clasifica los puestos de trabajo utilizando la clasificación jerárquica por pares y por rangos. ¿Qué diferencias has encontrado entre la utilización de las dos técnicas?.

Fuente: Elaboración propia

## 3.2. Método de clasificación o clasificación por categorías

El método de clasificación por categorías es un método que deviene del perfeccionamiento del método de jerarquización. La aportación que efectúa respecto de aquel es el establecimiento previo de un cierto número de categorías, clases o grados, definidas en una escala, contra la que se comparan los puestos existentes, a fin de determinar su posición relativa dentro del grupo que se clasifica.

Este sistema tiene dos fases claramente diferenciadas, como son: la determinación de las categorías y la clasificación de los puestos en las categorías.

### a) Determinación de las categorías

En esta fase *se definen un determinado número de categorías, clases o grados* que, usualmente, varían entre seis y quince. Algunos especialistas establecen un número ideal de entre 8 y 10.

El número de categorías varía de una empresa a otra y suele venir determinado por el tamaño de la estructura organizativa a fin de que el número de grados coincida, a efectos administrativos, con el número de niveles jerárquicos que existen en la organización.

Determinado el número de categorías, éstas *se definen teniendo en cuenta los grados de dificultad y responsabilidad* que las van a caracterizar. Las categorías tendrán en consideración los factores comunes a la mayoría de los puestos, como pueden ser, por ejemplo: el grado de formación necesaria, la experiencia precisada, el nivel de dificultad de las tareas encomendadas, el esfuerzo físico y/o mental requeridos, la vigilancia ejercida o requerida, conocimiento de las normas de trabajo, capacidad de adopción de decisiones, grado de responsabilidad (procesos, materiales, negocio, etc.), iniciativa requerida, etc.. Ver, a modo de ejemplo, la *tabla 4*.

TABLA 4

#### *Ejemplo simplificado de descripción de categorías*

<i>Grado 1:</i> Tareas rutinarias que no requieren conocimientos ni experiencia específicos. No se manejan máquinas especializadas. Se trabaja bajo estrecha supervisión y no se requiere iniciativa.
<i>Grado 2:</i> Tareas para las que se requiere algún conocimiento técnico básico y una experiencia mínima. Se efectúan tareas auxiliares siguiendo instrucciones preestablecidas. Requiere cierta iniciativa, aunque en grado limitado. Trabaja bajo estrecha supervisión. No se manejan máquinas especializadas.
<i>Grado 3:</i> Las tareas a realizar requieren ciertos conocimientos técnicos específicos y experiencia. Debe elegir con alguna autonomía entre los procedimientos a aplicar. Precisa tener iniciativa para efectuar los trabajos. El trabajo tiene cierta dificultad técnica. Precisa conocer las normas y protocolos de seguridad aplicables.

<i>Grado 4:</i> Requiere conocimientos técnicos amplios relativos a diferentes máquinas y procesos. Debe tomar decisiones sobre los métodos a emplear. Supervisa la labor del personal de nivel inferior que efectúa tareas rutinarias. Debe tener probada iniciativa y capacidad de comunicación.
<i>Grado 5:</i> Requiere de conocimientos amplios en varias materias (técnicas y administrativas). Establece pautas de actuación y ofrece soluciones a las personas con niveles inferiores al suyo, que dependen de él/ella, cuya labor supervisa. Debe consultar a sus superiores cuando las situaciones son anómalas o que salgan de de su ámbito específico de actuación. Se requiere probada experiencia en puesto similar, iniciativa y capacidad de decisión..
<i>Grado 6:</i> Precisa conocimientos muy amplios, que exceden a la actividad específica del negocio. Establece objetivos y planifica la actividad de la unidad. Establece las políticas a aplicar y se ocupa de ponerlas en marcha. Coordina colaboradores con responsabilidades sobre personal. No está sujeto a más supervisión que la del Gerente. Propone soluciones y alternativas de actuación. Debe ser capaz de trabajar bajo presión. Debe tener capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. Se precisa experiencia amplia en el sector.

Fuente: Elaboración propia

Definidas las categorías se puede plantear una tabla (Véase, a modo de ejemplo, la *tabla 5*) para la clasificación de los puestos considerando las categorías o grados y los factores críticos en el ámbito de actividad analizado. Se pueden dividir los trabajos a valorar en grandes grupos: tareas de producción, tareas administrativas, tareas comerciales, funciones de dirección o mando.

La definición de las categorías y la descripción de los puestos deben efectuarse de modo análogo para facilitar la comparación.

TABLA 5  
*Clasificación por categorías*

	1	2	3	4	5	6
<b>Formación</b>	Ninguna	Primarios	FPI	FPII	Grado	Máster
<b>Experiencia en puesto</b>	Ninguna	3 meses	6 meses	12 meses	24 meses	60 meses
<b>Responsabilidad sobre equipos</b>	Ninguna	Muy baja	Baja	Alta	Muy alta	Plena
<b>Responsabilidad sobre personas</b>	Ninguna	Muy baja	Baja	Alta	Muy alta	Plena
<b>Autonomía</b>	Ninguna	Muy baja	Baja	Alta	Muy alta	Plena
<b>Iniciativa</b>	Ninguna	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
<b>Complejidad</b>	Ninguna	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta

Fuente: Elaboración propia

## b) Clasificación de los puestos en las categorías

Cuando se tienen determinados los grados o categorías se clasificarán los puestos utilizando el cuadro construido al efecto (del tipo de la *tabla 5*) como referencia para la comparación. Se adscribe cada puesto a una categoría. Posteriormente, se establece

una relación jerarquizada de todos los puestos sujetos a clasificación.

El inconveniente que suele aparecer es que un puesto de trabajo puede aparentemente corresponderse satisfactoriamente con varias categorías. Por ejemplo, un puesto básicamente rutinario que, puntualmente, tiene tareas que implican un alto grado de responsabilidad o dificultad. Si se valorara por las tareas rutinarias quedaría subvalorado y, por el contrario, si se valorara por las tareas de responsabilidad, sobrevalorado. Una posible solución es la de calcular el porcentaje del tiempo de trabajo que dedica a cada una de las actividades y, en función de ello, establecer la categoría.

### Cuestión para la reflexión y el debate

Dadas las siguientes descripciones simplificadas de los puestos de trabajo de La Traviata (ver abajo),

- a) ¿Cuál sería el nivel en el que mejor encajaría cada uno de los puestos descritos tomando como referencia la *tabla 5*?
- b) ¿Cuáles son las dificultades que has encontrado en esta clasificación?
- c) ¿Cómo las superarías?

**Gerente:** Responsable de la Dirección y gestión general del restaurante y del resultado de la actividad (pérdidas y ganancias, personal –cocina, sala y servicios-, representación, calidad, costes, etc.). Establece los objetivos y las políticas generales de acuerdo con los principios y planes de la compañía. Coordina la labor de las diferentes áreas del establecimiento para la consecución de las metas establecidas. Se ocupa de la gestión de las compras y de los proveedores. Dotes de liderazgo y comunicación. Estudios de administración de empresas. Amplia experiencia en puesto similar en el sector. Referencias contrastadas.

**Maitre:** Es responsable de las actividades desarrolladas durante el servicio en la sala y de su personal, los cuales dirige, supervisa y coordina. Se ocupa, además, de recibir las reservas, acoger a los comensales y de acomodarlos en la sala. Se relaciona con los clientes preferenciales, de cuyo servicio se encarga personalmente. Se ocupa de que las comandas sean despachadas con prontitud y vigila que todos los clientes estén atendidos adecuadamente. Se ocupa de que la sala esté en perfecto estado de revista en todo momento y atiende las eventuales quejas de los clientes. Se ocupa de que los camareros

trabajen atendiendo las políticas generales de la compañía y los criterios de calidad establecidos. Selecciona y forma a los camareros/as y participa en la definición de los menús de temporada. Orienta a los clientes sobre la selección de vinos y licores. Dotes de coordinación y capacidad de trabajo bajo presión. Estudios de Hostelería. Amplia experiencia demostrable en puesto similar.

**Jefe/a de cocina:** Es quien se responsabiliza de la dirección de los fogones del restaurante. Idea los menús en coordinación con el gerente y el maitre. Se ocupa de dirigir y coordinar el trabajo de los cocineros, además de formarlos. Participa en la supervisión de los platos que salen a la sala y en la ejecución de las especialidades de la casa. Efectúa el control de calidad de los aprovisionamientos y se ocupa de que no falten en ningún momento los alimentos precisados para completar los menús. Se ocupa también de que la cocina y los almacenes estén ordenados, limpios y de que los alimentos estén en un estado óptimo de conservación. Conocimientos amplios sobre cocina y capacidad de coordinación. Persona con formación en hostelería y experiencia en puesto similar.

**Camarero/a:** Entrega la carta o menú a los comensales y les toma la comanda. Se encarga de servirlos y de hacer frente a las contingencias comunes: guardarropía, reclamaciones sobre falta de ajuste del encargo con lo servido, temperatura o estado de alimentos y bebidas, limpieza del entorno de la mesa, atención primaria a comensales (manchas, pequeños problemas de salud, niños, etc.). Monta y completa los servicios. Retira los servicios usados a medida que avanza el menú y a la conclusión del mismo. Debe coordinarse con el resto de camareros, personal de cocina así como recepción y facturación. Se precisa persona con cierta experiencia en sala de comedor y vocación de servicio. Estudios de hostelería (grado medio).

**Cocinero/a:** Siguiendo las indicaciones del jefe de cocina se ocupará de elaborar los platos más sencillos, gestión de los servicios ya utilizados, limpieza de las instalaciones de cocina y almacén. Se precisa persona con cierta experiencia en cocina y vocación cocinera. Estudios de hostelería (grado medio).

**Personal de limpieza:** Se ocupa de efectuar diariamente la limpieza general del establecimiento sala, cocina y almacén.

**Recepción y facturación:** Es la persona que recibe a los clientes en primera instancia. Tras identificar su necesidad (número de comensales, tipo de encargo, horario, etc.) se dirige al maitre para que los ubique en la sala. Si éste está muy atareado, se ocupará personalmente de ello. Elabora las minutas en función de los consumos

registrados por los camareros y efectúa los cobros. Asimismo, hace el arqueo de la caja registradora al final de cada servicio. Despide a los clientes. Debe estar estrechamente coordinado con los camareros, el maitre y el gerente. Persona detallista y concienzuda. Experiencia demostrada en el puesto. Estudios de administración de empresas (grado superior o grado universitario).

Fuente: Elaboración propia

### c) Consideraciones finales

Los métodos de clasificación por categorías, como los de jerarquización, son útiles en organizaciones pequeñas, con pocos puestos y bien conocidos por quienes efectúan la valoración, debido a que estos métodos son fáciles de comprender, sencillos de aplicar y poco costosos. Cuentan con la ventaja adicional de que responden a la tendencia natural de división de trabajos en clases.

Ahora bien, estas técnicas suelen estar limitadas por la dificultad de describir los grados, la dificultad de clasificar los puestos en los grados enunciados, la influencia de los salarios existentes o las cualidades personales en la clasificación, la dificultad de defensa de las conclusiones ante terceros ajenos al proceso y la incapacidad de determinar cuánto vale un puesto en relación con los demás.

## 3.3. Método de puntuación por factores o clasificación por puntos

Este método es el más utilizado en organizaciones de cierto tamaño debido a que permite el análisis y valoración de cada uno de los componentes de los puestos de trabajo, lo que no era posible con los métodos expuestos anteriormente, que los valoraban en su totalidad.

La mecánica de este sistema consiste en asignar a cada puesto de trabajo un cierto número de puntos, de forma que se obtenga una valoración que permita la clasificación automática de todos los puestos. Esta valoración, en vez de hacerse por aproximación global, se efectúa a través de un procedimiento analítico. Para ello se utilizan varias escalas de clasificación, cada una de ellas referida a distintas características o factores que, por ser comunes a todos los trabajos, se desean valorar.

A cada uno de los factores se le da un peso o ponderación, basándose en su importancia relativa en comparación con los demás factores. Como consecuencia de esta ponderación, cada nivel o escala de clasificación tiene una puntuación.

Los puestos de trabajo, que son descritos previamente por sus titulares utilizando un cuestionario de descripción de puestos y,

posteriormente, confirmados por los superiores inmediatos, se analizan factor por factor de acuerdo con el grado que les corresponda en la escala establecida.

#### a) Determinación de los factores

Los factores que se consideren deben reunir una serie de características; habrán de ser: a) susceptibles de una *valoración precisa*; b) *comprensibles* para los trabajadores; c) *comunes a todos los puestos* en los que el método se aplica; d) *mutuamente independientes* para evitar la duplicidad en las valoraciones; e) *clasificadores*, es decir, que su naturaleza permita distinguir los trabajos entre sí.

Los factores y subfactores más habitualmente utilizados en el ámbito industrial aparecen recogidos en la *tabla 6*.

TABLA 6  
*Principales factores y subfactores considerados en la valoración  
(Ámbito industrial)*

<b>Esfuerzo:</b> Requisitos físicos (fortaleza, resistencia, etc.); Esfuerzo mental; Sensibilidad o finura de los sentidos; Resistencia al trabajo bajo presión, etc.
<b>Responsabilidad:</b> Sobre equipo, utillaje o proceso; Sobre material o producto; Sobre el trabajo de otros (supervisión ejercida); Sobre seguridad; Confidencialidad de la información manejada; Sobre volumen de negocio (económica); Establecimiento de políticas (ámbito decisional); etc.
<b>Habilidad:</b> Formación y preparación; Experiencia en puesto similar; Iniciativa; Relación con otros cargos o el exterior; Conocimiento de producto o proceso; Capacidad de innovación; etc.
<b>Condiciones del trabajo o</b> Condiciones ambientales: peligrosidad; incomodidad; penosidad; nocturnidad; monotonía; turnicidad, etc.

Fuente: Elaboración propia

#### b) Ponderación de los factores

Elegidos los factores, el paso siguiente es el de la ponderación de cada uno de ellos, es decir, dar un peso relativo a cada uno de los mismos, debido a que cada uno de los factores tiene un peso distinto en los puestos que se pretenden valorar. La ponderación de factores se puede realizar a través del denominado método Combinex (ver *tabla 7*).

Consideremos, a título de ejemplo, los siguientes factores a ponderar:

- A) Esfuerzo físico
- B) Responsabilidad
- C) Habilidad
- D) Condiciones

Se establece dentro de la Comisión de Valoración que la relación entre los factores es la siguiente:

A>B; A<C; A>D  
 B<A; B<C; B<>D  
 C>A; C>B; C>D  
 D<A; D<>B; D<C

Así, en la siguiente tabla (*tabla 7*), se consignan los puntos derivados de la relación establecida entre los factores anteriormente. Posteriormente, se suman los puntos obtenidos por cada factor en términos absolutos (columna puntos), se establece el peso relativo de cada uno (columna peso) y, finalmente, el valor de cada factor en porcentaje (columna %). Los porcentajes resultantes pueden modificarse ligeramente según el criterio de las personas responsables de la valoración atendiendo a las siguientes causas: rareza con la que se presentan los factores; la duración o dificultad de su adquisición; la dificultad o esfuerzo que supone su práctica; ajustes o redondeos, etc.

TABLA 7  
*Ponderación de los factores (Combinex)*

	Esfuerzo (A)	Respon. (B)	Habilidad (C)	Condiciones (D)	Puntos	Peso	%
Esfuerzo (A)		1	0	1	2	1/3	33,4
Responsabilidad (B)	0		0	1/2	1/2	1/12	8,3
Habilidad (C)	1	1		1	3	1/2	50
Condiciones (D)	0	1/2	0		1/2	1/12	8,3
				TOTAL	6	1	100

Fuente: Elaboración propia

### c) Determinación de los grados por factor

Con la ponderación de los factores vista en el apartado anterior sabemos cuál va a ser la participación de cada factor en la valoración total. La finalidad pretendida con la definición de los grados es la de diferenciar los puestos entre sí. Por tanto, ahora se establecerá el abanico o nivel de cumplimiento del factor en cada uno de los puestos sujetos a valoración.

Cada factor tendrá un determinado número de grados claramente definidos (tantos cuantos se consideren necesarios). A los grados definidos dentro de un factor se les asignan puntos. El proceso general podría quedar esquematizado como sigue:

## FACTORES-----&gt;GRADOS-----&gt;PUNTOS

Por ejemplo, si consideramos el factor habilidad (50% de los puntos en el ejemplo de la *tabla 7*), deberíamos establecer el peso relativo de cada uno de los subfactores (tómense como referencia, por ejemplo, los subfactores establecidos en la *tabla 6*) y elementos que lo componen siguiendo la misma metodología.

En el nivel de los subfactores, éstos se dividirán en elementos que permitirán determinar los grados en los que se manifiesta cada uno de ellos. Así, por ejemplo, el subfactor *formación y preparación* lo podemos dividir, a su vez, en tres elementos (conocimientos teóricos cubiertos por el proceso de formación reglada, conocimientos prácticos o capacidades técnicas demostrables y nivel de idioma precisado para el correcto desempeño del puesto.

Finalmente, se asignan los puntos correspondientes a cada uno de los grados. Se adjudica, para ello, a los grados extremos (inferior y superior) el mínimo y el máximo de puntos del factor respectivamente, asignando los puntos a los demás grados en orden creciente.

TABLA 8

*Proceso simplificado de puntuación por factores*

Factor	Subfactor	Elementos	Grados	Puntos
Habilidad (50%)	Formación y preparación (45%)	C. teóricos (40%)	Estudios primarios	
			Grado Medio/ESO/FPI	
			Grado Superior/Bachillerato/FPII	
			Grado universitario/Ingeniería Técnica/Diplomatura	
			Máster universitario/Ingeniería Superior/Licenciatura	
		C. prácticos		
		Idioma		
		Experiencia en puesto similar (35%)		
		Habilidades sociales para relaciones externas (20%)		

Fuente: Elaboración propia

## d) Consideraciones finales

Los métodos de clasificación por categorías, como los de jerarquización, son útiles en organizaciones pequeñas, con pocos puestos y bien conocidos por quienes efectúan la valoración, debido a que estos métodos son fáciles de comprender, sencillos de

aplicar y poco costosos. Cuentan con la ventaja adicional de que responden a la tendencia natural de división de trabajos en clases.

Ahora bien, estas técnicas suelen estar limitadas por la dificultad de describir los grados, la dificultad de clasificar los puestos en los grados enunciados, la influencia de los salarios existentes o las cualidades personales en la clasificación, la dificultad de defensa de las conclusiones ante terceros ajenos al proceso y la incapacidad de determinar cuánto vale un puesto en relación con los demás.

### **Cuestión para la reflexión y el debate**

Sigamos con la reflexión iniciada con el caso de La Traviata. a) Discutid y estableced los factores aplicables en una eventual Valoración de Puestos de Trabajo utilizando el método de puntuación de factores; b) Ponderad los citados factores utilizando la herramienta denominada Combinex; c) Desplegad los factores en subfactores, elementos y grados; d) Asignar los puntos correspondientes en cada caso.

Fuente: Elaboración propia

## **3.4. Método de comparación de factores**

Este método pretende superar las limitaciones identificadas en el método de puntuación de factores. De hecho, se trata de una sofisticación del método anterior, al que añade cierto aparato matemático.

### **a) Proceso de valoración**

El primer paso consiste en seleccionar y definir los factores más relevantes presentes en los diferentes puestos de trabajo objeto de la valoración. En los anteriores casos, hemos visto algunos de los factores más frecuentemente utilizados.

A continuación, se seleccionan los puestos clave, los cuales tienen unos salarios considerados adecuados por sus ocupantes, que serán representativos de las funciones, cualidades, responsabilidades y condiciones entre los puestos a calificar.

Posteriormente, se comparan los puestos clave, unos con otros, factor a factor, ordenando los puestos con respecto a cada factor en el orden de su eficacia relativa. Para ello, se precisa el concurso de las descripciones de los puestos, tener definidos los factores de calificación y las hojas de registro. La siguiente *tabla 9* representa el proceso descrito anteriormente comparando cuatro puestos

(chófer bus, recepcionista, mecánico, y servicio limpieza) en relación con los factores comunes considerados (requisitos mentales, habilidad, esfuerzo físico, responsabilidad y condiciones de trabajo).

TABLA 9  
*Comparación por factores*

Requisitos mentales	Habilidad	Esfuerzo físico	Responsabilidad	Condiciones de trabajo	Rango
Chófer bus	Mecánico	Mecánico	Chófer bus	Chófer bus	1º
Recepcionista	Chófer bus	Serv. limpieza	Mecánico	Mecánico	2º
Mecánico	Recepcionista	Chófer bus	Recepcionista	Serv. limpieza	3º
Serv. limpieza	Serv. limpieza	Recepcionista	Serv. limpieza	Recepcionista	4º

Fuente: Elaboración propia

Una vez comparados y ordenados los puestos según los distintos factores, se asignan valores a cada uno, repartiendo la tarifa horaria señalada para cada trabajo entre los factores, de acuerdo con su importancia dentro del puesto clave.

El comité de valoración, seguidamente, compara factor a factor los puestos clave ya calificados, con otros puestos de la organización. Finalmente, se determina el valor total de cada trabajo, sumando los valores parciales de cada uno de ellos y en base a las cuotas de remuneración totalizadas.

TABLA 10  
*Comparación por factores (asignación de valor)*

Requisitos mentales	Habilidad	Esfuerzo físico	Responsabilidad	Condiciones de trabajo	VALOR DEL PUESTO
5€/h	4€/h	3€/h	9€/h	4€/h	Chófer: 25€/h
2€/h	2€/h	4,5€/h	1€/h	1,5€/h	Serv. Limp.: 11€/h
4€/h	5€/h	6€/h	6€/h	2,5€/h	Mecánico: 23,5€/h
4,5€/h	3,5€/h	1€/h	5€/h	1€/h	Recepcion.: 15€/h

Fuente: Elaboración propia

## b) Consideraciones finales

Una vez preparada la escala, es relativamente fácil de emplear para clasificar otros puestos. La atribución de pesos a los grados, que suele estar sujeta a polémica y exige mucho trabajo, con este método se realiza directamente en función de las tarifas señaladas

para los trabajos clave. Puesto que la escala ya viene convertida a unidades monetarias, no requiere de conversiones adicionales. Cada escala se construye específicamente para cada aplicación y, por ello, el plan se adecúa a las necesidades y especificidades de la empresa.

En el lado contrario, señalar que la construcción de la escala es compleja y resulta difícil de explicar a los trabajadores. En el caso de que existan desigualdades en los salarios de los puestos clave utilizados para construir la escala, éstas se perpetuarán al utilizar este sistema.

### Cuestión para la reflexión y el debate

Sigamos con la reflexión iniciada con el caso de La Traviata. Asumiendo los factores identificados en el ejercicio anterior (pregunta primera de la cuestión para la reflexión y el debate relativa a la puntuación por factores), a) comparad y ordenad por factores las diferentes ocupaciones del restaurante; b) Dadas las siguientes tarifas de remuneración horaria (ver debajo), distribuid las mismas de acuerdo con la importancia relativa de cada factor en los diferentes puestos.

Gerente de restaurante: 45,8€/h

Maitre: 37,15€/h

Jefe/a de cocina: 38,9€/h

Camarero/a: 29,8€/h

Cocinero/a: 31,65€/h

Personal de limpieza: 17,6€/h

Recepción y facturación: 32,8€/h

Fuente: Elaboración propia

## 4. LOS PROBLEMAS DE LA VPT

La VPT, como se indicaba, permite establecer las bases para determinar el valor que para una organización tienen los puestos de trabajo que la configuran y éste es uno de los principales elementos que contribuyen a la materialización del principio de *equidad interna* que debe orientar cualquier política retributiva. En todo caso, conviene tener en consideración que la VPT está sujeta a dificultades de diferente tenor.

Cada vez que los elementos configuradores de un puesto se alteran o modifican (aspecto cada vez más frecuente), se generan solicitudes de revisión y revaloración por parte de los trabajadores y sus representantes. En consecuencia, las empresas que cuentan con un

elevado número de puestos de trabajo se pueden ver involucradas en continuos y costosos procesos de revisión y reclasificación de puestos.

Una fórmula empleada para minimizar el impacto de este problema es negociar, junto con la propia valoración, la periodicidad con la que se va a efectuar la revisión de la misma (p.e.3 o 5 años).

Otra vía de escape ante este problema, que también tiene ventajas e inconvenientes añadidos, es la de definir y valorar la misión del puesto, sin fijarse en los grados y factores que sirven para valorar las tareas del mismo, evitándose así las derivaciones de tener que revalorar cuando se dan cambios de contenidos que no alteran la finalidad perseguida con el puesto.

Este tipo de soluciones es más acorde con la realidad que viven un creciente número de empresas, en las que tras efectuarse una reorganización del trabajo, pasando del esquema organizativo funcional tradicional a estructuras organizadas por procesos o proyectos, p.e., se produce una reducción en el número de niveles jerárquicos y una redistribución vertical y horizontal del trabajo. Así también, es más acorde con las exigencias de competencia a la que están sujetas muchas empresas para quienes la clave de su competitividad es el rendimiento del conocimiento, más que la maximización de la producción o de la productividad.

Aunque la VPT pretende convertir juicios colectivos subjetivos en juicios sistemáticos, no es una herramienta plenamente objetiva, por estar sujeta a elaboración e interpretación humana. Así también, a veces resulta problemático conseguir el apoyo de los trabajadores y sus representantes a este tipo de iniciativas en tanto que pueden ser vistas como limitadoras del alcance de la negociación colectiva o generar recelos por el desconocimiento de las técnicas y de los efectos que de su aplicación se pudieran derivar.

Puesto que la VPT se centra en los puestos y sus contenidos, no identifica el nivel de desempeño de las personas que los ocupan. Para valorar este aspecto existen otro conjunto de técnicas complementarias que contribuirán, junto con la VPT, al cumplimiento del criterio de equidad interna de las retribuciones.

A veces se formula la objeción de que la estructura salarial derivada de una VPT es excesivamente rígida y que, una vez establecida, se convierte en un marco difícilmente modificable a pesar de la necesidad de introducir nuevas tecnologías o métodos de organización de trabajo que modifican los perfiles de los puestos. Es imprescindible, por tanto, revisar y mantener regularmente el sistema en orden a que pueda adaptarse a los cambios que se producen con el paso del tiempo.

Algunas empresas no llegan a comprender que la VPT es una herramienta adicional para la gestión de los RRHH, que debería ser complementada por otros programas: técnicas de reclutamiento y selección, gestión de competencias, evaluación del desempeño, formación y desarrollo, etc. Este hecho plantea la necesidad de una coordinación

horizontal entre las políticas de RRHH. La búsqueda de esta integración y los esfuerzos tendentes a que la evaluación de tareas sea más precisa y adaptable, seguirán constituyendo un desafío para muchas empresas.

Como se ha comentado en el apartado introductorio, la VPT está estrechamente vinculada con la política de retribución de la organización y, en definitiva, con los salarios de sus trabajadores.

La fijación de criterios de distribución de salarios es difícil ya que en ella intervienen diversos factores simultáneamente. Entre éstos cabe señalar: a) la *situación interna de la empresa* (objetivos y estrategias, niveles de rentabilidad, política salarial de la empresa, etc.); b) la *situación económica externa*. Dentro de ésta cabe señalar, por su posible incidencia en la fijación de los salarios, la evolución económica (PIB), la evolución del IPC, los precios legales (salarios mínimos, salarios establecidos en convenios colectivos,...), las retribuciones de empresas del sector o de las empresas del entorno que cuentan con categorías profesionales análogas; c) el valor atribuido por la empresa a las tareas (derivado de VPT); y d) la evaluación de la actuación de la persona trabajadora (rendimiento, desempeño, potencial).

La técnica de la VPT se ha desarrollado, en gran parte, como respuesta a distintos problemas de administración salarial (apartado 2.2.), y el valor de las tareas es el principal componente de la estructura salarial para la mayoría de las empresas.

# Bibliografía

Alzola, A. (1989): *Política remunerativa y valoración de puestos*. LKS: Arrasate.

Bedaux, R.B. (1989): *Valoración de puestos de trabajo*. RB Bedaux: Bilbao.

Brunschwig, G. (1992): “Cómo revisar la clasificación de empleos en el marco de una política de empresa”, *Aedipe*, pp.27-34.

Castellón, F. (1979): “La valoración de puestos de trabajo”, *Alta Dirección*, nº88, pp.16-29.

Fine, S.A. y Wiley, W.W. (1976): *Introducción al análisis funcional de puestos*. Trillas: México.

Navarro, J. (1990): “Valoración: una herramienta de análisis de la organización”, *Capital Humano*, nº 22, pp. 49-52.

OIT (1986): *Evaluación de tareas*. OIT: Ginebra.

Peña, M. (1987): *Dirección de personal*. Hispano-europea: Barcelona. Cap. 4. pp. 241-286.