



VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y SISTEMAS DE REMUNERACIÓN



IMPORTANCIA

- ***Las razones de que un puesto de trabajo está mejor retribuido que otro pueden ser:***

- ☐ La responsabilidad.
- ☐ La peligrosidad.

- ***Pero se plantean los interrogantes:***

- ☐ ¿En qué grado o medida?.
- ☐ ¿Quién y con qué criterios lo ha decidido?.
- ☐ ¿Por qué se dan determinadas diferencias salariales y no otras?.



DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

- ***Se le denomina también Valoración de Tareas (job evaluation).***
- ***Es un método sistemático para determinar las características de los distintos puestos de trabajo dentro de una misma empresa asignando a cada uno de ellos un valor relativo no monetario.***
- ***Es independiente de la persona que ocupa el puesto. Establece la importancia relativa de sus puestos de trabajo***

PRINCIPALES MÉTODOS DE VALORACIÓN

■ Cualitativos:

Jerarquizan los puestos de trabajo en base a uno o varios factores sin determinar el grado de presencia de dicho factor. Son:

- Sistema de rango o jerarquización.
- Sistema de clasificación.

■ Cuantitativos:

Buscan la cuantificación de las diferencias. Son:

- Sistema de puntuación de factores.
- Sistema de factores comparados.

Sistema de jerarquización

- ***Método sencillo que compara los puestos de trabajo unos con otros***
 - Globalmente (importancia organizativa)
 - Según unas características determinadas (se definen varios criterios básicos y la comparación se hace en base a los criterios de forma simultánea).
- ***Metodología. Consiste en solicitar:***
 - La ordenación de los puestos por importancia.
 - La valoración de los mismos y obtención de la media.
 - Resultado: una ordenación jerárquica de los puestos, sin entrar a identificar y analizar en qué radican las diferencias entre los mismos.

Sistema de jerarquización

Ventajas:

- ***Sencillez.***
- ***Bajo coste.***
- ***En la decisión participa un grupo de personas (comisión de valoración) con total conocimiento de los puestos a analizar***

Inconvenientes:

- ***Valoración de muchos puestos.***

Comparaciones binarias:

- ***No cuantifica importancia.***
- ***Valora no más de 10 ó 15.***
- ***Examen global que \Rightarrow pérdida de detalles.***
- ***Subjetivismo.***



Sistema de clasificación

- ***Mejora lo anterior, ya que define de antemano los niveles de importancia.***
- ***Se preparan distintos sistemas de clasificación según las áreas con unos diez niveles (8-15)***
- ***Las descripciones de nivel se encargan a un comité de valoración el cual coloca los distintos puestos de trabajo.***



Sistema de clasificación

Ventajas:

- ***Reduce el peligro de subjetividad.***

Inconvenientes:

- ***Dificultad en definir los rangos.***
- ***Un puesto puede pertenecer a distintas categorías según factor valorado.***
- ***No cuantifica las diferencias.***
- ***Fiabilidad y validez de la escala***



Método de puntuación de factores

- ***Divide cada puesto de trabajo en partes asignando un valor numérico a cada una de ellas.***
- ***Valor global del puesto: suma de los valores anteriores.***
- ***Objetivo: establecimiento de un orden jerárquico entre los puestos de trabajo en concordancia con la política de sueldos y salarios.***



Método de puntuación de factores

Fases:

1ª Determinación de los puestos de trabajo a valorar. Trabajos:

- Administrativos.
- Técnicos.

***2ª Análisis de los puestos de trabajo a valorar.
Sistema del cuestionario.***



Método de puntuación de factores

Fases:

3ª Selección de los factores comparables

- Comunes a la mayoría de los puestos.
- Presentes en distintos grados de intensidad.
- ***El número de factores suele ser entre 10 y 12.***
- ***Los factores reflejan:***
 - Las habilidades requeridas.
 - Las responsabilidades a asumir.
 - El esfuerzo a realizar.
 - Las condiciones físicas necesarias.



Método de puntuación de factores

Fases:

4ª Definición de los factores:

- Es necesario definir los conceptos según las necesidades de la empresa y adaptados a la capacidad intelectual de los que valoran.

5º Determinar o definir los grados o rangos de cada factor.

- * El nº de grados será de unos 5 a 6.
- * Si la definición de los grados presenta dificultades, lo mejor es ejemplificar.



Método de puntuación de factores

Fases:

6ª Determinación del valor ponderado de cada factor:

- * La fase más difícil de todo el sistema. el elemento de subjetividad.
- * Lo importante es que todos los puestos sean valorados con el mismo criterio.

Método de puntuación de factores

Fases:

7ª Asignación de un valor numérico a cada grado. Sistemas:

- Progresión aritmética o geométrica.
- Cálculo de intervalo a partir de los puntos de grado máximo y mínimo.

8ª Manual de valoración. Contiene los instrumentos básicos para la valoración. Conviene la elección de otro comité.



Método de puntuación de factores

Fases:

9ª Valoración de los puestos de trabajo. Utiliza:

- * El análisis y descripción de los puestos.
- * Definiciones de factores y grados.
- * Tabla de valoración.
- * Cada valorador determina grado de presencia de los factores y puntuación correspondiente.



Sistema de factores comparados

- ***Combinación de los sistemas anteriores.***
- ***Como resultado se obtiene la retribución correspondiente a cada puesto de trabajo.***
- ***Se desarrolla en diferentes fases.***
- ***Fase 1:***
 - Se definen los factores importantes en la mayoría de los puestos.



Sistema de factores comparados

■ ***Fase 2:***

- Se escogen un nº de puestos bien conocidos, con retribución aceptada y conteniendo una serie de factores presentes en la mayoría.

■ ***Fase 3:***

- Jerarquización de los puestos clave según los factores escogidos.

■ ***Fase 4:***

- Se distribuye la retribución por hora de cada puesto entre los diversos factores jerarquizados.



Sistema de factores comparados

■ ***Fase 5:***

- Se construye una tabla de comparación de factores.

■ ***Fase 6:***

- Se comparan los puestos de trabajo a valorar, factor por factor, con los trabajos clave y se les asigna la retribución correspondiente.

■ ***Fase 7:***

- Determina el valor total de cada trabajo.



Sistema de factores comparados

Ventajas:

- ***Permite determinar valores relativos de los puestos de trabajo.***

Inconvenientes:

- ***Complejidad.***
- ***Dificultad para encontrar las tarea clave.***
- ***Las retribuciones de las tareas clave influencia la valoración.***