

Unidad 1

1. INTRODUCCIÓN

La teoría económica clásica considera a la **empresa** como la **unidad económica de producción**. Su función, dentro del marco de la economía, es crear valor o aumentar la utilidad de los bienes. La empresa, pues, se configura como «un conjunto ordenado de factores cuyo destino inmediato es la producción» (AGUIRRE DE MENA, pág. 17).

Las organizaciones son «**grupos humanos estructurados, permanentes y orientados a unos objetivos**» (ibíd. pág. 32).

Ahora bien, «para que la organización funcione, todas las partes que la componen han de estar interconectadas a través de una serie de vínculos variados y complejos» (AGUIRRE DE MENA, pág. 17).

El establecimiento de una estructura organizativa tiene su base en que cualquier organización necesita realizar una gran cantidad y diversidad de tareas, para lo cual el conjunto del **trabajo total se divide** en actividades, que se asignan a diferentes **órganos, unidades, secciones y personas**.

Por eso, la materialización del diseño estructural de la organización se fundamenta en dos criterios básicos: la **división del trabajo** y la **coordinación**. En efecto, dividir el trabajo permite especializar las tareas y, por consiguiente, crear unidades organizativas que desempeñan grupos de actividades específicas que tienen algo en común (departamentalización); pero «esto implica coordinar las actividades diversas resultantes de esa división, coordinación que es necesaria, tanto en sentido horizontal (a través de unos mecanismos de enlace que armonicen las diferentes unidades organizativas) como en sentido vertical (a través de un sistema de autoridad que coordine los diferentes niveles de la estructura)» (ibíd. pág. 38).

Por eso, con toda razón, se define a la organización como el resultado de **dividir el trabajo y coordinarlo**.

Es decir, el punto de partida de toda organización es la *división del trabajo*.

La empresa es un sistema organizado para obtener unos fines, con una distribución de funciones, y al servicio de un sistema superior, que es la sociedad. Recordemos que la definición clásica de organización nos dice que ésta es un «sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes mediante una jerarquía de niveles y de división del trabajo».

Pues bien, el **Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo** (ADPT) nos permite «verificar que una organización es adecuada, que la distribución de las cargas de trabajo es satisfactoria, que las responsabilidades personales son asumibles, que el ajuste dinámico entre competencias, habilidades, esfuerzos y responsabilidades es el adecuado» (FERNÁNDEZ-RÍOS, 1997).

Por lo tanto, es *mucho* lo que la empresa puede *ganar* con un adecuado diseño de sus puestos de trabajo.

Y antes de seguir, quizá convenga que nos preguntemos: **¿qué es un puesto de trabajo?**

Es una etiqueta lingüística que sirve para denominar al conjunto de «cosas» que un determinado empleado realiza. En una primera aproximación, podemos aseverar que el puesto de trabajo es el punto de encuentro entre la persona y el trabajo, o bien el eslabón que enlaza al empleado con la empresa.

Sin embargo, no hay una única definición de lo que es un «puesto de trabajo».

Vamos a ver varias *definiciones*:

1. «El conjunto de funciones que su ocupante ha de desempeñar, y cuyos resultados contribuyen a la producción de bienes y servicios» (LEAL MILLÁN, pág. 89).
2. «Un conjunto de tareas que cubre el tiempo de presencia de un trabajador» (ORÚE, 2004, pág. 15).
3. «El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades» (American Compensation Association, 1992).
4. En evaluación de Riesgos Laborales se define como «conjunto de posiciones individuales idénticas o similares en cuanto a tareas, deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo».
5. «Conjunto de funciones, responsabilidades y relaciones que, en un momento determinado, encarga la organización a una persona, para conseguir un resultado que se incorpore al objetivo último de la misma» (Hay Group).
6. «Conjunto de tareas homogéneas y próximas que son realizadas por un trabajador» (ARIZA MONTES y otros. *Dirección y administración integrada de personas*. Mc Graw Hill, 2004, pág. 59).
7. «Lugar concreto en el que un trabajador desarrolla las actividades que componen su trabajo» (ibíd.).

DIRECCIÓN, GESTIÓN y DESARROLLO de RR.HH.	ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	UNIDAD 1
		3

Son muchos los analistas que comparan a las organizaciones con el organismo humano (de hecho, ambos términos son casi idénticos). En este sentido, metafóricamente, podemos decir que las tareas son las «células» del «organismo» empresa, los **puestos** son sus «tejidos», mientras que los departamentos son sus «órganos» (de ahí la denominación de «organización»). Pues bien, nosotros vamos a hablar de los «tejidos» de la organización; nos situamos, pues, en el nivel «micro» de la empresa: el de los puestos de trabajo.

«**Diseñar un puesto de trabajo**», es, en una primera aproximación, concebirlo y construirlo de manera intencionada; o mejor: «el proceso por el cual se organiza el trabajo en una serie de tareas que deben realizar en un puesto de trabajo concreto y específico» (GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN Y CARDY, 1996, pág. 106).

Como vemos, el estudio del diseño de puestos de trabajo se centra en el estudio de las *actividades* o **tareas**. Por lo tanto, diseñar un puesto de trabajo es asignar las diversas tareas de una función entre los diversos puestos de trabajo; esta asignación implica elección, puesto que hay varias maneras de dividir el trabajo y de asignar las diferentes tareas entre los que ocupan los puestos de trabajo.

2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (ADPT)

2.1. CONCEPTO

En palabras del profesor FERNÁNDEZ-RÍOS (1997), «el análisis y descripción de puestos de trabajo es la herramienta básica y primordial de gestión y dirección de Recursos Humanos y también de dirección y gestión empresarial, sin importar cuáles sean los fines de la empresa, el número de miembros que la constituyen o su cualificación, ni el nivel de sofisticación tecnológica».

Es el proceso para determinar los elementos componentes de un puesto específico, estableciendo las responsabilidades que conlleva y las capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desarrolla.

Consiste, pues, en **recoger información de las funciones, tareas y exigencias** de cada puesto de trabajo y en ponerla por escrito. En consecuencia, se integra en la planificación de plantillas, a la que aporta la información cualitativa; en efecto, además de conocer el número de trabajadores que necesitamos, precisamos especificar las funciones y responsabilidades que tendrán (cfr. *El capital humano y la empresa*, pág. 75).

La actividad del Departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo. Es su fuente, su cimiento y su muro de carga.

Más aún. Tal es su importancia y su potencial, que hoy día es «un conocimiento necesario, propio y específico en toda profesión». O sea, es una herramienta no exclusiva de

Recursos Humanos, sino que es útil y aun necesaria a todos los profesionales. Por eso, este módulo se suele impartir en los MBA: el conocimiento de los puestos de trabajo de una organización es la condición necesaria para el correcto desarrollo de los otros procesos organizativos.

¿Qué es el análisis y descripción de puestos?

Para LUIS PUCHOL (2000), el ADPT «representa el **punto de partida de todas las técnicas de Dirección de Recursos Humanos**».

Por todo ello, se ha escrito que el ADPT es «**la llave maestra**» de la Gestión de Recursos Humanos. Además, se utilizan otras muchas **metáforas** para describir la importancia de la ADPT: llave inglesa, kilómetro cero, fuente, muro de carga, *password*, intercambiador, campamento base, piedra angular, etc.

El ya citado profesor FERNÁNDEZ-RÍOS (1997) lo define como «el **procedimiento metodológico** que nos permite obtener toda la **información** relativa a un puesto de trabajo». Es un «procedimiento», puesto que hemos de recorrer diferentes etapas. Y se soporta en una «metodología» específica, muy contrastada y experimentada, de carácter cualitativo.

Es la **declaración escrita de las funciones, tareas y responsabilidades** de un puesto de trabajo, y de las competencias que debe tener su ocupante.

Es el procedimiento sistemático para documentar información sobre los puestos de trabajo (identificación, contenido y requerimientos).

Es el proceso para identificar, comprender y reflejar documentalmente la incidencia y alcance de un puesto en la organización (adaptación de la definición de «Hay Group»).

Utiliza una metodología cualitativa sistemática, puesto que incide por igual en todos los aspectos del puesto, a fin de que la información sea completa.

Por su propia denominación, ya se ve que consta de **dos etapas**: el análisis y la descripción. Sin embargo, en la práctica, ambas fases se desarrollan simultáneas, o casi.

- El **análisis** de puestos de trabajo «es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos... Por extensión, el análisis incluye la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo». El análisis de puestos tiene por objeto obtener todas las informaciones relevantes sobre los puestos de trabajo de una organización. Se le denomina también «análisis de tareas», «análisis de trabajo», «análisis de puestos», «análisis de posiciones», «análisis de puestos y tareas», «análisis de roles». Es un **proceso mental** de disección, de bisturí, de microscopio (diapositiva: microscopio). En fin, esta fase consiste en «la búsqueda,

recogida, selección y síntesis de la información relevante que permita comprender un puesto de trabajo» (*El capital humano y la empresa*, pág. 76).

«Proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización» (CARREL, ELBERT y HATFIELD, 1995).

La **descripción** de puestos de trabajo es, según FERTONANI y Actis GROSSO (1978) la «descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos». Para FERNÁNDEZ-RÍOS (1997) «es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis de puestos de trabajo». Es decir, es la **relación detallada de las tareas de un puesto y de los requisitos** personales necesarios para llevarlas a cabo. Coloquialmente: es poner negro sobre blanco los cometidos de un puesto y sus requerimientos. En fin, consiste en reflejar «en un documento formal el contenido y alcance del puesto de trabajo analizado» (*El capital humano y la empresa*, pág. 76). Más sencillamente: consiste en hacer el catálogo de las tareas y requerimientos de un puesto.

Por su parte, PEÑA BAZTÁN (*Dirección de personal*, 1990) lo define como «la **fijación del contenido** de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales».

Para PORRET GELABERT (*Dirección y Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones*, 2004) es «la técnica que permite averiguar y describir las actividades y deberes que se realizan en un puesto, así como las cualidades mínimas que deberá poseer cualquier persona que aspire a desempeñarlo».

«Es la metodología que permite **identificar** y posteriormente **documentar** las funciones y tareas inherentes a cada puesto de trabajo en la empresa, así como el perfil personal y profesional que deben poseer los trabajadores que vayan a desempeñar esas tareas» (*El capital humano y la empresa*, pág. 75).

«Es un proceso sistemático de estudio que permite **concretar y reflejar documentalmente** la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización» (ibíd.).

Interesa mucho destacar que la descripción de puestos de trabajo (o «descriptivo de puestos», como lo denominan otros) **no es Evaluación del Desempeño**. Ya nos lo advirtió FRIEDRICH SCHILLER: «Hay que distinguir al hombre de su cargo». Es decir, como su propio nombre indica, el ADPT recopila cuáles son los cometidos, responsabilidades y exigencias de **los puestos**, pero no cómo los desempeñan quienes los ocupan; o sea, describimos lo que se hace en ellos, pero no cómo lo cumplen quienes los realizan. La evaluación del trabajador, de sus competencias y de su rendimiento, se lleva a cabo mediante la Evaluación del Desempeño (que tratamos en otra Unidad Didáctica). El ADPT estudia unidades de trabajo **impersonalizadas**, independientes de las personas que los ocupan. Por eso, «para garantizar la fiabilidad y objetividad de este proceso, es básico que a través del mismo se analicen y pongan de manifiesto hechos, no opiniones ni juicios de valor sobre los contenidos o los ocupantes de los puestos» (*El capital humano y la empresa*, pág. 76). Tan es así, que podemos delimitar las funciones, tareas y requerimientos de un puesto de trabajo aun antes de

que haya sido ocupado por nadie, es decir, cuando se crea. Desde este punto de vista, el proceso de ADPT es **objetivo** en cuanto que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto, sino al puesto en sí.

Los siguientes ejemplos ilustran claramente lo antedicho.

1

«XYZ, SL» es un proyecto de empresa de alquiler de maquinaria de obras públicas y construcción, que se va a instalar en Viator (Almería), y su plantilla inicial será de nueve personas; antes de iniciar el proceso de selección hace un ADPT.

2

La compañía «XXX» se dedica a la restauración colectiva a nivel nacional, es decir, a la gestión de comedores en hospitales, residencias de la tercera edad, empresas, colegios, etc. Cada día sirve 18.000 comidas, y su facturación anual ronda los 170.000 millones de euros. La empresa pertenece a una multinacional británica con sede en Londres, que es líder mundial en servicios de alimentación y que marca los objetivos estratégicos de la compañía.

En España cuenta con ocho delegaciones regionales, además de la oficina central, que se encuentra en Madrid. Pues bien, cuando creó la delegación 8 (Comunidad Valenciana y Murcia), hubo de seleccionar a un Director de Producción; precisó una exhaustiva descripción del puesto, antes de poner en marcha el proceso de selección.

3

«Hospital de Torrevieja» (Alicante). Abarca toda el área de salud 22 de la Comunidad Valenciana. Además del hospital, tiene nueve centros de salud de atención primaria y trece consultorios auxiliares. Atiende a una población de 230.000 habitantes en invierno y más de 600.000 en verano. Pues bien, seis meses antes de su apertura, inició el proceso de selección (900 personas). Para los puestos no facultativos fue la consultora TEA-CEGOS quien la hizo. Antes de iniciarla, esta consultora recibió la descripción de los puestos a cubrir, así como el perfil del candidato idóneo, indicándole también el número de plazas.

El cuadro siguiente recoge numerosas situaciones que aconsejan vivamente acometer la DAPT de una organización. Si su empresa tiene varias de estas dudas, puede necesitar hacer tal descripción.

¿Cuántas veces te has preguntado...?

- ¿Por qué está tan mal organizado el trabajo?
- ¿Por qué mi puesto tiene asignadas más tareas que otros?
- ¿Por qué repetimos algunas tareas?
- ¿Cuáles son, exactamente, mis funciones y tareas?
- ¿Cómo mejorar los flujos de trabajo?
- ¿Quién debe hacer esto?
- ¿Qué lugar ocupo en mi departamento? ¿Y en mi empresa?
- ¿Tengo autoridad para tomar esta decisión? ¿Quién si no?
- ¿Cómo mejorar la distribución de las cargas de trabajo?
- ¿Cómo confeccionar el catálogo de puestos de trabajo?
- ¿Qué hacer para elaborar el Inventario de Recursos Humanos?
- ¿Qué hacer para prevenir/reducir los accidentes laborales?
- ¿Qué retribución merece cada puesto?
- ¿Estamos gestionando éticamente a las personas?
- ¿Estamos cumpliendo la ISO 9001:2000 en cuanto a documentar los puestos de trabajo en el sistema de gestión?
- ¿Cómo cubrir de forma rápida un puesto, y acertar?
- ¿Cuál es el perfil que exige un puesto?
- ¿Cómo descubrir el posible desnivel entre las exigencias de un puesto y las competencias de su ocupante?
- ¿Cómo alinear las necesidades de formación aportando valor al negocio?
¿Necesita eso para su puesto?
- ¿Cómo abordar la jubilación de una persona clave?
- ¿Cómo facilitar la movilidad funcional?
- ¿Qué carrera podemos ofrecer a nuestro empleado?
- ¿Por qué padecemos una rotación tan elevada?
- ¿Por qué nuestra plantilla está tan descontenta?
- ¿Cómo implantar la Gestión por Competencias?
- ¿Cómo mejorar el clima laboral?
- ¿Cuál es el primer paso para establecer la evaluación del desempeño?
- ¿Cómo prevenir el *mobbing*?
- ¿Por qué padecemos tantas bajas por estrés?
- ¿Cuál es la causa del *burn-out* de algunos de nuestros empleados?
- ¿Por qué en mi empresa hay cinco puestos que se denominan igual, pero su salario se diferencia hasta en 11.000 euros anuales?
- ¿...?

2.2. OBJETIVOS

«El ADPT permite optimizar las actividades de los empleados hacia un objetivo común» (*El capital humano y la empresa*, Cuadernos Cinco Días, 3, pág. 75). Con el ADPT son muchos y variados los objetivos que puede lograr la empresa. (Si tu Director General te pregunta, entre incrédulo y escéptico, «¿para qué sirve?», puedes responderle con una larga y documentada relación de posibles objetivos). Veamos:

2.2.1. Organizativos

- Aclarar **funciones**, autoridad, dependencia y responsabilidades de cada puesto. El análisis y descripción de puestos se hace necesario cuando una empresa experimenta o acaba de lograr una expansión, que le obliga a rehacer, redefinir, remodelar y crear una nueva estructura organizativa, acorde con su nueva situación, para optimizar sus recursos e impedir que sus gastos de funcionamiento le dificulten seguir creciendo. Tengamos en cuenta que los gastos de personal suponen en torno a un 60% del total de gastos. Un mal diseño de los puestos de trabajo implica para el trabajador un margen de autonomía mínimo, que le puede producir estrés. La ambigüedad y el hecho de que no estén claras las exigencias del puesto, aumenta su carga mental y potencia la probabilidad de conflictos entre compañeros.

Hoy en día, cuando las organizaciones utilizan tan ampliamente la movilidad funcional, necesitan más que nunca tener bien definidas las funciones, tareas y exigencias de cada puesto.

El «comprobador salarial *on-line*» de la Universidad de Salamanca, Comisiones Obreras y UGT, basado en una encuesta respondida por 8.000 internautas, constata que «sólo el 25% opina que sus centros (de trabajo) cuentan con una buena organización del trabajo».

Una *anécdota* ilustrará lo que decimos: en una ONG multinacional de origen inglés (YMCA) las tareas «no tienen dueño», en palabras de su Directora de Personal, que agregaba: «en mi empresa todos hacemos de todo»; sin embargo, para algunas tareas había demasiados «voluntarios», mientras que para otras no se presentaba ninguno (porque son menos agradables, lucidas o rápidas); por eso, últimamente comenzaban a tener problemas cada vez más frecuentes; para atajarlos, dicha Directora nos pidió un ADPT a fin de que cada empleado supiera exacta y taxativamente cuáles eran sus responsabilidades y cometidos, así como sus relaciones funcionales con otros puestos.

O sea, la DPT nos permite conocer exactamente las **misiones**, **responsabilidades** y **exigencias** de cada uno de los puestos de trabajo. El ADPT fija los deberes y

responsabilidades de cada puesto, lo que permite determinar el perfil del ocupante. Delimita las fronteras entre puestos. Por ello, es una herramienta muy útil y eficaz para todo el colectivo de la empresa (trabajadores, mando y dirección) por la información que todos reciben a través de este instrumento. Hasta la fecha, no hay ningún otro sistema que aporte un mejor conocimiento de los puestos de trabajo. Como reza el dicho: «quien exige rendimiento ha de ofrecer sentido».

4

«ABS, SA» observa que «la distribución de tareas y funciones de los puestos no está bien estructurada, ya que hay tareas que, en su ejecución, se duplican y hay puestos que tienen una sobrecarga de trabajo»; por eso, lleva a cabo un ADPT.

- **Descubrir duplicidades y vacíos.** El ADPT sirve para chequear y verificar la salud organizativa de una empresa. Permite simplificar el trabajo, eliminar *duplicidades*, solapamientos entre puestos, bucles de repetición, y cubrir *vacíos* entre ellos. A veces, cuando descubrimos duplicidades y preguntamos a los ocupantes de esos puestos, éstos suelen responder (con el consiguiente «levantamiento de hombros»): «a mí me han dicho que haga esto, y lo hago»... Recuérdese la anécdota del «banco pintado del cuartel»...

Una *anécdota*: una de las más grandes multinacionales de las telecomunicaciones europea tenía alquiladas dos plantas (2.^a y 8.^a) del edificio más alto de Madrid (Torre Picasso); cuando una persona física o jurídica hacía un pedido de teléfonos móviles, éste entraba en la segunda planta, en la que se servían los 2, 20, 40, etc. teléfonos móviles; después, el pedido se pasaba a la octava planta, donde, ignorantes de que la petición había sido servida, procedían a enviarla de nuevo...; a final de año, el inventario descubrió una falta de varios miles de teléfonos; saltaron las alarmas...; al estudiar qué había ocurrido, descubrieron la duplicidad de servicio.

- Introducir **cambios** en la estructura organizativa para racionalizar y optimizar la distribución de funciones, de tareas y su flujo. Es decir, racionalizar la organización. Pues bien, el ADPT permite diseñar y rediseñar los puestos de trabajo para eliminar situaciones simultáneas de puestos sobresaturados o sobrecargados y puestos semiociosos. Distribuir las cargas de trabajo de forma equitativa es tarea difícil. Esos cambios pueden consistir en trasvasar un puesto de un departamento a otro, en fusionar tareas en un único puesto, en diseñar flujos más ágiles, etc. A través del conocimiento que la descripción facilita podemos adoptar medidas estructurales y organizativas que den una mejor respuesta a las necesidades de la empresa en ciertas áreas, potenciando su eficiencia y mejorando su ergonomía, su seguridad e higiene, etc. El diseño organizativo es un factor vital para el logro de

los objetivos empresariales y también de las metas personales y profesionales. Lo que es un **despilfarro** es: distribuir mal las cargas de trabajo, repartir las tareas sin especificar las fronteras de responsabilidad y organizar puestos de trabajo poco seguros.

- Confeccionar el *catálogo de puestos* de trabajo. Todas las organizaciones disponen, o deben disponer, de: un catálogo de puestos de trabajo y un inventario de Recursos Humanos. Por eso, el ADPT sirve para la planificación de Recursos Humanos, a la que aporta información cualitativa.

Catálogo de puestos (también denominado «inventario de puestos»): es un listado, una relación de todos los puestos de trabajo que existen en un momento determinado en una empresa, con indicación de las funciones y tareas de cada uno. Los puestos suelen presentarse reunidos según diversos criterios: grupos profesionales, centros de trabajo, departamentos, niveles laborales, niveles retributivos, etc. Es una expresión poco usual y tendente a desaparecer, porque es típicamente «administrativa» (cfr. *Diccionario de Recursos Humanos y Organización*, pág. 123).

Inventario de Recursos Humanos: es el «recuento de los Recursos Humanos de una organización. No basta con una suma numérica de personas. Cuanto más se tengan en cuenta variables como estatus, formación, potencial, etc., más enriqueceremos el inventario cuantitativo con información cualitativa válida para profundizar y conocer mejor ese inventario» (*Diccionario de Recursos Humanos y Organización*, pág. 558).

Actualmente, casi todas las organizaciones disponen de su «Inventario Informatizado de Personal» (IIP). Es una «herramienta de información que facilita la Gestión de Recursos Humanos» (PUCHOL, pág. 79) y la agiliza notablemente. Al estar informatizado, permite «el tratamiento rápido, seguro y confidencial de los datos concernientes a cada uno de los integrantes de la plantilla de la empresa» (ibíd.).

«Es una base de datos personales y profesionales de todos y cada uno de los componentes de la plantilla, que permite tomar decisiones sobre materias tales como retribución, formación, promoción, planes de carrera, previsión de reemplazo, etc., al tiempo que permite realizar con rapidez y exactitud las tradicionales tareas administrativas» (ibíd.). Algunas empresas lo tienen en su Intranet (sólo algunos datos).

- Mejorar la *seguridad* en el trabajo y reducir la accidentalidad. En efecto, con el análisis y descripción de puestos de trabajo obtenemos una información exhaustiva e insustituible de los riesgos y peligros que corren quienes los ocupan; por lo tanto, sus datos son una fuente de primer orden para elaborar las *fichas de prevención* y el Plan de Prevención de Riesgos Laborales de cualquier organización. Recordemos que la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales obliga a todas las empresas a tener evaluados todos sus puestos de trabajo y sus repercusiones en los trabajadores. La prevención de accidentes laborales y de enfermedades profesionales requiere estudiar previamente las tareas y funciones que cada puesto conlleva. La normativa legal exige que los trabajadores sean consultores en materia de prevención con objeto de que participen directamente en aquellas cuestiones que les afectan de manera tan vital.

La descripción de las actividades que realizan los trabajadores es el punto de partida para detectar los riesgos laborales a los que se ven sometidos. Estos datos sirven para planificar la acción preventiva en una empresa (art. 16 de la Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales).

5

La mina «Pozo Oscuro», situada en Langreo (Asturias), extrae hulla, y está activada desde 1992. En ella trabajan 541 personas. Produce en torno a 397.932 toneladas brutas de hulla que, una vez lavada, se reduce a 238.752 toneladas.

Seis empleados se dedican exclusivamente a la prevención de riesgos laborales. Debido a la alta siniestralidad laboral, se reestructura el departamento, y contrata a dos nuevos Técnicos de Prevención de Nivel Superior, con el objetivo de reducir la siniestralidad laboral al mínimo posible. Para ello, realizan un estudio exhaustivo del entorno de trabajo y, sobre todo, de los puestos de trabajo, a fin de elaborar un nuevo Plan de Prevención de Riesgos Laborales. Éste, a su vez, ha hecho preciso confeccionar un plan de formación que haga efectivas las acciones preventivas.

- Permitir la **valoración de puestos**. El ADPT concreta cuál es la contribución de cada puesto a la organización, «por lo que sirve de base para establecer cuál es el valor relativo de cada puesto en la misma, permitiendo, en consecuencia, la objetividad en la valoración de puestos y el establecimiento de una política salarial que mantenga la equidad interna» (*El capital humano y la empresa*, pág. 79).
- Implementar la **responsabilidad social corporativa**. Para cumplimentar el sistema de gestión ética, las organizaciones han de acometer, entre otras acciones, la de gestionar personas éticamente. Pues bien, para obtener la acreditación es preceptivo establecer el organigrama de la entidad y definir las responsabilidades de los puestos de trabajo, es decir, escribir el perfil de cada cargo o puesto.
- Implantar un sistema de **calidad**. Efectivamente, «para cumplir con el apartado 6.2 de la Norma UNE-EN ISO 9001:2000 se debe describir y documentar los puestos de trabajo en el sistema de gestión» (Andrés SENLLE. *Gestión estratégica de Recursos Humanos para la calidad y la excelencia*, Madrid: AENOR Ediciones, 2007, pág. 83). Si una organización tiene implantado o pretende implantar un sistema de gestión de calidad según dicha norma o si va a gestionar proyectos, las fichas de funciones deberán incluir procesos a los que se refiere el cargo, responsabilidad sobre procesos y participación en comités de mejora de los mismos (ibíd. pág. 83). En fin, el ADPT sirve de base para las **auditorías administrativas**: permite saber qué hacemos, cómo, quién, cuándo, para qué...
- Promover la **gestión del conocimiento**. Ésta puede definirse como «una estrategia consciente de dirigir los conocimientos apropiados a determinadas personas en el momento justo, y de ayudar a los empleados a intercambiarlos y ponerlos en

acción, de modo que sirvan para mejorar el rendimiento de la organización» (Carla O'DELL. *Si tan sólo supiéramos lo que sabemos*, Madrid: Griker, 2001, págs. 31-32). O también como «el conocimiento es información en acción» (ibíd. pág. 31). Pues bien, el conocimiento de los puestos de trabajo, sus funciones, tareas, responsabilidades y exigencias es uno de los más básicos para mejorar el rendimiento empresarial.

6

El INSIA (Instituto Universitario de Investigación del Automóvil), de la Universidad Politécnica de Madrid, ubicado en el kilómetro 7 de la A-3, implantó la Gestión del Conocimiento. Para ello, partió de un ADPT.

2.2.2. De desarrollo de Recursos Humanos

Se suele afirmar que el ADPT es **el punto de partida** (la Puerta del Sol) de todas las técnicas de Recursos Humanos. Otros la califican el «rosebud» (= ábrete, Sésamo), el *password*, la **llave maestra** de los Recursos Humanos. Para Luis PUCHOL «representa el punto de partida de todas las técnicas de Dirección de Recursos Humanos». El profesor Santiago PEREDA (*Técnicas de gestión de Recursos Humanos por competencias*, Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, SA, 2001, pág. 57) asevera: «El punto de partida de todas las actividades dentro de la Gestión de Recursos Humanos es conocer los puestos de trabajo de la organización y elaborar los perfiles de los mismos». El ADPT es un paso elemental para la mejora y el desarrollo de la Gestión de los Recursos Humanos. La actividad de ese Departamento se basa en la información disponible sobre los puestos de trabajo.

El ADPT es la **pedra angular** de una gestión eficaz de Recursos Humanos. «Es básico para conseguir una gestión integrada de los Recursos Humanos» (*El capital humano y la empresa*, pág. 76).

Esta aportación se concreta en los siguientes objetivos:

- Encauzar la **selección**, pues nos permite conocer las tareas a desempeñar y, por tanto, las competencias exigibles a quien ocupe un puesto de trabajo. Es decir, nos facilita la elaboración del *profesiograma* o *perfil del puesto*. El mejor trampolín para el éxito de un proceso de selección es conocer en profundidad y con detalle el puesto que vamos a cubrir, así como todo el entorno que le rodea: conocer lo mejor posible la empresa, su cultura, la posición del puesto en la estructura de la empresa y, sobre todo, los objetivos, funciones y tareas que tiene que realizar.

7

Ejemplo negativo:

En cierta ocasión, quien esto escribe recibió de su Director General un encargo insólito: poner en funcionamiento una bolsa de trabajo para emplear a cinco alumnos cuyos nombres, apellidos y teléfonos figuraban en un folio holográfico que me entregó. Con sólo esos datos y, a pesar de la mejor intención, no obtuve éxito... e incluso alguno de los candidatos vino a quejarse, ofendido, por haberle ofrecido un trabajo muy inferior a su cualificación...

8

Una ETT multinacional exige a sus consultores que, antes de iniciar un proceso de selección, realicen un ADPT del puesto a cubrir; sólo después podrán insertar el anuncio en Internet, prensa, etc.

En selección, la situación ideal no es *comparar* unos *candidatos* con otros, sino *con el puesto* de trabajo; o sea, antes de entrevistar a los candidatos hemos de «*entrevistar al puesto*». De esta forma, podremos determinar el perfil al que los candidatos deben ajustarse al máximo posible; el perfil del puesto nos muestra cómo ha de ser la persona que mejor lo desempeñaría; así pues, el punto de partida para la asignación de personas a puestos es el perfil del puesto. En este sentido, estamos de acuerdo en que «cuanto más detallada sea la descripción del puesto de trabajo, más fácil es encontrar a un profesional idóneo para el puesto» (*International Human Resources Consultancy*). Si no conocemos con detalle el puesto a cubrir, nos ocurrirá lo que se cuenta de Picasso: comenzaba a pintar, por necesidad, sin saber qué cuadro quería; en una ocasión, cuando estaba comenzando uno, le preguntaron qué iba a pintar en él, y respondió: «No lo sé, si sale con barbas, san Antón y si no, la Purísima Concepción» (contado por su nieto en la inauguración del Museo Picasso de Málaga). Como es bien sabido, en los anuncios de selección han de figurar: la «*job description*» y la «*job requirements*»: ambas nos las da el ADPT. Además, es obvio que facilita elaborar el Manual de Acogida (o Bienvenida) e Integración (que es la última fase del proceso de selección).

En resumen: el ADPT descubre los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñar con éxito un puesto; es la base para implantar un sistema de selección eficiente, que compare las competencias requeridas por el puesto con las que tiene el candidato.

9

Una empresa fundada en 1968 en Madrid tiene más de 160 centros de trabajo. Se dedica a la hostelería (80% del negocio) y al comercio (20% restante). Factura 55

.../...

.../...

millones de euros al año, y su plantilla supera los 6.000 empleados. Recientemente acometió un ADPT, a fin de tener escritas todas las responsabilidades y tareas de todos sus puestos de trabajo para dárselo a conocer al personal de nuevo ingreso (la rotación es muy elevada) y para guiar las actividades del Departamento de Recursos Humanos. Posteriormente, han realizado la VPT con fines organizacionales y de Recursos Humanos, pero no salariales.

- Planificar la **formación** y la **promoción**, ya que del análisis de las tareas a realizar se deducen posibles carencias formativas de los ocupantes (algunos) del puesto.

Respecto a la **formación**, basta recordar que su objetivo principal, en el ámbito de las organizaciones, es facilitar al empleado adaptarse a su trabajo; más concretamente: salvar el posible desfase o desnivel entre las exigencias del puesto y las competencias de sus ocupantes; pues bien, de esas exigencias nos informa el ADPT; la mejor forma de iniciar un Plan de Formación es conocer las necesidades o carencias formativas de los empleados *con respecto a* las exigencias del puesto que ocupan. Tan es así, que el mejor sistema para evaluar la formación en la empresa es conocer en qué medida se aplica al trabajo lo aprendido.

10

Una organización sindical aragonesa acometió un ADPT con el objetivo de detectar las necesidades formativas de sus empleados.

En relación a la **promoción**, basta recordar aquí el denominado «principio de Peter» o del nivel de incompetencia, o la situación tan citada de que un vendedor estrella puede ser un jefe de ventas pésimo...; lo racional es que, antes de promocionar a un empleado, analicemos las exigencias de su futuro puesto (nos las da el ADPT) para compararlas con las competencias actuales del promocionando; sólo después podremos decidir con fundamento si tal promoción es aconsejable o, por el contrario, debemos posponerla.

11

La «Fundación Secretariado General Gitano» está creciendo notablemente desde el año 2000. Su objetivo fundamental es promocionar integralmente a la comunidad gitana, desde el reconocimiento de su identidad cultural. En ella trabajan tres tipos de personas: los profesionales pagados no identificados con el objetivo de la entidad (personal de administración); los profesionales pagados identificados con el objetivo de la Fundación; y los voluntarios (sin sueldo).

.../...

.../...

En su sede central de Madrid trabajan unas 420 personas. Un año después de crear su Departamento de Recursos Humanos, una de las tareas acometidas por éste fue la descripción de sus puestos de trabajo, con el fin de implementar una política de promoción.

- Orientar los *planes de carrera*. Éstos requieren diseñar antes el organigrama «acompañado de una especificación de las funciones y tareas» de cada puesto de trabajo. Los planes de carrera no son posibles si no estudiamos previamente los contenidos de los puestos.

12

Una empresa de telecomunicaciones es concesionaria de una licencia de banda ancha. Poco antes de la concesión de dicha licencia, necesita perfilar con detalle los puestos que han de integrar los diferentes departamentos, con sus funciones, tareas, características, formación requerida, etc. Con ayuda de consultores externos, especializados en selección de personal para empresas de alta tecnología, comienza a gestar los perfiles que necesariamente habrán de tener aquellos colaboradores que en un futuro próximo formarán parte de su plantilla.

Así pues, esta empresa describió sus puestos *antes* de su ocupación, si bien posteriormente revisó dicha descripción. Objetivos: entre otros, establecer un plan de carreras.

- Optimizar el *ajuste persona-puesto*. Con tanta sencillez como acierto se dice que la gestión de personas consiste en disponer de la persona adecuada en el momento adecuado para el puesto adecuado. Por el contrario, el desajuste entre ambos es uno de los problemas más graves de la Gestión de Recursos Humanos, ya que provoca infrautilización o sobrecarga de las personas (cfr. ARIZA, o.c. pág. 61). Pues bien, el ADPT nos permite descubrir posibles desajustes y desfases entre las exigencias del puesto y las competencias de su ocupante. Por lo tanto, nos interpela para dar formación, promoción, rotación, *coaching*, etc. El desfase persona-puesto puede producirse tanto por defecto como por exceso de capacidades del ocupante. (En ambos casos es perjudicial, tanto para la organización, como para el empleado). Según diversos estudios, aproximadamente un tercio de los empleados menores de 30 años tiene más formación de la requerida por el puesto que ocupan (están sobrecualificados). Lo cierto es que, para lograr el citado ajuste, necesitamos conectar ambos polos (positivo + negativo = corriente eléctrica). Pues bien, el conocimiento del puesto nos lo ofrece su análisis y descripción. Por lo tanto, el ADPT nos permite encajar perfectamente al empleado en el puesto.

13

«Promod» es una sociedad de origen francés que se asentó en España en 1991. Perteneciente al sector del comercio textil, tiene 54 tiendas de ropa y accesorios en España, y únicamente crea y distribuye colecciones de *prêt à porter* femenino. Cuenta con una plantilla de entre 400 y 500 empleados. En cada tienda hay un equipo de 8-9 personas, liderado por el responsable de tienda. La rotación en este último puesto, en el último año, ha sido del 60%; la mayor parte, por despidos realizados por la empresa. La Dirección de Recursos Humanos interpreta que esta rotación se debe a la falta de adaptación de las nuevas incorporaciones a la dinámica de la empresa y a sus valores, a la falta de respuesta a lo requerido por la empresa y a un excesivo «apalancamiento» de los antiguos. Para atajar esta enorme rotación, decide elaborar el perfil de este puesto, por competencias.

- Reducir las *quejas y salidas* del personal, aumentando con ello la moral de la plantilla y mejorando las relaciones empresa-empleado. Como es natural, cuando un trabajador se considera bien ajustado en su puesto, tiende a estar satisfecho y a permanecer en la organización. En relación con el **absentismo**: una de las mejores medidas para reducirlo es asignando tareas y responsabilidades claras. El absentismo representa, aproximadamente, entre el 1,5% y el 4% del PIB de la Unión Europea... El informe de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA 2008) asegura que entre el 50% y el 60% de las jornadas perdidas están motivadas por enfermedades de origen psicosocial como el estrés.

14

«Cerámica Castellón, SA». Esta sociedad anónima se dedica a la fabricación de pavimentos y revestimientos cerámicos. Su plantilla la componen 220 personas. Recientemente se ha visto obligada a reestructurar todo su organigrama para eliminar el coste innecesario e improductivo, y así sanearse y volver a ser competitiva. La crisis actual del sector se debe, entre otros factores, a la gran competitividad de los países del este de Europa (Polonia, Ucrania, etc.) y del sureste asiático: los precios de sus productos son mucho más baratos.

Para lograr el mencionado saneamiento se propone hacer una reclasificación del personal, facilitar más formación, aplicar una nueva política retributiva y organizar el nuevo servicio de Prevención de Riesgos Laborales. La empresa, pues, pretende hacer frente a la crisis desarrollando el potencial de sus empleados. El Departamento de Recursos Humanos se pone manos a la obra... La primera actuación que acomete es la descripción de los puestos de trabajo, como base para conocer exhaustivamente a la organización.

- Elaborar los *perfiles de los puestos*. Este perfil es el conjunto de las competencias esenciales y realmente críticas para el desempeño sobresaliente en un determinado puesto de trabajo. Cuanto más se aproximen ambos perfiles, mayor será la motiva-

ción del empleado y su rendimiento. El ADPT nos dice las competencias requeridas a quienes ocupan o van a ocupar un puesto determinado; es decir, nos permite determinar las competencias que cada persona ha de tener o desarrollar para llevar a cabo la actividad que conlleva el puesto. De esta manera, podemos redactar el *diccionario de competencias* de la organización en su conjunto y delimitar las de cada puesto en concreto. En efecto, si un panel de expertos confecciona una lista de posibles competencias (y las define con nitidez), y a continuación les pedimos a los ocupantes que nos seleccionen 4, 6 u 8 como necesarias para el desempeño de su puesto, ya tenemos datos para elaborar el perfil de competencias de dicho puesto.

15

La ya citada «Promod» para atajar esta enorme rotación (60%) decide elaborar el perfil de este puesto por competencias.

- Introducir la *gestión por competencias*. En este paradigma último de la Gestión de los Recursos Humanos utilizamos:
 - a) El «perfil del puesto», que consiste en una definición clara de sus tareas y de los factores necesarios para llevarlas a cabo con éxito;
 - b) El «perfil de competencias» del candidato.

Por lo tanto, hemos de definir no sólo los conocimientos y habilidades, sino también las actitudes y comportamientos que tienen que mostrar los ocupantes, para desempeñar con éxito sus funciones. Dado que el contenido de los puestos determina las competencias necesarias para que la organización logre sus objetivos, el conocimiento de los mismos es fundamental para que el responsable de los Recursos Humanos trabaje con eficacia y eficiencia. La *entrevista de incidentes críticos* (EIC) se basa en el conocido pensamiento de LORD BYRON: «El mejor predictor del futuro es el pasado». Esta entrevista, utilizada en la gestión por competencias, implica conocer previamente los puestos para después poder realizar las entrevistas con la mayor y mejor información: para ello, es imprescindible el ADPT. Es decir, el pilar en que se apoya la Gestión de Recursos Humanos por Competencias es el conocimiento de los trabajos de la organización.

16

«Software Game», fabricante y distribuidora de elementos de *software*, da empleo a 180 personas. Tiene un plan estratégico, pero una auditoría realizada por «Consulting People» revela que no está en el camino de lograr dichos objetivos. Esta consultora propone varias medidas organizativas; una de ellas es potenciar

.../...

.../...

el Departamento de Recursos Humanos, que estaba integrado por una sola persona, desbordada de trabajo. Una de las tareas más urgentes será introducir la Gestión por Competencias. Para llevarla a cabo, el primer paso será analizar y describir los puestos de trabajo para elaborar el perfil de competencias que deben reunir quienes los ocupan y ocuparán, para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades incluidas en cada uno de ellos. El contenido de ese perfil será la base para la confección del diccionario de competencias.

- Mejorar el *clima laboral*. WARR (1990) identificó nueve características del trabajo que afectan al bienestar psicológico: el primero, la claridad de las tareas y del rol laboral. El ADPT permite distribuir equitativamente las cargas de trabajo, evitar favoritismos, huir de la improvisación, reducir los solapamientos entre puestos... Además, la participación de los trabajadores, bien directamente o bien a través de sus representantes, en el diseño, elaboración y desarrollo de todo el proceso de ADPT, supone un estímulo de integración en la empresa, que produce un ambiente laboral más grato y confortable. Uno de los factores que más enturbia el clima laboral es la desigual distribución de las cargas de trabajo.
- Encauzar la *evaluación del desempeño*. Esta política consiste en comparar lo que un empleado «debe hacer» con lo que «hace realmente» en su puesto; pues bien, lo que debe hacer nos lo dice el ADPT. Por eso, el prerrequisito, el punto de partida, para evaluar el desempeño es saber con exactitud cuáles son los cometidos y los objetivos que el evaluado ha de cumplir: nos los da el ADPT. Este análisis facilita establecer los estándares que, posteriormente, nos van a servir para evaluar si la persona está rindiendo de acuerdo con las exigencias del puesto. Éste es, por eso, una guía para el automejoramiento del empleado.

17

«Gesdeco» es una línea de negocio de TELECYL. Se dedica a la formación y a la consultoría. Abrió su sede de Madrid en 2000. En un principio, no había diferenciación de tareas ni de funciones, que se ejercían según las necesidades de producción. Al ir complicándose el negocio, lo hizo también la plantilla; ello obligó a especializar el trabajo. Recientemente la Dirección ha querido reforzar y ampliar la estructura organizativa, para lo cual decidió hacer un ADPT a fin de: diferenciar las tareas y funciones propias de cada puesto e introducir nuevas políticas de Recursos Humanos (la selección de personal y la evaluación del desempeño).

- Prevenir el *mobbing*. Esta lacra laboral, que afecta a un 6% de los trabajadores, aproximadamente (más de 840.000 personas, sobre una población activa de 14 millones), suele desarrollarse en escenarios con mala o nula organización del trabajo; la indefinición de funciones puede generar conflictos de competencias y/o malentendidos

que, si no se resuelven pronto y eficazmente, pueden evolucionar a *mobbing*. O sea, una de las circunstancias que favorecen su desarrollo es el inadecuado diseño de los puestos de trabajo, así como la indefinición de las funciones y tareas para cada uno; ese escenario representa una «barra libre» para el desarrollo del *mobbing*. Del mismo modo, el conflicto entre funciones puede conducir a él, como nos advierte la *Nota Técnica de Prevención 476* al avisarnos de la relación entre una organización pobre del trabajo y la aparición de conductas de *mobbing*. Por eso, una de las barreras a este problema consiste en eliminar la ambigüedad de rol (informando al ocupante sobre todos los aspectos de su trabajo: función, tareas, responsabilidad, métodos de trabajo, etc.). Aunque tardíamente, las empresas en las que se ha producido *mobbing* pueden elaborar una estrategia de intervención consistente, entre otras medidas, en: organizar adecuadamente el trabajo, identificar de forma precisa las funciones y tareas de los trabajadores, evitando ambigüedades, evaluar los posibles conflictos de competencias, y rediseñar tareas, sobre todo las especialmente monótonas y/o repetitivas.

- Reducir el *estrés*. Cuando el trabajo está mal organizado, el empleado quizá no sepa qué se espera de él. A veces, incluso, hay situaciones laborales con exigencias contradictorias: haga lo que haga, transgredirá ciertas reglas o no colmará determinadas expectativas ni cumplirá ciertas exigencias. El que un trabajador no sepa claramente qué se espera de él, que su *papel* sea *confuso*, es uno de los principales estresores: el no saber exactamente qué tiene que hacer, de qué manera, cuáles son sus responsabilidades... le produce incertidumbre y amenaza; son la ambigüedad y el *conflicto de rol*, dos de los estresores más potentes; además, son factores que afectan fuertemente a la eficiencia de la organización. Un par de zapatos incómodos dañan el pie y provocan malhumor, hasta que decidimos meterlos en la horma o tirarlos; del mismo modo, un puesto de trabajo incómodo daña al organismo, afecta a la productividad y la calidad del trabajo, pero no podemos abandonarlo. Por eso, el cuestionario «Método de evaluación de factores psicosociales» del INSHT contiene, entre sus siete factores, la «indefinición de rol» como un riesgo psicosocial. Este asunto es importante, incluso desde el punto de vista económico, ya que la duración media de las bajas por razones psiquiátricas (la primera de las cuales es el estrés laboral) es de 23 días, aproximadamente, en la Unión Europea. Más datos: las Incapacidades Transitorias derivadas del estrés suponen ya la segunda causa más frecuente de absentismo en varios países de la Unión Europea, sólo superada por la gripe. Por otra parte, la *Directiva Marco de la Unión Europea* en materia de Salud y Seguridad obliga al empresario a «garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo», debiendo «adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo»; a ello se dedica la Ergonomía. El estrés relacionado con el trabajo se puede prevenir o contrarrestar mediante un nuevo diseño del puesto de trabajo: capacitando a los empleados para que accedan a los recursos y desarrollo de las capacidades personales, y evitando tanto la sobrecarga como la falta de trabajo. Para prevenir el estrés, una de las medidas posibles es al análisis y rediseño de los puestos de trabajo. Finalmente, digamos que una de las mejores estrategias de intervención para prevenir y manejar el estrés es enriquecer el puesto de trabajo.

«El estrés está considerado la epidemia laboral del siglo XXI, según un estudio de la Agencia para la Seguridad y Salud en el trabajo (EU-OSHA). Afecta a más de 40 millones de europeos, provoca entre el 50% y el 60% de los casos de absentismo laboral (la segunda causa, tras las patologías de espalda) y cuesta anualmente a la Unión Europea 20.000 millones de euros», con leves oscilaciones anuales.

18

«Geodís Iberia, SA» desarrolla su actividad de transporte y logística en territorio nacional e internacional. Con 22 centros de trabajo y 750 trabajadores, se ubica en el Centro de Transportes de Coslada (Madrid). Hace pocos años creó el Departamento de Recursos Humanos con la misión de optimizar el potencial humano de la compañía para hacer frente a la competencia presente y futura; su primera tarea fue redactar el «Manual de procedimientos de Recursos Humanos», para lo que requirió una descripción de los procedimientos internos de la compañía; luego, tras un análisis exhaustivo, unificó y reglamentó de manera clara todos los procedimientos internos escribiendo un «Manual interno de tareas» con el objetivo de aclarar y unificar la anterior dispersión (evitando la perplejidad –a veces, contradicción– e incluso actuaciones de contratación ilegal) de procedimientos de actuaciones o sencillamente su desconocimiento.

Según datos de la Unión Europea de los 15, en torno a un 28% de sus trabajadores padece estrés. Las dos fuentes primeras son: el exceso o el déficit de tiempo para completar la actividad de modo satisfactorio. Además, el 15% padece *mobbing* y el 20% está quemado.

Pues bien, con independencia de las oscilaciones lógicas de los datos, lo que conviene es estudiar la organización del trabajo y descubrir los fallos que provocan estrés.

El siguiente ejercicio nos permite conocer el coste del estrés.

CASO PRÁCTICO

1. Supongamos un país con 15 millones de trabajadores. El coste medio de la hora de trabajo es de 10 euros. El 8% de esos trabajadores padece estrés, con una baja por incapacidad transitoria media de 23 días de 8 horas. Ese país es España. Evalúe el coste en euros del estrés. Resultado: 2.208 millones de euros.
2. Si ese país consiguiera reducir dicho porcentaje al 5%, ¿cuál sería su ahorro? Resultado: 828 millones de euros.
3. Si una empresa de 200 empleados padeciera igual porcentaje, ¿cuántos euros perdería? Resultado: 19.440 euros.

- Prevenir el *burn-out* («*estar quemado*»). Uno de los factores desencadenantes de este problema son las *demandas excesivas* del trabajo. Pues bien, el ADPT nos ayuda a descubrirlas. Se diferencia del estrés en que es más pasajero, menos crónico.

En **resumen**: con el ADPT podemos alcanzar sustanciosos y numerosos objetivos («ricos, ricos, y con fundamento» diría el cocinero...). Y lo mejor es que todos esos objetivos vienen en un «kit», en un «blíster», en un mismo envase: aunque no los tengas previstos, puedes alcanzarlos... Vienen todos de consuno.

El cuadro siguiente le permite resumir lo aprendido acerca de los objetivos del ADPT.

EJERCICIO
<p>El ADPT es una herramienta con múltiples aplicaciones y relaciones.</p> <p>Escriba cuál es su RELACIÓN con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aclaración de funciones: 2. Descubrimiento de publicidades y vacíos: 3. Cambios organizativos: 4. Catálogo de puestos: 5. Seguridad: 6. Valoración de puestos: 7. Responsabilidad social corporativa: 8. Calidad y auditoría laboral: 9. Gestión del conocimiento: 10. Selección: 11. Formación: 12. Promoción: 13. Planes de carrera: 14. Ajuste persona-puesto:

.../...

15. Quejas y salidas:

16. Perfiles de puestos:

17. Gestión por competencias:

18. Clima laboral:

19. Evaluación del desempeño:

20. *Mobbing*:

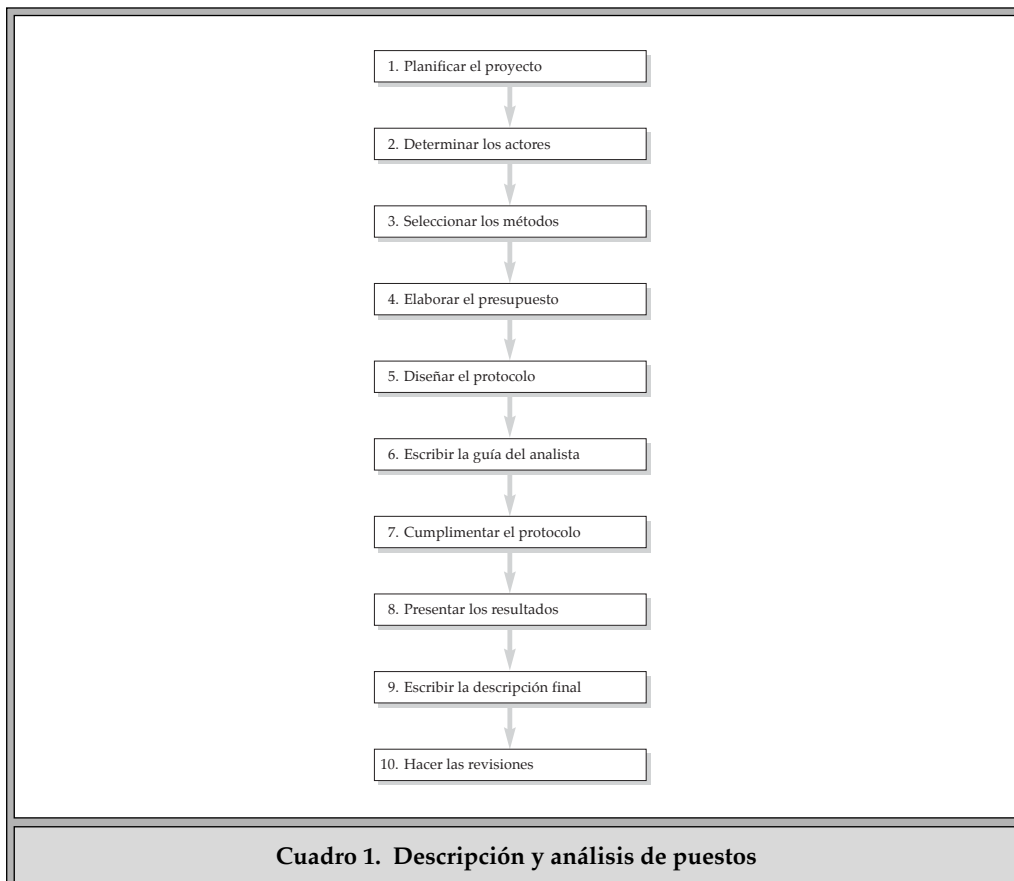
21. Estrés:

22. *Burn out*:

23. Otras (escribir las no recogidas con anterioridad):

2.3. PROCESO

Los pasos a seguir son los que muestra el cuadro siguiente:



1. **Planificar el proyecto.** Como cualquier otro proyecto importante. Sobre todo, hemos de tener bien definidos los puntos que señale el **cuadro 2**:

<p>1. PLANIFICAR EL PROYECTO:</p> <p>1.1. OBJETIVOS.</p> <p>1.2. PUESTOS A DESCRIBIR.</p> <p>1.3. COMUNICACIÓN A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta Dirección. • Directivos. • Trabajadores. • Comité de empresa. • Unidades organizativas.
<p>Cuadro 2. Fase primera de la DAPT</p>

1.1. *Los objetivos.* Tal como hemos explicado con anterioridad, son variados los objetivos que podemos alcanzar (definir y clarificar responsabilidades, mejorar la estructura organizacional, rediseñar puestos, agilizar las relaciones laborales, valorar los puestos, profesionalizar la selección, planificar los Recursos Humanos, detectar las necesidades de formación y desarrollo, evaluar el desempeño, planificar carreras, elaborar especificaciones, etc.). En todo caso, hemos de saber con exactitud, concreción y precisión cuáles son los que nosotros perseguimos: los objetivos son el faro que guía a todo el proceso. Recordemos que desde hace casi 2000 años el cordobés SÉNECA afirmó que «no hay viento favorable para quien no sabe adónde va»; más modernamente, J. PETER (educador canadiense) nos advierte: «Si no sabes hacia dónde te diriges, acabarás probablemente en otro sitio». En este sentido, nos conviene recordar que los objetivos deben reunir las características que, nemotécnicamente, se conocen como «SMART» (Sencillos –específicos–, Mensurables, Accesibles –alcanzables, aunque retadores–, definen Resultados y Temporizados). Así pues, lo primero es encontrar el Norte («poner la brújula antes que el reloj», en palabras de Stephen R. COVEY).

1.2. *Los puestos a describir.* Es usual limitarse a los puestos de convenio, pero no hay nada que técnicamente impida describir y valorar todos los puestos. Ejemplo: una empresa de artes gráficas de la Comunidad de Madrid nos pidió describir *todos* sus puestos, incluido el del Director General, que nos lo solicitaba. Es decir, técnicamente es posible describir todos los puestos: el que se haga así o no es una **decisión**. En ese punto, digamos que, cuando se realiza por primera vez en una organización, es conveniente describir **todos** los puestos y con la participación de todos sus ocupantes. Ejemplo: la compañía logística «Barloworld», del grupo Finanzauto, decidió que describieran su puesto sólo tres ocupantes de un mismo puesto. Se trataría, pues, de hacer un inventario al estilo del que realizan los botánicos en una zona geográfica concreta. Sea cual sea la decisión, debe quedar meridianamente clara, porque ella va a influir en las posteriores actuaciones; así, por ejemplo, si decidimos describir sólo los puestos de producción (de «cuello azul») esto condiciona ulteriores decisiones. Otra cuestión interesante a determinar es: ¿por dónde comenzar a describir los

puestos? ¿por los más sencillos o los más complejos? Por razones de eficacia es muy aconsejable describir primero los puestos menos complejos; con ellos los analistas van adquiriendo una experiencia que les permitirá describir después los más complejos.

1.3. *La comunicación.* La descripción y análisis (DA) y valoración del puesto de trabajo (VPT) es una actividad importante que no pasa ni puede pasar desapercibida en una organización, por lo que el secretismo es inviable, además de pernicioso. Por otro lado, razones de ética aconsejan la necesaria transparencia. Por eso, lo más eficaz es dar la necesaria publicidad («márketing interno») al proyecto, facilitando no sólo la máxima información, sino también una amplia participación e implicación. Esa comunicación (y éste es un aspecto crucial) debe ser liderada por la cabeza de la organización, que debe hacerlo visible de forma notoria, pública e inequívoca. Como señala FERNÁNDEZ-RÍOS (1997) «tal información puede presentarse de distintas maneras y acudiendo a diversos canales: oral o escrita; en pequeños grupos –aprovechando, por ejemplo, un plan de formación– o en una reunión general; puede descender hasta los detalles menores o apuntar únicamente las grandes directrices en lo que concierne a objetivos, metodología, tiempos de realización, personas intervinientes y posibles explotaciones futuras; se puede ofrecer a toda la plantilla o sólo a los directamente afectados, a la dirección, al comité de empresa...». El lema podría ser: INFORMAR A TODOS LOS AFECTADOS.

El **contenido** esencial de dicha comunicación es triple:

- a) ¿Qué es la DAPT?
- b) ¿Qué objetivos queremos lograr?
- c) ¿Qué tiene que hacer cada uno?

19

<p>COMUNICADO Departamento de Recursos Humanos Asunto: Análisis y descripción de puestos de trabajo</p>	<p>Codificación: RRHH 20-09-10 Fecha: 20 de septiembre de 2010 Página 1 de 1</p>
--	--

A/A: Toda la plantilla

Distribuido a: todo el personal, tableros informativos y delegados de personal

Apreciado/a compañero/a:

Como es de tu conocimiento, el Departamento de Recursos Humanos de la compañía, en colaboración con una consultora externa, está llevando a cabo un estudio para la implantación de diversas políticas sociolaborales.

En el marco de dicho estudio, se debe contemplar una descripción de los puestos de trabajo existentes, para lo cual es necesaria tu colaboración.

.../...

.../...

Debe quedar muy claro que el objetivo es conocer y definir tu puesto y no el de hacer una valoración sobre tu rendimiento personal.

El fin del cuestionario que adjuntamos es ayudarnos a definir tu puesto de trabajo; sus diferentes deberes y responsabilidades, conocimientos y experiencia precisos para desempeñarlo.

Para ello, te pido que lo abordes con la mayor seriedad y rigurosidad posible, porque es importante tanto para ti como para la empresa.

Asimismo, te ruego tengas en cuenta las siguientes consideraciones:

- Debes completar el modelo adjunto, aunque ya tengas otro tipo de descripción hecha de tu puesto, realizada por exigencias de tu departamento, empleando mayúsculas o letra legible.
- Lee atentamente todas las preguntas antes de empezar a responder. Procura no dejar ninguna en blanco y si tienes alguna duda, consulta con el personal de Recursos Humanos a través de *e-mail*, a la dirección rrhh@cef-urgente.com, llamando al teléfono 91 655 76 05 o acudiendo personalmente.
- Trata de responder individualmente el cuestionario. Tu aportación personal es imprescindible, ya que nadie conoce mejor tu trabajo que tú mismo.
- Para poder realizar el cuestionario correctamente es preciso diferenciar «función» de «tarea»:

«Función» es la definición muy general del puesto. Se trata de describir el objetivo general del puesto en tan sólo una o dos frases (apartado 2.1 del cuestionario).

«Tarea» es describir con detalle la actividad diaria, los deberes, obligaciones y responsabilidades del puesto (apartado 2.2 del cuestionario). Debes describir alrededor de 15 tareas de tu puesto de trabajo (dependiendo del puesto, será necesario describir más o menos tareas) y seguir la secuencia de cada apartado.

Los cuestionarios se entregarán (o remitirán) hasta el día 8 de octubre inclusive en el Departamento de Recursos Humanos. Una vez entregado el cuestionario, es muy probable que se mantengan entrevistas personales en algunos casos, con el fin de clarificar y ampliar algunos aspectos de la cumplimentación del mismo.

Gracias por tu colaboración

NPO

Directora – RRHH

Como decimos, esta campaña debe dirigirse a todos los afectados. ¿Quiénes son éstos? De forma directa o indirecta, resultan afectados:

- La *Alta Dirección*, que aprueba el proyecto y lo apoya. Sin su empuje y estímulo, es muy difícil tener éxito en esta tarea. Nótese que no hablamos de la mera

«autorización» o «consentimiento», sino de una actitud mucho más positiva y favorable. Para llevar a buen puerto un proyecto de esta envergadura, es imprescindible que la cabeza del cuadro directivo esté perfectamente convencida de él. Cualquier reticencia en este punto aboca a un fracaso claro o, como poco, a una enorme dificultad. En consecuencia, mientras no hayamos conseguido dicho apoyo, será preferible posponer el proyecto.

- *Los directivos medios y los mandos medios*, ya que su colaboración es imprescindible, tanto para describir su propio puesto, como para supervisar los de sus colaboradores e incluso para aclarar alguna duda de éstos.
- *Los trabajadores*, para que no sufran preocupación, sino que sientan una nueva motivación e ilusión, tras explicarles que la DAP es «una puesta a punto de la empresa como organización» (FERNÁNDEZ-RÍOS, 1997). Que es su ITV y, sobre todo, que no es una Evaluación del Desempeño.
- *El comité de empresa*, que aunque no es obligatorio legalmente, sí es conveniente involucrarlo en el proyecto; sin su participación (nótese que no decimos «información»), el programa corre el riesgo de no prosperar (dependiendo de la fuerza y actitud de dicho comité). Ha de tener claro que buscamos una mejora de la organización, de los flujos de trabajo, de la distribución de las cargas de trabajo, etc. Y, desde luego, con su oposición cosecharemos un casi seguro fracaso.
- *Las unidades organizativas*, que se van a beneficiar al final utilizando la información resultante, pero que, a lo largo del proceso, van a ver alterado en alguna medida su ritmo de trabajo.

2. Determinar los actores. Cualquiera que sea el método y los medios que se utilicen, en todo el proceso de DA y VPT hay varios actores (ésta es una película con un amplio reparto). Metafóricamente, podríamos decir que la DAP se sustenta en un trípode: la dirección, los empleados y los sindicatos. Los más usuales e importantes de esos actores son:

2. DETERMINAR LOS ACTORES

- 2.1. LOS OCUPANTES DE LOS PUESTOS.
- 2.2. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
- 2.3. LOS ANALISTAS.
- 2.4. LOS SUPERVISORES.
- 2.5. EL ASESOR EXTERNO.
- 2.6. LA COMISIÓN.
- 2.7. EL COMITÉ DE EMPRESA.

Cuadro 3. Fase segunda de la DAPT

2.1. *Los ocupantes de los puestos.* Proporcionan la información relativa a los puestos (nadie los conoce mejor que sus ocupantes). (Recuérdese el conocido «iceberg de la ignorancia», según el cual el ocupante sabe el 100% de lo que ocurre en su puesto de trabajo, mientras que su jefe inmediato sólo conoce el 70%, y el jefe de éste apenas está al corriente del 10%...). Aportan un conocimiento inmejorable sobre el contenido del puesto. Su aportación es decisiva.

Aquí caben **dos posibilidades**:

- a) Describir sólo una muestra de los puestos. Este procedimiento es válido si tenemos descritos los puestos, si son similares determinados puestos y si hay una organización altamente racionalizada. Estas condiciones no suelen darse en las organizaciones que desean instaurar un sistema de DAPT; en estos casos, es preferible la siguiente opción.
- b) Describir *todos* los puestos, ya que sólo así podremos decidir si tales puestos son o no equivalentes y en qué grado.

O sea, la opción a) es más aconsejable en el caso de revisiones, mientras que la b) es preferible cuando se realiza por primera vez. Es bastante frecuente que cada titular rellene el protocolo él mismo, apoyándose en algún manual de instrucciones, con ejemplos diversos. Cuando esto ocurre, el titular presenta su descripción a su responsable directo, para discutirla y ajustarla, de cara a su convalidación definitiva; una vez visada, éste la remite o entrega al analista.

2.2. *El Departamento de Recursos Humanos o de Organización.* Cualquiera que sea el Departamento que la lleve a cabo, representa siempre a la Dirección de la empresa. Este Departamento se responsabiliza del proyecto; lo plantea, lo sostiene, lo mantiene actualizado. Él es, frecuentemente, quien toma la iniciativa para implantar una DA y VPT y quien contacta y contrata a los asesores externos. Asume la máxima responsabilidad de todo el proceso, en nombre de la Dirección de la empresa. Decide sobre la conveniencia, oportunidad, coste, metodología... de poner en marcha el proceso de DAPT. Se responsabiliza directamente de la coordinación del proyecto, provee los recursos necesarios y lo supervisa... Esto es así, salvo que la organización disponga de un departamento destinado expresamente a esta labor, como ocurre en algunas grandes empresas.

2.3. *Los analistas.* Se encargan de reunir toda la información sobre los puestos a valorar y de escribir la «**monografía del puesto**». De su rendimiento depende el ritmo de trabajo. El analista es un copista de la realidad, un amanuense de hechos. Su perfil: suelen ser personas de la propia empresa, previamente formadas por el asesor externo. A veces, no obstante, los analistas son ajenos a la organización, por razones de objetividad, entrenamiento, experiencia, agilidad, etc.

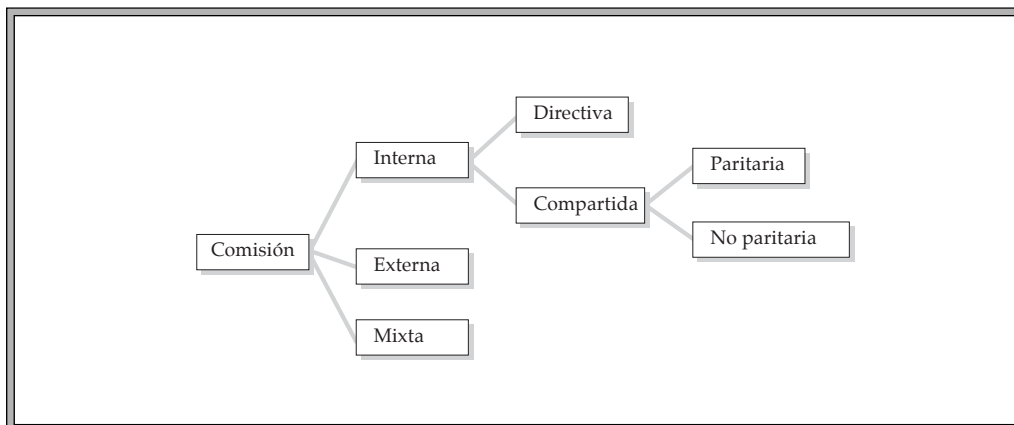
2.4. *Los supervisores.* Son los jefes inmediatos. A ellos les corresponde revisar, supervisar, modificar (en su caso) y firmar las descripciones de los puestos. A veces son reclamados (o los ocupantes) por la comisión de valoración para explicar, aclarar o matizar determinados aspectos de algún puesto. Sancionan formalmente con su firma que

el contenido del puesto descrito se corresponde estrictamente con la realidad; garantizan que lo que recoge el protocolo de descripción es fiel reflejo del contenido del puesto.

2.5. *El consultor externo*. Su contratación es habitual, ya que facilita notablemente el proceso. Su principal ventaja reside en que, al no formar parte de la empresa ni estar directamente afectado por los resultados y al ser un experto, suele recibir un voto de confianza por parte de todos. Aporta conocimientos específicos, metodología, rigor, experiencia, precisión y credibilidad a todo el proceso. Su papel es fundamental. Su comportamiento puede ser crucial para el éxito del plan. Su trabajo es el más difícil y complejo. Es el técnico-consultor. Su inconveniente, sin embargo (y no es baladí), está en que desconoce la idiosincrasia de la empresa... O sea: aporta el conocimiento de las técnicas, pero arrastra un gran desconocimiento de la organización concreta en la que va a aplicarlas.

2.6. *La comisión de DAPT*. La componen varias personas voluntarias comisionadas en representación de los diferentes grupos sociolaborales de la empresa. Más tarde hablaremos de su posible composición. Esta comisión suele elaborar el protocolo, recogerlo y consolidar su información. Después, elabora los resultados, redacta las monografías y, en definitiva, explota los resultados.

Esta comisión puede ser:



Interna, es decir, constituida exclusivamente por personal de la propia empresa. No es la más habitual, ya que son pocas las organizaciones que tienen personal suficientemente capacitado para llevar a cabo un proceso así, sin ayuda externa. Su principal ventaja es el conocimiento de la cultura y personalidad de la organización. Pero su punto débil es que la plantilla no le otorga la objetividad e imparcialidad que regala al consultor externo. Dentro de ella, algunas organizaciones optan por una comisión exclusivamente *directiva* (es decir, formada sólo por personal directivo), en tanto que otras conforman una comisión *compartida*: *paritaria* (en la que están representados –en igual número– la dirección de la empresa y los trabajadores), mientras que la mayoría se decide por una comisión *no paritaria* (en la que la dirección tiene al menos un miembro más que los trabajadores).

Externa, conformada únicamente por personal externo. Su ventaja: el conocimiento de las técnicas y el obsequio de imparcialidad, objetividad y profesionalidad que la plantilla le

suele otorgar. Sin embargo, su inconveniente es el desconocimiento de la empresa... *Anécdota:* en cierta ocasión, un ex alumno vino muy alarmado porque había comprobado que la consultora que su empresa había contratado carecía totalmente de flexibilidad para aplicar su metodología a las peculiaridades de la empresa, por lo que tenía la impresión de que traía una horma y quería meter a la empresa en ella...

Mixta. Es el caso más usual. En ella hay personal de la empresa y personal externo. Con carácter general, es la mejor solución, ya que disfruta de las ventajas de las dos anteriores, sin padecer sus debilidades.

2.7. *El comité de empresa.* No suele intervenir en la DAP (aunque no hay inconveniente en que lo haga), pero sí en la VPT. Su papel es de los más decisivos. Su colaboración es una piedra angular para el éxito del plan: si intentamos llevarlo a cabo en abierta oposición a las organizaciones sindicales, tenemos asegurado el fracaso (lo mismo cabe decir, respecto a la Dirección).

Como decimos, es muy aconsejable su implicación en el proceso.

En consecuencia, debemos tomar estas medidas para lograr su cooperación:

- Establecer cauces de participación desde el principio.
- Explicar de modo detallado y completo todos y cada uno de los pasos.
- Ofrecer publicidad frecuente y detallada.
- Hacer reuniones de grupo, realizar entrevistas individuales, organizar reuniones explicativas, escribir artículos en la revista, «colgar» páginas en la Intranet, elaborar anuncios para el tablón, etc.

Para lograr la *cooperación plena* del comité podemos poner en marcha las siguientes formas de *participación*: tener un representante de los sindicatos en la comisión; obtener los datos de los propios empleados; hacer que las descripciones de los puestos sean revisadas y visadas por los supervisores inmediatos; dar participación a los representantes sindicales en todo el proceso.

A pesar de la tradicional oposición sindical, hemos constatado en los últimos años un notable cambio, hasta el punto de que, en algunas ocasiones, son ellos mismos quienes promueven una DAPT, que racionalice la distribución y el flujo de las tareas.

3. **Seleccionar los métodos de recogida de información.** A la hora de recoger la información necesaria para conocer, analizar y valorar la importancia de un puesto, disponemos de diez métodos. Ordenados de mayor a menor utilidad, son los que muestra el **cuadro 4**:

3. SELECCIONAR MÉTODOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN:

- 3.1. PROTOCOLO ESTRUCTURADO Y AUTOADMINISTRADO.
- 3.2. ENTREVISTA INDIVIDUAL.
- 3.3. OBSERVACIÓN DIRECTA O INDIRECTA.
- 3.4. PROTOCOLO ABIERTO.
- 3.5. ENTREVISTA EN GRUPO.
- 3.6. REUNIÓN DE EXPERTOS CON PERSONAL DE LA EMPRESA.
- 3.7. DIARIO DE TAREAS.
- 3.8. INCIDENTES CRÍTICOS.
- 3.9. REGISTROS.
- 3.10. ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.

Cuadro 4. Fase tercera de la DAPT

3.1. *Protocolo estructurado y autoadministrado.* Se trata de un impreso meticulosamente elaborado. En su confección hay muchos grados: desde un *check list* (alguno de ellos tiene 100 páginas) hasta uno de 4 páginas. A su confección hemos de dedicarle el tiempo que sea menester, ya que de él depende que obtengamos una u otra información, más rica o más pobre, más detallada o más genérica (aquí vale la pena recordar el «pedid y se os dará», o el tan castizo de «el que no llora, no...»): según lo que pida el protocolo, así serán las respuestas y la información que consigamos. Parafraseando al conocido adagio latino del Barón von Clausewitz sobre la guerra y la paz, podemos decir: «si quieres la respuesta, prepara la pregunta». Sus principales *ventajas*: pedimos información sobre un puesto a quien mejor lo conoce; y su rapidez (entre 30 y 45 minutos, dependiendo de la complejidad del puesto): lo pueden responder todos los trabajadores a la vez. Sin embargo, tiene notables *inconvenientes*: la falta (posible y habitual) de colaboración de los empleados, su desgana y la consiguiente demora en la recogida de datos, así como la tentación de facilitar datos hinchados fraudulentamente que obligan a un nuevo análisis, lo que anula el ahorro de tiempo conseguido en un principio.

20

**CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS
PUESTOS**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Denominación del puesto:

Sección/departamento:

Dependencia:

.../...

.../...

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

Misión básica del puesto:

.....
.....
.....

Principales tareas:

.....
.....
.....
.....
.....

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

1. Conocimientos y formación:

Formación necesaria:

.....
.....

Cursos técnicos o especiales:

.....
.....

2. Experiencia:

Experiencia necesaria:

.....
.....

Tiempo de adaptación:

.....
.....

3. Control y supervisión:

Instrucciones y control recibido:

.....
.....

Decisiones que puede adoptar:

.....
.....
.....

4. Responsabilidad:

Grado de responsabilidad en su trabajo:

.....
.....

.../...

.../...

Grado de responsabilidad por la labor que realizan otras personas a su cargo:

.....
.....

Grado de responsabilidad por las máquinas, equipos y materiales utilizados:

.....
.....

5. Contactos:

Contactos con personas de la empresa que no sean de su sección:

.....
.....
.....

Contactos con personas que no son de la empresa:

.....
.....
.....

6. Esfuerzo requerido:

.....
.....
.....

7. Condiciones de trabajo:

Condiciones ambientales del trabajo:

.....
.....

Riesgos personales:

.....
.....

OBSERVACIONES

.....
.....
.....
.....

3.2. *Entrevista individual* con el/los ocupantes. En este caso, es el analista quien cumple el protocolo; posteriormente se lo entrega al entrevistado para que añada, matice...; después se lo devuelve al analista. Éste es el método más flexible y productivo. Pero es lento (en torno a una hora) y, por tanto, costoso. Por eso, es menos utilizado que el anterior, aunque en la pura teoría todos los expertos lo consideran *el mejor* de todos los métodos.

GUÍA PARA LA ENTREVISTA

CONOCIMIENTOS

1. ¿Cuáles son los estudios mínimos requeridos para poder realizar los trabajos?
2. ¿Son necesarios conocimientos o técnicas específicas para realizar adecuadamente las tareas del puesto?

EXPERIENCIA

3. ¿Qué tipo de experiencia requiere el puesto?
4. ¿Cómo es el proceso de adaptación de los empleados discapacitados?

COMPLEJIDAD DE LAS TAREAS

5. ¿Recibe el titular instrucciones detalladas para la realización de su trabajo?
6. ¿De quién recibe las instrucciones?
7. ¿Cómo se controla el trabajo realizado?
8. ¿Qué decisiones propias puede tomar en la realización de su tarea?
9. ¿Tiene puestos de trabajo a su cargo?

RESPONSABILIDAD

10. ¿Qué tipo de responsabilidades tiene por las máquinas, equipos y materiales utilizados?
11. ¿Qué responsabilidad tiene por la tarea ejercida?
12. ¿Qué responsabilidad tiene por el trabajo de otros?

RELACIONES CON OTROS

13. ¿Mantiene contactos con otras secciones de la empresa?
14. ¿Mantiene contactos con personas ajenas a la empresa?

REQUISITOS FÍSICOS Y MENTALES

15. ¿Realiza algún esfuerzo físico durante la actividad?
16. ¿Qué posición física tiene habitualmente en el desempeño de la tarea?
17. ¿Qué tipo de esfuerzo mental requiere la ejecución de su tarea?

CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

18. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo habituales?
19. Concretar los aspectos de la incomodidad (iluminación, temperatura, ruido, etc.).
20. ¿Qué ritmo requiere el trabajo? ¿Produce estrés?
21. ¿Existen riesgos personales por el desempeño de la actividad?
22. Concretar los tipos de riesgos.

3.3. *Observación* de las tareas que se realizan en cada puesto. Esta observación puede ser: **directa** (el observador se halla presente y va anotando in situ lo que observa) o **indirecta** (mediante la grabación de las actividades del puesto en vídeo, por ejemplo). Su principal inconveniente reside en que exige el tiempo necesario hasta que las tareas se repitan. Además, este método es útil casi exclusivamente para puestos de «actividad externa»; pero ¿es observable un proceso de toma de decisiones, por ejemplo?

21

Cuando este profesor era estudiante, durante los veranos trabajaba en París en la fábrica de yogures Danone; su trabajo consistía en introducir el dedo índice en el agujero que tiene cada pack de cuatro yogures y, con las dos manos, depositar los ocho yogures que salían de la cadena de producción y colocarlos en una caja de cartón. En total, unas 12.000 operaciones diarias.

Para este puesto sí sería adecuada la observación. Pero no para la inmensa mayoría de puestos.

Además, plantea dudas de ilegalidad; requiere advertir al trabajador de que va a ser observado; éste podrá comprobar las anotaciones del analista. El artículo 18.1 de la Constitución Española y la Ley de Protección de la Intimidad en su artículo 7 consideran intromisión ilegítima implantar sin consentimiento aparatos audiovisuales que capten la intimidad de las personas; y, aunque la dirección obtenga ese consentimiento, está sujeto a limitaciones: no deben instalarse en lugares de descanso, vestuarios, comedores ni locales sindicales, ni de manera masiva e indiscriminada, y deben ser visibles y haberse comunicado su instalación.

3.4. *Protocolo de preguntas abiertas*. Es un impreso que sólo contiene el título de los capítulos: puesto, misión, tareas, requerimientos. Sus principales inconvenientes son: con él obtenemos una información sintética y genérica sobre el puesto de trabajo (cuando, en realidad, buscamos su análisis); además, depende excesivamente de la habilidad de comunicación escrita y de la motivación de quien lo cumplimente (ocupante o analista).

22

ADPT
PROTOCOLO ABIERTO

PUESTO:

.....

FUNCIÓN:

.....

.....

.../...

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Encuadrar el puesto en el entorno de trabajo (tipo de mercado, dificultades...).

Estrategia y planes de la empresa. Factores de éxito en ella. ¿Qué debe cuidarse especialmente para asegurar el logro de los resultados?

Factores clave de éxito del puesto. ¿Qué hay que cuidar especialmente para asegurar el logro de los objetivos del puesto?

Contenido del puesto:

Función o responsabilidad (resultados permanentes esperados).

Criterios de desempeño/medida.

- Requisitos mínimos (titulación, experiencia, idiomas...).
- Obstáculos (internos/externos).

Descripción de puesto TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS:

- Misión.
- Responsabilidades.
- Características personales:

¿Cómo debería ser un Técnico de Recursos Humanos?

¿Qué RASGOS, HABILIDADES, características PERSONALES debería demostrar un TRH para tener un desempeño superior en el puesto y conseguir los objetivos encomendados, según factores clave identificados? (Ej. Resistencia al estrés). *Instrucciones: 1. Piensa en 5 características personales que las personas que sean Técnico de Recursos Humanos deberían demostrar. 2. En 5 post-it escribe 1-2 palabras que sintetizen cada una de esas características. 3. Colócalas en la pizarra debajo de tu nombre.*

COMPETENCIAS. Entrega del documento «Resumen de competencias» (diccionario).

Los «expertos» elegirán (individualmente) las competencias del Técnico de Recursos Humanos (según el diccionario); 8 (3 críticas y 5 importantes).

Las competencias elegidas puntuarán: las críticas, 2 y las importantes, 1.

Contraste. Consenso cualitativo-cuantitativo.

Factores clave de éxito:

Características personales (todos):

Competencias:

3.7. *Diario de la tareas realizadas.* Es un registro de actividades. Es una relación de las actividades desarrolladas en un período de tiempo (usualmente, un día, aunque a veces es semanal) y la cantidad de tiempo dedicada a cada una de ellas. Para eso, podemos pedir a cada empleado que, al finalizar su jornada, describa las tareas que ha realizado ese día con el mayor detalle posible. Es una especie de cuaderno de bitácora en que el ocupante anota todas

las tareas que realiza a lo largo de su jornada laboral. Su efectividad depende en exceso de la memoria y de la metodicidad del empleado, además de su capacidad comunicativa escrita.

3.8. *Incidentes críticos*. Es una relación o relato de los aspectos más importantes o notables del trabajo; por ser selectivo, es incompleto.

3.9. *Registros disponibles* relativos al puesto, tales como información de diseño del equipamiento. Ejemplo: número de piezas fabricadas, de páginas o de documentos o de cartas escritos...

3.10. *Análisis de contenido* de documentos laborales, tales como el Convenio, el Manual de Funciones anterior, las instrucciones, las normas, las circulares... que indiquen las tareas de los puestos.

En la práctica, tal como enseña el profesor FERNÁNDEZ-RÍOS (1997), «lo más eficaz es combinar dos o tres métodos, teniendo, eso sí, como base la entrevista individual», que es, con carácter general, el mejor de los 10 métodos descritos. En fin, parafraseando a las «Tablas de la ley», bien podemos decir que «estos 10 métodos se encierran en dos: el 1 y el 2.

4. **Elaborar el presupuesto**. Como advierte el profesor FERNÁNDEZ-RÍOS (1997) la implantación de una nueva estructura salarial suele suponer un aumento de la masa salarial que puede llegar al 10% o incluso al 20% de esa masa. De ahí que dicha implantación suela llevarse a cabo a lo largo de dos, cuatro o seis años. Sin embargo, alguna empresa, como el citado concesionario de automóviles, ha asumido esa subida de una sola vez. Además de este previsible incremento, hemos de contabilizar, al menos, estos elementos (véase el **cuadro 5**):

4. ELABORAR EL PRESUPUESTO:

- 4.1. EL TIEMPO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.
- 4.2. LOS CONSULTORES EXTERNOS.
- 4.3. LA UNIDAD DE DAPT.
- 4.4. EL MATERIAL, PROTOCOLOS Y EQUIPAMIENTO INSTRUMENTAL.
- 4.5. LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA.

Cuadro 5. Fase cuarta de la DAPT

4.1. *Los consultores externos*. Son necesarios, si la empresa no cuenta con personas suficientemente capacitadas. Su minuta suele ser alta, por ser asesores muy cualificados y expertos. Por eso, es preferible limitar su trabajo a formar y adiestrar a personas de la propia empresa y evitar que lleven a cabo todo el proyecto. Se estima (salvadas las grandes variaciones de unas a otras consultoras) entre 200 y 300 euros el coste del análisis de cada puesto de trabajo (incluyendo los gastos directos e indirectos del consultor).

4.2. *El tiempo y atención dedicada por el personal de la empresa*. Aunque difícil de calcular, es probablemente el capítulo más abultado, en caso de que «el tiempo que dedican a estas actividades los trabajadores, mandos y directivos tengan que detraerlo del tiempo de producción real» (FERNÁNDEZ-RÍOS, 1997). Si se planifica bien el proyecto, este importe disminuye notablemente.

Una hora es, aproximadamente, lo que dura una entrevista de análisis con un trabajador; en cambio, el cuestionario autoadministrado es el método más rápido y barato (35 minutos, aproximadamente); por su parte, la observación exige el tiempo de la repetición de las tareas.

23

En una de las principales aseguradoras del automóvil la descripción del puesto del «actuuario de seguros» ocupó más de 1,30 horas. De todas formas, es discutible si este capítulo supone un verdadero coste ya que, usualmente, a las personas que intervienen en el ADPT no se les releva de sus obligaciones ni se contrata a nuevo personal, sino que ellas mismas las realizarán con posterioridad... Sí es aconsejable otorgarles algún plus por su labor.

4.3. *La comisión de DAPT.* Hay que contabilizar «tanto las retribuciones de sus miembros (coordinador, analistas, secretarios, etc.) como su formación, entrenamiento y actualización, amén de los propiamente estructurales» (o.c. 1997).

4.4. *El material, protocolos y demás equipamiento técnico-instrumental.* Su cuantía es relativamente baja (quizá «el capítulo más bajo del presupuesto y el más difícil de contestar», (o.c. 1997).

4.5. *La infraestructura física necesaria:* «la disponibilidad de espacios físicos debidamente equipados con ordenadores y archivos adecuados» (o.c. 1997). Es un capítulo importante del coste, aunque difícil de cuantificar.

5. **Diseñar el protocolo.** Podemos elegir entre formas diferentes (en la sección «Modelaje de documentos» del temario hay numerosos ejemplos, al igual que en los supuestos, que pueden servir de inspiración). Existen muchos tipos de cuestionarios de descripción de puestos: desde el muy breve, sintético y abierto hasta el muy detallado, analítico y cerrado. En todo caso, tengamos en cuenta el consejo de Robert DUNCAN: «la existencia de una respuesta depende de que se haga la pregunta adecuada». En efecto, sobre lo que no preguntemos no obtendremos respuesta... Por lo tanto, su confección bien merece una larga «sentada», hasta que los miembros de la comisión estén firmemente persuadidos de que el protocolo contiene *todo* lo que necesitan saber sobre los puestos de trabajo. Inicialmente, el mejor procedimiento es documentarse, consultando numerosos modelos, para, tras un largo cambio de impresiones, elaborar aquél que mejor se adecue a nuestra situación. El protocolo no suele llegar a las ocho páginas. La mayor parte de los formatos incluye estos apartados (véase **cuadro 6**) y que comentaremos seguidamente:

5. DISEÑAR EL PROTOCOLO:

- 5.1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.
- 5.2. DESCRIPCIÓN DE TAREAS.
- 5.3. ESPECIFICACIONES, REQUISITOS O EXIGENCIAS.
- 5.4. CONDICIONES DE TRABAJO.

Cuadro 6. Fase quinta de la DAPT

5.1. Datos de identificación.

- a) *Ficha técnica de la descripción*: nombre del analista, fecha de entrega al ocupante, fecha de devolución al analista, fecha de la entrevista analista-ocupante, fecha de la entrevista analista-jefe inmediato.

Ejemplo: Analista: *Susana Vargas López*.

Fecha de entrega al ocupante: *27 de febrero de 200X*.

Fecha de devolución: *28 de febrero de 200X*.

Entrevista: *7 de marzo de 200X*.

Entrevista con el supervisor: *12 de marzo de 200X*.

- b) *Datos del puesto de trabajo*: denominación, código, categoría laboral, nivel retributivo, departamento, ubicación, denominación del puesto del supervisor.

Ejemplo: Denominación del puesto: *encargado de producción*.

Código: *1234*.

Grupo: *II*.

Departamento: *Fabricación*. (Área: *granulación*).

Ubicación: *Madrid*.

Denominación del puesto del supervisor: *director de producción*.

Nombre del supervisor: *Luis Fernández Díaz*.

- c) *Datos del trabajador*: nombre y apellidos, categoría laboral, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto, nivel de estudios académicos reglados.

Ejemplo: nombre y apellidos: *Rosa Pérez Cabrera*.

Categoría laboral: *técnico de laboratorio*.

Antigüedad en la empresa: *12 años*.

Antigüedad en el puesto: *5 años*.

Nivel de estudios académicos: *titulación media*.

- d) *Datos del jefe inmediato*: nombre y apellidos, puesto que ocupa y antigüedad en el puesto.

5.2. Tareas del puesto.

- a) *Función del puesto (o misión)*: definición muy general del puesto en tan sólo una o dos frases, diciendo las *metas* que debe conseguir para lograr el objetivo general del puesto o los resultados a lograr; es decir, debe incluir: *el objetivo, meta o fin* que debe conseguir quien lo desempeñe.

Ejemplo: *controlar la entrada de suministros y la distribución de los pedidos*.

- b) *Tareas, actividades, deberes, obligaciones y responsabilidades*: describe todas ellas, especificando «las responsabilidades que tiene asignadas en lógica correspondencia con las tareas, recursos disponibles, supervisión recibida...» Este

epígrafe es el más extenso (suele abarcar entre una y tres páginas). Es frecuente diseñar el protocolo de manera que, en sucesivas columnas, se responda a estas cuestiones: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿con qué lo hace?, ¿para qué lo hace?, ¿cuándo lo hace?, ¿durante cuánto tiempo lo hace?

Ejemplo:

Qué hace	Cómo lo hace	Con qué lo hace	Para qué lo hace	Cuándo lo hace	Durante cuánto tiempo
8. Organizar el almacén	Agrupar los productos por tipología y empresas suministradoras	Con traspallet y con carros	Para controlar las existencias y facilitar las labores de distribución	A diario	25%

Apoyo	Relación funcional	Relación externa	Otros
Mozo de almacén	Departamentos de Planificación y de Control de calidad	Empresa de mantenimiento o de la centralita, cuando se hace necesario	Es quien apoya a secretarías y a comerciales

- c) *Apoyo*: «con cuántas personas cuenta como apoyo para la ejecución de esta tarea, indicando categoría, nivel, etc.» (o.c. 1997), no el nombre del ocupante.

Ejemplo: tres ingenieros de soporte, especialistas en diferentes áreas de negocio.

- d) *Relación funcional*: «con qué otros puestos de la compañía necesita relacionarse para ejecutar esta tarea. En qué consiste la relación» (o.c. 1997).

Ejemplo: secretarías, administración y soporte informático. Jefes de proyecto, coordinadores de proyecto, consultores senior/junior.

- e) *Relación externa*: «con qué organismos, instituciones, empresas, etc. externas a... necesita relacionarse para ejecutar esta tarea. Indique nivel, frecuencia, etc.» (o.c. 1997).

Ejemplo: IATA/ICAO. AENA. EUROCONTROL.

- f) *Otros*: «utilice esta columna para señalar cualquier aspecto relevante de la tarea que en su opinión no quede contemplado anteriormente» (o.c. 1997). Es una especie de cajón de sastre o coche escoba.

Ejemplo: información procedente de diversos Departamentos, que debe buscar en casos específicos.

5.3. *Especificaciones, requerimientos o exigencias.*

- a) *Formación reglada:* indique el «nivel básico de conocimientos que, a su juicio, se requiere para desempeñar el puesto, independientemente del que usted posea».

Ejemplo: titulación superior universitaria, preferentemente en Sociología.

- b) *Conocimientos específicos:* «indique las materias específicas que precisa conocer para realizar su trabajo que no se obtienen a través de estudios académicos, y si es necesario tenerlo a nivel alto, medio o bajo». Se refiere a la formación no reglada.

*Ejemplo: conocimientos de nóminas, Seguridad Social y legislación laboral:
Negociación colectiva.*

Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Programa informático laboral.

Técnicas de contratación.

- c) *Competencias:* «seleccione las que sean críticas del puesto; y jerarquícelas. Este apartado servirá para elaborar el diccionario de competencias de la organización.

Ejemplo:

A continuación puede ver una lista de competencias conductuales. Marque con una X las 6 competencias que usted considere más relevantes para desempeñar su puesto de manera exitosa.

Competencias		Orden
1. Motivación por el logro		
2. Preocupación por el orden y la calidad		
3. Iniciativa		
4. Autonomía		
5. Búsqueda de información		
6. Comunicación		
7. Orientación al servicio al cliente		
8. Persuasión		
9. Conocimiento organizativo		
10. Negociación		
11. Toma de decisiones		
12. Adaptación/flexibilidad		
13. Capacidad de aprendizaje		
14. Autocontrol		

.../...

.../...

.../...

- | | | |
|---|--|--|
| 15. Comportamiento ante fracasos | | |
| 16. Responsabilidad con la organización | | |
| 17. Trabajo en equipo y cooperación | | |
| 18. Desarrollo de personas | | |
| 19. Gestión de Recursos Humanos | | |
| 20. Delegación | | |

Ahora, señale su importancia, en la columna ORDEN, poniendo un 1 a la más importante, un 2 a la segunda en importancia..., y un 6 a la menos importante.

- d) *Experiencia*: «indique el tiempo requerido por una persona de capacidad normal y con los conocimientos antes mencionados, para «hacerse con el puesto» y desempeñarlo eficazmente. No tiene por qué coincidir con la antigüedad en el puesto».

Ejemplo: un año.

- e) *Responsabilidad por la tarea*: las repercusiones o consecuencias que produciría un error en el desempeño habitual del puesto.

Ejemplo: Afectan al trabajo de otras secciones o suponen pérdida de materiales o equipos.

- f) *Origen*: «señale cuáles son, en su opinión, los puestos y áreas de procedencia ideales para capacitar a una persona para la correcta ejecución del puesto» y ello, tanto dentro de la empresa como fuera de ella (o.c. 1997).

Ejemplo: Departamento de Recursos Humanos. Técnico en Selección.

- g) *Dificultad de las tareas*: la autonomía en la toma de decisiones sin necesidad de consultar al supervisor.

Ejemplo: aplicar las normas establecidas y los conciertos existentes.

- h) *Supervisión ejercida*: número de personas que depende directa o indirectamente del puesto.

Ejemplo: 3 personas en el nivel inmediato inferior y 18 en el siguiente.

- i) *Supervisión recibida*: quién la ejerce (al inicio, durante, al final) y cómo (reuniones, partes, informes).

Ejemplo: Subdirector de tratamiento. Informes y reuniones.

- j) *Esfuerzo mental*: si es ocasional, temporal o permanente.

Ejemplo: Permanente (> 60% del tiempo).

5.4. Condiciones de trabajo.

- a) *Esfuerzo físico*: tipo, duración y frecuencia.

Ejemplo: «observación directa al microscopio durante tres horas diarias, aproximadamente». «Excesivo esfuerzo visual y dolores de espalda».

- b) *Riesgos*: cuál, tiempo de exposición en porcentaje y gravedad probable.

Ejemplo: «caídas y lesiones en visitas a las obras». «Infección y herida accidental por uso de material peligroso y manejo de animales».

- c) *Condiciones ambientales*: factor desagradable (ruido, temperatura, humedad, etc.), frecuencia, intensidad y tiempo de exposición en porcentaje.

Ejemplo: ruidos, utilización de componentes químicos, irritantes. Frecuencia: diaria, ocasional. Intensidad: normal. Tiempo de exposición: 40%.

- d) *Condiciones horarias*: «horario habitual, viajes, turnos, disponibilidad, prolongación de la jornada» (o.c. 1997).

Ejemplo: horario habitual: 8,30-18,00. Viajes: dos veces al mes, a Sevilla. Turnos: no. Disponibilidad total. Prolongación de jornada: frecuente (15 horas al mes, aproximadamente).

- e) *Otros*: exponga algún otro dato que no ha podido escribir en los apartados anteriores.

Ejemplo: «viajes: 4 ó 5 al año, a cualquier zona del territorio nacional». «Responsabilidad de anticipación a desviaciones en la calidad, para poner en marcha planes de emergencia» (o.c. 1997).

- f) *Sugerencias* para mejorar el diseño de este puesto.

Ejemplo: Evitar el solapamiento con el puesto «Y» en las tareas de planificación.

6. Escribir una guía para el analista. Es una valiosa ayuda para unificar criterios y evitar errores. Específicamente, el analista debe describir tareas: los puestos se descomponen en *tareas*, y éstas son la unidad básica habitual para describir los puestos; describiendo tareas, identificamos la contribución concreta de un puesto en un proceso o en el logro del objetivo de un puesto y/o de un Departamento; por lo tanto, es crucial identificar tareas. Correlativamente, evaluamos la labor del analista en función del número de tareas que ha descrito; cinco tareas son las mínimas que se consideran imprescindibles para dar por descrito un puesto. No obstante, es obvio que los puestos más complejos originan una descripción con mayor número de tareas que los más sencillos.

Ejemplo negativo: «responsabilizarse de la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos».

El siguiente cuadro le ayudará a distinguir tareas y funciones:

FUNCIÓN Y TAREA

FUNCIÓN O MISIÓN

1. Es la responsabilidad del puesto.

Ejemplo: pagar la nómina, definir políticas, gestionar los Recursos Humanos.

2. Un conjunto de tareas que el ocupante de un puesto realiza de manera sistemática y reiterada (Psicólogos industriales).

Ejemplo: planificar, desarrollar, evaluar, responsabilizarse.

3. Objetivo, meta o fin de un puesto de trabajo (cfr. FERNÁNDEZ-RÍOS, 492).

Ejemplo: dirigir, organizar, programar.

4. «Conjunto de tareas y cometidos que se han de ejecutar en un puesto» (ROIG, 33).

Ejemplo: coordinar, controlar, supervisar.

TAREA

Cuatro notas **características**:

1. «Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado» (RAEL). Una unidad de trabajo con un principio y un final claramente definidos (cfr. FERNÁNDEZ-RÍOS, 83). Acaece en un tiempo determinado. Cada tarea tiene un comienzo y un final.

Ejemplo: diseñar tablas.

2. Una parte de una función del puesto. Un componente, elemento o pieza de una función.

Ejemplo: archivar facturas.

3. Una unidad de acción realizada por un individuo para lograr un objetivo concreto. Operación que requiere para su ejecución esfuerzos físicos y/o mentales, encaminados a la consecución de un fin específico en el trabajo. Es cada una de las fases lógicas que componen el quehacer de un trabajador (cfr. FERNÁNDEZ-RÍOS, 32).

Ejemplo: colocar materiales en estanterías, anotar los retrasos.

4. «Acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo que buscan un resultado final específico, para el alcance de un objetivo» (FERNÁNDEZ-RÍOS, 83).

Ejemplo: clasificar la correspondencia.

Sus acciones se relacionan entre sí tanto por el objetivo como por su **ocurrencia en el tiempo**. Permiten establecer y evaluar la distribución del tiempo de cada una de las acciones y del conjunto de ellas. Las acciones de las tareas incluyen percepciones, discriminaciones, decisiones, acciones de control y comunicaciones. Toda tarea implica una cierta combinación de estos diferentes tipos de acciones físicas y cognitivas.

Regla: Si algo puede descomponerse en varias partes, es una FUNCIÓN.

Si algo no puede descomponerse en varias partes, es una TAREA.

Las **tareas** se expresan mediante un **verbo de acción**:

Abrir.

Lavar.

Actualizar datos.

Leer.

.../...

Agarrar.	Limpiar.
Analizar materiales.	Listar.
Andar.	Llenar.
Anotar.	Llevar.
Apilar.	Llevar libro de.
Archivar.	Manejar.
Arrastrar.	Manipular.
Calificar.	Marcar.
Cerrar.	Mecanografiar.
Clasificar.	Medir.
Cobrar en efectivo.	Notificar.
Codificar.	Ordenar alfabéticamente.
Comprimir.	Ordenar correspondencia.
Comprobar.	Pagar en efectivo.
Comunicar.	Pesar.
Conducir	Poner sello.
Consignar.	Programar.
Cortar.	Priorizar.
Cumplimentar impreso.	Recibir llamadas telefónicas.
Descolgar.	Recoger.
Desplazar.	Registrar.
Discriminar.	Rellenar impreso.
Diseñar.	Reparar.
Distinguir.	Reponer.
Distribuir.	Responder carta/pregunta/mensaje
Doblar.	Resumir documento.
Empujar.	Reunirse.
Escribir.	Revisar escrito.
Facturar.	Servir mesa.
Firmar.	Subir.
Hablar.	Sustituir pieza.
Hacer asientos contables.	Teclear.
Hacer croquis.	Tirar.
Hacer lista.	Tocar.
Informar verbalmente/por escrito.	Transportar.
Inscribir.	Trasladar.
Instalar.	Vaciar.
Inventariar.	Vigilar máquina/equipo.

El siguiente ejercicio le permitirá comprobar si ha aprendido a discriminar las tareas de las funciones.

¿TAREA O FUNCIÓN?

		T	F
1.	Asistir a la Directora general en la organización, coordinación, planificación y ejecución de todas las tareas precisas para el buen funcionamiento de la Compañía.		

.../...

.../...

.../...

.../...

2. Mecanografiar textos (cartas, comunicados, artículos de prensa, informes de investigación, etc.) previamente redactados.
3. Realizar croquis de la ubicación de las máquinas y útiles, de las piezas y materiales que se utilizan en cada puesto de trabajo, así como de las zonas y áreas de trabajo, pausas y descanso.
4. Planificar, organizar y dirigir el Departamento de Atención al Cliente para garantizar la satisfacción permanente del cliente y procurar su fidelidad.
5. Diseñar documentos, hojas y tablas.
6. Controlar y contabilizar los gastos generados por la empresa.
7. Establecer procedimientos y normas de trabajo.
8. Supervisar y ajustar la evolución del trabajo y el funcionamiento del servicio.
9. Supervisar y coordinar al personal a su cargo en el desempeño del servicio del Almacén de Materiales de Recambios y Proyectos.
10. Asignar los códigos de clasificación a los nuevos recambios.
11. Contabilizar los vales de salida de material.
12. Comprobar la entrega de los moldes de madera que se utilizan para la fundición y fabricación de materiales.
13. Programar, coordinar y supervisar las áreas educativas, de formación profesional y de actividades culturales y deportivas.
14. Colocar los materiales en las estanterías.
15. Firmar valoraciones de almacén para el pago de facturas.
16. Gestionar de forma integral el servicio posventa.
17. Hacer el pedido de suministros de material de oficina.
18. Servir los vinos a los clientes-comensales en el restaurante.
19. Recibir las llamadas telefónicas de solicitud de taxi, cumplimentando el impreso disponible al efecto.
20. Planificar, coordinar y dirigir la formación de personal y los programas de desarrollo de directivos.
21. Definir políticas y prioridades de formación con base en el conocimiento de las necesidades de formación identificadas.
22. Desarrollar el potencial humano de la empresa.
23. Promover actitudes y prácticas de seguridad.
24. Establecer los objetivos organizacionales.
25. Coordinar las actividades del departamento.
26. Mejorar la redacción de los manuales de procedimientos.
27. Manejar el ascensor.
28. Cocinar consomés.
29. Llevar el libro de deudores.
30. Aderezar ensaladas.
31. Asistir al Director en las labores administrativas, así como gestionar encuentros, citas y relaciones del personal de Dirección.
32. Coordinar, organizar y dirigir el Departamento de Recursos Humanos para conseguir su buen funcionamiento.

.../...

.../...

.../...		
.../...		
33. Llevar bebidas y comidas a las mesas.		
34. Fumigar pinos para exterminar la plaga de procesionaria.		
35. Atender las quejas de los clientes.		
36. Dar la bienvenida a los clientes.		
37. Controlar la administración y la contabilidad de la empresa, responsabilizándose de la tesorería y de las relaciones con la banca.		
38. Cobrar las facturas en efectivo.		
39. Notificar por escrito la llegada de VIP,s.		
40. Apilar el material impreso.		
41. Distribuir el correo por las distintas plantas y oficinas.		
42. Gestionar las altas, las bajas y las demás incidencias del personal en todas las delegaciones de la empresa.		
43. Mantener constante la temperatura del horno de cocido de material (1.000º).		
44. Transportar con la grúa los materiales embalados.		
45. Anotar las entradas y salidas de personal ajeno a la empresa, escribiendo: nombre y apellidos, DNI, y persona a la que visita.		
46. Hacer recados de tipo general entre y para el personal de la planta.		
47. Responsabilizarse del trabajo del personal a su cargo.		
48. Anotar, por turnos, los retrasos y ausencias en la base de datos del ordenador.		
49. Recoger todas las tarjetas de asistencia del panel de control de presencia del personal.		
50. Clasificar toda la correspondencia recibida en el departamento, en dos grupos: la oficial y la personal.		
51. Controlar la asistencia, permisos y licencias del personal de la empresa.		
52. Desarrollar, ejecutar y gestionar las políticas a corto y a largo plazo.		

Ahora bien *¿cómo podemos describir una tarea?* Respondiendo a las conocidas *seis cuestiones básicas*:

**6. ESCRIBIR LA GUÍA PARA EL ANALISTA: DESCRIBIR TAREAS.
LAS SEIS CUESTIONES BÁSICAS:**

- 6.1. ¿QUÉ HACE?
- 6.2. ¿CÓMO LO HACE?
- 6.3. ¿CON QUÉ LO HACE?
- 6.4. ¿PARA QUÉ LO HACE?
- 6.5. ¿CUÁNDO LO HACE?
- 6.6. ¿CUÁNTO TIEMPO LO HACE?

Cualquiera que desee *conocer en profundidad* un puesto de trabajo, debe responder a estas seis cuestiones: De hecho, como señala FERNÁNDEZ-RÍOS, las respuestas a estas preguntas le sirven al analista como *autotest* para evaluar la calidad de su trabajo de DAPT. Veamos:

6.1. *¿Qué hace el trabajador?* Ésta es la pregunta más importante. Es el núcleo del proceso. Para responderla, hay que reunir y exponer *todas y cada una de las tareas, operaciones o acciones* que se realizan en el puesto de trabajo que se analiza. Incluso cronometrando aquellas que puedan serlo.

Estas tareas se enumeran y se enuncian de forma breve y con la mayor claridad posible.

Transcribimos, como ejemplos, algunos de los ofrecidos por el profesor FERNÁNDEZ-RÍOS (1997).

Ejemplo: número 06: «mecanografiar textos (cartas, comunicados, artículos de prensa, de divulgación científica y también de informes de investigación) previamente redactados».

Ejemplo: número 16: «realizar croquis de la ubicación de las máquinas y útiles, de las piezas y materiales que se utilizan en cada puesto de trabajo, así como de las zonas y/o áreas de trabajo, pausas y descanso. No requiere cálculos escalares ni representaciones espaciales precisas ni complejas. No es necesario el dominio de la perspectiva».

Ejemplo: número 44: «servir los vinos a los clientes-comensales en el restaurante».

Ejemplo: número 19: «recibir las llamadas telefónicas de solicitud de taxi».

6.2. *¿Cómo lo hace?* La respuesta a esta pregunta debe especificar todo lo relativo a *procedimientos, modalidades operativas, instrucciones, etc.*, que exige el normal desarrollo del puesto. Incluye, por ejemplo, *los métodos de trabajo, las normas y procedimientos establecidos, las instrucciones verbales y/o escritas que recibe, las valoraciones* que es preciso realizar, *las decisiones* que se han de tomar, *los riesgos* que se asumen.

Se comienza con un verbo en gerundio.

He aquí algunos ejemplos tomados del profesor FERNÁNDEZ-RÍOS:

Ejemplo: número 12: «siguiendo las instrucciones estandarizadas al efecto por el Departamento de métodos. Cuando no se aplican estas instrucciones recibe otras con el mismo grado de detalle de su superior».

Ejemplo: número 4: «cumpliendo las instrucciones que figuran en la hoja de trabajo».

Ejemplo: número 7: «tomando la decisión que su propio criterio estime pertinente».

Ejemplo: número 22: «diseñando fichas para sistematizar la información».

6.3. *¿Con qué lo hace?* La respuesta debe incluir todo lo relativo a *utillaje, instrumentos, máquinas, herramientas y equipos* que se utilizan, así como los *materiales*. Incluye *materias primas sin elaborar, elaboradas o en proceso*, y *recursos mecánicos, eléctricos, electrónicos, informáticos, robotizados, etc.*, ya sean manuales, semiautomáticos o automáticos, siempre que requieran del trabajador una atención puntual, intermitente o constante.

El ya citado FERNÁNDEZ-RÍOS nos ofrece estos ejemplos:

Ejemplo: número 2: «utilizando un ordenador personal dotado con todo tipo de software necesario para las actividades de procesamiento de textos y similares».

Ejemplo: número 9: «mediante una máquina excavadora de gran potencia (2.000 cv) que puede utilizar varios utensilios diferentes (martillo hidráulico rompedor, arado roturador para abrir terrenos muy duros, pala para excavar zanjas de más de un metro de ancho y hasta cinco de profundidad, pala para mover tierras y/o cargar en camiones. Actualmente se utiliza una excavadora Fiat-50 HP con sistema motriz sobre cadenas)».

Ejemplo: número 15: «con ordenador, fax, teléfono, correo, visitas».

6.4. *¿Para qué lo hace?* Aunque a veces no es fácil responder a esta pregunta, debemos hacerlo. Se relaciona con preguntas tales como: *¿por qué se realiza esta tarea?*, *¿qué finalidad concreta tiene?*, *¿por qué se practica así?*, *¿qué conexión existe entre el resultado de esta tarea y las demás?*

A veces es más sencillo responder a esta pregunta planteándola en sentido negativo: *¿qué ocurriría si no se realizase esta tarea?*, *¿dónde se manifestaría?*, *¿quién lo notaría y en qué?*, *si la realizase de otro modo, ¿se observarían las diferencias?*, *si no se cumplieren exactamente las especificaciones del producto ¿se notaría en algo?*, *¿quién?*, *¿dónde?*, *¿cuándo?*, *¿en qué lo notaría?*

Ejemplos tomados del referido profesor FERNÁNDEZ-RÍOS:

Ejemplo: número 3: «para instalar bajo tierra, a una profundidad media de 3,5 metros, una tubería de 60 centímetros de diámetro para la conducción de agua destinada al consumo doméstico».

Ejemplo: número 10: «identificar errores en el servicio, para su corrección».

Ejemplo: número 12: «cortar la carne del tipo y peso que se especifica en la carta del restaurante y teniendo simultáneamente en cuenta las especificaciones manifestadas por el cliente-comensal».

6.5. *¿Cuándo lo hace?* Esta pregunta se refiere a la frecuencia con que se realiza la tarea: diaria, semanal, mensual, trimestral, anual, ocasional, etc.

Ejemplo: número 8: «semanal y a veces diaria».

Ejemplo: número 11: «mensual (irregular)».

Ejemplo: número 3: «ocasional».

6.6. *¿Cuánto tiempo lo hace?* Esta pregunta inquiriere por el *porcentaje* del total que el trabajador dedica a esa tarea.

Ejemplo: número 5: «15%».

A título de ejemplo ofrecemos una guía del analista real:

GUÍA DEL ANALISTA

Capítulo I

Introducción

La guía del analista es el documento en el cual se recogen una serie de pautas, consejos y advertencias en la ejecución de un análisis de puesto de trabajo.

Los analistas del puesto de trabajo son los artífices de la posterior descripción del puesto. Estos analistas son actores que ocupan diferentes lugares dentro o, incluso, fuera de la organización. Es por ello, que se hace imprescindible homogenizar la forma de la redacción para cumplimentar los diferentes métodos de obtención de información que se puedan aplicar.

La guía es un referente para ayudar al analista para que adquiera los hábitos necesarios en la indagación analítica de puestos y tareas. Los puestos se descomponen en tareas, y éstas son la unidad básica que se suele utilizar para la descripción de puestos. Por ello, es necesario conocer las características de las tareas que más adelante se van a exponer.

Otro de los puntos a tratar en esta guía es que esta guía pueda constituir una valiosa ayuda para el analista experimentado, para no incurrir en errores derivados de una excesiva deformación profesional, y al analista que se inicia, para ayudarle a adquirir los hábitos necesarios en la indagación analítica de puestos y tareas.

Por último, como premisa a toda descripción es conocer y aplicar la respuesta a la pregunta *¿cómo se puede describir una tarea?* Es decir, el modo de describir una tarea para que permita responder adecuadamente a todas y cada una de las siguientes cuestiones básicas:

.../...

.../...

- ¿Qué hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con qué lo hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Cuándo y durante cuánto tiempo lo hace?

Capítulo II

Características de las tareas

A partir de DRURY *et al.* (1987)

Número	Característica
1	Las acciones de una tarea se relacionan entre sí no sólo por razón de su objetividad sino también por su ocurrencia en el tiempo. Uno de los objetivos del análisis de tareas es establecer y evaluar la distribución del tiempo de cada una de las acciones y el del conjunto de las mismas. Las acciones de las tareas incluyen percepciones, discriminaciones, decisiones, acciones de control y comunicaciones. Toda tarea implica una cierta combinación de estos diferentes tipos de acciones físicas y cognitivas.
2	Cada tarea tiene un punto de partida que puede ser identificado como un estímulo o una señal para iniciar la tarea. Una señal, frecuentemente, es más que un simple dato o una unidad simple de información. Puede constar de varios datos puntuales recibidos en un corto período de tiempo o dispersos a lo largo de un período, pero, considerados conjuntamente, adquieren una significación que sirve como señal de que una acción debe ejecutarse.
3	Toda tarea tiene un momento final que ocurre cuando se recibe información o <i>feedback</i> de que el objetivo final de la tarea se ha conseguido.
4	Las señales y la retroalimentación de la tarea pueden conseguirse por medio de instrumentos o de la percepción sensorial directa o también pueden tener un origen administrativo o directivo, es decir, por medio de un mando o un compañero de trabajo.
5	Una tarea es definida usualmente, pero no necesariamente, como una unidad de acción realizada por un individuo.

Capítulo III

¿Qué hace el trabajador?

Para responderla, hay que reunir y exponer todas y cada una de las tareas, operaciones o acciones que se realizan en el puesto de trabajo que se analiza. Incluso cronometrando aquellas que puedan serlo.

Estas tareas se enumeran y se enuncian de forma breve y con la mayor claridad posible.

.../...

.../...

Ejemplos:

Número 01. Colocar a diario el material procedente de Planta en los estantes correspondientes.

Número 02. Registrar factura de compra.

¿Cómo lo hace?

Recoge todo lo relativo a procedimientos, modalidades operativas, instrucciones, etc., que se tienen en cuenta para el normal desarrollo del trabajo.

Incluye, por ejemplo, métodos de trabajo, normas y procedimientos establecidos al efecto, las instrucciones verbales y/o escritas que recibe, valoraciones que es necesario realizar, decisiones que se han de tomar, riesgos que se asumen.

No incluye en este apartado los instrumentos, máquinas y herramientas que se utilizan.

Ejemplos:

Número 01. Colocar a diario el material procedente de Planta en los estantes correspondientes según procedimiento definido verbalmente al inicio de la relación laboral.

Número 02. Registrar factura de compra decidiendo a qué cuenta y a qué sucursal asignar el gasto, en caso de que sea deducible.

¿Con qué lo hace?

Se refiere a todo tipo de utillaje, máquinas y/o equipos, así como materiales que se utilizan en el desarrollo del trabajo en el puesto de trabajo.

Incluye materias primas sin elaborar, elaboradas o en proceso, y recursos mecánicos, eléctricos, electrónicos, informáticos, robotizados, etc.

Ejemplos:

Número 01. Colocar a diario el material procedente de Planta en los estantes correspondientes según procedimiento definido verbalmente al inicio de la relación laboral colocándolo en los estantes más altos con ayuda de escalera creada al efecto.

Número 02. Registrar factura de compra decidiendo a qué cuenta y a qué sucursal asignar el gasto, en caso de que sea deducible, utilizando para ello el ERP.

¿Por qué lo hace?

Es la finalidad que tiene la tarea, la conexión entre la tarea y el resultado.

Ejemplos:

Número 01. Colocar a diario el material procedente de Planta en los estantes correspondientes según procedimiento definido verbalmente al inicio de la relación laboral colocándolo en los estantes más altos con ayuda de escalera creada al efecto. De este modo el material estará organizado en el almacén y cualquier persona que conozca el procedimiento de almacenaje podrá localizarlo fácilmente.

.../...

.../...

Número 02. Para obtener el Auxiliar de Cuentas por Pagar y obtener el Libro de Compras Seniat se registrarán las facturas de compra decidiendo a qué cuenta y a qué sucursal asignar el gasto, en caso que sea deducible. Utilizando para ello el ERP.

¿Cuándo y durante cuánto tiempo?

Hace referencia a la frecuencia con que se realiza la tarea: diaria, semanal, mensual, trimestral, anual, ocasional, etc. Así como el porcentaje o tiempo medido, si es posible determinar, del total que el trabajador dedica a esta tarea.

Ejemplos:

Número 01. Colocar a diario el material procedente de Planta en los estantes correspondientes según procedimiento definido verbalmente al inicio de la relación laboral. En la colocación en los estantes más altos se hará con la ayuda de escalera creada al efecto. De este modo el material estará organizado en el almacén y cualquier persona que conozca el procedimiento de almacenaje podrá localizarlo fácilmente. El tiempo dedicado a esta tarea es de cuatro horas, para los días que se recibe transporte, y de una hora, para el resto de días.

Número 02. Para obtener el Auxiliar de Cuentas por Pagar y obtener el Libro de Compras Seniat se registrarán las facturas de compra diariamente decidiendo a qué cuenta y a qué sucursal asignar el gasto, en caso que sea deducible. Utilizando para ello el ERP se estima una duración de una hora diaria que podrá variar según el volumen de compras derivado de la actividad de la empresa.

Capítulo IV

Métodos de obtención de información.

1. Cuestionario

Para cumplimentar el cuestionario se detallan las siguientes sugerencias:

- Dedique el tiempo necesario, pero recuerde que el analista le indicará una fecha tope para su entrega.
- No dude en preguntar al analista cualquier duda que pueda tener.
- Si sus respuestas superan en la extensión el espacio reservado para una pregunta deberá comunicarlo al analista para que proceda a ampliar dicho espacio.
- No tiene por qué tener respuesta a todas las preguntas, aunque lo más importante es aportar cuanta mayor información referente a su puesto de trabajo.
- En caso de cumplimentar el cuestionario a mano, y no por medio computerizado, hágalo con la caligrafía más clara posible y con un tamaño de letra lo suficientemente grande para ser leída sin dificultad.

2. Entrevista

Durante la entrevista se detallan las siguientes sugerencias:

a) Para el analista:

1. La entrevista deberá ser un paso posterior a la obtención de información de los cuestionarios y su análisis.

.../...

2. Deberá crear un clima distendido con el entrevistado de manera que fluya toda la información posible.
3. No efectuará una entrevista de duración superior a 50 minutos sin un descanso de 10 minutos.
4. Deberá informar al entrevistado que durante la entrevista se tomarán anotaciones y, en su caso, se grabará la entrevista para obtener la información de manera más exacta.

b) Para el entrevistado:

Deberá hacer saber al entrevistador cuando una pregunta no la haya comprendido y solicitar interrupciones en caso de que sean necesarias.

3. Observación

Tendrá una duración de dos días ininterrumpidos por puesto de trabajo. Para aquellos puestos en los que se crea conveniente una duración superior deberá ser aprobada por consenso por el Equipo de ADPT.

Previamente a la observación se deberá haber obtenido la totalidad de información de los dos primeros métodos antes citados.

Para la observación se contará con una Guía que servirá de apoyo al analista para su posterior introducción en la aplicación informática y obtener de manera total la información relativa a un puesto con la totalidad de descripciones de tareas.

7. Cumplimentar el protocolo. Algunas normas comúnmente aceptadas, pero que no siempre se tienen en cuenta son (cfr. FERNÁNDEZ-RÍOS, 1997, al que parafraseamos):

1. Escribir tan sólo **lo que hace** el trabajador y nunca lo que debería hacer o no debería hacer.

Ejemplo: elabora informes sobre viabilidad de inversiones.

2. Sólo escribir **hechos objetivos**, no opiniones ni interpretaciones subjetivas.

Ejemplo: resolver quejas y reclamaciones.

3. Describir de forma sencilla, siguiendo la regla de las tres «c»: clara, concreta y concisa.
4. **Evitar**, a ser posible, los **términos técnicos**; cuando sean imprescindibles, deben explicarlo, para que puedan ser entendidos por un inexperto. Tengamos en cuenta que la mayor parte de los lectores (los destinatarios de la información) no estará tan familiarizada como el redactor con el trabajo objeto de la descripción (o no la conocerá en absoluto).

¿CÓOOO MOOOO?

Ejemplos negativos de descripción de tareas por utilizar términos técnicos o jerga profesional sin traducirlos:

- «Manejando una CTA que, conectada a un MPO-44, transfiere resultados a un T245 exprés».
- «Completar un mínimo de 500CDS. Presentar un MPC. Tomar una job order de 5 puntos. Localizar un mínimo de 75 candidatos que sean S/0».
- «Realizar un patch».
- «Cumplimentar un POD».
- «Controlar el pastel».
- «Utilizar el "clarify"».
- «Suministrar planes de la TWR».
- «Utilizar un "motive"».
- «Analizar la ATV».
- «Utilizar una AVAYA».
- «Realizar BTPS».
- «Programar SCRIPTS».
- «Introducir en axapta el material».
- «Convertir el PDP en un DDR».
- «Comunicar a BP».
- «Preparar cuestionarios CATI/CAPI».
- «Hacer el seguimiento del sistema PASS».
- «Escribir en el CROS-A».
- «Revisar el OBS».
- «Revisar el EOL».
- «Actualizar exhibits».
- «Actualizar el SGC».
- «Hacer el W.P.».
- «Hacer el TESS».

¿ME LO TRADUCE?

5. **Evitar expresiones ambiguas**, como «tal vez», «puede», «ocasionalmente», «pocas veces»... porque son fuente frecuente de conflictos interpretativos.
6. **Omitir** todas aquellas palabras que directa o indirectamente recojan la **impresión** producida por el trabajador o sus actividades laborales. Calificaciones como «monótono», «aburrido», «interesante», «agradable», «muy complejo», «extremadamente difícil» y similares no deben formar parte del vocabulario del

redactor ni del analista. Como bien dice REGUEIRA (1981) «que un trabajo sea monótono o interesante depende del trabajador, no del trabajo».

Ejemplo: la vida en un convento de clausura...

7. Asegurarse de que se ha descrito **plenamente** el puesto. De no ser así, debe indicarse con la máxima claridad y visibilidad.
8. **No** contar ninguna **historieta**. No es el momento de hacer alardes ni exhibiciones literarios... Utilizar un correcto estilo literario y con una gran corrección y fluidez sintáctica.
9. **Evitar** los artículos y los **adjetivos** que no sean necesarios, así como los **gerundios y participios**, que siempre complejizan el texto y dificultan su comprensión.
10. «Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse estrictamente a la **estructura previa del formato**, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias. Aun cuando se utilice un único formato de protocolo para toda la compañía, no hay ninguna razón que justifique que todos hayan de tener una cantidad similar de texto».
11. «Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto, debe mencionarse la **denominación formal del puesto**, nunca el nombre del ocupante o expresiones de tipo "el puesto de al lado"».

8. **Presentar por escrito los resultados**. Es la denominada «monografía» de puesto de trabajo. Cada DAPT consolida (es tarea del analista) lo que dicen todas las descripciones sobre el mismo puesto de trabajo en **un solo documento: la monografía**. No hay un modelo estandarizado. Sí se aconseja utilizar «un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente, evitando toda expresión que no dé información exacta y necesaria, así como todo tipo de valoraciones y juicios propios del analista o del redactor de la descripción» (FERNÁNDEZ-RÍOS, 1997). Veamos un ejemplo:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

PUESTO:	Ayudante Departamento Jurídico – Relaciones Laborales
DIRECCIÓN:	Servicios Jurídicos - RRHH
DEPARTAMENTO/ÁREA:	Jurídico
REPORTA A:	Director del área

FUNCIONES Y/O TAREAS

- Redactar cartas de sanción a los trabajadores, despido, no renovaciones. Tramitar finiquitos e indemnizaciones.
- Controlar altas y bajas por IT, EP, EC ante FREMAP. Cumplimentar partes de accidentes.
- Hacer seguimiento de la prevención de riesgos laborales de las distintas plataformas. Facilitar el material de protección adecuado para los trabajadores del cruce de mercancías.
- Redactar diversos escritos solicitados por los trabajadores (certificados varios, etc.).
- Gestionar con la mutua los reconocimientos médicos anuales y de las nuevas incorporaciones.
- Notificar alta de centros de trabajo.
- Gestionar documentación: custodia, apertura y archivo de expedientes y contratos (contratos de colaboración con agencias, contratos clientes y distribuidores, expedientes contenciosos y administrativos, arrendamientos). Remitir cartas certificadas y burofaxes.
- Tramitar licencias de apertura de las distintas plataformas y modificaciones IAE (altas, bajas y variaciones)
- Pedir documentación, así como archivo de diversa documentación a las agencias (avales, escrituras, certificados de estar al corriente de pago con la Agencia Tributaria, cartas de conformidad de facturación)
- Cumplimentar contratos y precontratos tipo con las agencias y requerimientos de documentación (avales, CBC, carta conformidad facturación, escrituras)
- Responder a diversas solicitudes de información de las Administraciones Públicas (requerimientos de información y de embargos de créditos y salarios)
- Preparar la documentación necesaria para las reuniones del Consejo de Administración
- Contestar a consultas relativas a mercancías peligrosas y perecederas.
- Recibir y hacer seguimiento del pago de tasas e impuestos.
- Dar partes de multas a la compañía de gestión.
- Recibir y repartir correspondencia.
- Imprimir el listado semanal de control y seguimiento de rutas y entregarlo al guarda de la garita.
- Tramitar altas de servicios de las distintas plataformas (agua, electricidad)

CONDICIONES DE TRABAJO

- ESFUERZO: Mental
- JORNADA: Partida, con 1 hora para comer
- RIESGOS: Trabajos ante PVD. posturales, visuales. Desplazamientos ocasionales. Necesario permiso de conducción y vehículo propio.

FORMACIÓN

ACADÉMICA:	FP II (preferible rama transporte)
COMPLEMENTARIA:	Transporte de mercancías, Derecho laboral. Prevención de riesgos laborales.
INFORMÁTICA:	Usuario avanzado de Word, Excel, Outlook
IDIOMAS:	Deseable inglés

EXPERIENCIA

Un año en puesto similar

COMPETENCIAS

GENÉRICAS:

ESPECÍFICAS:

EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	EL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO/ÁREA
------------------------------------	--------------------------------------

FECHA DE ELABORACIÓN	OCTUBRE 200X
----------------------	--------------

DESCRIPCIÓN DE TAREAS DEL PUESTO DE TRABAJO

DENOMINACIÓN (¿Qué hace?)	DESCRIPCIÓN (¿Cómo lo hace?)	OBJETO (¿Para qué lo hace?)	REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> • Atiende llamadas del exterior y las distribuye a las respectivas extensiones interiores. • Recibe las llamadas interurbanas. • Lleva registro de quien las solicita y del departamento al que dicha persona pertenece. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la llamada del exterior, pregunta con quién desea hablar y pasa la comunicación marcando el número solicitado, si la línea de la extensión se halla libre en aquel momento, y, en caso contrario, lo comunica y pregunta si prefiere esperar o llamar de nuevo. • Atiende las peticiones de comunicaciones interurbanas, tomando nota del profesor y departamento que las solicita. • Pasa la comunicación una vez ha realizado la llamada a la extensión que la había solicitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para facilitar la comunicación telefónica entre las personas del exterior con las del interior de la U.A.B. • Para coordinar y ordenar las llamadas, tanto las que provienen del exterior, como las interurbanas que no pueden ser realizadas desde las distintas extensiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión verbal. • Facilidad de expresión verbal (fluidez verbal). • Atención. • Percepción correcta del tiempo. • Memoria auditiva para recordar y reconocer voces. • Retención de nombres y cargos profesionales. • Facilidad para valorar urgencia, necesidad o importancia de las llamadas. • Rapidez de razonamiento y agilidad mental.

Hemos de huir también de las frases abstractas y, por el contrario, «acudir al máximo nivel de concreción posible, ya que, a partir de esa información, siempre será posible elevar el nivel de abstracción, pero no a la inversa» (FERNÁNDEZ-RÍOS, 1997).

Ahora bien, las descripciones pueden estar centradas en resultados o en el comportamiento del trabajador (*cfr.* FERNÁNDEZ-RÍOS, 1997).

8.1. Las descripciones basadas en los *resultados* expresan el trabajo realizado, y determinan la naturaleza y la carga de trabajo en términos mensurables.

Ejemplo: «sustituir una cubierta de rueda sin cámara de un turismo en cinco minutos».

Ejemplo: «limpiar el interior de los automóviles-turismo (asientos, alfombrillas, ceniceros y demás espacios directamente accesibles a los pasajeros) con la ayuda de la aspiradora y de la manguera de aire a presión. Eventualmente y a petición de los clientes, limpiar además la guantera y el maletero».

Este procedimiento presenta las siguientes **ventajas**:

- a) Clarifican a los ocupantes de los puestos sus roles y funciones.
- b) Establecen las responsabilidades de los ocupantes en la consecución de metas y objetivos.
- c) El rendimiento de cada trabajador puede ser comparado con unos estándares establecidos y, por ende, evaluado.
- d) Permiten a los trabajadores un *feedback* preciso al comparar su actuación real con una actuación esperada.
- e) En términos generales, estas descripciones resultan de mayor utilidad inmediata para diversos clientes dentro de la organización.

Inconvenientes:

- a) Existe gran dificultad para describir correctamente un puesto en estos términos. *Requiere de expertos analistas y redactores de descripciones.*
- b) Puede enredar las aseveraciones ambiguas que con tanta frecuencia aparecen en muchas descripciones convencionales.

8.2. Por su parte, las descripciones centradas en el *comportamiento* del trabajador expresan las actividades en términos de las habilidades, capacidades, cualificaciones, etc. que debe tener el ocupante.

Ejemplo: «capacidad de síntesis para poder extraer conclusiones globales a partir de informes diversos».

Ejemplo: «tolerancia a la ambigüedad en situaciones que suponen una clara indefinición de las actividades a realizar para conseguir los objetivos establecidos».

Ventajas:

- a) Mediante este tipo de descripciones los ocupantes pueden tener una visión clara y exacta del rendimiento que se espera de ellos.
- b) Conocen con bastante detalle el nivel de cualificación requerido para ocupar un puesto y para ser promocionado.

Inconvenientes:

- a) Cuando cambian las condiciones generales y/o específicas del puesto, habrá que proceder a nuevas descripciones.
- b) No son suficientes para llevar a cabo la clasificación y valoración de puestos» (FERNÁNDEZ-RÍOS, 1997).

9. Escribir la descripción final. El cuadro 8 muestra las tareas a realizar en esta fase:

<p>9. ESCRIBIR LA DESCRIPCIÓN FINAL:</p> <p>9.1. MONOGRAFÍAS DEFINITIVAS.</p> <p>9.2. COPIAS.</p> <p>9.3. ELABORAR:</p> <ul style="list-style-type: none">• Manual de empresa.• Manual de funciones.• Profesiogramas.
<p>Cuadro 8. Fase novena de la DAPT</p>

Una vez que el redactor concluye su descripción, ésta pasa, para su revisión y aprobación, al supervisor inmediato, y a veces también al supervisor de éste. Si surge algún desacuerdo, es preciso revisar la descripción hasta lograr el acuerdo total. «Si los ocupantes de los puestos han participado como fuentes informantes, deberán tener conocimiento de las modificaciones que se incluyan en la versión que cada cual facilitó. En raras ocasiones conviene reunir al analista y/o redactor, al ocupante del puesto y al supervisor para resolver problemas de indefiniciones o indeterminaciones en la selección, identificación o asignación de tareas al puesto» (ibíd., pág. 81).

«Una vez concluidas las correcciones oportunas, revisan la descripción resultante el ocupante, el supervisor y el redactor, quienes la firmarán en prueba de total conformidad. Tenemos, así, la descripción final» (pág. 81), plasmada en la monografía definitiva.

De esta descripción final suelen hacerse cinco copias: una para Dirección General, otra para la Unidad de Análisis y Descripción de Puestos (si la hay) o de Organización; otra, para el Departamento de Recursos Humanos, y otra más para la Unidad operativa correspondiente a cada puesto; la cuarta es para el Comité de Empresa; la quinta, que no siempre se hace, en entrega a los ocupantes del puesto.

A partir de esta descripción final podemos elaborar tres documentos:

- El Manual de Funciones de cada Departamento, que contiene la descripción de todos los puestos del mismo.
- El Manual de empresa, que contiene la descripción de todos los puestos de toda la empresa. (Por su volumen, se le denomina, coloquialmente, «el libro gordo de Petete»).
- Profesiograma de cada puesto, que contiene las «especificaciones» de cada puesto, es decir, los requisitos que debe cumplir un trabajador para poder ocuparlo de manera eficiente. En los Anexos presentamos varios modelos de profesiogramas. He aquí varios ejemplos:

PUESTO:

PROFESIOGRAMA

Grupo	Aspecto a considerar	Puntos					Grupo	Aspecto a considerar	Puntos					
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
APTITUDES PERCEPTIVAS	VISUALES						INTELIGENCIA	Inteligencia general						
	Rapidez							Originalidad inventiva						
	Amplitud							Madurez de juicio (sensatez) .						
	Discriminación de detalles							Memoria						
	Percepción de distancias							Aptitud verbal						
	Percepción de velocidades							Aptitud numérica						
						Aptitud espacial								
TÁCTILES	Sensibilidad													
APTITUDES MOTORAS	Agilidad manual (rapidez)							PERSONALIDAD	RASGOS GENERALES					
	Destreza manual (precisión) .						Rapidez en la decisión							
	Rapidez de movimientos						Flexibilidad							
						Serenidad en situaciones difíciles								
COORDI- NACIÓN	Visomanual						Sentido de la responsabilidad							
	Tactomanual						Autoridad personal							
						Sentido pedagógico								
APTITUDES PSICO-FÍSICAS GENERALES	ESFUERZO FÍSICO						ACTITUD SOCIAL		Gusto por la compañía de los demás					
	Momentáneo								Gusto por trabajar aislado					
	Continuado								Tacto y habilidad social					
	Rápido													
	Lento						INTERESES	Por trabajar con personas						
	RESISTENCIA							Por trabajar con cosas y máquinas						
	A la fatiga							Por trabajar con ideas abstractas						
	A la monotonía						PREFERENCIAS	Por mando y decisión propia						
	ADAPTACIÓN A SITUACIÓN							Por seguridad y rutina						
	Invariable							Por aventura, excitación, cambio						
Cambiante														
Rítmica														
ATENCIÓN														
Concentrada														
Distraída														

OBSERVACIONES

Nota: este tipo de profesiograma, clásico, está casi en desuso ¿Razón? Por ser tan detallado, resultaría muy lento y costoso comprobar si cada candidato da el perfil exigido por el puesto al que aspira, pues exigiría aplicar gran cantidad de pruebas, tanto de lápiz y papel como manipulativas.

PUESTO:

PROFESIOGRAMA

ÁREAS	PUNTUACIÓN								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A) FACTORES INTELECTUALES									
1. Inteligencia general.									
2. Razonamiento abstracto.									
3. Capacidad de análisis.									
4. Datos de síntesis.									
5. Aptitud numérica (N).									
6. Aptitud espacial (S).									
7. Dotes verbales.									
8. Dotes imaginativas.									
9. Capacidad de innovación.									
	**	**	**	**	**	**	**	**	***
B) APTITUDES ESPECÍFICAS									
1. Atención.									
2. Dotes perceptivas.									
3. Dotes de observación.									
4. Capacidad de codificación.									
5. Sistematización (método y orden).									
(*) 6.									
7.									
8.									
9.									
	**	**	**	**	**	**	**	**	***
C) FACTORES DE PERSONALIDAD									
1. Confianza en sí mismo.									
2. Control emocional.									
3. Iniciativa.									
4. Perseverancia.									
5. Disciplina mental.									
6. Ecuanimidad y ponderación.									
7. Sentido de la realidad.									
8. Discreción.									
9. Autoridad personal.									
10. Paciencia.									
	**	**	**	**	**	**	**	**	***
D) FACTORES SOCIALES									
1. Capacidad de trato.									
2. Espíritu de equipo.									
3. Adaptabilidad.									
4. Tacto y amabilidad.									
	**	**	**	**	**	**	**	**	***

(*) Especifique otras aptitudes que no estén indicadas y crea que son importantes en el puesto.

Nota: para este profesiograma vale el mismo comentario anterior. En nuestros días se usan perfiles de puestos más sencillos y operativos.

2.4. DISEÑO DE PERFILES PROFESIONALES

Una de las aplicaciones del ADPT es elaborar los perfiles de los puestos. Es un documento específico para la selección de personas.

Antes de iniciar la **selección** necesitamos conocer el contenido y las condiciones del puesto que vamos a cubrir; o sea, precisamos conocer los objetivos, funciones, responsabilidades, tareas, requisitos, etc. necesarios. El objetivo de todo proceso de selección es predecir el éxito futuro de una persona en un puesto de trabajo concreto; por lo tanto, es clave determinar el perfil de exigencias de éste.

El perfil de exigencias suele incluir las siguientes *informaciones*:

PERFIL DURO:

Formación y experiencia

Se trata de la formación teórica y práctica que debe tener el trabajador. La formación y la experiencia marcan el grado de cualificación del trabajador:

- **Formación:** el ADPT nos enseña el tipo y nivel de los conocimientos exigidos. Lo importante no es el título que posee el trabajador, sino el contenido de la formación que ha asimilado y que es imprescindible para el desempeño de su trabajo. Experiencia cuantitativa y cualitativa.
- **Experiencia profesional:** hemos de establecer el tipo de experiencia requerida, su amplitud y duración.

PERFIL BLANDO:

a) Competencias

Especifica las competencias necesarias para el desempeño eficaz y eficiente del trabajo. Si la empresa no dispone de un diccionario de competencias, ha de seguir un proceso para establecerlo:

- Estudiar la información contenida en el ADPT.
- Analizar con el superior el puesto vacante.
- Identificar las competencias esenciales para ese puesto.
- Definir las competencias identificadas, de forma clara y precisa.
- Describir los comportamientos asociados a cada competencia.

Con respecto al tipo de competencias que van a formar parte del perfil de exigencias del puesto, diferenciamos entre:

- Competencias **genéricas:** son comunes a todos los puestos, y los comportamientos asociados son transferibles de unos a otros puestos. Estas competencias se adquieren, sobre todo, a través de la experiencia.

- Competencias **técnicas**: son las que están implicadas en la correcta ejecución de las funciones y tareas de un puesto concreto, y exigen la puesta en práctica de conocimientos y habilidades técnicas específicos.

b) Otras exigencias

Viajes, desplazamientos, horarios, condiciones salariales, carnet de conducir... que pueden afectar al grado de ajuste entre el trabajador, el puesto y la empresa.

c) Recomendaciones

Se refiere a otras características que, por la exigencia del propio puesto, son necesarias, tales como: edad, género, fuerza física, estatura... Hemos de tener en cuenta que se deben a las peculiaridades del puesto, y no a una discriminación.

El *perfil del candidato* debe contener tres tipos de información:

- Las *funciones* del puesto a cubrir.
- El *perfil duro* del candidato ideal, es decir, todos aquellos datos y características objetivos que se pueden comprobar; se trata de lo que la persona *tiene*.
- El *perfil blando* del candidato ideal, es decir, el conjunto de características personales (competencias) que hay que investigar; se trata de lo que la persona *es*.

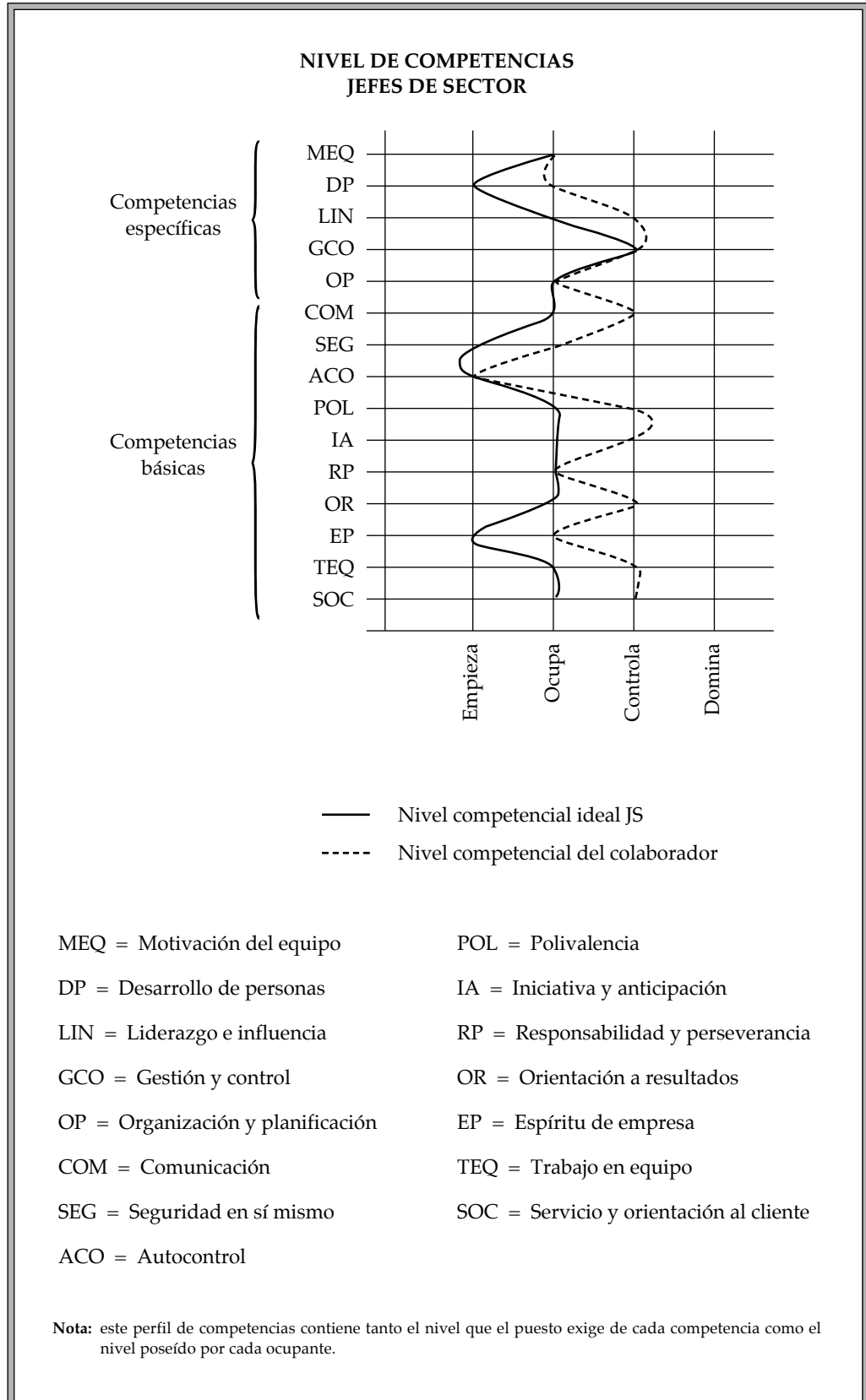
RESUMEN:

- **Funciones o misiones.**
- **Perfil duro:**
 - **Formación (reglada y no reglada). Conocimientos técnicos.**
 - **Experiencia (tareas y años).**
- **Perfil blando:**
 - **Competencias (genéricas y técnicas o específicas).**
 - **Otras exigencias: viajes, horario, salario, coche...**

Numerosas organizaciones elaboran sus perfiles profesionales basándose en las competencias que exige cada puesto.

Un perfil de competencias es el conjunto de las competencias esenciales para realizar un determinado trabajo. Su objetivo es predecir el éxito en el puesto de trabajo. El perfil de competencias está muy ligado a la estructura, estrategia y cultura de la organización. Un perfil de competencias suele incluir de siete a nueve, aproximadamente.

Ejemplos:



EVALUACIÓN DEL AJUSTE PERSONA-PUESTO

Puesto:

ESCALA DE ESTIMACIÓN					
Bajo		Medio		Alto	
1	2	3	4	5	6

Grupo competencial 1: toma de decisiones

1.1. Voluntad para tomar decisiones			Δ	*		
1.2. Capacidad analítica y conceptual					*	Δ
1.3. Flexibilidad y objetividad				Δ	*	
1.4. Capacidad de comunicación						Δ

Grupo competencial 2: logro de resultados

2.1. Establecimiento de objetivos a largo plazo			Δ			
2.2. Establecimiento de objetivos a corto plazo. Planificación					Δ	*
2.3. Iniciativa			*		Δ	
2.4. Constancia					Δ	
2.5. Estabilidad emocional				Δ		

Grupo competencial 3: dirección de personas

3.1. Autoconfianza			Δ	*		
3.2. Sociabilidad			Δ	*		
3.3. Empatía			Δ		*	
3.4. Capacidad de colaboración				Δ	*	
3.5. Liderazgo		*			Δ	

Grupo competencial 4: valores corporativos

4.1. Implicación en la compañía			*		Δ	
4.2. Interidad, ética profesional, seriedad y credi- bilidad			*		Δ	

Grupo competencial 5: requisitos formales del puesto

5.1.1. Formación reglada			*	Δ		
5.1.2. Formación técnica específica						Δ
5.2. Idiomas	Δ					
5.3. Experiencia					Δ	

Perfil requerido: *

Ajuste: $\sum * \pm \Delta$

Perfil poseído: Δ

Ajuste mínimo: $20 \times 5 = 100$ (20 competencias, 5 es la mayor diferencia posible en cada competencia).

Ajuste máximo: 0

Ajuste medio teórico: 50

Alguna organización utiliza también el perfil de personalidad que exige el puesto para compararlo con el perfil que da cada candidato.

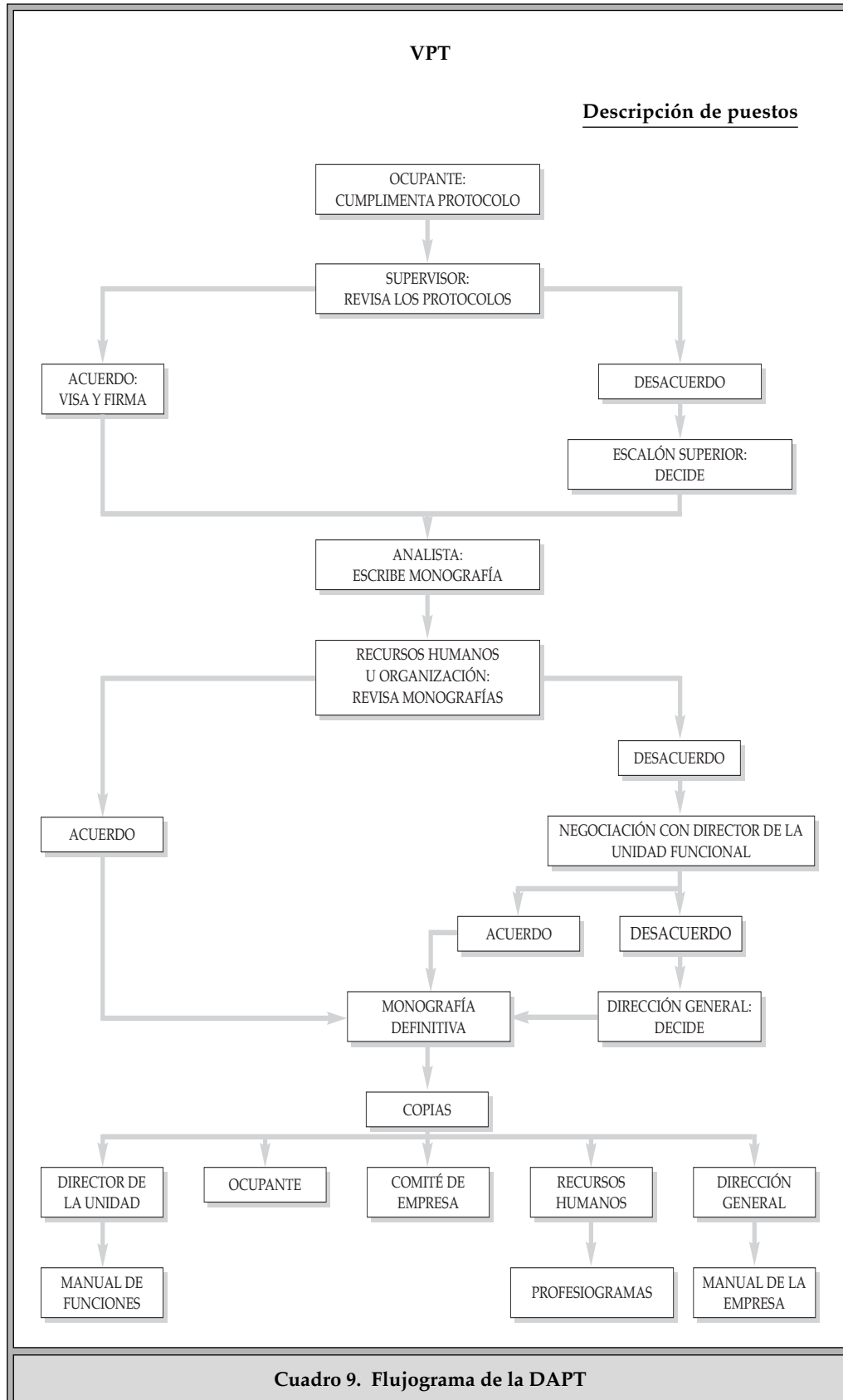
RESULTADO DEL CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD PAPI

Requerimientos: _____

Competencia	Valoración:								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Capacidad de trabajo	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Liderazgo/Dirección	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Capacidad para tomar decisiones	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ritmo de actividad	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Vitalidad	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Sociabilidad	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Teórico/Práctico	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Interés por trabajar con detalles	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Organización	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Naturaleza emocional	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Responsabilidad	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Aspiraciones/Ambición	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Necesidad de controlar a otros	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Necesidad de hacerse notar	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Necesidad de pertenecer a grupos	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Necesidad de intimidad y afecto	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Necesidad de cambio	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Necesidad de agresividad defensiva	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Necesidad de consultar con su supervisor	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Necesidad de normas y supervisión	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Ahora bien, como señalan GOMEZ-MEJÍA, BALKIN y CARDY, podemos distinguir dos tipos de descripción de puestos (y, por tanto, dos tipos de protocolos). La descripción específica es un compendio muy detallado de las responsabilidades y tareas de un puesto; precisamente, por su exactitud, se emplea principalmente y con mayor éxito en organizaciones caracterizadas por una fuerte división jerárquica; es la que se elabora a la medida de una organización concreta. En cambio, la descripción general hace referencia sólo a las características más genéricas del puesto, por lo que puede ser apta para definir el mismo puesto de trabajo en diferentes organizaciones; es una especie de «plantilla»; encuentra su ámbito de actuación en organizaciones flexibles y con escasa diferenciación de funciones y niveles; es la que suelen tener las consultoras.

El cuadro 9 nos enseña un flujograma completo de la DAPT:

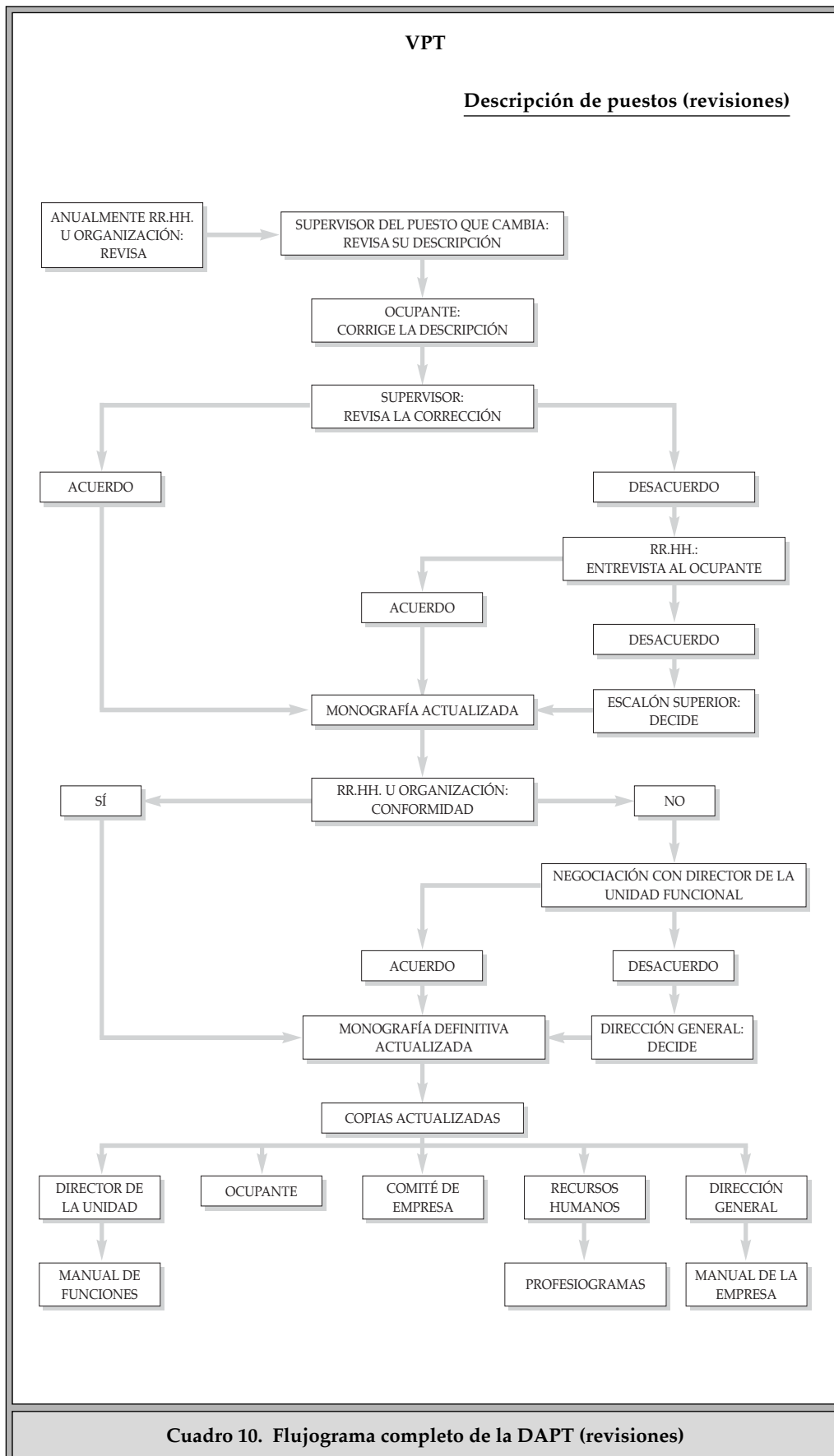


10. **Hacer las revisiones.** Como es obvio, la descripción de los puestos de trabajo no es para siempre, sino que requiere una permanente actualización; si no la tenemos actualizada, de nada nos sirve; por consiguiente, hemos de instrumentar medios para que, cuando un puesto de trabajo cambie de contenido, de ubicación, de tareas... esos cambios se reflejen en su monografía: sólo si ésta está actualizada nos será útil...

En aras de esta actualización, podemos actuar de dos modos:

- **Anualmente** (usualmente, al final del año) el Departamento de Recursos Humanos recuerda a los Directores de los distintos Departamentos la necesidad de comunicarle cualquier modificación que, a lo largo del año, se haya producido en cualquiera de los puestos de su supervisión, cumplimentando un impreso que adjunto se le remite... De esta manera, cada año nuevo lo comenzamos con las DAPT plenamente actualizadas.
- **Puntualmente**, en el momento en el que se produzca el cambio en el contenido de un puesto, el Director del Departamento correspondiente lo comunica al de Recursos Humanos, para la actualización de su monografía. Esta solución, que en la teoría parece la mejor, es, en la práctica, menos eficiente (una vez más, lo mejor es enemigo de lo bueno) ya que depende exclusivamente de la atención que los jefes de Departamento presten a este asunto, y de que se acuerden de él...

En el **cuadro 10** (en pág. siguiente) presentamos el flujograma completo para hacer las revisiones:



Cuadro 10. Flujograma completo de la DAPT (revisiones)

3. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

3.1. INTRODUCCIÓN

La administración de salarios es una de las actividades más *compleja*, desagradecida, conflictiva, de mayor trascendencia y de más difícil aceptación por los empleados; casi nadie está satisfecho con lo que cobra, ya que «todos queremos más», conforme dice la canción.

Cierta vez a Thomas Alba EDISON le llamó un industrial interesado en adquirir una de sus patentes. La primera oferta fue de 500 dólares. Ante el asombro del inventor, subió la oferta a 750. EDISON guardó silencio y el industrial llegó hasta los 1000 dólares, advirtiéndole que ésta era su última oferta. EDISON aceptó y entonces el industrial le comentó que hubiera estado dispuesto a ofrecerle hasta 2.000 dólares por la patente. EDISON respondió que se la hubiera vendido por 250. Esto demuestra que no es tarea fácil saber cuándo una retribución es justa. La dificultad aumenta, sobre todo, cuando lo que se paga no es un producto, sino el resultado del trabajo propio.

Gran parte de la *tensión*, del descontento, de las quejas y de las disputas en el ámbito laboral está motivada por el valor relativo del salario de determinados puestos o grupos profesionales. A veces, ocasiona, incluso, *abandonos*, salidas, marchas. Por lo tanto, las organizaciones necesitan acertar en su administración de salarios, ya que, como suele decir Iñaki GABILONDO, «la víscera más sensible del organismo es la cartera». En efecto, la retribución es el primer elemento de las condiciones de trabajo, y juega un papel preponderante (para ambas partes) en la contratación y en la relación laboral.

Indudablemente, la retribución es uno de los **grandes retos** de la gestión de las organizaciones. De hecho es el gasto más cuantioso en la mayoría de empresas. La masa salarial representa un elevado porcentaje en las cuentas de explotación. Los gastos de personal pueden llegar a representar hasta el 60% de los costes totales en empresas industriales, y en el sector servicios puede ser aún mayor. Por lo tanto, el reto es: ¿cómo rentabilizar ese coste? Las respuestas son múltiples, y cada organización da la suya. Pero lo cierto es que nadie niega que la retribución puede ser una fuente de desmotivación. En definitiva, tener éxito en la política retributiva puede marcar la diferencia entre obtener una ventaja competitiva o no alcanzarla. Es, pues, una cuestión de estrategia.

¿Cómo sabemos si hay una inequidad retributiva? ¿Cómo averiguamos si una política retributiva es inequitativa? Y –lo que es más importante– ¿cómo corregirla, sin causar nuevas situaciones de injusticia?

La primera condición (la prueba del algodón) de la política salarial es que sea **internamente equitativa**, es decir, que retribuya más a los puestos que más aportan a la empresa. El instrumento técnico es la *valoración de puestos de trabajo*. Su lema es: «a igual valor, igual salario» (nemotécnicamente, IVIS). Este principio está legislativamente refrendado por:

- El artículo 119 del Tratado de Roma, de 1957, que garantiza el principio «a igual trabajo, igual salario» (**ITIS**).
- La Directiva 75/117/CEE, de 1975, sobre igualdad retributiva (**IPIS**).
- La Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) de la ONU, aprobada por la Asamblea General el 10 de diciembre de 1984, que en su artículo 23.2 dice: «toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual» (**ISTI**).
- El artículo 28 del Estatuto de los Trabajadores (Ley 8/1980), que dice que «el trabajo de igual valor debe tener igual salario en todos sus conceptos» (**IVIS**).
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, que en sus artículos 1 y 2 prohíbe «discriminar por razón de sexo», y en el artículo 5 dice que «el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres (...) se garantizará (...) en las condiciones de trabajo, incluidas las retributivas» (**ITIR**), **IRIS** = Igual Responsabilidad, Igual Salario. A pesar de ello, en España y en otros muchos países, la diferencia salarial media entre hombres y mujeres es del 33%, y en los puestos directivos esa diferencia se eleva al 43%.

Es decir, desde el punto de vista legal la cuestión está muy clara.

Por lo tanto, el **problema** a resolver es técnico: ¿cómo sabemos si un puesto de trabajo y otro tienen **igual valor** para nuestra empresa, aunque se denominen de forma distinta y se hallen en diferentes departamentos? El instrumento técnico es la valoración de puestos; por ahora, no existe otra herramienta técnica.

La segunda condición es que sea **externamente competitiva**, o sea, que se sitúe en torno a la media del mercado, al menos. El instrumento es la encuesta salarial de la que hablaremos en el epígrafe siguiente. El lema (y el reto) es: retener a los mejores en cada puesto. El establecer unos salarios inferiores a los de la media del sector y del entorno tiene sus ventajas, pero también sus inconvenientes; el pagar unos salarios superiores a la media de nuestro sector y entorno tiene, igualmente, sus ventajas y sus inconvenientes. Por lo tanto, establecer unos u otros depende de una decisión.

La tercera condición es que sea **motivante**, es decir, que estimule al trabajador. El instrumento técnico es la evaluación del desempeño que estudiaremos en otra Unidad Didáctica. El lema es: «es injusto pagar igual a quienes rinden diferente». Por lo tanto, las organizaciones deben conocer cómo y cuánto rinde cada trabajador en su puesto ya que, de no hacerlo, se cumplirá el dicho: «el resultado de no primar resultados es que no habrá resultados que primar».

Pues bien, la valoración de puestos de trabajo pretende satisfacer la primera de estas características: la *equidad interna*.

El **cuadro 11** resume lo que acabamos de decir:

POLÍTICA SALARIAL		
Características	Lema	Instrumento
Internamente equitativa	A igual valor, igual salario	Valoración de puestos
Externamente competitiva	Retener a los mejores	Encuesta salarial
Motivante	Es injusto pagar igual a quienes rinden diferente	Evaluación del desempeño

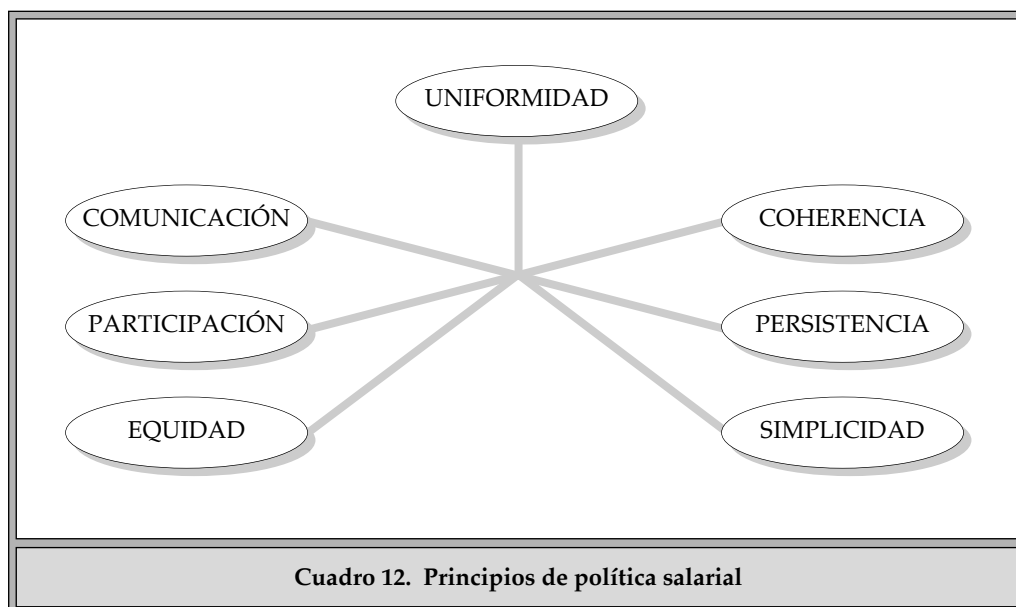
Cuadro 11. La valoración de puestos dentro de la política salarial

Desde otro punto de vista, como señala Peña BAZTÁN, es claro que una *política salarial* eficaz debe basarse en estos siete *principios*:

1. *Uniformidad*: es decir, homogeneidad de niveles, englobando en cada uno de éstos a los puestos que realizan tareas iguales o semejantes dentro de la misma empresa. Ésta es una ley básica en la Dirección, Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos. Esta uniformidad, sin embargo, no equivale a «unidad», ya que la empresa es una estructura vertical, por lo que en ella conviven, inevitablemente, diferentes niveles retributivos.
2. *Coherencia*: que consiste en considerar a la empresa como un todo. O sea, este principio nos dice que debemos dotar al salario de la necesaria relación y proporcionalidad con los demás de la misma empresa, eliminando los compartimentos estancos.
3. *Persistencia*: o sea, su proyección en el tiempo. Este principio nos impide estar cambiando constantemente los criterios de asignación de salarios, sin causa rotunda que lo justifique. Se trata, pues, de un criterio de fijeza, para no sobrepasar el presupuesto, ni estar sometidos a presiones permanentes al alza.
4. *Simplicidad*: ya que, cuando la política salarial o las estructuras salariales son muy complejas, pierden gran parte de su fuerza, al ser incomprendidas (y, por tanto, inasumidas) por los empleados (que son sus destinatarios).
5. *Equidad*: o sea, que el salario dependa de lo que cada puesto aporta a la empresa y de sus exigencias. Este principio nos impide asignar salarios intuitiva, improvisada y caprichosamente (como, por desgracia, ocurre a veces).

6. *Participación*: es necesaria la participación más amplia posible en la toma de decisiones sobre la política salarial. De esta forma, serán recibidas con menor oposición.
7. *Comunicación*: es conveniente (más aún, es necesario) informar amplia y extensamente a toda la plantilla sobre la política salarial, especialmente cuando ésta cambia. Este principio es excepcionalmente importante, por lo que debemos aprovechar todos los medios posibles; recordemos el dicho: «para que algo bien pensado fracase, sólo hace falta que se comunique mal».

El **cuadro 12** presenta estos siete principios:



El tema no es baladí, ya que afecta al 30% de los españoles (aproximadamente) que son asalariados. Para toda esta población el salario tiene tanta importancia que, quizá por ello, es confusamente entendido. De hecho, como señala PUCHOL, se suele hablar de «remuneración justa» como si fuera un concepto abstracto (como justicia, bien común, educación, igualdad de oportunidades, etc.), es decir, como un derecho más, que es fácil exigir, pero difícil satisfacer. Por la forma en que a veces se reivindica, pareciera que el salario procede del cielo y que poco o nada tiene que ver con lo que se aporta a la empresa en forma de trabajo. Y sin embargo, está íntimamente unido a él: el trabajo tiene un determinado valor y ese valor es medido en cierto modo bajo la forma de salario; éste es el concepto esencial del salario: «*do ut des*»; evidentemente, es un intercambio, una transacción. Porque el puesto de trabajo es el vínculo, el eslabón, el punto de encuentro entre el empleado y la empresa.

En principio, pues, debemos reconocer que a cada determinado trabajo corresponde una retribución determinada. Es decir: *todo trabajo tiene un valor intrínseco* que puede ser medido con técnicas específicas. Evidentemente, todos los puestos no tienen el mismo

valor, ni las organizaciones son estructuras planas (sino verticales y jerarquizadas). Pues bien, encontrar la *equivalencia* entre el valor de un puesto y su salario es la meta de la VPT (y su dificultad).

En fin, la retribución salarial constituye un elemento muy importante en el intercambio en la transacción entre empleados y organización. El valor *relativo* del salario es muchas veces más importante que su valor absoluto, ya que el asalariado tiene tendencia a comparar sus aportaciones y su salario a los de otros compañeros de trabajo, y espera una retribución justa y equitativa, pero no en abstracto, sino comparativamente; un empleado puede pensar que su retribución es justa, pero, si descubre que su compañero de la mesa de al lado cobra un euro más que él, desde ese momento deja de estar contento y motivado y quizá comience a preparar su «dimisión interior».

Como referencia negativa, vamos a exponer los siguientes **casos prácticos**:

CASO PRÁCTICO

Empresa dedicada a la fabricación y venta de productos cerámicos. Ubicada en la Comunidad de Madrid, cuenta con 48 trabajadores, distribuidos en tres secciones: fabricación, administración y comercial.

La organización y clasificación de su personal se basa en el modelo tradicional de categorías, recogido en el convenio colectivo del sector.

El sistema retributivo comenzó adoptando el de dicho convenio; pero, con el transcurso del tiempo, se ha ido alterando, sobre todo por la necesidad de contratar personal en la época de mayores pedidos (verano), en la que se fueron pactando retribuciones y horarios a nivel personal con cada nuevo trabajador, lo que ha causado enormes diferencias entre ellos.

Actualmente, los criterios retributivos no están acordes con las tareas que en cada puesto se realizan, sino que han ido variando, sin una política uniforme, según ha ido aumentando la plantilla.

De esta forma, trabajadores que realizan idénticas tareas tienen grandes diferencias salariales, lo que crea un notable malestar entre compañeros, sobre todo entre los de mayor antigüedad, que observan asombrados cómo el personal de reciente incorporación percibe mayor retribución, debido sólo a la negociación individual en el momento de su contratación.

Además, se producen diferencias en horarios y en jornadas, por la misma razón.

CASO PRÁCTICO

Ediciones «RRR» cuenta con unas 1.800 personas, entre empleados y colaboradores. Recientemente, un problema comienza a ser insoportable: la inequidad salarial en la sede central (150 empleados), motivada por las negociaciones individuales en el momento de la contratación de cada empleado; además, las revisiones/aumentos de sueldo quedan a la discreción de los superiores inmediatos, ya sea por iniciativa propia, ya sea por la solicitud del empleado.

CASO PRÁCTICO

La compañía «CCC» es el resultado de la fusión de tres empresas. Es una empresa de «facilities services» (limpieza, mantenimiento y servicios auxiliares) y forma parte del grupo «AAA Construcciones». En los departamentos centrales o de estructura, localizados en Madrid, trabajan 414 personas que proceden de las tres empresas fusionadas. Con las mismas categorías profesionales, y realizando funciones similares, perciben salarios brutos anuales tan diferentes que, en administrativos, la diferencia llega al 71%, en técnicos de área al 71%, en gestor de contrato al 377%, en jefe de área al 50%, y en director de área al 60%. (No hay ninguna errata, ha leído bien...!).

Pues bien, establecer el valor relativo de los distintos puestos de trabajo de una organización para implantar una **distribución salarial justa** y equitativa es el principal objetivo de la valoración de puestos de trabajo.

Resumen:

- Administración de salarios, actividad compleja.
- Puede generar tensión.
- Una buena política salarial, tres características.
- La valoración de puestos de trabajo busca la equidad interna.
- Afecta al 30% de los españoles.
- Todo trabajo tiene un valor, que debe evaluarse *técnicamente*.
- El valor *relativo* es, quizá, más importante.

LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO ESTABLECE EL VALOR RELATIVO DE LOS DISTINTOS PUESTOS PARA RETRIBUIRLOS EQUITATIVAMENTE.

¿Cuándo es necesaria la VPT? Un indicio pueden ser las reclamaciones de los empleados por estar disconformes con la retribución en relación con el trabajo que desarrollan, así como las quejas por el estancamiento de categorías laborales mientras otras parecen sospechosas de haberse favorecido por criterios poco profesionales (cfr. PORRET, pág. 289).

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) señala los **síntomas** que hacen necesaria la VPT:

- Divergencias de opinión respecto a la idoneidad de las retribuciones.
- Reivindicaciones de grupos profesionales respecto a reajustes salariales en otras categorías.
- Conflictos en el reparto de puestos.

- Absentismo y rotación elevada.
- Quejas de los empleados sobre la arbitrariedad de la retribución.
- Casos de empresas que hayan sufrido procesos de reorganización interna o fusiones recientes.

Por otra parte, la retribución basada en el puesto de trabajo es **más adecuada en empresas:**

- Con tecnología estable.
- Los trabajos no cambian con facilidad.
- Los empleados no tienen que sustituirse muy a menudo.
- Se requiere mucha información para aprender un determinado puesto de trabajo.
- La rotación es relativamente baja.
- Los empleados ascienden con el tiempo.
- Los puestos de trabajo están bastante estandarizados dentro del sector.

¿CUÁNTAS VECES...

- ¿Hay divergencias acerca de la idoneidad de las retribuciones?
- ¿Algunos empleados se quejan de su salario?
- ¿Ha habido reclamaciones de los empleados por su salario en relación con el trabajo que desarrollan?
- ¿Un trabajador se queja de su salario porque lo compara con el de otros de su mismo departamento?
- ¿Se dice que algunas categorías profesionales se ven favorecidas por criterios poco profesionales?
- ¿Se critica la retribución de unos puestos con respecto a otros?
- ¿Se dice que la retribución no se corresponde con lo que los puestos aportan a la empresa?
- ¿Se habla de la incorrecta distribución de los salarios?
- ¿Se afirma que la retribución no tiene ni pies ni cabeza?
- ¿No se entiende porqué está así distribuida la retribución?
- ¿Diferentes grupos profesionales reivindican reajustes salariales?
- ¿Se producen conflictos por el reparto de tareas en los puestos de trabajo?
- ¿Habéis considerado que el absentismo es excesivo?
- ¿Os habéis alarmado porque la rotación es demasiado elevada?
- ¿Habéis oído a empleados quejarse de que la retribución es arbitraria?

.../...

.../...

- ¿Algunos o muchos empleados aseguran que su retribución es injusta?
- ¿Se habla mucho de salarios?
- ...



SI SU EMPRESA PADECE ESTOS SÍNTOMAS,
LA OIT CONSIDERA QUE NECESITA HACER UNA VPT.

4. LA ENCUESTA SALARIAL

Dijimos en el epígrafe anterior que es la herramienta de gestión para buscar la competitividad externa.

Consiste en conseguir información sobre lo que otras empresas, preferiblemente del sector y del entorno geográfico, pagan a su personal. Se trata, pues, de conocer la situación del mercado en relación con los salarios de mi empresa. El procedimiento para conseguir esa información es la encuesta salarial.

Se aplica una vez al año. Pero conviene estar atentos siempre y actualizar en todo momento los datos, a través de anuncios en prensa, conversaciones con colegas, entrevistas de salida voluntaria...

Hay varios *tipos* de encuestas salariales:

- Las oficiales, que realizan organismos públicos, tales como el Instituto Nacional de Estadística, el Ministerio de Trabajo, algunos Departamentos de Trabajo autonómicos, etc.
- Las que ofrecen algunos medios de información económicos, generalmente diarios o revistas de carácter empresarial, o los suplementos de color salmón de los periódicos diarios.
- Las que efectúan las consultoras y que, o bien se entregan gratis a la empresa consultada, o bien se venden. Entre ellas podemos citar a: Watson Wyatt, Hay Group, William Mercer, Michael Page, Ernst & Young, RH Asesores, CEINSA, etc.
- Las que publican bancos y otras empresas financieras.
- Las que desarrollan las centrales sindicales y las agrupaciones empresariales.

- Las que se «cuelgan» en Internet, tales como:
 - www.ine.es. Indicadores sociales de España. Trabajo.
 - www.cnmv.es. Hechos relevantes sobre sistemas retributivos.
 - www.michaelpage.es. Encuesta sobre la retribución de los directivos.
 - www.canalcv.es. Informe salarial sobre la Alta Dirección.
 - www.watsonwyatt.com.
 - www.sedisi.es. Informe de salarios.
- Las que realiza la propia empresa.

Todas estas encuestas, aunque en distinto grado, presentan *problemas comunes* en cuanto a su exactitud y a su validez. Los principales son:

- La *diferente denominación* de los puestos de trabajo. Como la experiencia demuestra, hay una irrefrenable tendencia a poner nuevos nombres a viejos puestos. De hecho, muchos puestos (con su nueva denominación) no son en su contenido muy diferentes de otros de toda la vida: lo que les distingue es, casi únicamente, el nombre, o sea, que son «los mismos canes, con distinto collar»...

Para poner un ejemplo de estos «rebautismos» no hemos de alejarnos de nuestra profesión: un mismo puesto puede llamarse, según las empresas, por ejemplo, Director de Recursos Humanos, Director de Personal, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Personal, Director de Relaciones Sociales, Director de Relaciones Industriales... Además, una empresa considera que el Director de Personal está por encima del de Recursos Humanos, mientras otra lo sitúa a la inversa. Por lo tanto, no debemos comparar los nombres de los puestos, sino sus funciones e incluso el perfil psicoprofesional exigible al ocupante del puesto.

- La *diversidad de puestos* que pueden ser ocupados por una titulación específica, y la recíproca: diversas titulaciones pueden ocupar un mismo puesto. Ejemplo: un Ingeniero puede ser Director General, Director de Producción, Jefe de Mantenimiento, Director de Métodos, Director de Informática... Y lo cierto es que muchas encuestas salariales ofrecen como dato la media de retribuciones de los Ingenieros superiores de una empresa...
- La *excesiva agregación* de datos. Por ejemplo: algunas encuestas aportan datos sobre «Licenciados y Técnicos Superiores» o sobre «Directivos y Mandos»... En efecto, muchas encuestas son demasiado generales, y meten en el mismo saco las retribuciones de empresas de diferentes países, de sectores en crisis y las de empresas de sectores florecientes. Otras encuestas no desagregan los datos por regiones geográficas (entre ellas hay, a veces, una diferencia del 14%...).
- Las *diferencias en los sistemas* de retribución de las empresas. Unas abonan toda la retribución en efectivo mientras que otras lo diversifican con pluses, percepciones extrasalariales, primas, incentivos, participación en el capital, opciones sobre acciones, etc.

DIRECCIÓN, GESTIÓN y DESARROLLO de RR.HH.	ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	UNIDAD 1
		80

- El *procedimiento* habitual (remitir una encuesta por correo) produce *sesgos* importantes, ya que sólo responden las empresas que lo consideran importante (su índice de respuesta suele ser del 5%, aproximadamente), o que tienen tiempo para ello o que pueden alardear de su política retributiva.
- La *reticencia* de las empresas a suministrar datos confidenciales y estratégicos, sin saber qué uso se va a hacer de ellos. Y, por supuesto, nadie va a confesar que da una gratificación anual a los directivos con dinero «opaco».

Dicho esto, conviene saber que, si queremos elaborar una encuesta salarial *propia*, hemos de recorrer estas etapas según describe el profesor FERNÁNDEZ-RÍOS:

- 1.^a Establecer los objetivos.
- 2.^a Determinar el sector sobre el que deseamos información.
- 3.^a Elegir la muestra de empresas a encuestar.
- 4.^a Seleccionar los trabajos de interés por los que vamos a preguntar, definiendo (eso sí) los cometidos de esos puestos.
- 5.^a Elaborar el cuestionario. Someterlo a un pre-test.
- 6.^a Determinar el sistema que vamos a utilizar, y el personal que se encargará de ello (formándolo, si es preciso).
- 7.^a Aplicar la encuesta.
- 8.^a Vaciarla. Darle el tratamiento estadístico adecuado. Analizar los resultados. Hacer gráficos.
- 9.^a Redactar el informe y presentarlo.

5. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Desde hace siglos, con el desarrollo de la artesanía en la Edad Media fraguó una división rudimentaria del trabajo: aprendices, oficiales y maestros. Cuando las empresas eran pequeñas, con pocas categorías, era fácil establecer una jerarquía de salarios, con sólo distinguir entre trabajos cualificados, semicualificados y no cualificados.

Fue la Revolución Industrial, que trajo consigo el maquinismo, la que creó una serie de especialidades que no encajaban en las clasificaciones existentes hasta entonces, y no resultaban válidas.

A pesar de que la valoración del trabajo, íntimamente ligada con los niveles de salarios, ha sido una preocupación desde la antigüedad, lo cierto es que, hasta que TAYLOR en 1911 no comenzó a analizar el trabajo científicamente, la valoración del trabajo carecía de una base firme para desarrollarse.

En la evolución de esta técnica de valoración del trabajo suelen distinguirse tres etapas:

5.1. ETAPA DE ENSAYO (1909-1919)

Corresponde a las primeras aplicaciones hechas en el Ayuntamiento de Chicago en 1909 para valorar los puestos de las oficinas municipales. En 1912 la compañía Edison (fundada por el inventor de la lámpara incandescente, Thomas ALBA EDISON) realizó una clasificación de los trabajos manuales.

En ambos casos, se utilizó una forma rudimentaria del sistema de **jerarquización**.

No tuvieron mucho éxito, por elementales y rudimentarias.

Poco después (1917), con motivo de la Primera Guerra Mundial, fue necesario formar e instruir a una gran cantidad de nuevos trabajadores civiles y darles una remuneración satisfactoria en puestos desempeñados antes por militares: ¿qué remuneración es justa para tal puesto de trabajo? Este hecho propició estudios e investigaciones sobre el valor de los diferentes puestos de trabajo.

5.2. ETAPA DE INVESTIGACIÓN (1920-1930)

En esta época se crearon los sistemas fundamentales de valoración hoy en día en vigor.

En 1922 el Instituto Carnegie de Tecnología divulgó el método de **clasificación** o de grados.

En 1925, M. R. LOTT inventó el primer método analítico (el de **puntuación de factores**).

Un año después BERGE creó el método de **comparación de factores**.

5.3. ETAPA DE APLICACIÓN (DESDE 1931 HASTA LA FECHA)

En Estados Unidos comenzaron las aplicaciones más o menos generalizadas, que luego se extendieron a Europa donde se difundieron extraordinariamente a partir de la Segunda Guerra Mundial. Se comenzó a aplicarlas a los puestos de trabajo manuales, pero cada vez se fue extendiendo más su uso a los trabajos administrativos, técnicos y de dirección.

En España no se inició su aplicación hasta después de 1950.

6. CONCEPTO. DEFINICIÓN

Digamos, antes de nada, que la valoración de puestos la denominan algunos «valoración tareas» y otros «valoración de funciones».

Para entender bien su concepto, vamos a ofrecer **tres definiciones**:

- 1.^a La valoración de puestos de trabajo es un procedimiento sistemático para conocer la importancia de cada puesto en relación con los demás de la empresa.

- 2.^a La valoración de puestos de trabajo es un medio técnico para establecer el valor relativo de los puestos de una empresa, relacionándolos entre sí.
- 3.^a La valoración de puestos de trabajo es el resultado de aplicar más técnicas para conocer de forma sistemática el valor de un puesto de trabajo con relación a los otros de la empresa, en razón a las habilidades y competencias necesarias para su desempeño.
- 4.^a Es «aquél procedimiento que pretende determinar la posición relativa de un puesto con respecto a los demás de la organización (...) a fin de determinar el valor de cada uno con relación a los otros» (Porret GELABERT, pág. 242).

Con base en estas definiciones podemos hacer las siguientes **acotaciones**:

- 1.^a Es un procedimiento o medio **técnico** para establecer una jerarquía de los trabajos de una organización. O sea, la valoración de puestos de trabajo se basa en la aplicación de herramientas y técnicas experimentadas a lo largo del tiempo y de la geografía en muchísimas ocasiones; además, esas técnicas las aplican varias personas bien preparadas para ello, y que quieren acertar de cara a conseguir la equidad interna.
- 2.^a Tiene **múltiples utilidades**. Si bien es cierto que su principal aplicación es sentar las bases para la fijación de salarios, la valoración de puestos puede ser también utilizada para una clasificación profesional más razonable y equitativa, para una mejora del diseño de la distribución de los flujos de trabajos, etc. (luego ampliaremos este aspecto). Dadas sus numerosas aplicaciones, muchos profesionales califican a la valoración de puestos como «herramienta ómnibus» de Recursos Humanos: de sus datos «chupan rueda» otras muchas actividades de ese y de otros Departamentos.
- 3.^a Introduce **objetividad**. La valoración de puestos, como medio técnico que es, permite objetivar y aportar argumentos técnicos a la asignación de la retribución salarial. Con ello se evitan muchas discusiones y tensiones con origen en los agravios comparativos (reales o supuestos) entre empleados, por la retribución recibida, la clasificación profesional, el grupo profesional asignado, etc. Es decir, introduce objetividad en las relaciones laborales, si bien en ella permanece una cierta subjetividad (pero ésta es muchísimo menor); respecto a la subjetividad, conviene hacernos conscientes de la frase de ORTEGA Y GASSET, según el cual «soy subjetivo porque soy sujeto, no soy objetivo porque no soy objeto». O sea, la subjetividad no es mala, la objetividad total no existe cuando las decisiones las toman personas...
- 4.^a Requiere **aceptación previa** por parte de los trabajadores. Por afectar a un asunto tan sensible como el de la retribución, hemos de conseguir la participación de los empleados o sus representantes en todo el proceso. De no conseguir dicha aceptación, es recomendable posponer para mejor ocasión la valoración de puestos de trabajo, haciendo en este momento tan sólo su descripción y análisis. Por no tener en cuenta esta premisa, algunos profesionales inexpertos se han visto forzados a interrumpir el proceso a medio camino.

Anécdota: dos ex alumnos del Máster en Dirección de Recursos Humanos del CEF estaban tan firmemente convencidos de la necesidad de llevar a cabo en su empresa (consultora en Nuevas Tecnologías) una valoración de puestos de trabajo, que omitieron llevar a cabo una campaña de comunicación previa; el resultado no pudo ser peor: rumores, desconfianza, críticas, inquietud, intranquilidad, oposición sindical... y una conflictividad generalizada; como consecuencia, el Director General ordenó paralizar el programa.

5.^a Valora el **puesto** de trabajo: la valoración de puestos, como su propio nombre indica, valora el puesto que se desempeña o que se va a desempeñar, pero no el rendimiento o desempeño de las personas que lo ocupan. Con ello se valoran las tareas, no a las personas; lo que se hace, y no cómo lo hace quien ocupa el puesto. La evaluación del trabajador, de sus capacidades y de su desempeño se lleva a cabo mediante la Evaluación del Rendimiento o Gestión del Desempeño (que tratamos en otra Unidad Didáctica). La valoración de puestos se fundamenta en el conocimiento y análisis de los deberes y responsabilidades que todo trabajo conlleva. Tan verdadero es lo antedicho, que se puede hacer valoración de puestos, sin que éstos estén ocupados, cuando se crean.

Los dos ejemplos reales siguientes ilustran perfectamente el aspecto que acabamos de explicar:

24

Ayuntamiento de Humanes de Madrid.

En él existe un Departamento de Desarrollo Local y Empleo, cuya finalidad es formular, desarrollar y evaluar nuevos proyectos dirigidos al desarrollo sostenible del municipio (de 12.000 habitantes, aproximadamente). Creado en 2000, cuenta con una plantilla de ocho técnicos y dos auxiliares administrativos. Todos los puestos de trabajo han ido creándose gracias a las subvenciones anuales del Servicio Regional de Empleo; todos sus ocupantes tienen contrato temporal. Puesto que las subvenciones se acabarán pronto, el Ayuntamiento se plantea dar estabilidad a esta plantilla. Para ello, cree necesario realizar un ADPT y V de dichos puestos, con el fin de reestructurarlos, adaptarlos a la nueva situación de financiación futura, y racionalizar el sistema retributivo.

25

Empresa de telecomunicaciones.

Esta empresa es concesionaria de una licencia de banda ancha. Poco antes de la concesión de dicha licencia, necesita perfilar con detalle los puestos que han de integrar los diferentes departamentos, con sus funciones, tareas, características, formación requerida, etc. Con ayuda de consultores externos, especializados en selección de personal para empresas de alta tecnología, comienza a gestar los perfiles que necesariamente habrán de tener aquellos colaboradores que en un futuro próximo formarán parte de su plantilla.

Así pues, esta empresa describió sus puestos *antes* de su ocupación, si bien posteriormente revisó dicha descripción. Objetivos: 1) Agilizar la selección; 2) Establecer un plan de carreras; 3) Conocer qué hace cada trabajador; 4) Optimizar los recursos, evitando tareas innecesarias y duplicidades.

La valoración de puestos mide el grado de dichos deberes y responsabilidades, una vez conocidas las tareas encomendadas a desarrollar en ellos. Valga como ejemplo de lo que decimos la valoración de unas determinadas funciones, a través de los criterios siguientes:

- Conocimientos/capacidades/habilidades/competencias que el puesto requiere para desempeñarlo.
- Responsabilidad que exige, bien por el trabajo de otros, bien por el efecto de sus posibles errores.
- Esfuerzo, tanto físico como mental, que el puesto demanda.
- Condiciones ambientales en las que se desarrolla el trabajo en cuestión.

Insistimos, pues, en que la valoración de puestos valora el **puesto**, no a la persona o personas que lo ocupan; no valora la capacidad individual, ni el rendimiento del ocupante, sino al puesto, con independencia de quien lo ocupe o incluso estando vacío o por crear.

- 6.^a «Importancia» de un puesto equivale, aquí, a su **aportación**, a su participación, a su influencia en la cuenta de resultados. De ninguna manera alude a la deseabilidad social ni al prestigio de una profesión o categoría laboral. Esa importancia a que nos referimos es función de su centralidad o «almendralidad» respecto al logro de los objetivos de la organización concreta en la que trabajamos.
- 7.^a Es la **tercera etapa** de un proceso que comienza con la descripción (primera etapa) y sigue con su análisis (segunda etapa). Así pues, engloba, abreviadamente, todo el proceso, es decir, da por recorridas las dos primeras fases. Pero –quede bien claro–, para llegar a la valoración de puestos es preciso recorrer antes, y necesariamente, las fases de descripción y de análisis. De ello se deduce, en pura lógica, que es posible recorrer tan sólo las dos primeras etapas, renunciando a la tercera, pero no realizar la tercera sin haber, previamente, realizado las dos primeras. De hecho, son bastantes las organizaciones que, haciendo su ADPT, no se atreven a acometer la valoración de los mismos.
- 8.^a Define el valor **relativo** de cada puesto de trabajo. Es decir, la valoración de puestos de trabajo ha de hacerse tomando como unidad la organización en su conjunto. No tiene sentido valorar un puesto sin tener en cuenta el entorno que le rodea en la empresa ni el resto de puestos. Es decir, la VPT opera con perspectiva holística.
- 9.^a Es válida para una **empresa concreta**. La valoración de puestos es un «traje a medida». Una misma profesión o categoría puede tener, en distintas empresas, diferente valor. O sea, la valoración de los puestos de una organización no se puede clonar para otra. Al contrario, debe ajustarse, como guante, a las características de cada empresa.

10.^a Es **sinónima** de otros términos, tales como: «valoración de tareas», «valoración de roles», «valoración de trabajos», «valoración de posiciones», «valoración de puestos y tareas», «valoración de empleos»... Todos estos términos son sinónimos de «valoración de puestos», por lo que la literatura especializada los utiliza indistintamente.

En fin, en el **cuadro 13** presentamos un esquema de las 10 acotaciones comentadas:

1. ^a Es un medio técnico.	6. ^a «Importancia» = Aportación.
2. ^a Tiene múltiples utilidades.	7. ^a Es la tercera etapa.
3. ^a Introduce objetividad.	8. ^a Define el valor relativo.
4. ^a Requiere aceptación previa.	9. ^a Es válida para una empresa concreta.
5. ^a Valora el puesto.	10. ^a Términos sinónimos.

Cuadro 13. Acotaciones al concepto de valoración de puestos

7. OBJETIVOS

Con la valoración de puestos las organizaciones consiguen numerosos y diferentes objetivos relacionados con el salario. Veamos:

1.º El primero y principal es determinar el valor relativo de los puestos para establecer una **política salarial** que merezca tal nombre: ordenada, sistemática y equitativa, basada en lo que cada puesto aporta, por comparación con los demás, haciendo realidad el principio de «a igual valor, igual salario» (IVIS). La VPT permite establecer principios claros y técnicas imparciales para un **tratamiento más objetivo** de los salarios, basándose en el valor de cada puesto de trabajo, determinado éste mediante la aplicación de métodos contrastados, casi centenarios y con intervención de una comisión que pone todo su interés en acertar y en conseguir la equidad interna (si no lo logra, va a generar una notable conflictividad laboral...).

Así pues, la valoración de puestos permite instaurar una **estructura de salarios** en la que los puestos de valor semejante queden agrupados en un mismo nivel, mientras que los de valor diferente vayan a otro grupo. Esa estructura, además, guardará la debida proporción y distancia entre unos y otros puestos.

Por lo tanto, la valoración de puesto proporciona datos objetivos, fiables y cuantificados para la **revisión salarial**. La valoración de puestos aporta datos objetivos y ciertos para la negociación del convenio colectivo. Por eso, puede servir de base para la **negociación** con los sindicatos, con datos ciertos, en cuya captación pueden haber participado sus propios representantes.

- 2.º Racionalizar la **clasificación profesional**, basándola en lo que cada puesto aporta, y no en lo que cada persona sabe, pero la empresa no necesita. Porque ¿qué sentido tiene pagar a un empleado por algo que sabe hacer, pero que la empresa no necesita? (es el caso de numerosos economistas vendiendo seguros y otros productos en entidades financieras... Y, más generalmente, «Licenciados que trabajan de peón. (...) Más de dos millones de españoles ocupan puestos que exigen menor cualificación de la que tienen» (El País de los Negocios, 01-06-03); es la denominada «inconsistencia de estatus», es decir, trabajar en un puesto que está por debajo de la cualificación propia). En la actualidad, la tendencia es muy marcada: ir abandonando las categorías profesionales e ir sustituyéndolas por **grupos profesionales** amplios.

26

La Administración General del Estado, en 1998, contaba con personal laboral (98.408 personas), que se regía por 20 convenios colectivos, que se encuadraban en 2.413 categorías profesionales y que percibían 240 conceptos retributivos; obviamente, esa dispersión era irracional e ineficiente, por lo que el Ministerio decidió llevar a cabo una reclasificación profesional que respondiera a los cometidos reales y exigencias de cada puesto; para ello, realizó una VPT; ¿resultado? Un solo convenio colectivo («Convenio único»), ocho grupos profesionales y cuatro conceptos retributivos. Hoy está en vigor el II Convenio Colectivo único para el personal laboral del AGE de 10 de octubre de 2006 (BOE núm. 246 de 14 de octubre).

- 3.º Controlar con precisión los **costes de personal**, sin estar éstos sujetos a presiones puntuales, a ruegos insistentes, a caprichos directivos, a improvisaciones ni a contradicciones. La valoración de puestos introduce una cierta y necesaria disciplina salarial.
- 4.º Evitar (o, al menos, reducir) **agravios** comparativos a causa de la retribución, que tantas tensiones, discusiones y desmotivación generan. De hecho, no son pocas las empresas que deciden acometer una valoración de sus puestos para rebajar o anular esas tensiones. Tengamos en cuenta que, además del **absentismo** propiamente dicho, existe el denominado «absentismo presencial» (también denominado «dimisión interior» o «estar de cuerpo presente»), que se produce cuando un trabajador acude a su puesto de trabajo, pero no desarrolla sus funciones durante una parte o la totalidad de su jornada de trabajo; en él entra el tiempo dedicado a Internet y al correo electrónico; pues bien, una de sus causas puede ser la inequidad retributiva.

Una de las discriminaciones mayores es la que se produce **por razón de género**, como repetidamente constatan los estudios salariales y sociales en general, y a pesar de la insistente legislación que la prohíbe. Pues bien, la valoración de puestos es el mejor instrumento para evitar (o, al menos, reducir) dicha discriminación, porque su principio básico es que el salario fijo lo determina el puesto, y no su ocupante.

8. DIFICULTADES

No podemos ocultar que la valoración, como toda actividad humana, puede tener, y de hecho tiene, algunas dificultades que vamos a analizar a continuación:

1.ª Resistencia a los cambios. Según nos enseñan los etólogos, todos los seres vivos tenemos una **tendencia natural** a resistirnos a los cambios. Así hacemos los humanos, pero también los animales y aun las plantas. Pues bien, la valoración de puestos produce muchos cambios en la organización. Por eso, es natural (debemos esperarlo, preverlo y tratarlo) que, cuando se introduce la Valoración, en sus inicios, antes de su implantación, suela encontrarse con algunas resistencias y recelos ante lo desconocido. Los sindicatos acostumbran a alarmarse, pues interpretan que es un nuevo medio en manos de la empresa para explotar al trabajador, por lo que suelen oponerse visceralmente. Es una dificultad frecuente y seria. Por otra parte, algunos empleados se muestran reacios a facilitar el trabajo. Pero no siempre es así, sino que a veces son ellos mismos los que solicitan la valoración de los puestos, sabedores de la inequidad retributiva existente...

Antídoto:

Una clara y diáfana *información* desde el primer momento y una invitación a la *participación*, pueden facilitarnos superar esta barrera. Hemos de manifestar por activa y por pasiva, oportuna e importunamente, que con la Valoración de Puestos no queremos perpetrar ninguna nequicia ni escondemos ninguna intención aviesa. Que queremos hacer una puesta a punto de la empresa como organización (hacerle su ITV, «resetearla»). Por lo demás, el artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores establece que el comité de empresa tiene las siguientes competencias: «4.ª Emitir informe con carácter previo a la ejecución por parte del empresario de las decisiones adoptadas por éste sobre las siguientes cuestiones: (...) e) Estudio de tiempos, establecimiento de sistemas de primas o incentivos y *valoración de puestos de trabajo*». Por lo tanto, hemos de conseguir que ese informe sea favorable, porque facilitará mucho el desarrollo de la VPT.

2.ª Aumento del coste. Los gastos de implantación del sistema, así como un posible incremento del coste salarial, al establecer las nuevas escalas, serán inevitables. El profesor FERNÁNDEZ-RÍOS ha descubierto que, tras la puesta en marcha de una valoración de puestos, la masa salarial suele incrementarse hasta el 10% de media, llegando en algunos casos al 20%. A ello hemos de añadir el coste del proceso en sí del que ya hemos hablado; recordemos que los consultores externos suelen cobrar entre 200 y 300 euros por puesto y ocupante, incluyendo gastos directos e indirectos.

27

En diciembre de 200X los sindicatos UGT, Comisiones Obreras y la Agrupación Independiente de los Trabajadores del Ayuntamiento de Segovia (AITAS) cerraron con todos los grupos políticos las negociaciones de la VPT de la corpora-

.../...

.../...

ción municipal. Como fruto de esa negociación, el ayuntamiento pagó 685 euros en la nómina de diciembre a cada uno de los cerca de 500 empleados municipales, como complemento de destino (lo que suma 300.050 euros) y esa cantidad ha quedado consolidada para 200X+1 y 200X+2 como subida lineal en los 12 meses. Sin embargo, los agentes de la Policía Municipal y los bomberos de la ciudad consideraron que esa valoración de puestos suponía una discriminación de sus puestos con respecto a las retribuciones de otros agentes de la Comunidad Autónoma (200 euros mensuales respecto al más bajo). Por suerte, el ayuntamiento y los sindicatos previeron una salvaguarda para posibles reclamaciones y resoluciones judiciales.

Antídoto:

El establecimiento de un sistema de valoración supone, sobre todo en la etapa inicial, un incremento en los costos, que han de ser interpretados como una inversión que a medio y largo plazo va a producir unos beneficios en la marcha de la empresa.

28

Un concesionario de automóviles de Valladolid, para corregir el mal clima reinante entre sus empleados, realizó una valoración de puestos; resultado: la masa salarial se incrementó un 20%; paralelamente, las ventas aumentaron un 25% (esta subida se llevó a cabo a lo largo de cinco años).

3.ª Falta de colaboración en los mandos. En ocasiones, los mandos de las empresas (sobre todo, los intermedios), sobrecargados de trabajo y preocupados «por el día a día» de sus tareas, no colaboran con la intensidad que se precisa.

Antídoto:

Es importante que la implantación de la valoración sea asumida por toda la empresa, es decir, que «sea propiedad de la línea».

Para ello, la primera implicada ha de ser la Alta Dirección de la empresa. («Todos los jefes son jefes de personal»). Y –quizá más decisivo– hemos de visualizar y publicitar esa implicación ante toda la plantilla; o sea, su compromiso ha de ser público y conocido porque estimulada la valoración y sus objetivos por la Dirección General, la aceptación por los escalones intermedios e inferiores no tendrá tanta dificultad.

4.ª Reclamaciones en los puestos infravalorados. Los puestos de trabajo que en su valoración final resultan infravalorados con respecto a otros que en principio parecían semejantes, hacen que sus titulares se consideren agraviados e injustamente tratados. Por

ejemplo, si un puesto que anteriormente estaba en el nivel IV, queda ahora (por efecto de la valoración de puestos) en el nivel III, lo normal es que sus ocupantes reclamen.

Este hecho es muy frecuente; por ello, es muy conveniente que haya una amplia participación en todo el proceso, así como una información clara de cuáles son las reglas del juego a aplicar y éstas, además de conocidas, sean asumidas por los distintos agentes que participan. Puesto que es ilegal rebajar el sueldo, ¿qué podemos hacer? Varias cosas, tales como: aumentar las tareas de ese puesto; rotar a sus ocupantes a otros puestos para que no pierdan su nivel salarial; promocionarles; ralentizar en los próximos años (3-5) su subida salarial; despedirles (por razones organizativas); establecer (previo acuerdo con los sindicatos) una doble escala salarial, etc. En relación con ésta, véanse los siguientes ejemplos:

29

Una entidad aseguradora del automóvil, de las más potentes de España, tras realizar una VPT, pactó con los sindicatos que la nueva tabla salarial sólo se aplicaría al personal que ingresara en la compañía a partir de esa fecha; con ello, pronto hubo personas que, ocupando el mismo puesto, cobraban distinta cantidad, por mor de la fecha de ingreso. Corría el año 2002.

Eso mismo hizo Nissan en sus centros de Zona Franca y Montcada (Barcelona) donde trabajan más de 3.000 personas; UGT aceptó la doble escala, pero Comisiones Obreras y la CGT la impugnaron; el Tribunal Superior de Justicia de Cataluña la anuló.

Son varias las empresas que han establecido una doble escala salarial y una reducción de salarios, como único medio para sobrevivir: «Fisipe», «Printer», «Hewlett-Packard», «Poliplastic», «Indo», «Donar» («New Pol»), «IBM», «Volkswagen», «Pirelli cables», «Telefónica», «Frape-Behr» y «Falbar».

El País, en la sección Negocios, titulaba: «Trabajadores de segunda. Tribunales y sindicatos suelen aceptar la doble escala salarial con carácter temporal y a cambio de más empleo».

30

El convenio colectivo de «Seguros Catalana Occidente» para los años 2003-2006 (BOE núm. 36 de 2003, p. 5.466) establece en su artículo 15 que, en el caso de que «la nueva situación sea inferior a la anterior, (...) no operará ninguna democión de nivel (...). No obstante lo anterior, este nuevo nivel será el de referencia para nuevas contrataciones o para la incorporación a la función de otros empleados con nivel retributivo igual o inferior al definido por la nueva clasificación profesional.

31

Otro asunto es el de integrar varias tablas salariales en una (debido a subrogación, fusión, absorción, etc.). Así, por ejemplo, el personal de la Comunidad Autónoma de Canarias transferido al Cabildo Insular de Tenerife (que pagaba más) en 1998 produjo una gran disparidad de sueldos, pluses, pagas extras y otros conceptos salariales; la solución adoptada consistió en integrar en el sueldo de los procedentes de la Comunidad todos los conceptos salariales fijos, exceptuando los pluses individuales o de puesto de trabajo (peligrosidad, penosidad, toxicidad, altitud, informática, etc.), todo ello en 14 pagas completas. Por tanto, se realizó una *tabla al alza*, aunque algunos trabajadores quedaron por encima de ella (y se les respetó el exceso de salario como plus personal). Para ello fue preciso dejar prácticamente vacío el capítulo de prestaciones sociales. El acuerdo se firmó en 2000. Y establecieron un fondo para atender reclasificaciones de personal laboral.

32

«Concentra», en 2009, previa VPT, adopta la decisión de tomar la media de los salarios brutos anuales de cada categoría como patrón de medida, y poner en marcha un plan a tres años: los salarios que están por encima de la media subirán únicamente el IPC, y los que están por debajo, además del IPC subirán un porcentaje tal que, al finalizar el tercer año, hayan alcanzado dicha media, actualizada. El resultado final: «Concentra Servicios» ahorrará 36.650 euros en 2009.

5.ª El *status* laboral de ciertos oficios y profesiones por efecto de la ley de la oferta y la demanda. Al ser la valoración un instrumento técnico, puesto al servicio de la política de gestión de los Recursos Humanos de la empresa, su resultado no puede ser otro que la aplicación formal de esas técnicas. Corregir o amañar estos resultados, en aras de resolver el problema enunciado, daría al traste con el sistema, poniendo en entredicho su fiabilidad.

Antídoto:

Ni podemos, ni debemos solucionar los posibles problemas derivados de la oferta y la demanda y del *status* social alcanzado por determinadas profesiones no pueden ni deben ser resueltos por la valoración, que debe ser aséptica y ajena por tanto a los mismos, de hecho, esos factores son externos a nuestra empresa... En esta situación se encuentran, entre otras, las siguientes profesiones: soldadores, torneros, fresadores, matriceros (hacer moldes para inyectar las piezas, por ejemplo, de aluminio), encofradores, mandrinadores (ensanchar y pulir los agujeros de las piezas de metal con el mandril), ferrallistas (en 2004 era imposible contratar uno por menos de 3.000 euros mensuales), granalladores (reducir a granos o porciones menudas los metales, para facilitar su fundición), gruístas, etc.

33

Según publicó *El País*, «faltan soldadores, torneros y encofradores», añadiendo que «la demanda de estos oficios supera ampliamente la oferta actual de profesionales en el mercado español».

El mismo periódico informaba de que en Cataluña es casi imposible encontrar soldadores, torneros y fresadores, por lo que los empresarios han tenido que buscarlos en Europa Oriental.

El mismo año titulaba: «Matriceros eslovacos en el País Vasco. El sector auxiliar del automóvil recurre a Europa del Este para suplir la falta de obreros especializados locales».

Y en otro estudio se preguntaba: «¿Dónde están los soldadores y torneros? Tres de cada cuatro empresas vizcaínas del metal tienen dificultades para cubrir vacantes».

La distorsión que se pueda producir entre lo que la valoración determina y la realidad del mercado tendrá que abordarla la Dirección de la empresa al margen de la valoración, como una excepción (vía incentivos, bonos, pluses, participación en acciones, retribución en especie, etc.).

El cuadro siguiente le permitirá resumir lo aprendido acerca de las posibles dificultades que pueda encontrar la VPT.

VPT		
Dificultad	Rango	Antídoto
1. ^a Resistencia a cambios		
2. ^a Aumento de costes		
3. ^a Falta de colaboración		
4. ^a Reclamaciones de puestos infravalorados		
5. ^a <i>Status</i> de ciertos oficios		

Cuadro 14. Dificultades

9. MÉTODOS DE VALORACIÓN

Los más extendidos y fundamentales son cuatro:

- a) De jerarquización u ordenación por rangos.
- b) De clasificación o de grados.
- c) De comparación de factores.
- d) De puntuación de factores.

Los dos primeros son cualitativos y sintéticos, porque en ellos se consideran los trabajos en su conjunto como un bloque monolítico. En cambio, los métodos tercero y cuarto son analíticos y cuantitativos, porque los trabajos se descomponen, se desmenuzan, se «trocean» en factores, que son analizados y valorados de forma separada.

Los métodos de jerarquización y de clasificación suelen tener su campo de aplicación en las empresas pequeñas (menos de 30 puestos de trabajo), que no tienen un gran número de puestos ni una organización compleja. La principal ventaja de estos sistemas para la pequeña empresa es que son de fácil aplicación, no son costosos y son de fácil comprensión.

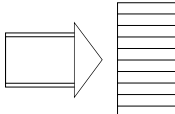
Veamos el siguiente cuadro comparativo:

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS MÉTODOS DE VALORACIÓN		
	La valoración se efectúa comparando cada puesto con:	
	Otros puestos	Escalas de medida
MÉTODOS CUALITATIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Sólo dan ordenación y clasificación global de los puestos • Valoran el puesto sintéticamente • No se expresan especificaciones (requisitos) 	JERARQUIZACIÓN	CLASIFICACIÓN O GRADUACIÓN
MÉTODOS CUANTITATIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Dan valor numérico, cuantitativo de los puestos • Valoran el puesto analíticamente • Se requieren especificaciones 	COMPARACIÓN DE FACTORES	PUNTUACIÓN DE FACTORES

Fuente: FERNÁNDEZ-RÍOS (1997)

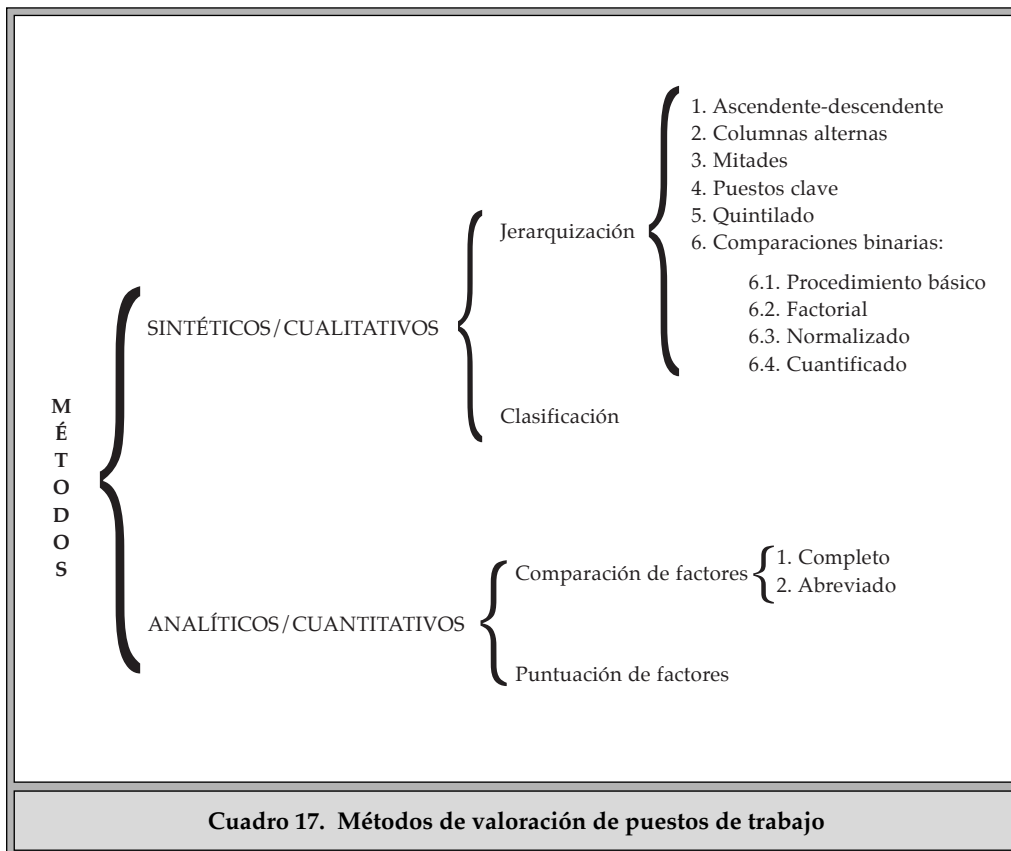
Cuadro 15. Cuadro comparativo de los métodos básicos de valoración de puestos

Otra forma de comparar estos cuatro métodos es la que nos ofrece el siguiente cuadro:

JERARQUIZACIÓN	PUESTO «A» PUESTO «B»				
CLASIFICACIÓN	PUESTO «A» PUESTO «B»			Escala de comparación que define en cada nivel las características del puesto.	
COMPARACIÓN DE FACTORES	Escala (tarifas)	Exigencias musculares	Habilidad	Exigencias físicas
	0				
	1º	← «B»		← «A»	
	2º		← «B»		
	3º	← «A»		← «B»	
		← «A»		
PUNTUACIÓN DE FACTORES	200º				
	Criterio Puesto	Habilidad	Exigencias mentales	Puntos totales
	«A»	50	29		191
	«B»	30	20		200

Cuadro 16. Métodos de valoración de puestos de trabajo

Por su parte, el **cuadro 17**, mucho más detallado (véase página siguiente), nos presenta todos los métodos:



Con el fin de poder aplicar todos los métodos, seguidamente ofrecemos la descripción de la empresa «HAHEHI»:

Empresa: «HAHEHI»

«HAHEHI» es una empresa que se dedica a la fabricación de piezas para motores, principalmente de automóviles, tales como tapas del distribuidor, placa central del distribuidor, tuercas y tornillos para sujeción del radiador, eje de balancines, etc.

Fundada hace 20 años, sigue estando dirigida por don José, su fundador, que actualmente tiene 45 años, Ingeniero Técnico Industrial.

«HAHEHI» se encuentra ubicada en el Polígono Industrial número 1 de Móstoles (Madrid).

La plantilla se compone de 80 empleados, todos ellos elegidos personal y directamente por don José. En su gran mayoría forman parte de su círculo de amistades en dicha ciudad.

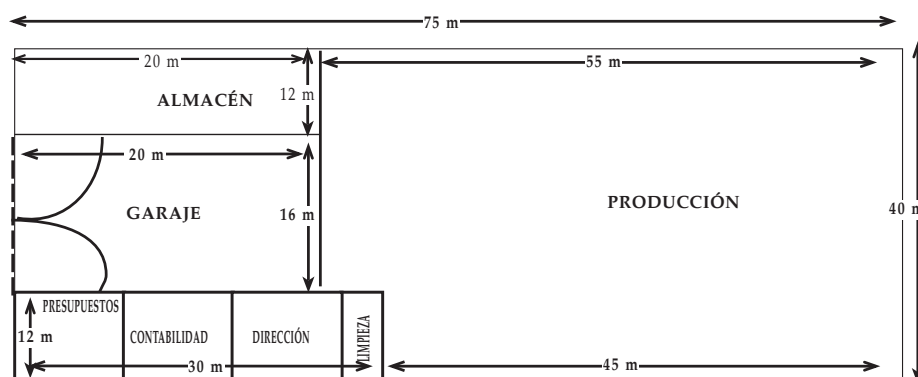
La fábrica ocupa una nave rectangular de 3.000 metros cuadrados (40 × 75 m). A ella se accede únicamente por una gran puerta metálica ubicada en una de las paredes de 40 metros.

Su distribución interna, según se entra por dicha puerta, es la que sigue:

.../...

- En la zona central de la entrada, el *garaje*, con una extensión de 320 metros cuadrados (16×20 m) en el que se realizan todas las operaciones de carga y descarga.
- A la izquierda, el *almacén*, con una extensión de 240 metros cuadrados (20×12 m). En él se apilan tanto las piezas terminadas, a la espera de su carga en el camión para su expedición, como las materias primas compradas, necesarias para la fabricación de dichas piezas. A él se accede desde producción. En él trabajan dos personas: los almaceneros.
- A la derecha, las *oficinas*, con una extensión de 360 metros cuadrados (30×12 m). En ellas se llevan a cabo todas las tareas administrativas. Comunicadas por mamparas fijas sin puertas, se distinguen tres despachos: el de don José, el de contabilidad y el de presupuestos. A ellos se accede desde producción. En estos despachos trabajan ocho personas, además del Director: un jefe de contabilidad, cuatro técnicos-contables, un jefe de presupuestos y dos gestores de presupuestos.
- A la derecha también, y a continuación de las oficinas, se halla una pequeña estancia con los productos y utensilios de *limpieza*, con una extensión de 18 metros cuadrados ($12 \times 1,5$ m). A ella se accede desde producción. A su cargo se hallan dos limpiadores.
- El resto del espacio lo ocupa *producción*, donde se fabrican las piezas que son el objeto del trabajo en «HAHEHI». Con una extensión de 2.080 metros cuadrados (45×40 m, más 28×10 m), es el corazón de la empresa. Dispone de diferentes máquinas (troqueladoras, tornos, fresadoras, amoladoras, sierras, lijadoras, etc.). En ella trabajan 67 personas: un maestro de taller, 2 jefes de equipo eléctrico, un jefe de equipo mecánico, 6 oficiales de primera, 18 oficiales de segunda y 39 oficiales de tercera. Además, aquí pasa la mayor parte de su tiempo don José.

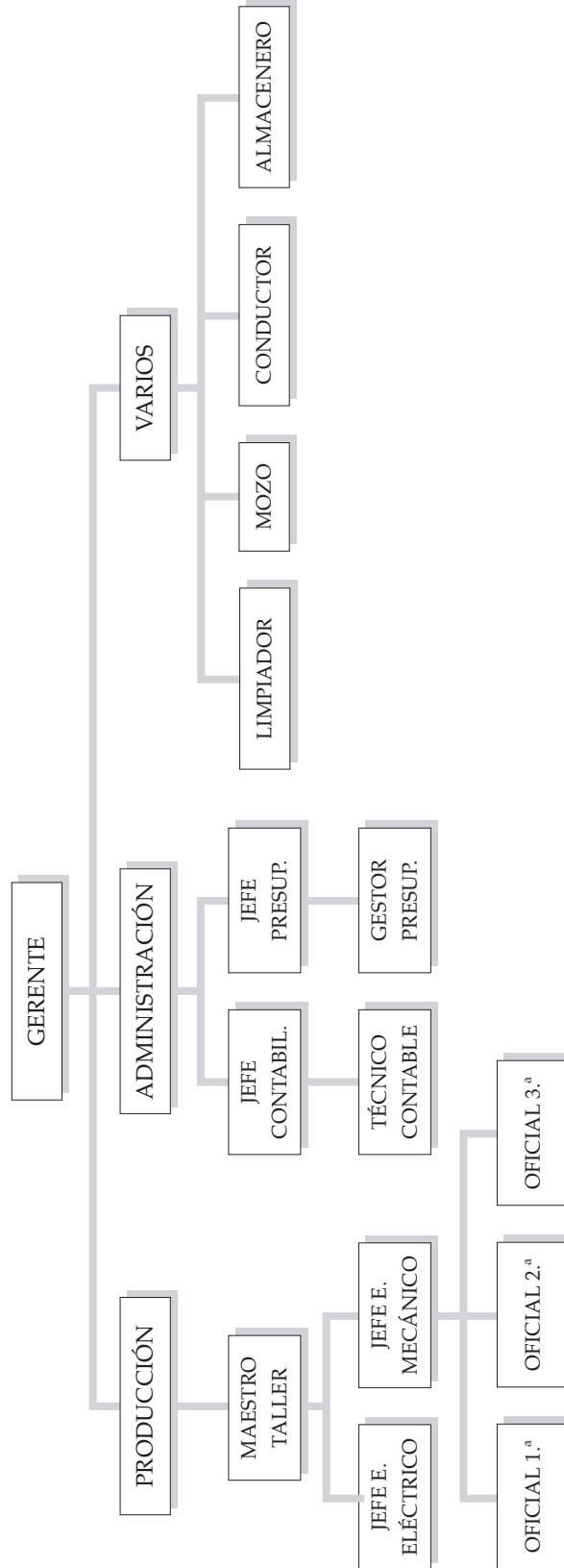
Así, pues, el plano de «HAHEHI» es el que sigue:



En páginas siguientes encontrará una descripción de todos sus puestos de trabajo:

VALORACIÓN DE PUESTOS
EMPRESA «HAHEHI»

ORGANIGRAMA



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

EMPRESA «HAHEHI»

1. MAESTRO DE TALLER

Funciones y tareas:

Coordinar todo lo relacionado con la producción, procurando que toda la maquinaria esté a punto siempre.

Recibir órdenes y supervisión del gerente-propietario.

Tomar en cada momento las decisiones que se precisen.

Ser el responsable del rendimiento de toda la plantilla.

Cumplir y hacer cumplir las directrices del gerente.

Controlar la terminación de las piezas y su calidad.

Asegurarse de que los trabajadores cumplan con la función asignada.

Prever y preparar trabajo para el día siguiente.

Realizar pedidos por teléfono a los proveedores.

Supervisar la producción para evitar posibles errores.

Planificar la distribución de las piezas a los clientes.

Coordinar el montaje de las piezas.

Establecer el orden de prioridades de los trabajos.

Controlar el número de piezas fabricadas.

Asegurarse de que la producción sea rentable.

Consiguir que las piezas estén fabricadas en la fecha prevista.

Proponer la necesidad de horas extraordinarias.

Exigencias del puesto:

Formación: Ingeniería Técnica Industrial o equivalente.

Resolución de una amplia variedad de problemas y dificultades.

Experiencia en puesto similar de dos años, como mínimo.

Elevada iniciativa y creatividad.

Alto grado de decisión y de responsabilidad.

Relaciones constantes, tanto internas como externas.

Elevado grado de complejidad técnica.

Las condiciones de trabajo son buenas: dispone de un despacho, aunque su trabajo se realiza de forma itinerante durante casi toda la jornada.

2. JEFE DE EQUIPO ELÉCTRICO

Funciones y tareas:

Asegurar el buen funcionamiento de la instalación eléctrica de toda la empresa.

Reparar cualquier avería del sistema eléctrico de las máquinas, utillaje y herramientas.

.../...

.../...

Realizar el tendido de los cables eléctricos que se precisen, tanto para el taller como para las oficinas.

Instalar y reparar los elementos de vigilancia y seguridad de los locales.

Sustituir elementos eléctricos inservibles.

Tomar las decisiones técnicas pertinentes en cada momento.

Realizar su trabajo en el lugar en que se precise: en el taller, en el almacén o en las oficinas.

Su volumen de trabajo padece fluctuaciones.

Exigencias del puesto:

Formación: FP II o equivalente.

Experiencia: dos años como mínimo en puesto similar.

3. JEFE DE EQUIPO MECÁNICO

Funciones y tareas:

Asegurar el buen funcionamiento de las máquinas, utillaje y herramientas.

Reparar cualquier avería mecánica que se produzca.

Impartir instrucciones a sus siete colaboradores.

Distribuir el trabajo entre sus colaboradores.

Supervisar el trabajo de los mismos.

Comprobar que el trabajo se realiza al ritmo debido y con la calidad prevista.

Enseñar el manejo de la maquinaria a los oficiales nuevos.

Exigencias del puesto:

Formación: FP II o equivalente.

Experiencia como Oficial de 1.ª de cuatro años.

Precisión visual para apreciar la calidad de las piezas.

Mediana autonomía.

Alta responsabilidad sobre las piezas fabricadas.

Capacidad de decisión: media.

El trabajo se realiza en el taller, donde hay ruido de máquinas. Con frecuencia, para reparar averías o para engrasar las máquinas, debe tumbarse en el suelo y mancharse de grasa.

4. OFICIAL DE 1.ª

Funciones y tareas:

Controlar la producción de una máquina.

Encargarse de que la producción de su máquina siga el ritmo previsto.

Responsabilizarse de la calidad de las piezas fabricadas.

Evitar que la producción se detenga.

Reparar las averías de su máquina.

.../...

.../...

Acudir al jefe de equipo mecánico sólo si no puede o no sabe reparar la avería.
Cumplir las instrucciones y órdenes recibidas de dicho jefe.
Su improvisación se limita a la reparación de las averías que se produzcan.
El trabajo se realiza en el taller, muy cerca de la máquina, por lo que soporta fuerte y continuo ruido.
El trabajo se realiza a gran ritmo, que produce notable tensión y agotamiento.
Trabaja de pie toda la jornada, salvo cortos períodos de tiempo en que puede sentarse.

Exigencias del puesto:

Formación: FP II o equivalente.
Experiencia previa: dos años como oficial de 3.ª y dos años como oficial de 2.ª.
Elevada concentración.
Autocontrol notable.
Resistencia a la fatiga visual y auditiva.
Coordinación viso-motora muy elevada.

5. OFICIAL DE 2.ª

Funciones y tareas:

Realizar las mismas tareas que el oficial de 1.ª, pero la máquina que maneja es más antigua, menos rápida y menos compleja.

Exigencias del puesto:

Formación: FP II o equivalente.
Experiencia previa: dos años como oficial de 3.ª.

6. OFICIAL DE 3.ª

Funciones y tareas:

Realizar las mismas funciones que el oficial de 2.ª, pero su experiencia laboral es inferior a dos años dentro de esta empresa.

Exigencias del puesto:

Formación: FP II o equivalente.
Experiencia previa: inferior a dos años.

7. JEFE DE CONTABILIDAD

Funciones y tareas:

Controlar la administración y la contabilidad de la empresa.
Encargarse de todas las labores administrativas.
Responsabilizarse de la tesorería, de las relaciones con los bancos y de la contabilidad.

.../...

.../...

Cumplir los plazos legales correspondientes.
Controlar los ingresos y los pagos.
Responsabilizarse de la elaboración de las nóminas y de toda la administración de personal.
Analizar los estados financieros.
Tomar decisiones para la óptima rentabilización de los recursos económicos.
Analizar los flujos de caja.
Realizar las declaraciones tributarias.
Mantener relación con asesores y con auditores externos.
Cumplir los compromisos financieros.
Supervisar las tareas del técnico-Contable.
Diseñar procedimientos que agilicen los trámites administrativos.

Exigencias del puesto:

Formación: Licenciatura en Económicas y Empresariales o en Derecho.
Dominio del Plan General Contable.
Amplios conocimientos de Derecho Laboral y de Tributación.
Experiencia previa: dos años como mínimo en puesto de técnico-contable o equivalente.
Elevada concentración.
Relacionarse con toda la plantilla y con proveedores y clientes.
Autocontrol notable.
Manejo de PC a nivel de usuario.
Dominio de aplicaciones específicas del área financiera.
Gran carga de trabajo, que exige trabajar con elevada tensión.
El trabajo se realiza en un despacho cómodo, con aire acondicionado, con calefacción y sin ruidos.

8. TÉCNICO-CONTABLE

Funciones y tareas:

Realizar los asientos contables.
Llevar el libro diario, el libro mayor, el balance de situación, la cuenta de resultados, etc.
Preparar los contratos de trabajo.
Obedecer instrucciones del jefe de contabilidad.
Elaborar las nóminas.
Redactar las altas y bajas en la Seguridad Social, así como los contratos.
Cumplimentar los documentos TC1 y TC2.
Realizar las declaraciones del IVA.
Realizar gestiones administrativas con entidades financieras.
Escribir cartas por encargo del gerente y del jefe de contabilidad.

.../...

.../...

Archivar facturas y todo tipo de documentos contables.

Relacionarse con el INSS, con la Tesorería General de la Seguridad Social, con la Inspección de Trabajo, con el INEM, con el SIMAC, con Hacienda, etc.

Exigencias del puesto:

Formación: FP II o equivalente.

Dominio del Plan General de Contabilidad.

Manejo de PC a nivel de usuario.

Utilización de programas específicos de contabilidad informatizada.

Experiencia: dos años en puesto similar.

9. JEFE DE PRESUPUESTOS

Funciones y tareas:

Elaborar planes de inversión.

Estudiar el riesgo de las inversiones.

Fijar objetivos financieros y presentar planes de actuación.

Gestionar la cartera de inversiones.

Controlar el almacén.

Relacionarse con los proveedores.

Elaborar informes sobre previsiones de pago, de cobros y de tesorería.

Tener elevada responsabilidad sobre las inversiones de la empresa.

Sus tareas exigen gran iniciativa.

Informar sobre el estado de situación de la gestión de los presupuestos.

Exigencias del puesto:

Formación: Licenciatura en Económicas y Empresariales o equivalente.

Experiencia previa: dos años como mínimo en puesto de gestor de presupuestos o semejante.

Elevada concentración.

10. GESTOR DE PRESUPUESTOS

Funciones y tareas:

Elaborar y controlar los albaranes de entrada y de salida del almacén.

Controlar el *stock* del almacén.

Contabilizar los albaranes que luego entregará al técnico-contable para que éste emita la factura correspondiente.

Recibir y contabilizar el documento P-1 que expresa las piezas que entran en el almacén (otra copia recibe el almacenero).

Exigencias del puesto:

Formación: FP II o equivalente.

Experiencia anterior: un año.

Ofimática.

.../...

.../...

11. LIMPIADOR

Funciones y tareas:

Ocuparse de la limpieza de todos los locales, cuando éstos han quedado vacíos.
Comprar los productos precisos para el desempeño de sus tareas, presentando posteriormente la factura correspondiente.

Exigencias del puesto:

Formación: ninguna en especial.
Experiencia: seis meses.
Resistencia física.

12. MOZO

Funciones y tareas:

Obedecer las instrucciones del gerente.
Llevar y traer documentos de un lugar a otro de la empresa, así como a organismos externos (Correos, Ayuntamiento, Consejerías, etc.).
Ayudar al almacenero, cuando se encuentra en la empresa sin otra tarea propia que realizar.

Exigencias del puesto:

Formación: básica.
Experiencia: no se precisa.
Buena condición física, ya que realiza sus tareas de pie y desplazándose en medios públicos de transporte.

13. CONDUCTOR

Funciones y tareas:

Transportar las mercaderías a su lugar de destino.
Seleccionar la ruta más adecuada.
Entregar el pedido junto con el albarán.
Recibir instrucciones concretas, generalmente de forma verbal.
Tomar pequeñas decisiones para solucionar problemas con los clientes.
Realizar funciones de enlace entre la empresa y sus clientes.
Ser una de las imágenes de la empresa ante sus clientes.
Recoger sugerencias y quejas de los clientes.
Las condiciones ambientales son las habituales en este puesto: ruido, riesgo de accidente, esfuerzo físico elevado en la carga y descarga, frío y calor, etc.
La carga de trabajo sufre altibajos: a veces se satura, pero en ocasiones escasea.

Exigencias del puesto:

Formación: básica.
Permiso de conducir: tipo C-1 o superior.

.../...

.../...

Experiencia: mínima de un año como conductor de reparto en la misma ciudad.
Conocimiento muy amplio de la ciudad y de su entorno.

14. ALMACENERO

Funciones y tareas:

Controlar las entradas de materias primas y las salidas de las piezas terminadas.

Preparar los pedidos de los clientes.

Manejar una carretilla elevadora eléctrica («toro»).

Llevar al día los albaranes y las hojas de pedidos.

Entregar al gestor de presupuestos copia de los albaranes.

Ser el responsable de servir los pedidos en la fecha señalada.

Manejar un ordenador, para anotar las entradas y salidas, manteniendo actualizado el *stock*.

Realizar su trabajo en el almacén, que carece de calefacción y de aire acondicionado, pero no soporta los ruidos procedentes del taller.

Exigencias del puesto:

Formación: básica.

Experiencia: un año en puesto similar.

Informática a nivel de usuario.

CRITERIOS DE VALORACIÓN

1. DIFICULTAD DEL TRABAJO

Este criterio evalúa el nivel de formación requerida por el puesto, no sólo como educación previa, sino también como necesidad de actualizarse y estar al día. Se refiere al nivel de educación formal requerido por la empresa para el desempeño del puesto, pero también a la formación específica, es decir, a los conocimientos no aportados por la formación académica, pero que resultan necesarios para el buen cumplimiento de las funciones del puesto.

2. VOLUMEN DE TRABAJO

Este criterio evalúa el grado de saturación de tiempos del puesto de trabajo, así como el ritmo de trabajo, la tensión, el estrés, la existencia de horas punta, etc.

3. EXPERIENCIA REQUERIDA

Este criterio evalúa el nivel de experiencia previa y el entrenamiento requeridos para el buen desempeño de las tareas del puesto.

Hace referencia también al tiempo requerido por una persona de capacidad normal y con los conocimientos antes mencionados para «hacerse con el puesto» y desempeñarlo eficazmente.

.../...

.../...

4. RESPONSABILIDAD

Este criterio hace referencia a los distintos tipos de responsabilidad que recaen sobre quien ocupa un puesto, en función del grado en que de él dependa la seguridad de otras personas, la seguridad de los bienes de la empresa, así como en función de su nivel de intervención en la toma de decisiones ligadas a la marcha de la empresa.

Igualmente, se refiere al nivel de improvisación, de invención y de creación necesario para el buen desempeño de las tareas del puesto.

5. CONDICIONES AMBIENTALES

Este criterio hace referencia a las condiciones físicas que rodean al puesto (temperatura, iluminación, suciedad, ruidos, gases, vibración, espacios incómodos).

Igualmente, se refiere a accidentes o enfermedades que pueden resultar de los riesgos a los que está expuesto el trabajador en su puesto. También hace referencia a ciertas exigencias específicas del puesto: esfuerzo físico requerido, actividades repetitivas, precisión y exactitud, atención a los detalles, condiciones distractoras, vigilancia sobre hechos infrecuentes, etc.

El cuadro siguiente resume los datos de los puestos de «HAHEHI» para cada uno de sus catorce puestos:

CUADRO SINTÉTICO DE LOS PUESTOS DE «HAHEHI»

	Dificultad trabajo	Volumen trabajo	Experiencia requerida	Responsabilidad	Condiciones ambientales
Maestro de taller	Ing. técnico	Alto	2 años	Alta	Despacho/itinerante
Jefe de equipo eléctrico	FP-II	Picos	2 años	Media	Taller/almacén/oficina
Jefe de equipo mecánico	FP-II	Medio	4 años	Media	Taller: ruido
Oficial de 1.ª	FP-II	Alto	2 años	Baja	Taller: ruido
Oficial de 2.ª	FP-II	Alto	2 años	Baja	Taller
Oficial de 3.ª	FP-II	Alto	Menos de 2 años	Baja	Taller
Jefe de contabilidad	Licenciado	Alto	2 años	Alta	Despacho
Técnico-contable	FP-II	Medio	2 años	Media	Oficina
Jefe de presupuesto	Licenciado	Alto	2 años	Alta	Oficina
Gestor de presupuesto	FP-II	Bajo	1 año	Baja	Almacén
Limpiador	Medio	6 meses	Ninguna	Toda empresa
Mozo	Básica	Bajo	Ninguna	Baja	Almacén
Conductor	Básica	Picos	1 año	Media	Calle
Almacenero	Básica	Picos	1 año	Baja	Almacén

Cuadro 18. Empresa «HAHEHI». Criterios en los catorce puestos

9.1. MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN U ORDENACIÓN POR RANGOS (*JOB RANKING*)

Es el más antiguo de los cuatro métodos clásicos.

Se caracteriza porque no es analítico ni cuantitativo, sino sintético y cualitativo.

Es el método más sencillo y de fácil aplicación en la empresa pequeña. Suele utilizarse cuando el número de puestos (no de empleados) no es superior a 30.

El punto de partida de este método es una idea bien sencilla: la mejor forma de valorar una cosa es compararla con otras similares. Es una idea comúnmente aceptada que dos cosas valen lo mismo si, al compararlas en una o varias variables, dan el mismo resultado.

Con este método tratamos de *averiguar* si un puesto, en cuanto unidad globalmente considerada (es decir, en cuanto conjunto indivisible de funciones, responsabilidades y tareas) es igual, superior o inferior a otro.

El método consiste en jerarquizar los puestos de trabajo según su rango o importancia global. Los trabajos se valoran tomándolos en conjunto, o sea, sin descomponer, analizar, trocear, desmenuzar y luego, mediante la comparación de unos con otros, se establece una ordenación desde el de mayor valor (que ocupará el primer rango) hasta el último. La comparación entre los puestos se hace monolíticamente, considerándolos como un todo, siguiendo ciertas *guías* específicas para facilitar, estabilizar y homogeneizar la comparación. De esta forma, se establece una gradación fundada y justificada.

Ahora bien, aunque el método considera que dicha jerarquización o gradación se ha de hacer comparando los puestos de trabajo en su *conjunto*, lo cierto es que, al llevar a cabo dicha ordenación, es preciso disponer de una descripción clara y completa de los puestos.

En dicha ordenación han de participar los miembros del *comité de valoración*, establecido al efecto.

Los *miembros* de este comité han de ser personas competentes, que conozcan bien los puestos de trabajo objeto de esta ordenación. Pueden ser los analistas. Esta ordenación puede llevarse a cabo separando los puestos por secciones, departamentos o talleres.

Cada miembro del comité establece un orden jerárquico de los distintos puestos de una sección o taller. Debatidos y compulsados los distintos juicios de cada uno de los miembros, se llega a una jerarquización definitiva de la sección. A continuación, una vez ordenadas las distintas secciones, se intercalan éstas, para, finalmente, elaborar una sola lista que exprese la posición jerárquica relativa de todos los puestos de trabajo.

Aun cuando el método de jerarquización considera los puestos de trabajo en su conjunto, y no por estimación separada de sus criterios o características, cuando los componentes del comité precisen descender al estudio desarrollado de estas características, para mejor determinar el orden jerárquico de los puestos para que la comparación no se haga a ciegas y para que no varíen los criterios entre los diferentes jueces o entre distintos puestos, los *criterios* a tener en cuenta habitualmente serán:

Criterios más utilizados en la valoración de puestos por el método de jerarquización	
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad del trabajo • Volumen de trabajo • Formación • Experiencia • Responsabilidad • Condiciones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo mental • Esfuerzo físico • Riesgos de accidente • Supervisión recibida • Supervisión ejercida

Cuadro 19. Criterios para jerarquización

Sin embargo, insistimos en que los criterios que se utilizan para la comparación son tomados simultáneamente en cuenta y aplicados en conjunto, monolíticamente al puesto. El resultado es que el puesto X, en cuanto unidad global, y tomando como criterios de ordenación los previamente seleccionados, es superior, igual o inferior al puesto Y.

La *organización del proceso* puede ser sencilla: una única comisión de valoración ordena todos los puestos a valorar.

Conviene, eso sí, conjugar adecuadamente la participación de los trabajadores con la eficacia, la precisión, los conocimientos técnicos, la objetividad. Todo ello, con el fin de lograr la confianza de los trabajadores.

El método de jerarquización tiene las *ventajas* siguientes:

- a) Facilidad de comprensión.
- b) Sencillez en su aplicación.
- c) Bajo coste.

En la pequeña empresa, si se implanta con minuciosidad y rigor, se obtienen unos resultados satisfactorios.

Como *inconvenientes* cabe señalar:

- a) En caso de controversia o discrepancia, no es fácil defender el orden establecido ante los empleados afectados, porque la síntesis de los varios criterios en uno único es un proceso de abstracción y, por tanto, arbitrario.
- b) Por considerar los trabajos en su conjunto y por conocer a los titulares de los puestos a jerarquizar, pueden los evaluadores dejarse influir de forma no consciente por las características o personalidad de los ocupantes de dichos puestos.

- c) No concreta «en cuánto» vale más un puesto que otro. Éste es su inconveniente más grave; en efecto, la diferencia entre un puesto y el que le sigue en el *ranking* puede ser pequeña, mediana o grande: este sistema no lo detecta.

Seis técnicas existen para valorar los puestos de trabajo por el método de jerarquización.

TÉCNICAS DE JERARQUIZACIÓN	
Ordenamiento ascendente-descendente	Puestos clave o puestos de referencia
Columnas alternas	Quintilado
Mitades	Comparación por pares

Seguidamente vamos a describir cada una de ellas.

9.1.1. Ordenamiento ascendente-descendente

Cada miembro elabora su propia ordenación. La definitiva (el *ranking*) resulta de la del promedio de los valores otorgados a cada puesto de trabajo.

Para ello nos servimos de un cuadro de doble entrada, que recoge la ordenación individual de cada miembro del comité (véase **cuadro 20** en página siguiente):

VPT

Método de jerarquización
Técnica de ordenamiento ascendente-descendente
Valoración individual de cada evaluador

PUESTOS A VALORAR		EVALUADOR: D.	
Criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad del trabajo • Volumen de trabajo • Experiencia requerida • Responsabilidad del puesto • Condiciones ambientales 		Fecha:	
		ORDEN	OBSERVACIONES
1	Maestro de taller		
2	Jefe de equipo eléctrico		
3	Jefe de equipo mecánico		
4	Oficial de 1. ^a		
5	Oficial de 2. ^a		
6	Oficial de 3. ^a		
7	Jefe de contabilidad		
8	Técnico-contable		
9	Jefe de presupuestos		
10	Gestor de presupuestos		
11	Limpiador		
12	Mozo		
13	Conductor		
14	Almacenero		

Cuadro 20. Hoja de valoración individual

PUESTOS A VALORAR			EVALUADOR: Todos (5)					
DENOMINACIÓN UNIDAD OPERATIVA			ORDENAMIENTO					
			Evalua- dor 1	Evalua- dor 2	Evalua- dor 3	Evalua- dor 4	Evalua- dor 5	Con- senso
1	Maestro de taller	Producción						
2	Jefe de equipo eléctrico	Producción						
3	Jefe de equipo mecánico	Producción						
4	Oficial de 1. ^a	Producción						
5	Oficial de 2. ^a	Producción						
6	Oficial de 3. ^a	Producción						
7	Jefe de contabilidad	Administración						
8	Técnico-contable	Administración						
9	Jefe de presupuestos	Administración						
10	Gestor de presupuestos	Administración						
11	Limpiador	Varios						
12	Mozo	Varios						
13	Conductor	Varios						
14	Almacenero	Varios						

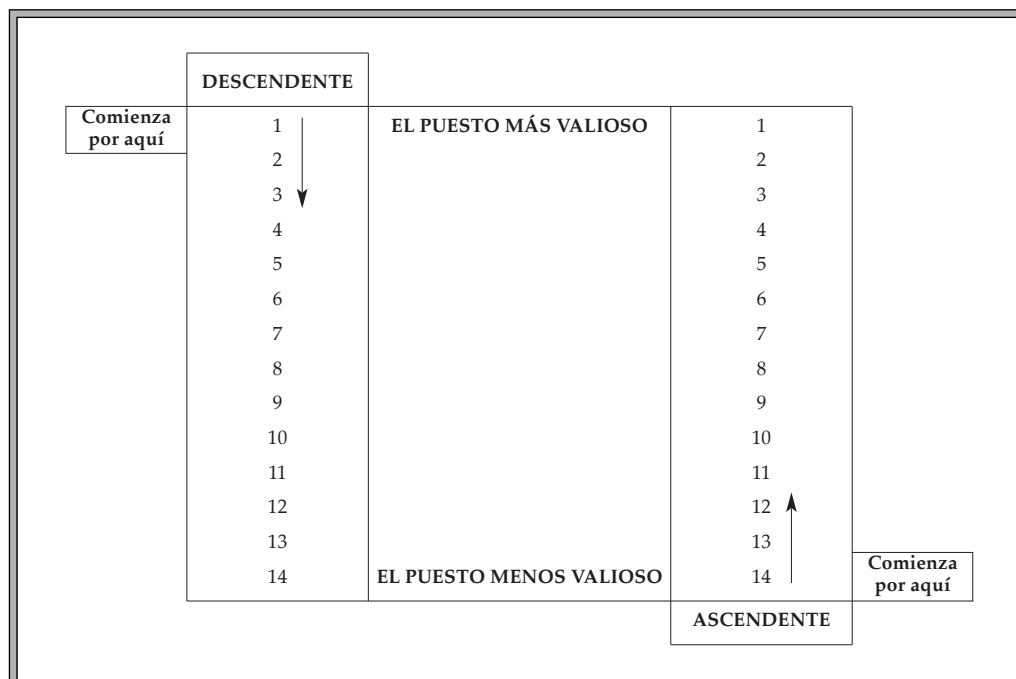
Cuadro 21. Hoja de valoración del comité

Cada evaluador ordena todos los puestos de trabajo comenzando por el de menor nivel hasta terminar por el de nivel superior (ordemiento ascendente), aunque a veces se procede en sentido contrario (ordenamiento descendente).

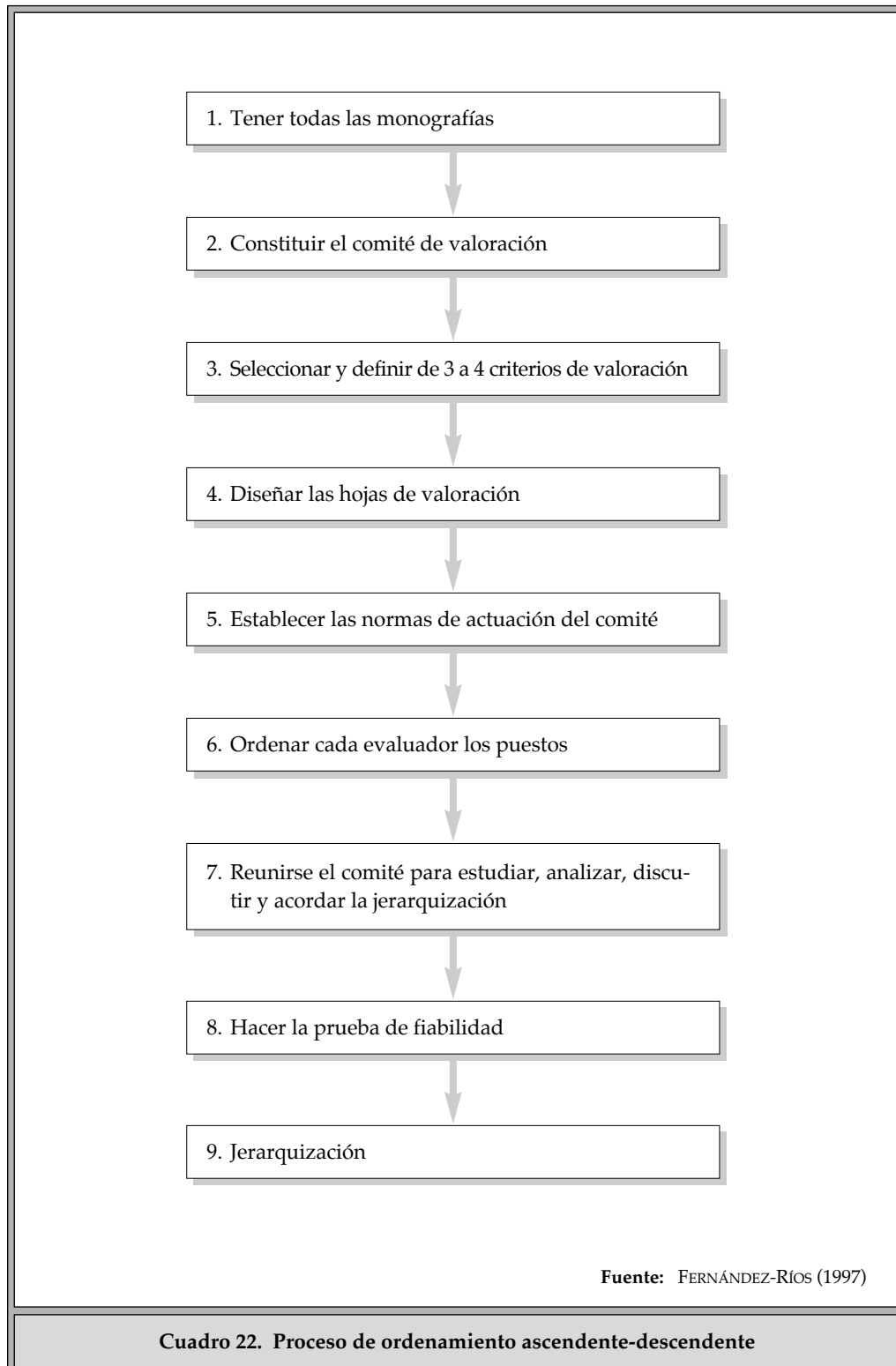
A veces se opera así: unos jueces (la mitad) ordenan en sentido ascendente (de cola a cabeza) y otros en sentido descendente (de cabeza a cola). O sea, quienes ordenan en sentido ascendente hacen como el conocido programa musical «los 40 principales», preguntándose: «¿cuál es el puesto menos valioso?»; una vez que lo han seleccionado, vuelven a hacerse la misma pregunta, y así sucesivamente hasta terminar de jerarquizar todos los puestos; por lo tanto, estos evaluadores comienzan eligiendo el menos valioso, el cual, por eso mismo, ocupará el lugar último del *ranking*. En cambio, quienes ordenan en sentido descendente lo hacen como los conocidos *rankings* «los libros más vendidos» o «las películas que más dinero han recaudado», preguntándose: «¿cuál es el puesto más valioso?»; una vez que lo han seleccionado, vuelven a hacerse la misma pregunta, y así sucesivamente hasta terminar de jerarquizar todos los puestos; por lo tanto, estos evaluadores comienzan eligiendo el más valioso, el cual, por eso mismo, ocupará el lugar primero del *ranking*.

Pero, quede bien claro que por ambos procedimientos el primer lugar del *ranking* lo ocupará el puesto más valioso, y el último, el menos valioso.

Gráficamente:



El proceso completo es éste:



El supuesto práctico 1 de esta Unidad Didáctica le ofrece la posibilidad de practicar esta técnica, por lo que recomendamos su realización.

A título de ejemplo, podemos pensar que el resultado de las valoraciones individuales, y después, la ordenación del grupo, serían:

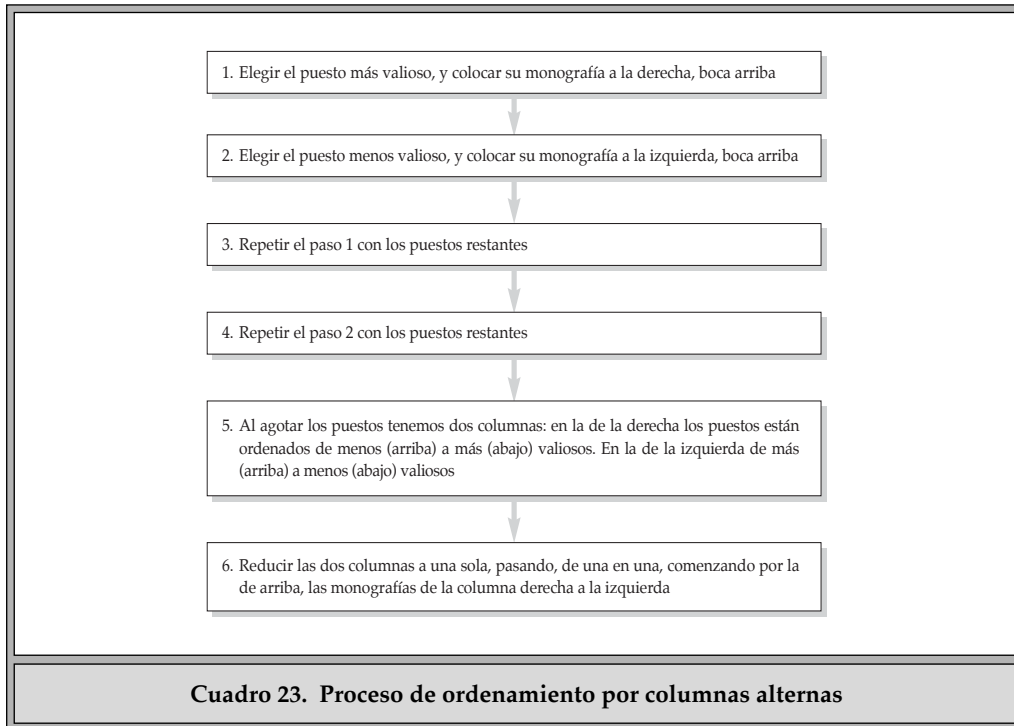
PUESTOS A VALORAR			ORDENACIÓN				
Código	Denominación	Unidad	Evalua- dor 1	Evalua- dor 2	Evalua- dor 3	Evalua- dor 4	Consenso
1	Maestro de taller	Producción	1	1	1	2	1
2	Jefe de contabilidad	Administ.	2	2	2	1	2
3	Jefe de presupuestos	Administ.	3	3	3	3	3
4	Jefe de equipo eléctrico	Producción	4	4	4	4	4
5	Jefe de equipo mecánico	Producción	6	5	5	5	5
6	Gestor de presupuestos	Administ.	5	8	8	8	8
7	Técnico-contable	Administ.	8	9	9	10	9
8	Oficial de 1. ^a	Producción	7	6	6	6	6
9	Oficial de 2. ^a	Producción	9	7	7	7	7
10	Oficial de 3. ^a	Producción	11	10	10	9	10
11	Limpiador	Varios	13	13	14	14	13
12	Mozo	Varios	14	14	13	13	14
13	Conductor	Varios	10	11	11	11	11
14	Almacenero	Varios	12	12	12	12	12

9.1.2. Columnas alternas

En esta técnica se siguen los siguientes *pasos*:

- 1.º El evaluador selecciona el puesto de mayor valor, preguntándose: «¿cuál es el puesto más valioso?»; una vez que lo ha decidido, coloca su monografía a la derecha de él, boca arriba. A continuación selecciona el puesto de menos valor, preguntándose: «¿cuál es el puesto menos valioso?»; una vez que lo ha decidido, coloca su monografía a la izquierda de él, boca arriba.
- 2.º Al agotar todos los puestos de trabajo, el evaluador tiene dos columnas con los puestos ordenados así: en la columna derecha, de menor (arriba) a mayor (abajo) valor; en la columna izquierda, de mayor (arriba) a menor (abajo) valor.
- 3.º A continuación, integramos ambas columnas, pasando ordenadamente, una a una, todas las monografías de la columna de la derecha a la columna de la izquierda. Así, tenemos el ordenamiento completo: el puesto más valioso queda en la parte superior de la única columna resultante; el puesto menos valorado queda el último de dicha columna.

Gráficamente, así podemos expresar el proceso completo (*cf.* FERNÁNDEZ-RÍOS, 1997):



Cuadro 23. Proceso de ordenamiento por columnas alternas

Pongamos en práctica el método, aplicándolo a la empresa «HAHEHI» y utilizando la hoja de valoración siguiente:

VPT

**Método de jerarquización
Técnica de columnas alternas
Valoración individual de cada evaluador**

PUESTOS A VALORAR		EVALUADOR: D.	
<i>Criterios:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad del trabajo • Volumen de trabajo • Experiencia requerida • Responsabilidad del puesto • Condiciones ambientales 		Fecha:	
		ORDEN	OBSERVACIONES
1	Maestro de taller		
2	Jefe de equipo eléctrico		
3	Jefe de equipo mecánico		
4	Oficial de 1. ^a		
3	Oficial de 2. ^a		
6	Oficial de 3. ^a		
7	Jefe de contabilidad		
8	Técnico-contable		
9	Jefe de presupuestos		
10	Gestor de presupuestos		
11	Limpiador		
12	Mozo		
13	Conductor		
14	Almacenero		

Cuadro 24. Hoja de valoración individual

PUESTOS A VALORAR			EVALUADOR: Todos (5)					
			Fecha:					
DENOMINACIÓN		UNIDAD OPERATIVA	ORDENAMIENTO					
			Evalua- dor 1	Evalua- dor 2	Evalua- dor 3	Evalua- dor 4	Evalua- dor 5	Con- senso
1	Maestro de taller	Producción						
2	Jefe de equipo eléctrico	Producción						
3	Jefe de equipo mecánico	Producción						
4	Oficial de 1.ª	Producción						
5	Oficial de 2.ª	Producción						
6	Oficial de 3.ª	Producción						
7	Jefe de contabilidad	Administración						
8	Técnico-contable	Administración						
9	Jefe de presupuestos	Administración						
10	Gestor de presupuestos	Administración						
11	Limpiador	Varios						
12	Mozo	Varios						
13	Conductor	Varios						
14	Almacenero	Varios						

Cuadro 25. Hoja de valoración del comité

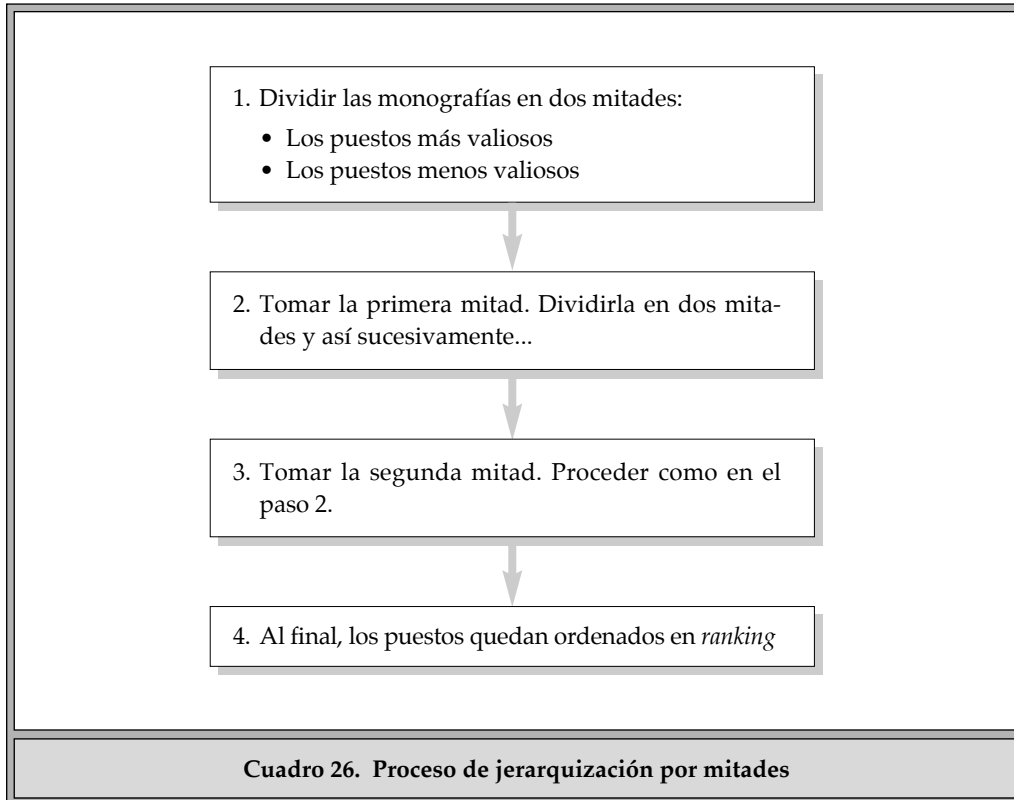
Aconsejamos al alumno realizar el supuesto práctico 1 de esta Unidad, aplicando la técnica descrita. Para ello, coja 14 octavillas; ponga en cada una la denominación de un puesto de trabajo. A continuación, aplique la técnica de las columnas alternas.

9.1.3. Por mitades

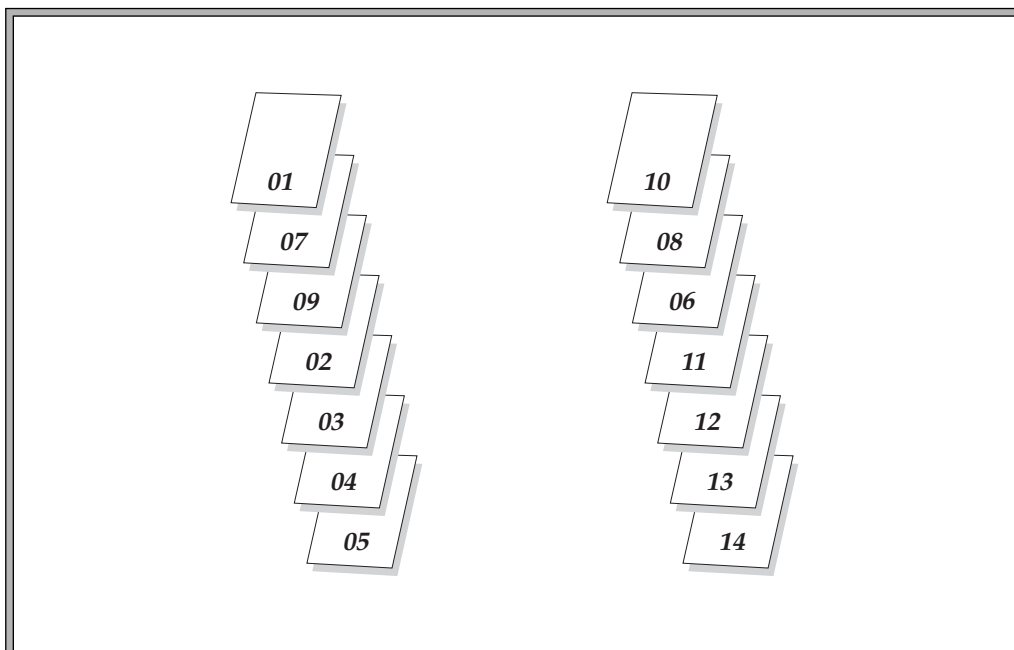
Los *pasos* a seguir son:

- 1.º Preparar un juego de tarjetas (cada una representa la monografía de un puesto) para cada evaluador: una tarjeta por cada puesto a valorar.
- 2.º Dividir las tarjetas en dos mitades: el 50% con los puestos más valiosos, y el 50% con los menos.
- 3.º Tomar la primera mitad, y dividirla también en dos mitades... y así sucesivamente.
- 4.º Proceder de igual modo con la segunda mitad... y así sucesivamente.
- 5.º Al final, tenemos todos los puestos de trabajo ordenados jerárquicamente.

El proceso completo es el que expresa el ya citado FERNÁNDEZ-RÍOS (1997):



Si aplicamos esta técnica al supuesto práctico 1, el resultado podría ser:



Este resultado podemos escribirlo en la hoja de valoración siguiente:

VPT

Método de jerarquización
Técnica de las mitades
Valoración individual de cada evaluador

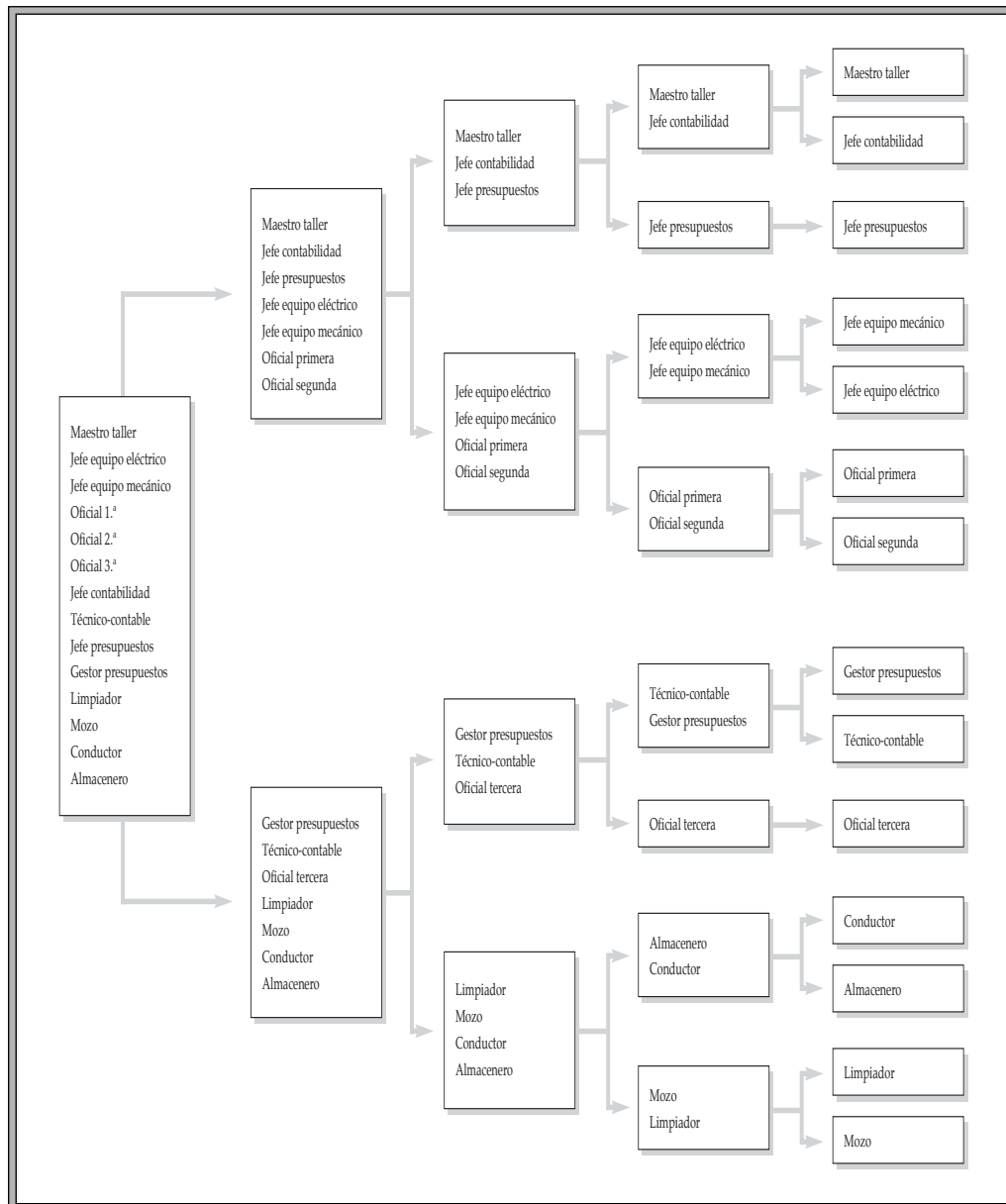
PUESTOS A VALORAR		EVALUADOR: D.	
<i>Criterios:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad del trabajo • Volumen de trabajo • Experiencia requerida • Responsabilidad del puesto • Condiciones ambientales 		Fecha:	
		ORDEN	OBSERVACIONES
1	Maestro de taller		
2	Jefe de equipo eléctrico		
3	Jefe de equipo mecánico		
4	Oficial de 1. ^a		
5	Oficial de 2. ^a		
6	Oficial de 3. ^a		
7	Jefe de contabilidad		
8	Técnico-contable		
9	Jefe de presupuestos		
10	Gestor de presupuestos		
11	Limpiador		
12	Mozo		
13	Conductor		
14	Almacenero		

Cuadro 27. Hoja de valoración individual

PUESTOS A VALORAR			EVALUADOR: Todos (5)																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">DENOMINACIÓN</th> <th style="text-align: center;">UNIDAD OPERATIVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Maestro de taller</td></tr> <tr><td>2</td><td>Jefe de equipo eléctrico</td></tr> <tr><td>3</td><td>Jefe de equipo mecánico</td></tr> <tr><td>4</td><td>Oficial de 1.^a</td></tr> <tr><td>5</td><td>Oficial de 2.^a</td></tr> <tr><td>6</td><td>Oficial de 3.^a</td></tr> <tr><td>7</td><td>Jefe de contabilidad</td></tr> <tr><td>8</td><td>Técnico-contable</td></tr> <tr><td>9</td><td>Jefe de presupuestos</td></tr> <tr><td>10</td><td>Gestor de presupuestos</td></tr> <tr><td>11</td><td>Limpiador</td></tr> <tr><td>12</td><td>Mozo</td></tr> <tr><td>13</td><td>Conductor</td></tr> <tr><td>14</td><td>Almacenero</td></tr> </tbody> </table>			DENOMINACIÓN	UNIDAD OPERATIVA	1	Maestro de taller	2	Jefe de equipo eléctrico	3	Jefe de equipo mecánico	4	Oficial de 1. ^a	5	Oficial de 2. ^a	6	Oficial de 3. ^a	7	Jefe de contabilidad	8	Técnico-contable	9	Jefe de presupuestos	10	Gestor de presupuestos	11	Limpiador	12	Mozo	13	Conductor	14	Almacenero	Fecha:					
DENOMINACIÓN	UNIDAD OPERATIVA																																					
1	Maestro de taller																																					
2	Jefe de equipo eléctrico																																					
3	Jefe de equipo mecánico																																					
4	Oficial de 1. ^a																																					
5	Oficial de 2. ^a																																					
6	Oficial de 3. ^a																																					
7	Jefe de contabilidad																																					
8	Técnico-contable																																					
9	Jefe de presupuestos																																					
10	Gestor de presupuestos																																					
11	Limpiador																																					
12	Mozo																																					
13	Conductor																																					
14	Almacenero																																					
			ORDENAMIENTO																																			
			Evalua- dor 1	Evalua- dor 2	Evalua- dor 3	Evalua- dor 4	Evalua- dor 5	Con- senso																														
1	Maestro de taller	Producción																																				
2	Jefe de equipo eléctrico	Producción																																				
3	Jefe de equipo mecánico	Producción																																				
4	Oficial de 1. ^a	Producción																																				
5	Oficial de 2. ^a	Producción																																				
6	Oficial de 3. ^a	Producción																																				
7	Jefe de contabilidad	Administración																																				
8	Técnico-contable	Administración																																				
9	Jefe de presupuestos	Administración																																				
10	Gestor de presupuestos	Administración																																				
11	Limpiador	Varios																																				
12	Mozo	Varios																																				
13	Conductor	Varios																																				
14	Almacenero	Varios																																				

Cuadro 28. Hoja de valoración del comité

A este resultado hemos llegado mediante las operaciones siguientes:



9.1.4. Mediante puestos clave o puestos de referencia

Consiste en identificar unos puestos clave y jerarquizarlos entre sí. De esta forma conseguiremos una primera jerarquización.

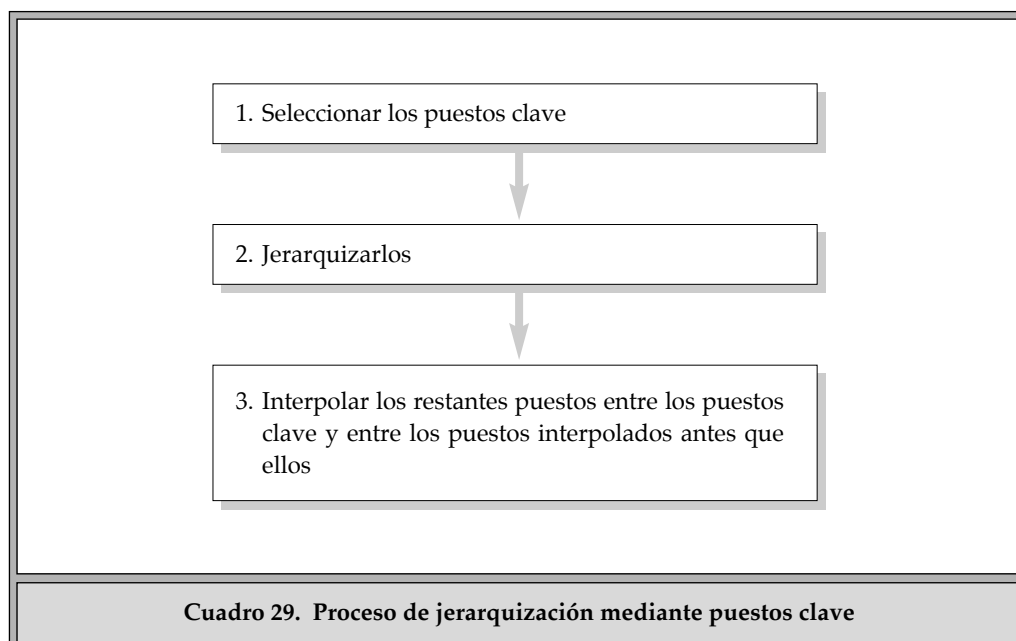
Estos puestos clave deben reunir estos requisitos: que estén claramente definidos, que sean razonablemente estables y que pertenezcan a distintas unidades organizativas. Por tanto, no se trata de puestos muy importantes en la empresa. Son, simplemente, puestos que se toman como referencia para comparaciones, reivindicaciones, ilustraciones, etc. Es importante tener en cuenta esta aclaración para evitar posibles malentendidos.

En esencia, pues, este método consiste en seleccionar unos puestos (4, 5 ó 6) que servirán como referencia para los demás. La selección de esos puestos de referencia es la clave del método; por lo tanto, debemos aquilatar en su elección; y, desde luego, si dudamos de que un puesto reúna plenamente las tres citadas características, es preferible descartarle; o sea, es mejor tomar menos puestos de referencia con tal de que cumplan plenamente los tres repetidos requisitos.

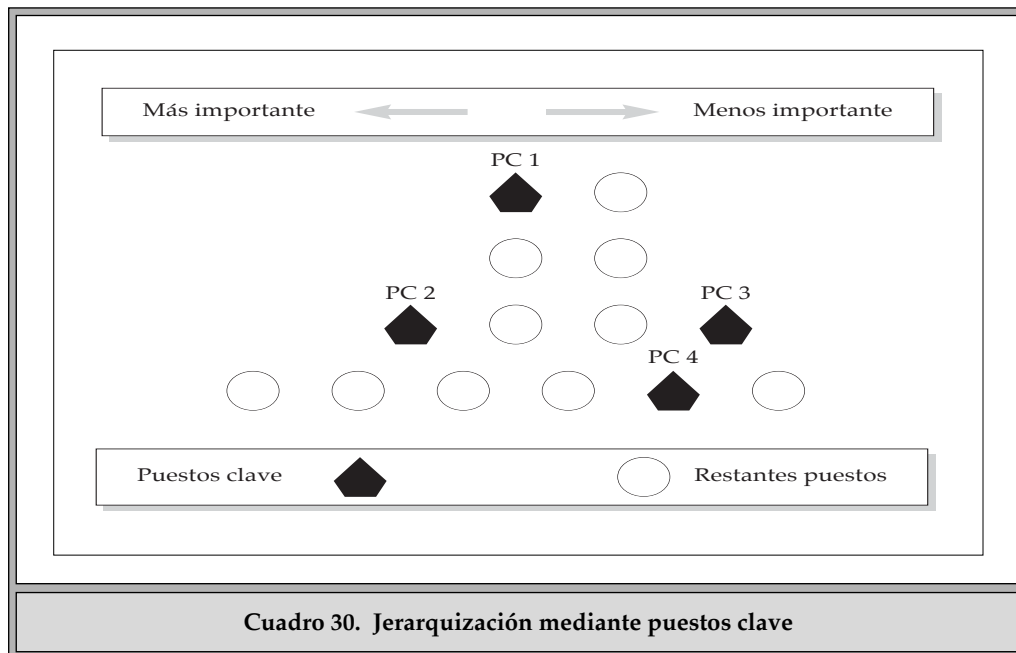
La *razón* de esos tres requisitos es:

- Que estén claramente definidos, porque van a servir de referencia a los demás puestos, por lo que debemos conocerlos minuciosa y exhaustivamente. Si fallamos en la elección de los puntos de referencia, los puestos que se comparen con él estarán sesgados por esa causa.
- Que sean *estables*, precisamente porque, como puntos de referencia, deben ofrecer seguridad a los puestos que con él se compararán. Este requisito hace referencia a que no estén en constante cambio, modificación, rediseño, etc.
- Que pertenezcan a *distintos* departamentos, porque es más fácil comparar un puesto con otro puesto clave de su propio departamento, que con el de otro departamento que le es completamente ajeno. La comparación de los demás puestos con un puesto clave de su mismo departamento es más fácil, ágil, próxima y fiable.

El *procedimiento* completo es el siguiente:



Aclaramos el proceso con una sencilla figura:



Podemos plasmar el resultado en la hoja de valoración siguiente, en la que ya hemos seleccionado los puestos clave (PC 1, PC 2, PC 3 y PC 4):

VPT

**Método de jerarquización
Técnica mediante puestos clave
Valoración individual de cada evaluador**

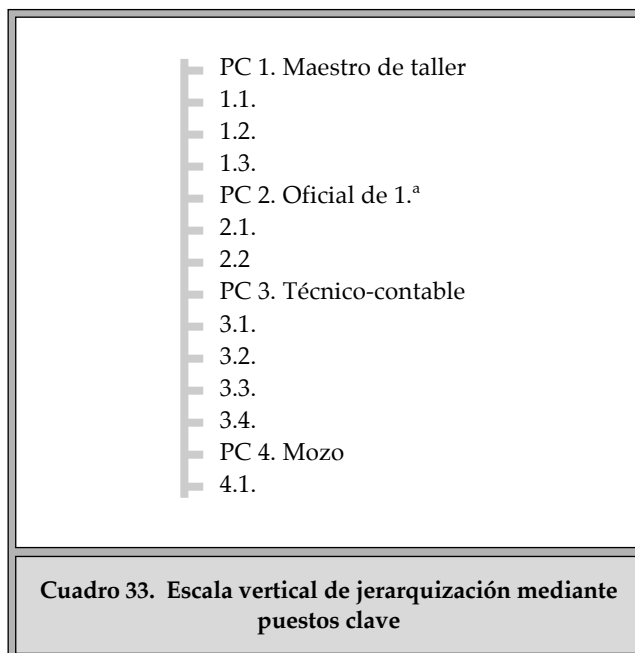
PUESTOS A VALORAR		EVALUADOR: D.	
<i>Criterios:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad del trabajo • Volumen de trabajo • Experiencia requerida • Responsabilidad del puesto • Condiciones ambientales 		Fecha:	
		ORDEN	OBSERVACIONES
1	Maestro de taller	PC 1	
2	Jefe de equipo eléctrico		
3	Jefe de equipo mecánico		
4	Oficial de 1. ^a	PC 2	
5	Oficial de 2. ^a		
6	Oficial de 3. ^a		
7	Jefe de contabilidad		
8	Técnico-contable	PC 3	
9	Jefe de presupuestos		
10	Gestor de presupuestos		
11	Limpiador		
12	Mozo	PC 4	
13	Conductor		
14	Almacenero		

Cuadro 31. Hoja de valoración individual

PUESTOS A VALORAR			EVALUADOR: Todos (5)					
			Fecha:					
DENOMINACIÓN	UNIDAD OPERATIVA		ORDENAMIENTO					
			Evalua- dor 1	Evalua- dor 2	Evalua- dor 3	Evalua- dor 4	Evalua- dor 5	Con- senso
1	Maestro de taller	Producción						
2	Jefe de equipo eléctrico	Producción						
3	Jefe de equipo mecánico	Producción						
4	Oficial de 1.ª	Producción						
5	Oficial de 2.ª	Producción						
6	Oficial de 3.ª	Producción						
7	Jefe de contabilidad	Administración						
8	Técnico-contable	Administración						
9	Jefe de presupuestos	Administración						
10	Gestor de presupuestos	Administración						
11	Limpiador	Varios						
12	Mozo	Varios						
13	Conductor	Varios						
14	Almacenero	Varios						

Cuadro 32. Hoja de valoración del comité

El resultado del consenso puede plasmarse en una escala vertical semejante a ésta:



9.1.5. Quintilado

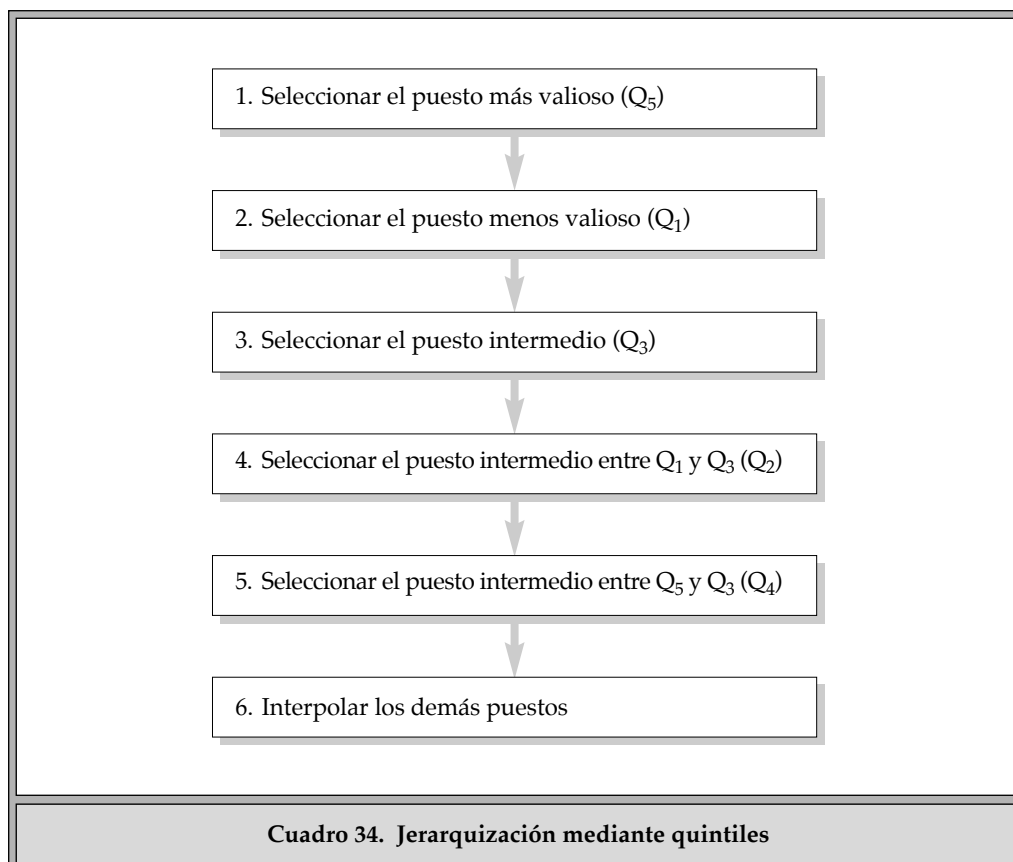
Consiste en confeccionar una especie de escala de valoración por quintiles, utilizando cinco puestos de trabajo como referencia. El término «quintil» se refiere a un

concepto estadístico del mismo tipo que los más conocidos de «centil», «decil» o «cuartil». Si dividimos una magnitud en cien partes, cada una de éstas se denomina centil; si en diez, decil; si en cuatro, cuartil; si en cinco, centil.

Los *pasos* a seguir son los siguientes:

- 1.º Los miembros del comité seleccionan el puesto de trabajo de mayor valor (que, por ello, ocupará el quintil 5: Q_5) y el de menor valor (que ocupará el quintil 1: Q_1).
- 2.º Seleccionar el puesto de trabajo que esté equidistante de ambos (que, lógicamente, conseguirá el quintil 3: Q_3).
- 3.º Elegir el que ocupa el centro entre el Q_1 y el Q_3 (se denominará Q_2) y el que ocupa el centro entre el Q_3 y el Q_5 (se llamará Q_4).
- 4.º Conseguimos así una escala de valoración de cinco grados, en la que después se interpolarán los demás puestos de trabajo.

O sea:



Para aplicar este método utilizamos la hoja de valoración siguiente en la que ya hemos seleccionado a los cinco quintiles:

VPT

Método de jerarquización
Técnica del quintilado
Valoración individual de cada evaluador

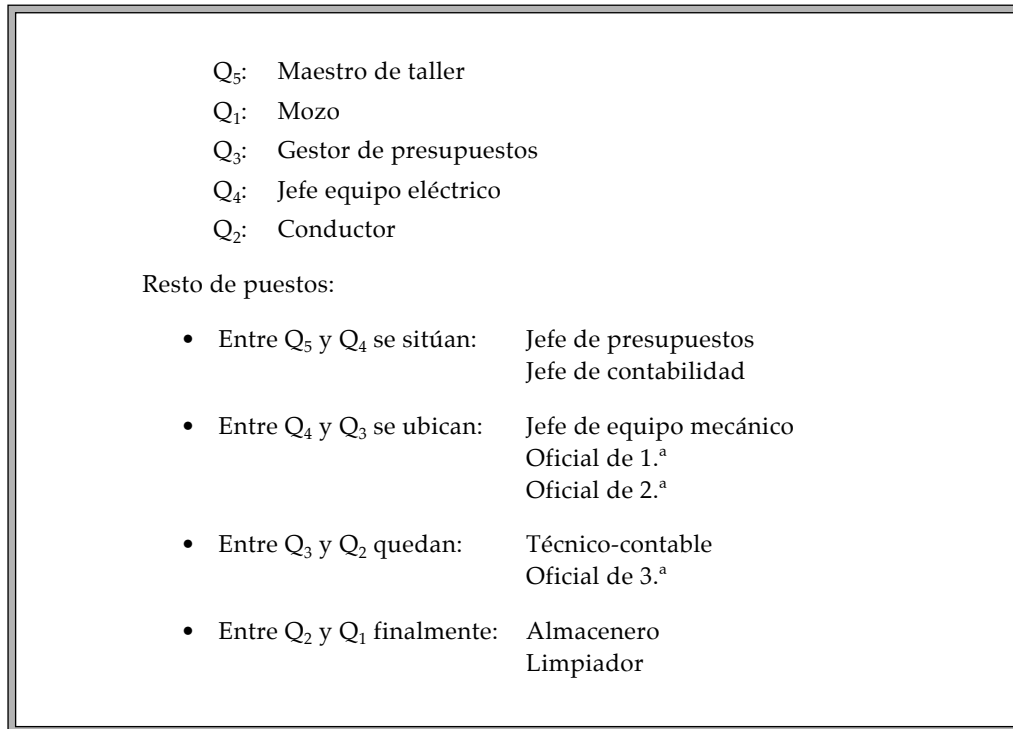
PUESTOS A VALORAR		EVALUADOR: D.		
<i>Criterios:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad del trabajo • Volumen de trabajo • Experiencia requerida • Responsabilidad del puesto • Condiciones ambientales 		Fecha:		
		QUINTIL	INTERMEDIO	OBSERVACIONES
1	Maestro de taller	Q ₅		
2	Jefe de equipo eléctrico	Q ₄		
3	Jefe de equipo mecánico			
4	Oficial de 1.ª			
5	Oficial de 2.ª			
6	Oficial de 3.ª			
7	Jefe de contabilidad			
8	Técnico-contable			
9	Jefe de presupuestos			
10	Gestor de presupuestos	Q ₃		
11	Limpiador			
12	Mozo	Q ₁		
13	Conductor	Q ₂		
14	Almacenero			

Cuadro 35. Hoja de valoración individual

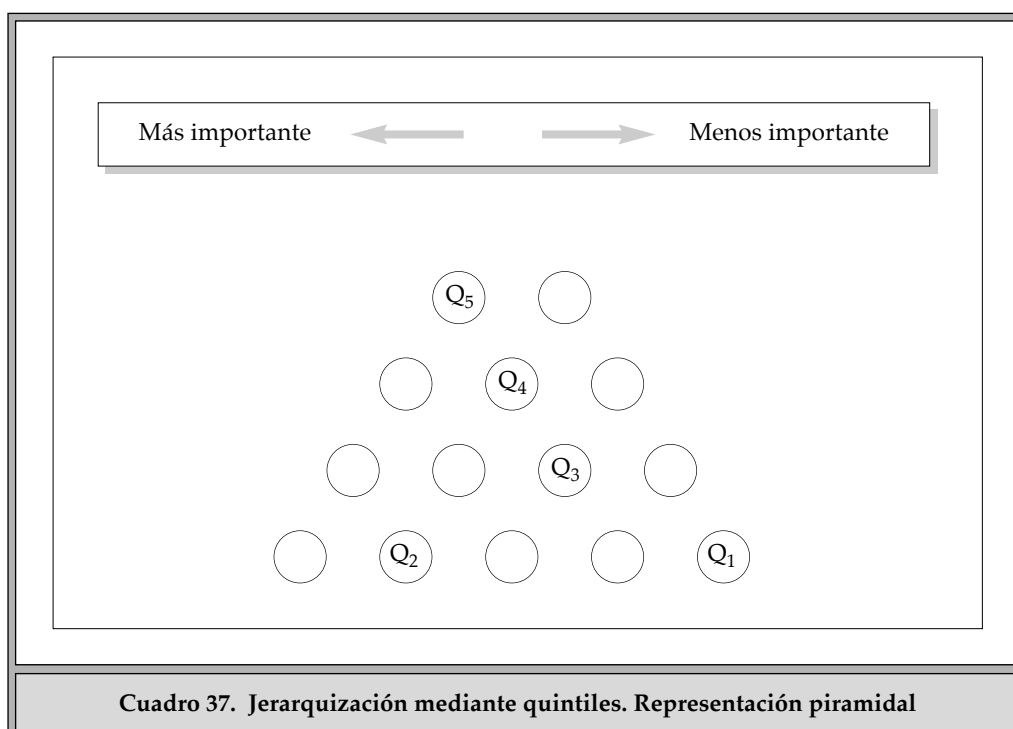
PUESTOS A VALORAR	EVALUADOR: Todos (5)					
	Fecha:					
	ORDENAMIENTO					
	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 5	Consenso
QUINTIL 5	M. taller	M. taller	M. taller	M. taller	M. taller	M. taller
Intermedios						
QUINTIL 4	Jefe eq. eléctrico	Jefe eq. eléctrico	Jefe eq. eléctrico	Jefe eq. eléctrico	Jefe eq. eléctrico	Jefe eq. eléctrico
Intermedios						
QUINTIL 3	Gestor presup.	Gestor presup.	Gestor presup.	Gestor presup.	Gestor presup.	Gestor presup.
Intermedios						
QUINTIL 2	Conductor	Conductor	Conductor	Conductor	Conductor	Conductor
Intermedios						
QUINTIL 1	Mozo	Mozo	Mozo	Mozo	Mozo	Mozo

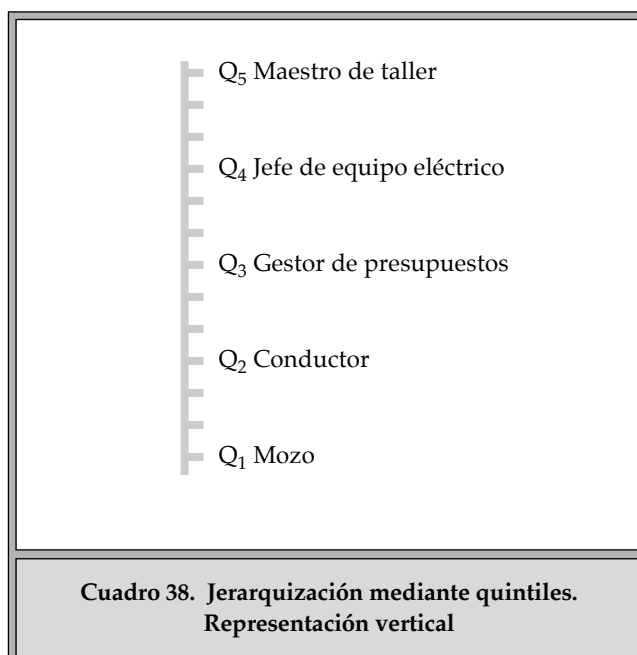
Cuadro 36. Hoja de valoración del comité

Aplicando esta técnica a nuestra empresa «HAHEHI», los resultados podrían ser éstos:



Estos resultados podemos expresarlos en forma de pirámide o de escala vertical, como muestran los dos cuadros siguientes:





9.1.6. Comparaciones binarias o por parejas o por pares

Tenemos varios procedimientos:

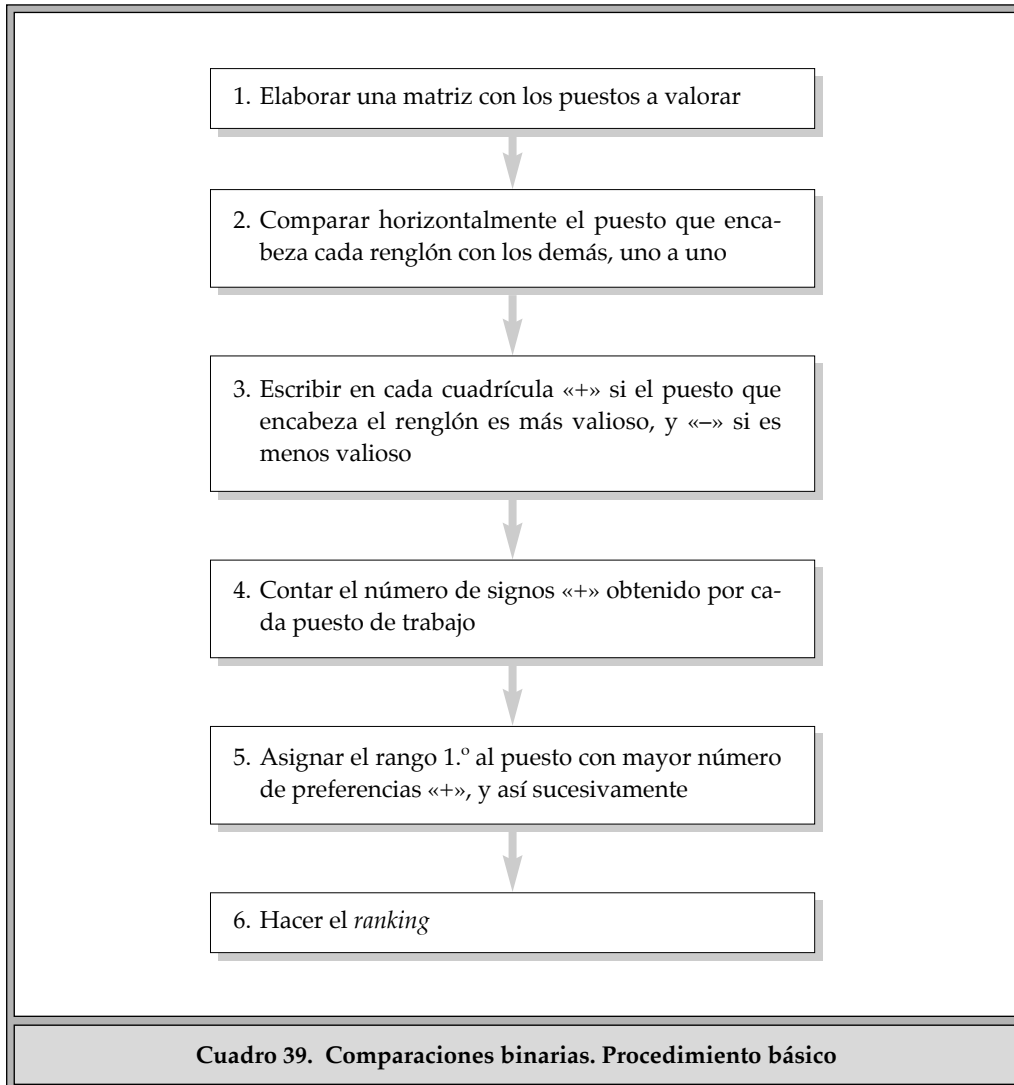
9.1.6.1. Procedimiento básico

Consiste en comparar cada puesto de trabajo con todos los demás, uno tras otro (de ahí su denominación). El evaluador debe determinar cuál de los dos es superior, poniéndole el signo (+); al inferior le pondrá el signo (-). Funciona (valga la metáfora) de manera semejante a la liga de baloncesto (ACB) y de balonmano (ASOBAL).

El número de veces que un puesto es preferido (número de signos +) a los demás, determina su lugar en el *ranking*, ya que cada signo + expresa «partido o enfrentamiento ganado» al otro puesto.

Para llevar a cabo dicha comparación elaboramos un cuadro de doble entrada en cuyas filas y columnas figuran los mismos puestos y en el mismo orden. A continuación se compara el puesto que encabeza cada renglón con los demás; si es superior, pondremos (+); en caso contrario, escribiremos (-).

El siguiente cuadro expresa todo el proceso:



Como decíamos, cada evaluador dispone de un cuadro como éste:

Puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	Preferencias	Rango
1		-	-	-	+	-	1	5.º
2	+		+	+	+	+	5	1.º
3	+	-		-	+	+	3	3.º
4	+	-	+		+	+	4	2.º
5	-	-	-	-		-	0	6.º
6	+	-	-	-	+		2	4.º

Observe el lector que cada columna obtiene el resultado inverso que su fila, ya que, lógicamente, si el puesto 1 es más valioso que el 2, éste es menos valioso que el 1...

Para obtener una jerarquización única los miembros del comité consensúan los rangos otorgados por cada miembro del comité de valoración.

Apliquemos este método a la empresa «HAHEHI», utilizando la hoja de valoración siguiente:

VPT

Método de jerarquización
Técnica de comparación por pares
Procedimiento básico

Evaluador:

Puestos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Preferencias
1 Maestro de taller															
2 Jefe de equipo eléctrico															
3 Jefe de equipo mecánico															
4 Oficial de 1.ª															
5 Oficial de 2.ª															
6 Oficial de 3.ª															
7 Jefe de contabilidad															
8 Técnico-contable															
9 Jefe de presupuestos															
10 Gestor de presupuestos															
11 Limpiador															
12 Mozo															
13 Conductor															
14 Almacenero															

Cuadro 40. Hoja de valoración

VPT

Método de jerarquización
Técnica de comparación por pares
Procedimiento básico

		EVALUADOR 1	EVALUADOR 2	EVALUADOR 3	EVALUADOR 4	EVALUADOR 5	TOTALES	CONSENSO
	Puestos de trabajo	Preferencias	Preferencias	Preferencias	Preferencias	Preferencias	Preferencias	Rango
1	Maestro de taller							
2	Jefe de equipo eléctrico							
3	Jefe de equipo mecánico							
4	Oficial de 1.º							
5	Oficial de 2.º							
6	Oficial de 3.º							
7	Jefe de Contabilidad							
8	Técnico-contable							
9	Jefe de presupuestos							
10	Gestor de presupuestos							
11	Limpiador							
12	Mozo							
13	Conductor							
14	Almacenero							

Cuadro 41. Hoja de valoración del comité

Si aplicamos el procedimiento básico a nuestra empresa «HAHEHI» podemos obtener estos resultados de consenso (es decir, del comité de valoración como tal):

Puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Preferencias	Rango
1		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	13	1.º
2	-		+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	10	4.º
3	-	-		+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	9	5.º
4	-	-	-		+	-	+	-	+	+	+	+	+	+	8	6.º
5	-	-	-	-		+	-	+	-	+	+	+	+	+	7	7.º
6	-	-	+	-	-		-	-	-	-	+	+	+	+	4	10.º
7	-	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	12	2.º
8	-	-	-	-	-	+	-		-	-	+	+	+	+	5	9.º
9	-	+	+	+	+	+	-	+		+	+	+	+	+	11	3.º
10	-	-	-	-	-	+	-	+	-		+	+	+	+	6	8.º
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	+	1	13.º
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	0	14.º
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+		+	3	11.º
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	2	12.º

9.1.6.2. De comparación factorial por parejas (pair factor comparison system)

Cada evaluador, individualmente, puede tener dudas sobre la prevalencia de un puesto sobre otro. Pues bien, este método está diseñado, precisamente, para deshacer empates.

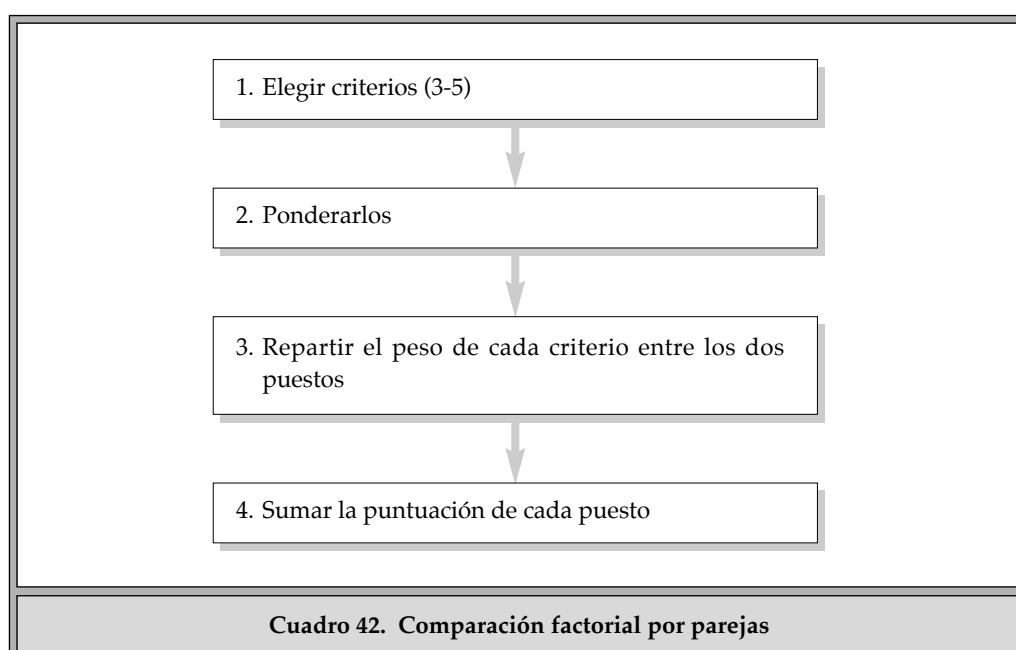
Se aplica cuando surgen dudas acerca de la prioridad entre dos puestos de trabajo aparentemente similares en importancia y también cuando se producen empates entre los jueces.

Pongamos un ejemplo:

Jueces	Rango
A	Pone en el lugar 8.º al puesto 5
B	Pone en el lugar 8.º al puesto 6
C	Pone en el lugar 8.º al puesto 5
D	Pone en el lugar 8.º al puesto 6

Por lo tanto, dos jueces prefieren el puesto 5 sobre el 6 y otros dos jueces prefieren el puesto 6 sobre el 5.

Para resolver estas situaciones enquistadas, podemos tomar como punto de comparación unos criterios (pocos:3-5), a los cuales vamos a ponderar, para después repartir su peso entre los dos puestos en disputa. O sea, seguiremos este proceso:



Veamos un ejemplo: en nuestra empresa «HAHEHI» podríamos tener dudas sobre si el jefe de presupuestos (al que podemos llamar ahora trabajo «X») tiene mayor valor que el jefe de contabilidad (trabajo «Y»), o todo lo contrario; pues bien, para disolver esa duda, vamos a utilizar este procedimiento:

Factores	Ponderación	Trabajo «X»	Trabajo «Y»
Formación	30	15	15
Experiencia	25	12	13
Responsabilidad	25	10	15
Iniciativa	15	12	3
Creatividad	5	2	3
	100	51	49

Con ello, el trabajo «X» (jefe de presupuestos) queda mejor valorado (por muy poco, como era previsible) que el trabajo «Y» (jefe de contabilidad). De este modo, hemos logrado desempatar ambos puestos.

9.1.6.3. Procedimiento normalizado

Este procedimiento permite establecer *cuánto más* valioso es un puesto que otro. Añade al procedimiento básico una pequeña aplicación estadística realizada a partir de *cuántos evaluadores* estimaron que un puesto es superior o inferior a otro.

El término «normalizado» alude al concepto estadístico de «normalización», es decir, a las puntuaciones derivadas normalizadas (las denominadas puntuaciones «Z»); en base a ellas se ha construido la llamada «distribución normal de frecuencias», también conocida como campana de Gauss (véanse **cuadros 48 y 49**).

Los *pasos* a seguir son los siguientes:

- 1.º Crear un cuadro de doble entrada en el que todos los puestos a valorar aparecen referenciados (sin ningún orden) en la columna de la izquierda y, siguiendo el mismo orden, en la fila superior (techo).
- 2.º Cada evaluador compara horizontalmente el primer puesto de la columna izquierda con cada uno de los puestos de la fila superior, poniendo el signo (+) si el puesto de la columna (es decir, el que encabeza el renglón) es superior al de la fila, y el signo (–) en caso contrario.

VPT

Método de jerarquización
Técnica de comparación por pares
Procedimiento normalizado

Evaluador 1:

Puestos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Preferencias
1 Maestro de taller		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	13
2 Jefe de equipo eléctrico	-		+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	10
3 Jefe de equipo mecánico	-	-		+	+	+	-	+	-	-	+	+	+	+	8
4 Oficial de 1.º	-	-	-		+	+	-	+	-	-	+	+	+	+	7
5 Oficial de 2.º	-	-	-	-		+	-	-	-	-	+	+	+	+	5
6 Oficial de 3.º	-	-	-	-	-		-	-	-	-	+	+	-	+	3
7 Jefe de contabilidad	-	+	+	+	+	+		+	-	+	+	+	+	+	11
8 Técnico-contable	-	-	-	-	+	+	-		-	-	+	+	+	+	6
9 Jefe de presupuestos	-	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	12
10 Gestor de presupuestos	-	-	+	+	+	+	-	+	-		+	+	+	+	9
11 Limpiador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		+	-	-	1
12 Mozo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	0
13 Conductor	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	+		+	4
14 Almacenero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-		2

Cuadro 43. Hoja de valoración individual

VPT

Método de jerarquización
Técnica de comparación por pares
Procedimiento normalizado

Evaluador 2:

Puestos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Preferencias
1 Maestro de taller		+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	12
2 Jefe de equipo eléctrico	-		+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	10
3 Jefe de equipo mecánico	-	-		+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	9
4 Oficial de 1.º	-	-	-		+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	8
5 Oficial de 2.º	-	-	-	-		+	-	+	-	-	+	+	+	+	6
6 Oficial de 3.º	-	-	-	-	-		-	-	-	-	+	+	+	+	4
7 Jefe de contabilidad	-	+	+	+	+	+		+	-	+	+	+	+	+	11
8 Técnico-contable	-	-	-	-	-	+	-		-	-	+	+	+	+	5
9 Jefe de presupuestos	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	13
10 Gestor de presupuestos	-	-	-	+	+	+	-	-	-		+	+	+	+	7
11 Limpiador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		+	-	-	1
12 Mozo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	0
13 Conductor	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	+		-	3
14 Almacenero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+		2

Cuadro 44. Hoja de valoración individual

VPT

Método de jerarquización
Técnica de comparación por pares
Procedimiento normalizado

Evaluador 3:

Puestos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Preferencias
1 Maestro de taller		+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	12
2 Jefe de equipo eléctrico	-		+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	10
3 Jefe de equipo mecánico	-	-		+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	9
4 Oficial de 1.ª	-	-	-		+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	8
5 Oficial de 2.ª	-	-	-	-		+	-	+	-	+	+	+	+	+	7
6 Oficial de 3.ª	-	-	-	-	-		-	-	-	-	+	+	+	+	4
7 Jefe de contabilidad	-	+	+	+	+	+		+	-	+	+	+	+	+	11
8 Técnico-contable	-	-	-	-	-	+	-		-	-	+	+	+	+	5
9 Jefe de presupuestos	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	13
10 Gestor de presupuestos	-	-	-	-	-	+	-	+	-		+	+	+	+	6
11 Limpiador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	0
12 Mozo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+		-	-	1
13 Conductor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+		+	3
14 Almacenero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-		2

Cuadro 45. Hoja de valoración individual

VPT

Método de jerarquización
Técnica de comparación por pares
Procedimiento normalizado

Evaluador 4:

Puestos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Preferencias
1 Maestro de taller		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	13
2 Jefe de equipo eléctrico	-		+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	10
3 Jefe de equipo mecánico	-	-		+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	9
4 Oficial de primera	-	-	-		+	+	-	+	-	-	+	+	+	+	7
5 Oficial de segunda	-	-	-	-		+	-	-	-	-	+	+	+	+	5
6 Oficial de tercera	-	-	-	-	-		-	-	-	-	+	+	+	+	4
7 Jefe de contabilidad	-	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	12
8 Técnico-contable	-	-	-	-	+	+	-		-	-	+	+	+	+	6
9 Jefe de presupuestos	-	+	+	+	+	+	-	+		+	+	+	+	+	11
10 Gestor de presupuestos	-	-	-	+	+	+	-	+	-		+	+	+	+	8
11 Limpiador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		+	-	-	1
12 Mozo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	0
13 Conductor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+		+	3
14 Almacenero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-		2

Cuadro 46. Hoja de valoración individual

3.º En un nuevo cuadro de doble entrada escribimos el número y el porcentaje (o proporción) de evaluadores que han preferido el puesto de la columna al de la fila.

VPT

**Método de jerarquización
Técnica de comparación por pares
Procedimiento normalizado**

N = Número de evaluadores

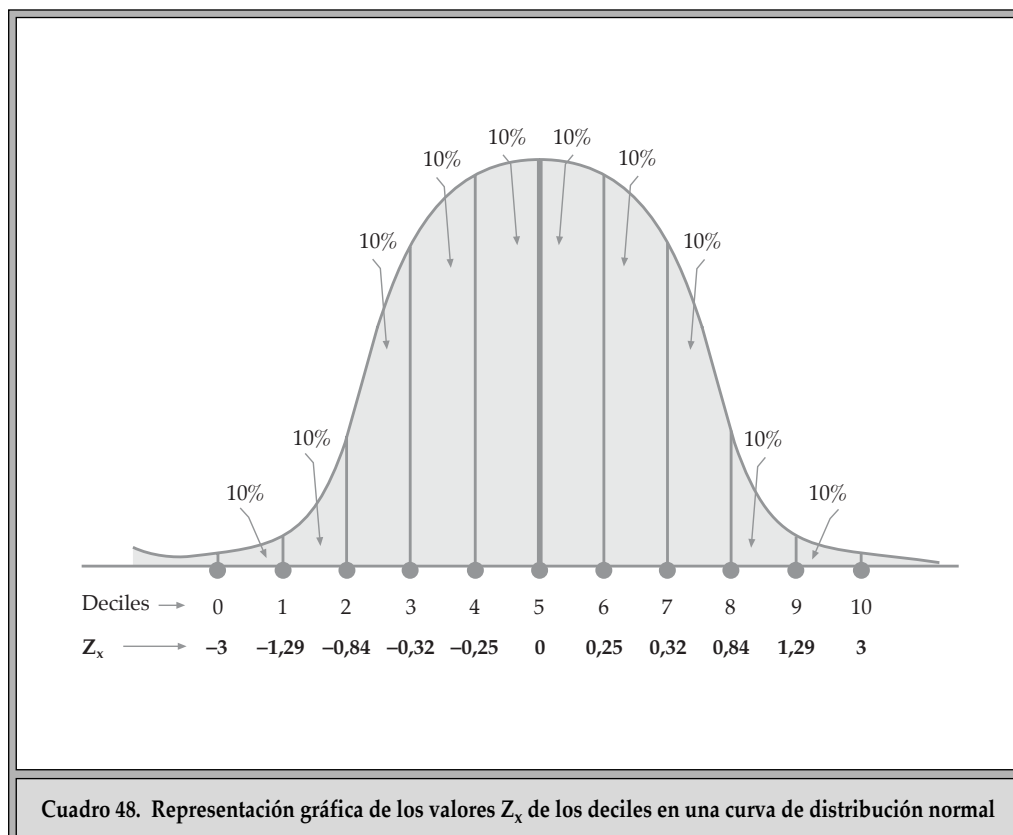
Puestos de trabajo	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1 Maestro de taller	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	2	50	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100
2 Jefe de equipo eléctrico	0	00	3	75	4	100	4	100	4	100	4	100	0	00	4	100	4	100	0	00	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100
3 jefe de equipo mecánico	0	00	1	25	4	100	4	100	4	100	4	100	0	00	4	100	4	100	0	00	3	75	4	100	4	100	4	100	4	100
4 Oficial de 1.ª	0	00	0	00	0	00	4	100	4	100	4	100	0	00	4	100	4	100	0	00	2	50	4	100	4	100	4	100	4	100
5 Oficial de 2.ª	0	00	0	00	0	00	0	00	4	100	4	100	0	00	2	50	4	100	0	00	1	25	4	100	4	100	4	100	4	100
6 Oficial de 3.ª	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	4	100	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	4	100	4	100	3	75	4	100
7 Jefe de contabilidad	0	00	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	2	50	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100
8 Técnico-contable	0	00	0	00	0	00	0	00	2	50	4	100	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	4	100	4	100	4	100	4	100
9 Jefe de presupuestos	2	50	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	2	50	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100
10 Gestor de presupuestos	0	00	0	00	1	25	2	50	3	75	4	100	0	00	4	100	4	100	0	00	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100
11 Limpiador	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	3	75	0	00	0	00	0	00
12 Mozo	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	1	25	0	00	1	25	0	00
13 Conductor	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	1	25	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	4	100	4	100	0	00	0	00
14 Almacenero	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	0	00	4	100	3	75	0	00	0	00

N = Número de evaluadores que prefieren el puesto que comienza el renglón sobre el que se cruza con él, procedente del techo de la tabla.

Cuadro 47. Número y porcentaje de evaluadores

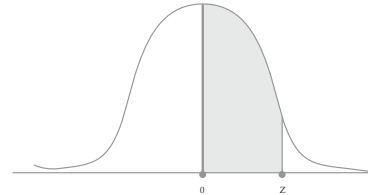
4.º En otro cuadro *estandarizamos* el cuadro anterior, convirtiendo sus porcentajes en valores «Z». Las puntuaciones «Z» se obtienen consultando la tabla del «área debajo de la curva normal» (**cuadros 48 y 49**). Se procede de esta forma:

- El porcentaje de evaluadores que han preferido un puesto dado se compara con el 50% (que es la media y que equivale a una puntuación «Z» de 0, como muestra el **cuadro 48**); se escribe la diferencia porcentual entre ambos, precedida del signo «+» (si aquel porcentaje es superior a 50) o del signo «-» (si es inferior). Así, por ejemplo, si el 75% de los evaluadores han preferido el puesto A sobre el B, ese 75% se distancia de la media (50%) en un +25%; si lo ha preferido el 30%, anotaremos: -20%.
- Conocida esta distancia, y su signo, entramos en la citada tabla (**cuadro 49**). Busquemos, por ejemplo, el porcentaje «+25»: ese porcentaje exacto no aparece, por lo que hemos de buscar el más próximo, que es el 24,86 (está en la fila 06, columna 07) al cual le corresponde una puntuación «Z» de +0,67, que escribimos en el cuadro. Busquemos ahora la puntuación «Z» que corresponde al porcentaje 30; se aleja del 50 en -20%, buscamos en la tabla: -0,52.



Es sabido que esta distribución de frecuencia se basa en la siguiente tabla:

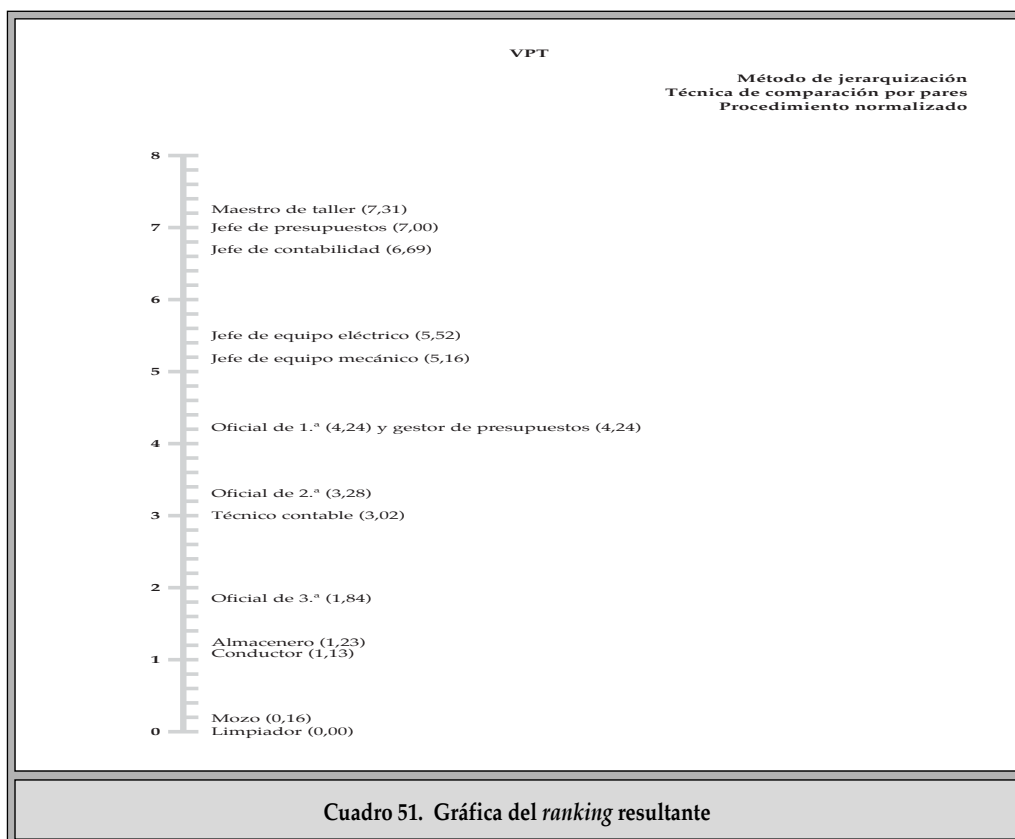
La entrada representa el área debajo de la distribución normal estándar desde la media a Z



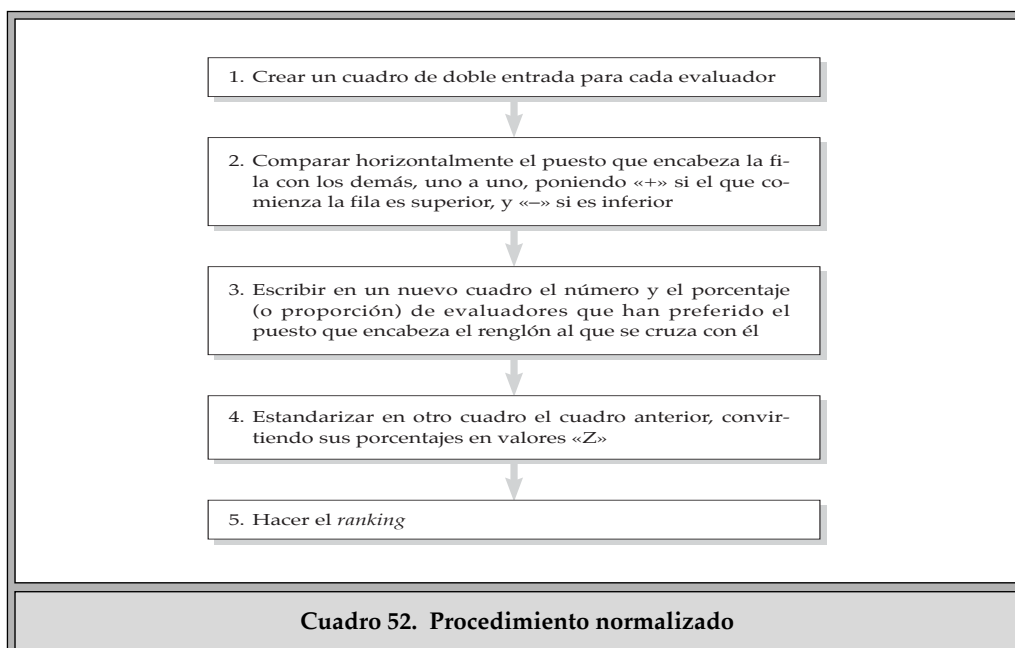
Z	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
0.0	.0000	.0040	.0080	.0120	.0160	.0199	.0239	.0279	.0319	.0359
0.1	.0398	.0438	.0478	.0517	.0557	.0596	.0636	.0675	.0714	.0753
0.2	.0793	.0832	.0871	.0910	.0948	.0987	.1026	.1064	.1103	.1141
0.3	.1179	.1217	.1255	.1293	.1331	.1368	.1406	.1443	.1480	.1517
0.4	.1554	.1591	.1628	.1664	.1700	.1736	.1772	.1808	.1844	.1879
0.5	.1915	.1950	.1985	.2019	.2054	.2088	.2123	.2157	.2190	.2224
0.6	.2257	.2291	.2324	.2357	.2389	.2422	.2454	.2486	.2518	.2549
0.7	.2580	.2612	.2642	.2673	.2704	.2734	.2764	.2794	.2823	.2852
0.8	.2881	.2910	.2939	.2967	.2995	.3023	.3051	.3078	.3106	.3133
0.9	.3159	.3186	.3212	.3238	.3264	.3289	.3315	.3340	.3365	.3389
1.0	.3413	.3438	.3461	.3485	.3508	.3531	.3554	.3577	.3599	.3621
1.1	.3643	.3665	.3686	.3708	.3729	.3749	.3770	.3790	.3810	.3830
1.2	.3849	.3869	.3888	.3907	.3925	.3944	.3962	.3980	.3997	.4015
1.3	.4032	.4049	.4066	.4082	.4099	.4115	.4131	.4147	.4162	.4177
1.4	.4192	.4207	.4222	.4236	.4251	.4265	.4279	.4292	.4306	.4319
1.5	.4332	.4345	.4357	.4370	.4382	.4394	.4406	.4418	.4429	.4441
1.6	.4452	.4463	.4474	.4484	.4495	.4505	.4515	.4525	.4535	.4545
1.7	.4554	.4564	.4573	.4582	.4591	.4599	.4608	.4616	.4625	.4633
1.8	.4641	.4649	.4656	.4664	.4671	.4678	.4686	.4693	.4699	.4706
1.9	.4713	.4719	.4726	.4732	.4738	.4744	.4750	.4756	.4761	.4767
2.0	.4772	.4778	.4783	.4788	.4793	.4798	.4803	.4808	.4812	.4817
2.1	.4821	.4826	.4830	.4834	.4838	.4842	.4846	.4850	.4854	.4857
2.2	.4861	.4864	.4868	.4871	.4875	.4878	.4881	.4884	.4887	.4890
2.3	.4893	.4896	.4898	.4901	.4904	.4906	.4909	.4911	.4913	.4916
2.4	.4918	.4920	.4922	.4925	.4927	.4929	.4931	.4932	.4934	.4936
2.5	.4938	.4940	.4941	.4943	.4945	.4946	.4948	.4949	.4951	.4952
2.6	.4953	.4955	.4956	.4957	.4959	.4960	.4961	.4962	.4963	.4964
2.7	.4965	.4966	.4967	.4968	.4969	.4970	.4971	.4972	.4973	.4974
2.8	.4974	.4975	.4976	.4977	.4977	.4978	.4979	.4979	.4980	.4981
2.9	.4981	.4982	.4982	.4983	.4984	.4984	.4985	.4985	.4986	.4986
3.0	.49865	.49869	.49874	.49878	.49882	.49886	.49889	.49893	.49897	.49900
3.1	.49903	.49906	.49910	.49913	.49916	.49918	.49921	.49924	.49926	.49929
3.2	.49931	.49934	.49936	.49938	.49940	.49942	.49944	.49946	.49948	.49950
3.3	.49952	.49953	.49955	.49957	.49958	.49960	.49961	.49962	.49964	.49965
3.4	.49966	.49968	.49969	.49970	.49971	.49972	.49973	.49974	.49975	.49976
3.5	.49977	.49978	.49978	.49979	.49980	.49981	.49981	.49982	.49983	.49983
3.6	.49984	.49985	.49985	.49986	.49986	.49987	.49987	.49988	.49988	.49989
3.7	.49989	.49990	.49990	.49991	.49991	.49991	.49992	.49992	.49992	.49992
3.8	.49993	.49993	.49993	.49994	.49994	.49994	.49994	.49995	.49995	.49995
3.9	.49995	.49995	.49996	.49996	.49996	.49996	.49996	.49997	.49997	.49997

Cuadro 49. Área debajo de la curva normal

7.º Los resultados finales se pueden representar en una escala vertical que expresa la distancia entre los puestos, en función de su ubicación en la curva de distribución.



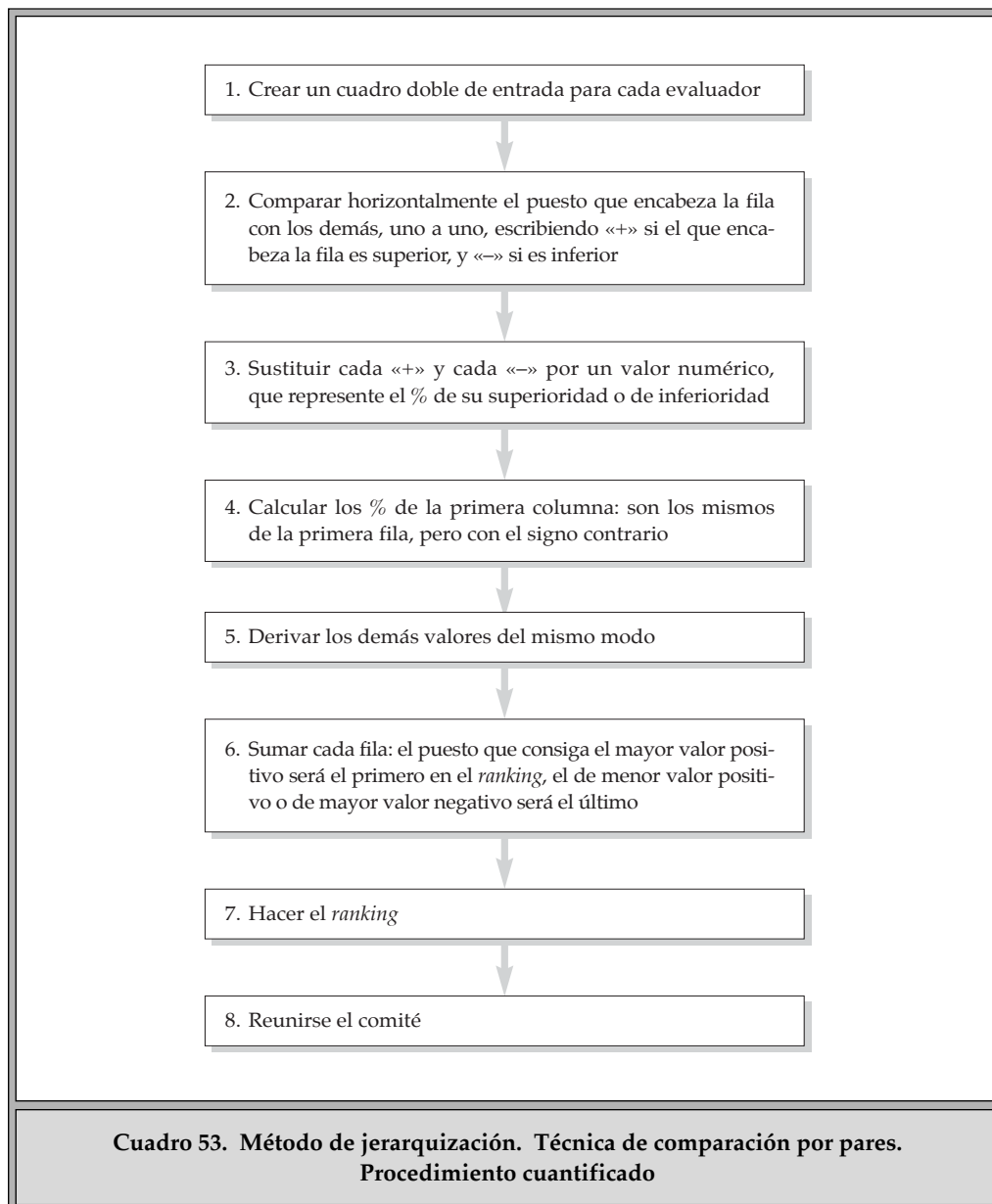
En resumen:



9.1.6.4. Procedimiento cuantificado

Es una variante del procedimiento básico de comparación por pares, pero es mucho más exigente, por lo que, coloquialmente, se le suele denominar «de las clavijas» (tal es el esfuerzo que exige a los evaluadores).

Los *pasos* a seguir para aplicar este procedimiento son los siguientes:



- 1.º Crear un cuadro de doble entrada que referencie todos los puestos a valorar (sin ningún orden) en la columna de la izquierda y, siguiendo el mismo orden, en la fila superior.

- 2.º Comparar, cada evaluador, horizontalmente, el primer puesto de la columna izquierda (el que comienza el renglón) con los de la fila superior, poniendo (+) si el de la columna es superior, o (-) en caso contrario (véase **cuadro 54**).

VPT

Método de jerarquización
Técnica de comparaciones binarias
Procedimiento cuantificado

Cód.	Denominación	PUESTOS A VALORAR													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Maestro de taller	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
2	Jefe de equipo eléctrico	-	-	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
3	Jefe de equipo mecánico	-	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
4	Oficial de 1.ª	-	-	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
5	Oficial de 2.ª	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
6	Oficial de 3.ª	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+
7	Jefe de contabilidad	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
8	Técnico-contable	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+
9	Jefe de presupuestos	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
10	Gestor de presupuestos	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+
11	Limpiador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-
12	Mozo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Conductor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+
14	Almacenero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+

Cuadro 54. Hoja de valoración individual

- 3.º Sustituir cada (+) y cada (-) por un número, que representa el porcentaje estimado en que cada puesto de la columna es superior o inferior a cada uno de la fila (techo). Éste es el paso esencial y clave de este procedimiento (véase **cuadro 55**).

VPT

Método de jerarquización
Técnica de comparaciones binarias
Procedimiento cuantificado

Cód.	Denominación	PUESTOS A VALORAR														Σ	+ K (465)	N.º de orden
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
1	Maestro de taller		15	20	22	25	35	10	30	-5	28	50	60	40	45	375	840	2.º
2	Jefe de equipo eléctrico	-15		-5	7	10	20	-5	15	-20	-3	35	45	25	30	129	594	4.º
3	Jefe de equipo mecánico	-20	5		2	5	15	-10	10	-25	8	30	40	20	25	105	570	5.º
4	Oficial de 1.ª	-22	-7	-2		3	13	-12	8	-27	6	28	38	18	23	67	532	6.º
5	Oficial de 2.ª	-25	-10	-5	-3		10	-15	5	-30	3	25	35	15	20	25	490	7.º
6	Oficial de 3.ª	-35	-20	-15	-13	-10		-25	-5	-40	-7	15	25	5	10	-115	350	10.º
7	Jefe de contabilidad	-10	5	10	12	15	25		20	-15	18	40	50	30	35	235	700	3.º
8	Técnico-contable	-30	-15	-10	-8	-5	5	-20		-35	-2	20	30	10	15	-45	420	9.º
9	Jefe de presupuestos	5	20	25	27	30	40	15	35		33	55	65	45	50	445	910	1.º
10	Gestor de presupuestos	-28	3	-8	-6	-3	7	-18	2	-33		22	32	12	17	-1	464	8.º
11	Limpiador	-50	-35	-30	-28	-25	-15	-40	-20	-55	-22		10	-10	-5	-325	140	13.º
12	Mozo	-60	-45	-40	-38	-35	-25	-50	-30	-65	-32	-10		-20	-15	-465	0	14.º
13	Conductor	-40	-25	-20	-18	-15	-5	-30	-10	-45	-12	10	20		5	-185	280	11.º
14	Almacenero	-45	-30	-25	-23	-20	-10	-35	-15	-50	-17	5	15	-5		-255	210	12.º

Cuadro 55. Hoja de valoración individual

- 4.º Calcular los valores de la primera columna: son los mismos que los de la primera fila, pero con signo contrario.
- 5.º Derivar todos los demás valores de la matriz a partir de esa fila y columna. Para obtener la fila siguiente: aplicar la suma algebraica del segundo puesto de la columna (en orden de su ubicación en el cuadro) con el tercero, cuarto... puestos de la fila.
- Obtener la segunda columna, como se obtuvo la primera.
- 6.º Totalizar las cantidades de las filas: el puesto que consiga el mayor valor positivo será el superior; el de menor valor positivo o de mayor valor negativo será el inferior.
- 7.º Reunirse los miembros del comité para poner en común sus resultados, cumplimentando el **cuadro 56**, con el « Σ » del **cuadro 55**. Para evitar las cantidades negativas, podemos sumar una constante (K) a todos los puestos, equivalente a la puntuación negativa máxima.

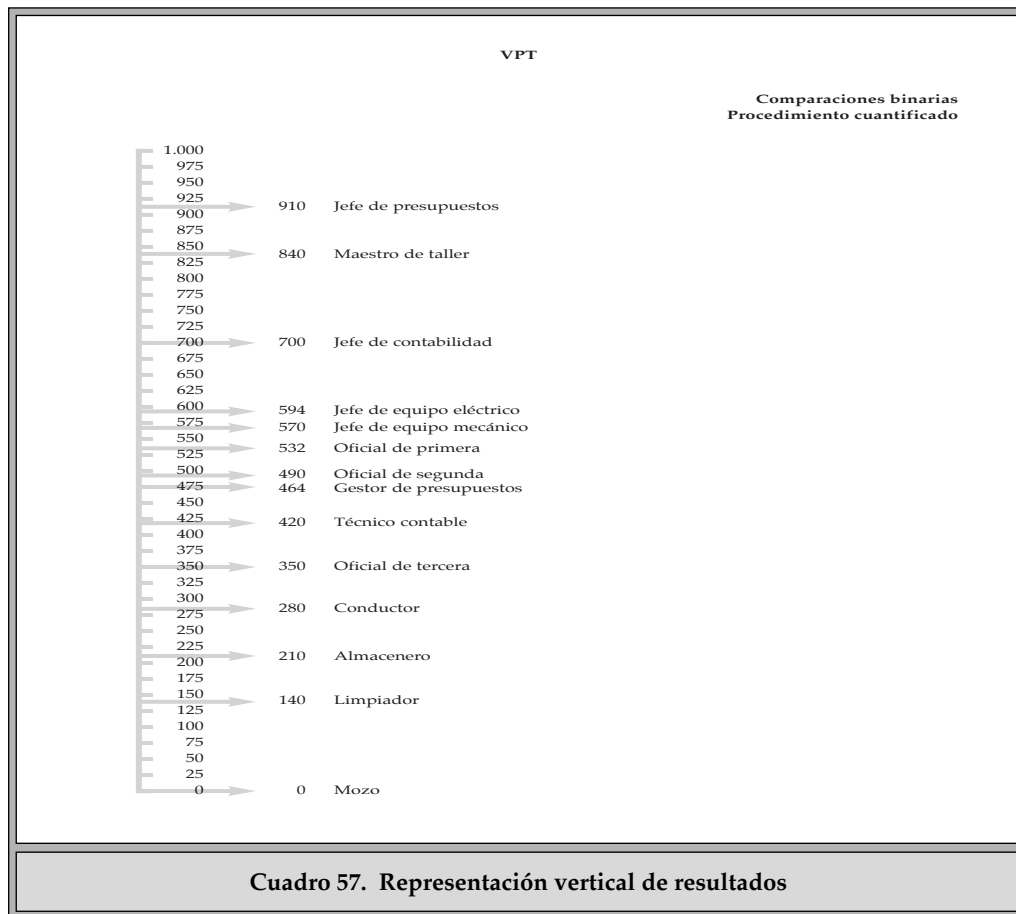
VPT

Comparaciones binarias
Procedimiento cuantificado

PUESTOS A VALORAR		$\Sigma + K$						
Cód.	Denominación	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 5	Suma total	N.º de Orden
1	Maestro de taller							
2	Jefe de equipo eléctrico							
3	Jefe de equipo mecánico							
4	Oficial de 1.º							
5	Oficial de 2.º							
6	Oficial de 3.º							
7	Jefe de contabilidad							
8	Técnico-contable							
9	Jefe de presupuestos							
10	Gestor de presupuestos							
11	Limpiador							
12	Mozo							
13	Conductor							
14	Almacenero							

Cuadro 56. Hoja de valoración del comité

- 8.º Representar, si estimamos oportuno, el resultado en una escala vertical, como hemos hecho en el **cuadro 57**.



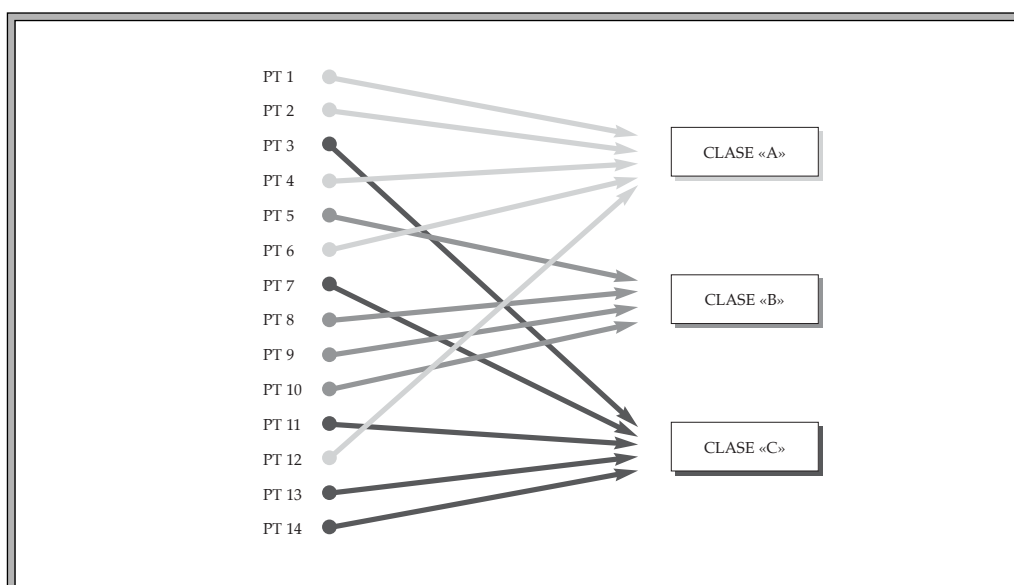
9.º Establecer el *ranking* definitivo, ordenando los puestos de mayor a menor puntuación.

9.2. MÉTODO DE CLASIFICACIÓN O DE GRADUACIÓN O DE GRADOS (*JOB CLASSIFICATION SYSTEM*)

Todos los métodos de jerarquización (que acabamos de estudiar) ponen los puestos de trabajo en «fila india», uno detrás de otro. Por el contrario, el sistema de clasificación rechaza esta operatoria, y defiende que no se puede establecer un salario diferente para cada puesto de trabajo, por el solo hecho de que uno quede jerarquizado detrás de otro, aunque sea por una diferencia mínima. El sistema de clasificación abomina de esa dispersión, y busca la *agrupación* de los puestos en pocas clases, grados o niveles.

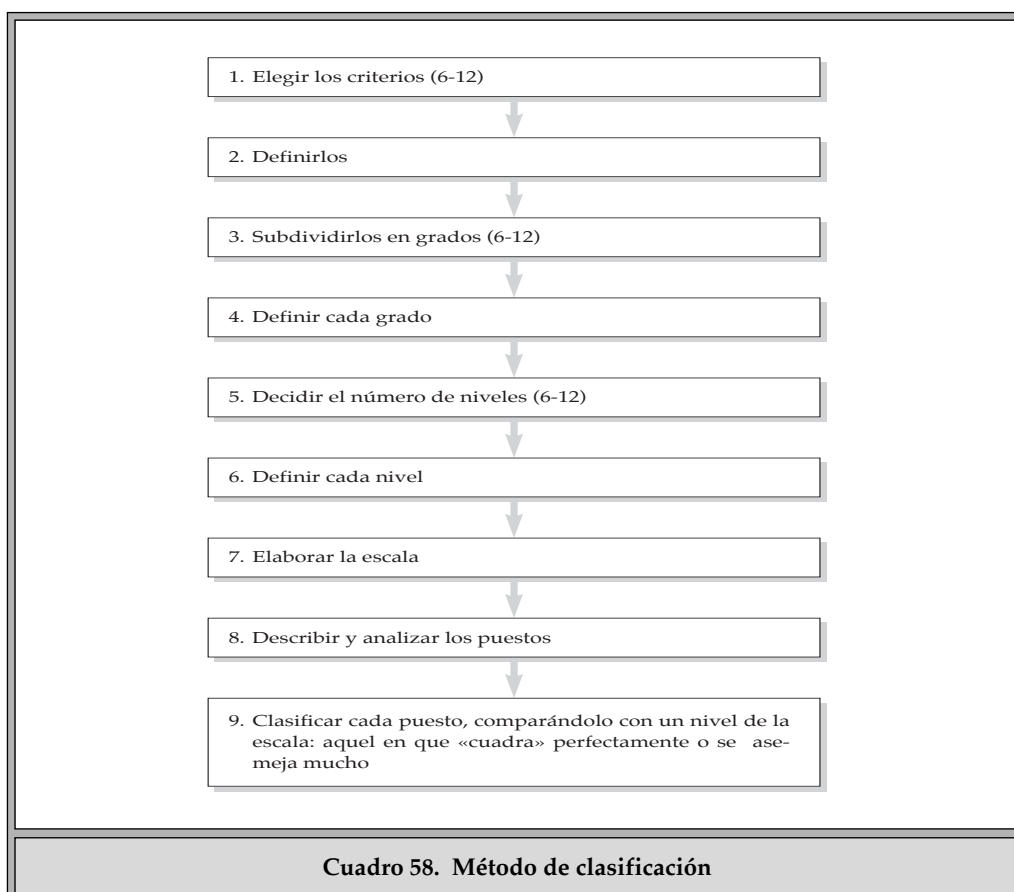
Es más perfecto que el anterior.

Consiste en *agrupar*, englobar, reunir, encuadrar, aglutinar, todos los puestos de trabajo a valorar en diferentes *clases*, grados o niveles, ordenando o jerarquizando los correspondientes a cada grado de acuerdo con su importancia (conforme a los procedimientos de jerarquización ya estudiados). O sea, permite encuadrar los puestos de trabajo en distintos y pocos niveles o grados. Gráficamente podríamos expresarlo así:



Metafóricamente podríamos comparar este método con las típicas preguntas escolares de clasificar, por ejemplo, los ríos de una larga lista por continentes, señalando con un «1» a los ríos europeos, con un «2» a los americanos, etc.

El *proceso* que se sigue para operativizar este sistema sigue estos pasos:



Cuadro 58. Método de clasificación

El *punto de partida* consiste en elaborar una *escala* con los diferentes criterios a considerar. Los criterios que suelen utilizarse en las *escalas* de graduación son:

- Complejidad del trabajo
- Formación necesaria
- Experiencia precisa
- Supervisión ejercida
- Supervisión recibida
- Esfuerzo mental
- Esfuerzo físico
- Condiciones de trabajo

Después de elegir los criterios, hemos de *definirlos* de la manera más clara y operatoria posible, única garantía de que todos los evaluadores los entiendan e interpreten de forma unívoca. Este paso, que en algunos casos no obtiene la importancia que merece, es fundamental. No podemos conformarnos con decir el nombre de los criterios, sino que tenemos que escribir qué significa (qué valora) cada uno, con la mayor concreción de que seamos capaces. De no hacerlo, podemos dar pie a que los distintos evaluadores los interpreten de manera diferente, imposibilitando el necesario consenso.

Pongamos un *ejemplo*: si tomamos la «formación como uno de los criterios, y no la definimos, es muy probable que unos evaluadores la interpreten como «titulación alcanzada», en tanto que otros la asimilen a «conocimientos poseídos» («ficheros en el disco duro»); ambos conceptos pueden no ser nada coincidentes, como observamos por numerosas personas de habla hispana que saben mucho inglés, sin haber pisado una escuela de idiomas, ni un liceo inglés...

Ejemplo de definición del criterio «formación»: este criterio valora el nivel de formación requerida por el puesto, no sólo como educación previa, sino también como necesidad de actualizarse y de estar al día. Se refiere al nivel de educación formal requerido por la empresa para el desempeño del puesto, pero también a la formación específica, es decir, a los conocimientos no aportados por la formación académica, pero que resultan necesarios para el buen cumplimiento de las tareas del puesto.

La selección de los criterios como enseña el profesor FERNÁNDEZ-RÍOS (1997) depende, sobre todo, del tipo de puestos que vamos a valorar: manuales, administrativos, comerciales, técnicos, mandos medios y superiores, directivos...

En todo caso, hemos de elegir unos criterios que reúnan estas tres características:

- Que sean importantes para el desempeño de las tareas de los puestos a valorar.

- Que sean exigibles en todos los puestos a valorar.
- Que se necesiten en distinto grado en los diferentes puestos a valorar.

Una vez elegidos los criterios de valoración es preciso establecer *grados* o intervalos o clases.

Ejemplo: si hemos elegido, como uno de los criterios, la «formación», debemos ahora «parcelarlo», es decir, subdividirlo en grados; así podríamos establecer los siguientes grados de formación exigida:

- Grado 1: el puesto de trabajo requiere una formación básica, equivalente a EGB.
- Grado 2: se exige formación de grado medio, correspondiente a BUP, ESO y FP-II.
- Grado 3: es preciso poseer formación universitaria de ciclo corto.
- Grado 4: el puesto exige formación de nivel universitario superior.

Esta misma división o parcelación hemos de hacerla con todos los criterios elegidos.

El número de intervalos o grados depende del número de puestos a valorar y también de su diversidad. En esto tampoco hay reglas. Depende de la apreciación de los miembros del comité; por tanto, depende (al igual que la elección de los criterios) de la *decisión* de dicho comité. Lo habitual es hacer entre 6 y 12 grados.

La *clave* (y también la dificultad) de este método reside en definir muy claramente tanto los criterios como sus grados. A ello debe dedicarse el tiempo necesario, ya que el éxito o el fracaso del método depende en gran parte de la claridad en esas definiciones.

Metafóricamente, podríamos decir que este método consiste en hacer primero la estantería y sus estantes (criterios y grados) y luego en ir rellenándolos con los puestos de trabajo, clasificando a cada uno donde mejor se adecua. Comparamos el puesto de trabajo con una escala, preelaborada. El *punto crítico*, como decimos, es la creación previa de la escala de clasificación.

Ejemplo: podemos establecer un primer grado, diciendo que «clasificaremos en él a los puestos de trabajo que no requieren estudios previos específicos (primer criterio, formación), cuyo volumen de trabajo (segundo criterio, cantidad de trabajo) es normal, que no precisan experiencia (tercer criterio, experiencia) anterior, que no implican responsabilidad sobre otros (cuarto criterio, supervisión ejercida), y cuyas condiciones ambientales (quinto criterio, condiciones de trabajo) son normales». Pues bien, todos los puestos que reúnan estos requisitos quedarán clasificados en el nivel primero.

Del mismo modo se opera para el grado 2, grado 3, etc.

Gráficamente, podemos representar estos pasos así:

CRITERIOS								
Grados	A	B	C	D	E	F	G	Niveles
1								I
2								II
3								III
4								IV
5								V
6	-			-				VI
7	-	-		-				
8	-	-		-				

Seguidamente, determinamos el número de niveles en que vamos a clasificar los puestos:

ESCALA DE CLASIFICACIÓN		
Nivel	Criterios y grado	Puestos
I		
II		
III		
IV		
V		
VI		

Una cuestión muy importante es la de elegir el número de *niveles* o grados de la escala de clasificación de puestos. Esta elección depende tanto de la política, cultura y costumbres de la empresa, como del tamaño y heterogeneidad de la estructura organizacional, para que el número de grados coincida con el número de grupos profesionales que existan (o que se quiere que haya) en la organización (*cf.* FERNÁNDEZ-RÍOS, 1997).

Por lo tanto, una vez hayamos definido los diversos intervalos o grados de la escala, el comité de valoración (integrado por personas competentes y conocedoras de los puestos de trabajo) clasifica cada puesto de trabajo en uno de los niveles o grados definidos *previamente*.

¿Es necesaria una escala para cada tipo de puestos de trabajo? Algunos profesionales piensan que sí, que es preciso elaborar una escala específica para puestos de producción, otra para comerciales, otra para administración, etc. o bien una para mandos y otra para subordinados. La tendencia actual es elaborar una sola escala para todos los puestos a valorar, ya que se sostiene que es viable y aun recomendable construir una *única escala* de clasificación; la dificultad (y la clave) reside (volvemos a insistir en ello) en la elaboración de dicha escala: elección de criterios y establecimiento de sus grados.

Una vez elaborada la escala de clasificación, debemos estudiar su validez y su fiabilidad. Respecto a la *validez*, es suficiente con que los resultados tengan una buena validez *aparente* (cfr. FERNÁNDEZ-RÍOS, 1997) porque, si no, los que se sientan perjudicados los rechazarán; también es posible comparar la clasificación resultante con la de otra escala anterior o (lo que es más habitual) con las retribuciones de los puestos de referencia (más conocidos como puestos clave).

En cuanto a la *fiabilidad*: se aplica un test-retest con un intervalo de tres semanas, aproximadamente (para evitar el efecto de la memoria), o bien se recurre a dos o más comités de valoración. En ambos casos, la correlación debe ser superior a 0,80 (entre la primera y la segunda aplicación, o bien entre uno y otros comités).

En cuanto a las *ventajas* del método de clasificación, podemos señalar las siguientes:

- 1.^a Fácil comprensión y aplicación.
- 2.^a Bajo coste económico.
- 3.^a Posibilidad de comparar entre sí mayor número de puestos de trabajo. Por eso es útil en empresas de tamaño grande.
- 4.^a En caso de discrepancia o controversia, se pueden aportar razones y argumentos para la asignación de un puesto a uno u otro grado.

Sin embargo, también presenta algunos *inconvenientes*:

- 1.º Dificultad y lentitud en elegir los criterios, en subdividirlos en grados y en describir éstos. O sea, lentitud en la elaboración de la escala de graduación.
- 2.º El principal inconveniente radica en que algunos puestos de trabajo pueden pertenecer parcialmente a diferentes grados (ejemplo: un puesto puede exigir estudios escasos, pero responsabilidad notable). En estos casos, el puesto dudoso debe valorarse en el grado más semejante, aunque no «cuadre» o encaje plenamente en él. En caso de empate entre dos niveles, se clasifica en el superior de los dos en litigio. Así, por ejemplo, si un puesto reúne tres requisitos del grado 2 y tres del grado 3, se aconseja clasificarle en el 3 (sus ocupantes no protestarán por ello...).

El método de clasificación o graduación ha sido y es ampliamente utilizado en las Administraciones Públicas, especialmente en sus puestos de carácter administrativo. En las Ordenanzas Laborales (derogadas el 31 de diciembre de 1995) se ha seguido este método para fijar las remuneraciones. Aún hoy es el que se sigue en muchos convenios colectivos.

Veamos una aplicación práctica:

En noviembre de 1998, el Ministerio de Administraciones Públicas y los sindicatos Comisiones Obreras, UGT, CSI-CSIF, ELA-STV y CIG cerraron un pacto para unificar los 53 convenios colectivos, vigentes entre el personal laboral.

El nuevo convenio único afecta a 98.408 trabajadores de la Administración General del Estado. Se termina así una enorme dispersión en la negociación colectiva, que obligaba a mantener 53 meses de negociación.

El nuevo convenio único facilita la movilidad del personal, de forma que los Recursos Humanos se puedan distribuir en función de las necesidades de la Administración en los Departamentos deficitarios de personal. Esa movilidad se realizará por concursos de traslados.

Este convenio, que ha estado vigente hasta el 31 de diciembre de 2000, ordena la *clasificación profesional*: las 2.413 categorías anteriores se estructuran en 8 grupos. Los *criterios* seleccionados para realizar esa clasificación fueron: las aptitudes, las titulaciones y la prestación laboral.

También establece una estructura salarial única: los 240 conceptos retributivos anteriores se reducen a 4 (salario base, antigüedad, pagas extraordinarias y otros complementos específicos).

Veamos otra aplicación práctica:

El V Convenio Colectivo de «Antena 3 de Televisión, Sociedad Anónima» publicado en el BOE, número 179, de 28 de julio de 1999.

Establece un sistema de *clasificación* en seis grupos profesionales, los cuales se conforman en base a estos *criterios*: conocimientos y experiencia, iniciativa, autonomía, responsabilidad y complejidad.

Veamos cómo los define el propio convenio:

Artículo 21. *Definición de los grupos profesionales, los factores de encuadramiento y las áreas de actividad funcional.*

- a) Grupos profesionales. Un grupo profesional es una agrupación unitaria de aptitudes profesionales, titulaciones, experiencias y contenido general de la prestación.

La clasificación o asignación a un grupo de cada categoría profesional se realizará por la interpretación conjunta de una serie de factores de encuadramiento (conocimientos y experiencia, iniciativa, autonomía, responsabilidad y complejidad) y por las tareas y funciones básicas más representativas contenidas en la definición de cada categoría.

La formación mínima de cualificación en los grupos profesionales no es un criterio de asignación determinante ni excluyente de la pertenencia al grupo.

.../...

.../...

Las categorías definidas y recogidas en los grupos profesionales no suponen la obligación de tener cubiertas y provistas las mismas si las necesidades y la estructura de la empresa no lo requieren.

Asimismo, la relación de categorías no tiene carácter exhaustivo, pudiendo la Dirección de la empresa de acuerdo con la representación legal de los trabajadores, mediante la Comisión de Vigilancia e Interpretación del Convenio Colectivo, crear otras nuevas, suprimir alguna de las existentes o modificar su denominación o contenido.

Dentro de los grupos profesionales, se establece la correspondiente división en áreas de actividad funcional, a fin de ajustar la adscripción de los trabajadores a ambos.

- b) Factores de encuadramiento. La asignación de las categorías profesionales en cada uno de los grupos profesionales es el resultado de la interpretación ponderada de los siguientes factores de encuadramiento:
1. Conocimientos y experiencia: factor que tiene en cuenta, además de la formación básica necesaria para cumplir correctamente los cometidos, la experiencia adquirida y la dificultad para la adquisición de dichos conocimientos y experiencia.
 2. Iniciativa: factor para cuya valoración se tendrá en cuenta el grado de seguimiento a normas o directrices para la ejecución de tareas o funciones.
 3. Autonomía: factor para cuya valoración se tendrá en cuenta el grado de dependencia jerárquica en el desempeño de las tareas o funciones que se desarrollen.
 4. Responsabilidad: factor para cuya valoración se tendrá en cuenta el grado de autonomía de acción del titular de la función, el nivel de influencia sobre los resultados y la relevancia de la gestión sobre los recursos humanos, técnicos y productivos.
 5. Complejidad: factor para cuya valoración se tendrá en cuenta el número y el grado de integración de los diversos factores antes enumerados en la tarea o puesto encomendado.
- c) Áreas de actividad funcional. En atención a la actividad propia y característica de la empresa, las áreas de actividad funcional configuran en agrupaciones homogéneas el trabajo de la compañía y responden a los grupos naturales que ésta precisa. En dichas áreas de actividad funcional se adscribirán las categorías profesionales, en función del contenido de cada una de ellas:
1. Gestión y Administración: se integran en esta área todas aquellas categorías profesionales que tengan como función principal realizar cualquier trámite y/o gestión necesaria que conlleva y precisa la actividad diaria de la empresa en aspectos organizativos, de análisis y/o de control.
 2. Artes Visuales: en esta área de actividad se integran aquellas categorías profesionales que llevan a cabo la puesta en imagen de los programas en todos sus aspectos ambientales escénicos, infográficos y relativos al diseño.
 3. Ventas/Márketing/Compras: esta área aglutina aquellas categorías profesionales que realizan principalmente tareas comerciales y/o de mercado y en las que se incluyen tanto tareas de análisis y estudios del mercado y sus tendencias, como la comercialización de producciones (propias o ajenas), publicidad y derechos.
 4. Técnicos Audiovisuales: incluye aquellas categorías profesionales que realizan tareas de gestión, utilización, conservación y en su caso adquisición de la tecnología audiovisual necesaria para el funcionamiento de la empresa.
 5. Programas de TV: agrupa aquellas categorías profesionales que tienen como función principal la realización de actividades, trámites, gestiones y utilización de medios (económicos, materiales y humanos), así como la redacción, evaluación, programación y clasificación de contenidos, todo ello directamente relacionado con la elaboración y puesta en antena de un programa de televisión.

.../...

.../...

6. Genéricos: se integran en esta área de actividad aquellas categorías profesionales que por las características específicas de sus funciones ofrecen un servicio especializado de apoyo general a todas las áreas de la empresa que puedan requerirlo.

Artículo 22. Descripción y contenido de los grupos profesionales.

Grupo profesional 1. Realizan tareas auxiliares. Se trabaja bajo supervisión, siguiendo métodos de trabajo concretos y preestablecidos aunque, en ocasiones, deben elegir el procedimiento adecuado entre varios. En este caso, la información que reciben consiste en indicaciones ligadas entre sí, fáciles de deducir y con posibilidad constante de apoyarse en situaciones parecidas.

Formación: equivalente a EGB o FP I (para asimilar con la ESO – 16 años) o experiencia profesional demostrada.

Áreas de actividad funcional	Categorías
Artes Visuales	Auxiliar de Estilismo
Genéricos	Auxiliar de Servicios
Gestión y Administración	
Programas de Televisión	
Técnicos Audiovisuales	Auxiliar de Operaciones
Ventas/Márketing/Compras	

Grupo profesional 2. Tareas consistentes en la ejecución de operaciones que, aun cuando se realicen bajo instrucciones precisas, requieren ciertos conocimientos propios del oficio y un cierto grado de iniciativa para elegir con cierta autonomía algunos procedimientos seleccionando una opción dentro de un número limitado de alternativas. Su responsabilidad está limitada por una supervisión directa y sistemática.

Formación: BUP/COU/FP II o EGB/FP I con un año de experiencia.

Áreas de actividad funcional	Categorías
Artes Visuales	Attrezzista Ayudante de Escenografía Carpintero Pintor
Genéricos	Almacenero Ayudante de Relaciones Públicas Conductor Operador Instalaciones y Obra Civil
Gestión y Administración	
Administrativo	
Programas de Televisión	
Técnicos Audiovisuales	
Ventas/Márketing/Compras	

.../...

.../...

Grupo profesional 3. Realizan tareas de ejecución autónoma con un buen grado de cualificación. Precisan iniciativa para el desarrollo de su trabajo que efectúan con media supervisión centrada, sobre todo, en situaciones poco habituales. Para la realización de las tareas, es necesaria la utilización razonada de los conocimientos del propio oficio, teniendo, bajo supervisión, la responsabilidad de las mismas. En ocasiones pueden coordinar el trabajo que, siendo realizado en equipo por un grupo reducido de personas, se desarrolla en actividades específicas estrechamente relacionadas entre sí.

Formación: BUP/COU/FP II con un año de experiencia.

Áreas de actividad funcional	Categorías
Artes Visuales	Encargado Obra Decorados Fotógrafo Maquillador Peluquero Técnico de Efectos
Genéricos	Delineante Técnico Operador Informática
Gestión y Administración	Oficial Administrativo Responsable de Almacén Secretaria
Programas de Televisión	Ayudante de Documentación Ayudante de Emisiones Ayudante de Producción Ayudante de Realización Ayudante de Redacción Mezclador de Vídeo
Técnicos Audiovisuales	Operador Control Imagen Operador de Cámara Operador de Emisiones Operador de Grúa Operador de Luminotecnica Operador de Retransmisiones Operador de Vídeo
Ventas/Márketing/Compras	

Grupo profesional 4. Realizan tareas que requieren conocimientos técnicos amplios de un campo concreto de actuación. Para su correcta ejecución, necesitan analizar las condiciones del propio oficio. En ocasiones, necesitan recurrir a criterios que supongan cierta innovación, por lo que deben distinguir la información que les es útil para su trabajo. Tienen autonomía sobre su propio trabajo. Las decisiones tienen que elaborarse, pero se adoptan con asistencia jerárquica. En ocasiones, coordinan o supervisan el trabajo realizado por un grupo reducido de personas, dentro de actividades específicas.

Formación: Diplomado Universitario o BUP/COU/FP II con dos años de experiencia.

.../...

.../...

Áreas de actividad funcional	Categorías
Artes Visuales	Estilista-Figurinista Responsable Obra Decorados
Genéricos	Analista-Programador Ayudante Técnico Sanitario Encargado Instalaciones y Obra Civil Responsable Conductores de Vehículos Traductor
Gestión y Administración	Técnico de Servicios
Programas de Televisión	Operador Post-Producción Planificador Pauta
Técnicos Audiovisuales	Iluminador Operador Control Central Operador de Cámara de 1. ^a Operador de Sonido Técnico Electrónico Técnico Retransmisiones
Ventas/Márketing/Compras	Técnico Comercial Técnico de Márketing

Grupo profesional 5. Tareas complejas que requieren el conocimiento de varios oficios y para cuya realización se requiere, además de los conocimientos técnicos, un cierto grado de creatividad y aportación personal, pudiendo elaborar y adoptar decisiones complejas con asistencia, en caso necesario, de la jerarquía funcional correspondiente. Realizan funciones que suponen la integración, coordinación y supervisión de colaboradores que desarrollan un trabajo homogéneo en un estadio organizativo menor.

Pueden participar en trabajos de equipo que requieren la capacidad de conciliar intereses divergentes de índole profesional.

Formación: Licenciado Universitario o Diplomado Universitario con dos años de experiencia.

Áreas de actividad funcional	Categorías
Artes Visuales	Ambientador musical Decorador Grafista
Genéricos	Analista de Sistemas Relaciones Públicas
Gestión y Administración	Asesor Jurídico Técnico de Recursos Humanos Técnico Económico Financiero

(Cont.)

.../...

.../...

(Cont.)

Programas de Televisión	Documentalista Técnico de Programación
Técnicos Audiovisuales	Ingeniero de Sistemas Responsable Técnico de Retransmisiones
Ventas/Márketing/Compras	

Grupo profesional 6. Funciones que suponen la realización de tareas técnicas complejas y heterogéneas que requieren un alto grado de especialización en un campo de actividad diverso.

Supervisan, integran y coordinan funciones realizadas por un grupo de trabajadores en una misma unidad funcional, manteniendo la responsabilidad sobre el rendimiento del grupo.

Participan en la definición de objetivos concretos en su campo, siendo necesario para el correcto desempeño de su trabajo el análisis y mejora de los métodos y procedimientos de trabajo mediante la investigación y creación de nuevos aspectos teórico-prácticos.

Elaboran y adoptan decisiones que alcanzan un alto nivel de dificultad prácticamente sin asistencia posible, a causa de la complejidad y multiplicidad de los factores que entran en juego:

Formación: Licenciado Universitario con dos años de experiencia o Diplomado Universitario con más de cinco años de experiencia.

Áreas de actividad funcional	Categorías
Artes Visuales	Escenógrafo
Genéricos	Jefe de Proyecto Médico de Empresa
Gestión y Administración	Abogado Técnico Superior Económico Financiero Técnico Superior de Recursos Humanos
Programas de Televisión	Guionista Productor Realizador Redactor ENG Supervisor de Emisiones
Técnicos Audiovisuales	Jefe de Operaciones
Ventas/Márketing/Compras	Creativo Publicitario Técnico Superior Comercial

En el supuesto práctico 2 le ofrecemos al alumno la posibilidad de ejercitarse en este método, por lo que aconsejamos su realización.

En *Normacef Social* encontrará el alumno otros muchos convenios colectivos que utilizan el método de clasificación de puestos.

En las páginas siguientes ofrecemos dos ejemplos de escalas de graduación de puestos de trabajo.

Grado	Definición de los grados
Grado 1	Realización de tareas auxiliares o subalternas que no precisan de conocimientos específicos. No se manejan máquinas de oficina, salvo la franqueadora del correo. Se trabaja bajo estrecha supervisión. No se requiere iniciativa (ejemplo: ordenanzas).
Grado 2	Tareas para las que se precisa cultura general, realización de actividades auxiliares siguiendo instrucciones preestablecidas, aunque debiendo elegir el procedimiento a seguir entre varios. Manejo de máquinas de oficina. Requiere algo de iniciativa, aunque en grado limitado. Se trabaja bajo estrecha supervisión (ejemplo: auxiliar administrativo).
Grado 3	Debe elegir con cierta autonomía entre varios procedimientos. Precisa iniciativa para el desarrollo de su trabajo que efectúa con media supervisión. Realiza tareas que requieren ciertos conocimientos técnicos específicos. Puede supervisar la labor de alguna persona del grado 2 (ejemplo: oficial administrativo).
Grado 4	Desarrolla una función ejecutiva en la que puede manejar datos confidenciales. Requiere conocimientos técnicos amplios (idiomas, contabilidad, etc.) de una o varias materias. Debe tomar decisiones sobre los métodos a emplear y requiere cierta cantidad de iniciativa. Puede supervisar la labor de otras personas del grado 2 ó 3 (ejemplo: oficial contable, secretaria de dirección).
Grado 5	Requiere conocimientos amplios de un campo concreto de actuación. Da normas y brinda soluciones a las personas que de él dependen, a las que supervisa su labor, que acostumbra a ser rutinaria. Debe consultar con sus superiores las situaciones anómalas o que se salgan de su concreto ámbito de actuación. Tiene responsabilidad de datos confidenciales o dinero (por ejemplo: jefe de sección, cajero).
Grado 6	Requiere coordinar la actuación de varios empleados de los grados anteriores a los que manda y controla. Planea sus trabajos. Hace previsiones. Precisa conocimientos en un campo extenso de actuación. Examina y resuelve o propone soluciones a los problemas que surjan en el ámbito de su competencia. Es objeto de una supervisión limitada (ejemplo: jefe de servicio).
Grado 7	Se requiere una alta especialización en un campo muy concreto, precisándose una titulación superior y cierta experiencia. Propone soluciones a la dirección. Controla diferentes aspectos de la empresa. Hace informes altamente especializados y presta el asesoramiento que se le solicita, dentro del campo de sus conocimientos, para la orientación de la empresa (ejemplo: <i>staff</i> de alto nivel, abogado de empresa, <i>controllers</i> , etc.).
Grado 8	Se requiere un conocimiento completo en extensión y amplitud de un conjunto de materias muy extenso. Interpretar y aplicar políticas departamentales. Coordinar y supervisar un área operativa de la empresa de cierta complejidad, mandando a sus componentes. Proponer soluciones a la dirección. Hacer estudios e informes especializados (ejemplo: dirección de departamento).

Fuente: PEÑA BAZTÁN (1975)

Cuadro 59. Escala de graduación de puestos de trabajo (primer ejemplo)

Grado	Definición de los grados
Grado 1 (inferior)	Los trabajos de este grado son de carácter rutinario y sencillo, recibiendo instrucciones completas que no dan margen a tener ninguna clase de iniciativa. La supervisión ejercida sobre el trabajo es constante y muy estrecha (ejemplo: auxiliar de oficina).
Grado 2	Comprende todos aquellos trabajos en los que el que los ejecuta puede decidir el procedimiento más eficaz de cumplir las instrucciones recibidas, aunque éstas son detalladas y abarcan toda la actividad del empleado. La supervisión ejercida sobre el trabajo es algo menos constante y estrecha que en el grado anterior (ejemplo: oficial de 2.º).
Grado 3	A este cargo corresponden los empleados en los que se precisa desplegar cierta iniciativa en las actividades secundarias, con instrucciones de carácter general en ellas, pero detalladas en las tareas importantes. Asume la responsabilidad pertinente a la iniciativa que se exige. La supervisión ejercida es moderada (ejemplo: oficial de 1.º).
Grado 4	Comprende los trabajos que requieren conocimientos específicos en un limitado campo, con poder decisorio para resolver los problemas que en su actuación dentro de él se presenten. Se exige responsabilidad plena por la actuación dentro del campo de los conocimientos específicos. Estos trabajos obligan a supervisar y controlar algunos de los comprendidos en los grados anteriores (ejemplo: tenedor de libros).
Grado 5	Los conocimientos requeridos, más profundos que en el grado anterior, abarcan una rama completa dentro de una determinada materia, como contabilidad, exigiéndose, además, conocimientos generales en dicha materia. Su responsabilidad se extiende a toda su actividad dentro del campo de su especialidad, en el que no recibe más que instrucciones generales. Dirige el trabajo rutinario de otros empleados (ejemplo: ayudante del jefe de costes).
Grado 6	Los trabajos de ese grado exigen conocimientos completos y profundos en una rama concreta dentro de una materia determinada, de modo que puedan resolverse y tomarse decisiones sobre todos los problemas que dentro de la especialidad se presenten. Supone también capacidad para planear y programar nuevos métodos, aunque requiriendo la aprobación del jefe. Planifican y dirigen el trabajo de los empleados a sus órdenes (ejemplo: jefe de costes).
Grado 7	En estos trabajos se requieren conocimientos completos en una materia determinada como, por ejemplo, contabilidad. Exigen iniciativa para resolver los problemas normales dentro de su actividad, pero las directrices generales programadas de su trabajo las reciben de un escalón superior. Tienen a sus órdenes y planifican el trabajo de los empleados de toda una sección o departamento. La supervisión recibida es muy escasa, mientras que la ejercida es extensa y compleja. Asumen una gran responsabilidad por todo su trabajo (ejemplo: ayudante del jefe de contabilidad).
Grado 8	Estos trabajos exigen el conocimiento a fondo de una materia determinada. Se requieren unos años de experiencia para el desempeño satisfactorio del puesto. Se han de llevar a cabo trabajos de investigación y estudio. Tiene que planificarse y programarse el trabajo de toda la sección o departamento. Conocer bien la política de la empresa y poner en práctica acertadamente las decisiones de la dirección que afecten a su esfera de acción. Asumir ante ella la responsabilidad plena de la marcha de su sección o departamento (ejemplo: jefe de contabilidad).

Fuente: Servicio Nacional de Productividad Industrial (1967)

Cuadro 60. Escala de graduación de puestos de trabajo (segundo ejemplo)

A continuación vamos a aplicar este método a nuestra empresa «HAHEHI».

VPT

Método de clasificación

Criterios y grados

1. DIFICULTAD DEL TRABAJO.

Este criterio valora el nivel de formación requerida por el puesto, no sólo como educación previa, sino también como necesidad de actualizarse y de estar al día. Se refiere al nivel de educación formal requerido por la empresa para el desempeño del puesto, pero también a la formación específica, es decir, a los conocimientos no aportados por la formación académica, pero que resultan necesarios para el buen cumplimiento de las tareas del puesto.

- **Grado 1:** el puesto requiere una formación básica, equivalente a Enseñanza Primaria, Enseñanza Secundaria o FP I.
- **Grado 2:** se exige formación de grado medio, correspondiente a Bachillerato o FP II (o sus equivalencias de la LOGSE).
- **Grado 3:** es preciso poseer formación universitaria de ciclo corto (Diplomado Universitario).
- **Grado 4:** el puesto exige formación de nivel universitario superior (Licenciado Universitario).

2. VOLUMEN DE TRABAJO.

Este factor valora el grado de saturación de tiempos del puesto de trabajo, así como el ritmo de trabajo, la tensión, el estrés, la existencia de horas punta, etc.

- **Grado 1:** el trabajo requiere un gran esfuerzo físico durante la mayor parte de la jornada, y se realiza, a veces, con rapidez y, durante algunos períodos de tiempo, en una posición incómoda o con poco espacio para el cuerpo. El trabajo exige escaso esfuerzo mental, sólo requiere concentración ocasionalmente, durante breves períodos de tiempo. El trabajo requiere poco esfuerzo emocional; puede que, en ocasiones, surjan situaciones de trabajo estresantes o frustrantes.
- **Grado 2:** el trabajo requiere un esfuerzo físico moderado durante gran parte de la jornada laboral, y se realiza en una posición incómoda o con poco espacio para el cuerpo, con limitaciones de flexibilidad en el movimiento. El trabajo exige cierto grado de esfuerzo mental; a menudo demanda concentración moderada durante breves períodos; a veces exige concentrarse en una tarea determinada por poco tiempo. El trabajo conlleva cierto grado de esfuerzo emocional y exige trabajar bajo presión durante la mayor parte de la jornada laboral.
- **Grado 3:** el trabajo exige algo de esfuerzo físico, ya sea un esfuerzo físico frecuente con una demanda ocasional de repeticiones o de rapidez, ya sea un esfuerzo físico leve, que se realiza en posiciones incómodas o con poco espacio para el cuerpo durante cierto tiempo, con limitaciones de flexibilidad en el movimiento, ya sea, finalmente, un esfuerzo físico ocasional, con una flexibilidad de movimientos razonable y sin prácticamente necesidad de rapidez o de repetición. El trabajo requiere un esfuerzo mental moderado; su ocupante debe concentrarse durante largos períodos en situaciones que requieren, o bien cambiar y mantener la atención, o bien prestar especial atención a un trabajo repetitivo para garantizar su eficacia. El trabajo conlleva un esfuerzo emocional moderado; el ocupante debe pasar la mayor parte de su jornada laboral trabajando con personas.

.../...

.../...

- **Grado 4:** el trabajo no exige grandes esfuerzos físicos; permite una gran flexibilidad de movimientos, y raras veces requiere rapidez o repetición de fuerza. El trabajo exige gran esfuerzo mental; requiere concentración durante la mayor parte de la jornada, atención continuada a los detalles o necesidad de cambiar y mantener la concentración, porque los resultados deben ser precisos. El trabajo conlleva un gran esfuerzo emocional; su ocupante debe pasar la mayor parte de su jornada atendiendo a las necesidades de las personas, las cuales confían en que él les ayude o aporte soluciones a sus problemas o dificultades.

3. EXPERIENCIA.

Este criterio valora el nivel de experiencia previa y el entrenamiento requeridos para el buen desempeño de las tareas del puesto. Hace referencia también al tiempo requerido por una persona de capacidad normal y con los conocimientos antes mencionados para «hacerse con el puesto» y desempeñarlo eficazmente.

- **Grado 1:** no requiere experiencia previa.
- **Grado 2:** un año.
- **Grado 3:** dos años.
- **Grado 4:** tres años.
- **Grado 5:** más de tres años.

4. RESPONSABILIDAD.

Este criterio hace referencia a los distintos tipos de responsabilidad que conlleva un puesto, en función del grado en que de él depende la seguridad de las personas, la seguridad de los bienes de la empresa, así como en función de su nivel de intervención en la toma de decisiones ligadas a la marcha de la empresa. Igualmente, se refiere al nivel de improvisación, de intervención y de creación necesario para el buen desempeño de las tareas del puesto.

- **Grado 1:** se trabaja siguiendo instrucciones concretas, claramente establecidas, con un alto grado de dependencia. Se trabaja bajo supervisión, siguiendo métodos de trabajo concretos y preestablecidos, aunque, a veces, el ocupante debe elegir el procedimiento adecuado entre varios, después de recibir indicaciones ligadas entre sí, fáciles de deducir, y con posibilidad constante de apoyarse en situaciones parecidas.
- **Grado 2:** se trabaja bajo instrucciones precisas, pero se requieren ciertos conocimientos propios del oficio y un cierto grado de iniciativa para elegir con cierta autonomía algunos procedimientos, seleccionando una opción dentro de un número limitado de alternativas. Su responsabilidad está limitada por una supervisión directa y sistemática.
- **Grado 3:** se trabaja con iniciativa y autonomía, aunque con media supervisión, especialmente en situaciones poco habituales. Para realizar las tareas se necesita utilizar razonadamente los conocimientos propios del oficio, teniendo, bajo supervisión, la responsabilidad de las mismas.
- **Grado 4:** se trabaja con conocimientos técnicos amplios de un campo concreto de actuación. Para realizar las tareas el ocupante precisa analizar las condiciones del propio oficio. A veces debe recurrir a criterios relativamente innovadores, por lo que ha de seleccionar la información que es útil para el trabajo. Tiene autonomía sobre su propio trabajo. Elabora y toma decisiones, aunque con asistencia jerárquica. A veces coordina o supervisa el trabajo realizado por un grupo reducido de personas, dentro de actividades específicas.
- **Grado 5:** se requiere el conocimiento de varios oficios, además de conocimientos técnicos, y un cierto grado de creatividad y de aportación personal, pudiendo elaborar y

.../...

.../...

adoptar decisiones complejas, con asistencia jerárquica, en caso necesario. Sus ocupantes realizan tareas que exigen integración, coordinación y supervisión de colaboradores que desarrollan un trabajo homogéneo en un estadio organizativo menor.

- **Grado 6:** se realizan tareas técnicas complejas y heterogéneas que requieren un alto grado de especialización en un campo de actividad diverso. Sus ocupantes supervisan, integran y coordinan tareas realizadas por un grupo de trabajadores en una misma unidad funcional, responsabilizándose del rendimiento del grupo. Participan en la definición de los objetivos concretos en su campo, y proponen la mejora de los métodos y procedimientos de trabajo. Toman decisiones de alta dificultad, prácticamente sin asistencia, a causa de la complejidad y multiplicidad de los factores que intervinieren.

5. CONDICIONES AMBIENTALES.

Este criterio hace referencia a las condiciones físicas que rodean al puesto (temperatura, iluminación, suciedad, ruidos, gases, vibración, espacios incómodos). Igualmente, se refiere a accidentes o enfermedades que pueden resultar de los riesgos a los que está expuesto el trabajador en su puesto. También hace referencia a ciertas exigencias específicas del puesto: esfuerzo físico requerido, actividades repetitivas, precisión y exactitud, atención a los detalles, condiciones distractoras, vigilancia sobre hechos infrecuentes, etc.

- **Grado 1:** el trabajo implica una exposición más o menos continua a condiciones de trabajo desagradables o insatisfactorias. El trabajo conlleva más que un pequeño riesgo de heridas, enfermedades o problemas de salud graves o con peligro de muerte.
- **Grado 2:** el trabajo implica una exposición casi continua, a condiciones de trabajo desagradables o poco satisfactorias. El trabajo conlleva un pequeño riesgo de heridas, enfermedades o problemas de salud de gravedad moderada.
- **Grado 3:** el trabajo implica una exposición esporádica a condiciones de trabajo desagradables o poco satisfactorias. El trabajo conlleva un riesgo de heridas, enfermedades o problemas de salud de escasa gravedad.
- **Grado 4:** el trabajo conlleva una exposición mínima a condiciones de trabajo desagradables o poco satisfactorias; puede implicar la exposición a un riesgo mínimo de heridas, enfermedad o problemas de salud.

Con estos criterios establecemos *a priori* cuatro **clases, grados o niveles**:

1. Trabajos que requieren una formación básica. Exigen grandes esfuerzos físicos, conllevan poco esfuerzo mental, requieren escaso esfuerzo emocional. Sus ocupantes no requieren experiencia previa. Se trabaja bajo supervisión, siguiendo instrucciones concretas. Conllevan la exposición continua a condiciones de trabajo desagradables o insatisfactorias, con riesgo de heridas, enfermedades o problemas de salud graves.
2. Trabajos que exigen formación de grado medio. Exigen esfuerzo físico la mayor parte de la jornada laboral, con esfuerzo mental y emocional esporádicos. Requieren experiencia previa de un año en puestos similares. Conllevan una cierta autonomía, aunque sus ocupantes trabajan bajo supervisión. Conllevan la exposición frecuente a condiciones laborales desagradables y un pequeño riesgo de heridas, enfermedades o problemas de salud de carácter moderado.
3. Trabajos que exigen formación universitaria de ciclo corto. Requieren algo de esfuerzo físico en algunos momentos de la jornada laboral, esfuerzo mental de concentración durante largos períodos y esfuerzo emocional moderado. Exigen dos años de experiencia previa en puesto similar. Se trabaja con iniciativa y autonomía. Conllevan la exposición puntual a condiciones de trabajo desagradables o poco satisfactorias.

.../...

.../...

4. Trabajos que requieren formación universitaria de ciclo largo. No exigen gran esfuerzo físico, pero sí esfuerzo mental de gran concentración y esfuerzo emocional, por atender a las necesidades de otras personas. Requieren tres años de experiencia en puesto similar. Se trabaja con conocimientos técnicos amplios de un campo concreto, debiendo sus ocupantes elaborar soluciones innovadoras y tomar decisiones que pueden implicar el trabajo de un grupo de personas. Se desarrollan en condiciones laborales agradables y satisfactorias.

Con base en estos datos valore los 14 puestos de trabajo, asignándoles el grado correspondiente:

Puestos de trabajo	Evaluadores					Grado
	A	B	C	D	E	
• Maestro taller						
• Jefe de equipo eléctrico						
• Jefe de equipo mecánico						
• Oficial de 1. ^a						
• Oficial de 2. ^a						
• Oficial de 3. ^a						
• Jefe de contabilidad						
• Técnico-contable						
• Jefe de presupuestos						
• Gestor de presupuestos						
• Limpiadora						
• Mozo						
• Conductor						
• Almacenero						

9.3. MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES (*THE FACTOR COMPARISON METHOD*)

También se denomina de «retribución monetaria factorial» y método de «base-salario».

A diferencia de los dos métodos anteriores, éste no considera los puestos de trabajo en su conjunto, sino que los analiza, disecciona, descompone, trocea, desmenuza en factores. Es, pues, un sistema *analítico*.

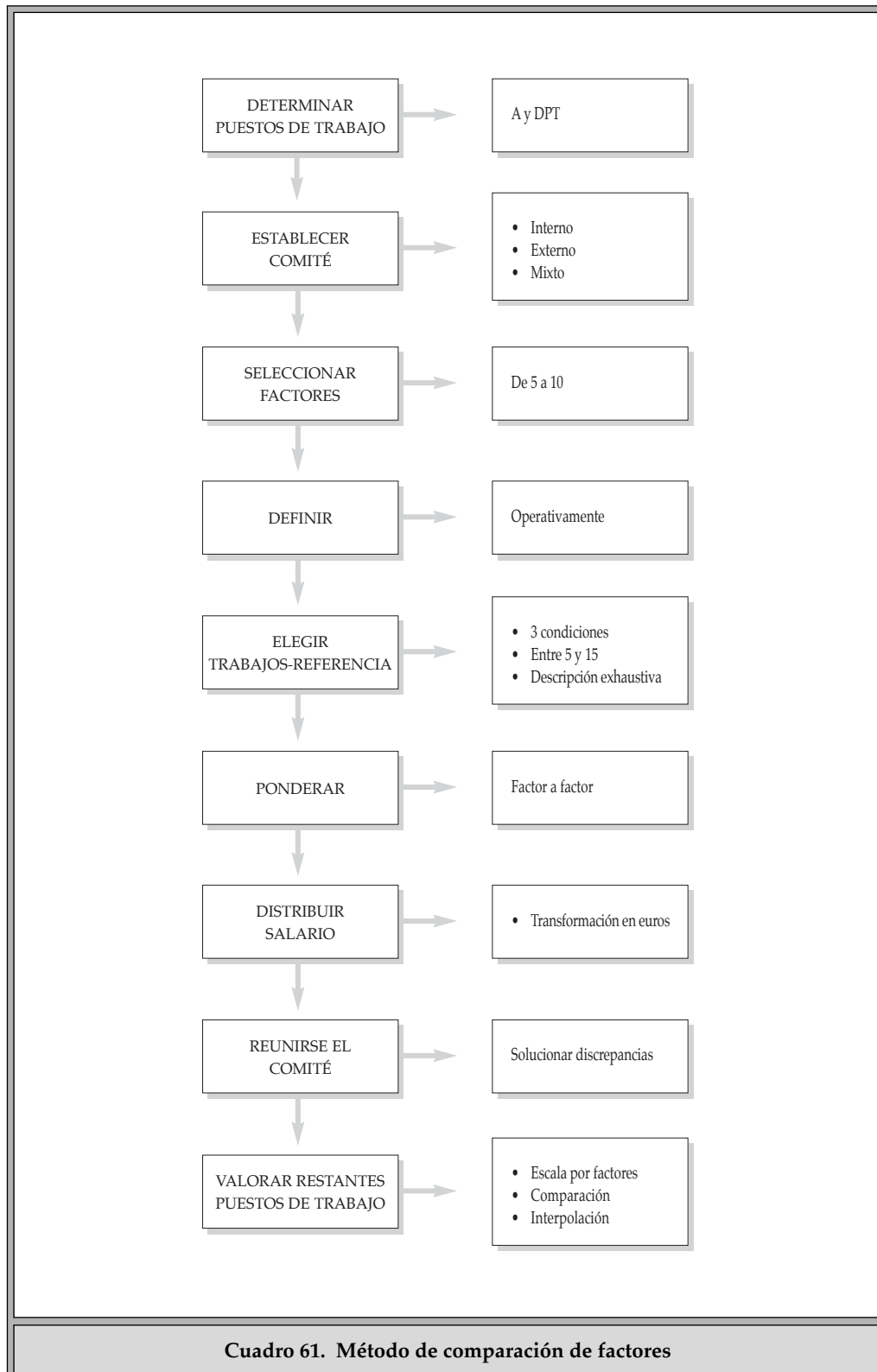
Y es también *cuantitativo*, puesto que compara los trabajos, evaluando cuáles tienen más de ciertos factores que otros trabajos. Los resultados vienen dados en términos numéricos cuantitativos, concretamente en valores monetarios, en euros.

El método de comparación de factores es útil, sobre todo, en empresas de tamaño medio.

En la práctica, este método resulta algo más complicado que el de puntuación de factores (que veremos a continuación), aunque sus resultados suelen coincidir, aproximadamente.

En esencia, el método de comparación de factores consiste en *comparar* los puestos de trabajo entre sí, *factor por factor*, independientemente.

El *proceso*, la operativa a seguir es:



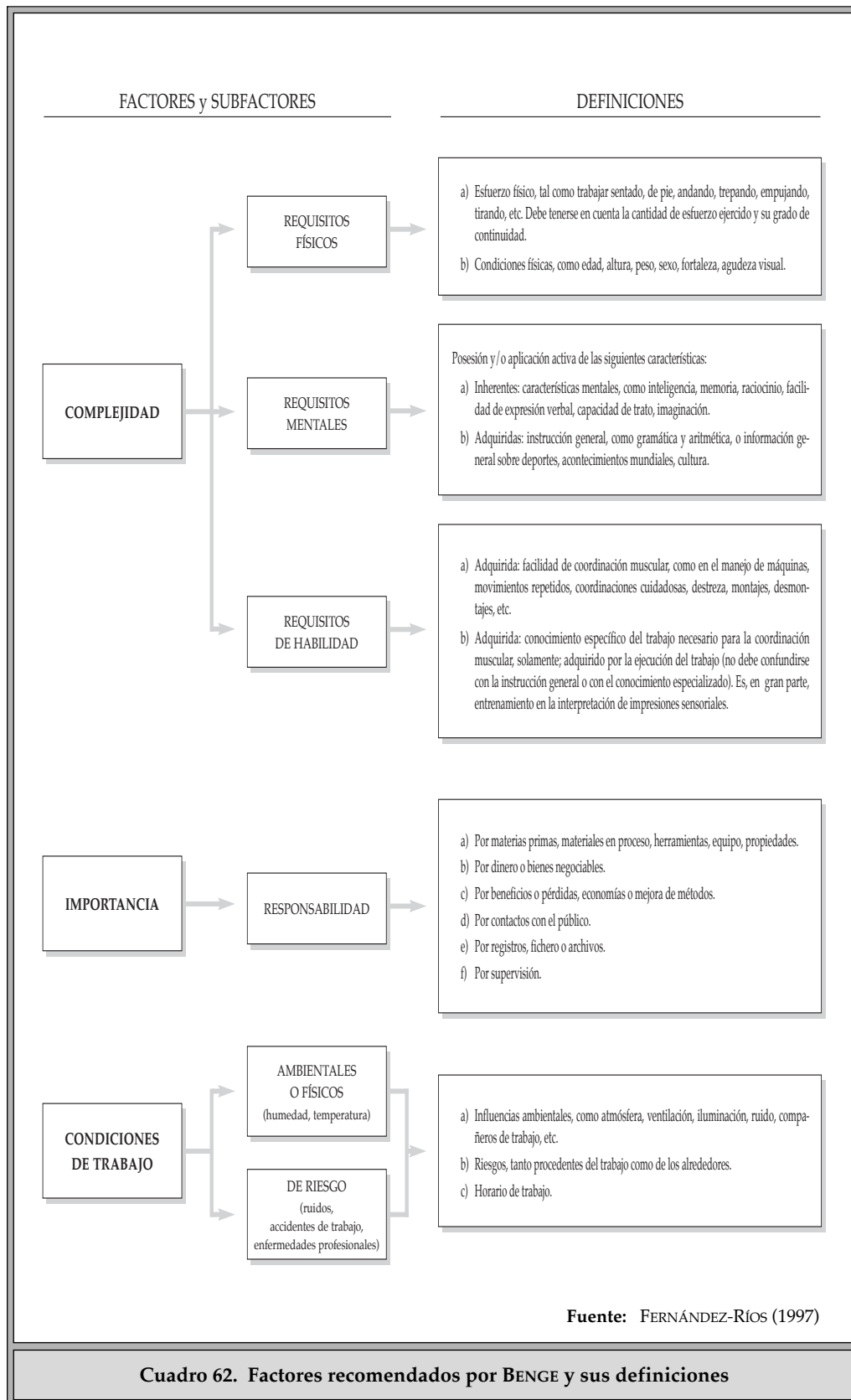
Veamos:

- 1.º Determinar los *puestos* de trabajo a valorar. Usualmente, se valoran los puestos de convenio, es decir, suelen excluirse aquellos puestos cuyas retribuciones no se pactan en el Convenio Colectivo, como es habitual en el caso de los puestos directivos. Sin embargo, hemos de decir sin ambages que no hay ningún inconveniente *técnico* que imposibilite valorar *todos* los puestos, incluidos los directivos. O sea: técnicamente es posible valorar *todos* los puestos; hacerlo o no es, tan sólo, una decisión.
- 2.º Constituir el *comité* de valoración. Puede estar compuesto exclusivamente por personal de la propia empresa (comité interno) o exclusivamente por personal externo a ella (comité externo) o, lo que es más usual, por personal experto externo auxiliado por personal que conoce bien la empresa (comité mixto). El comité *interno* sólo es posible cuando la organización dispone de personal experto en este tema, situación que no es habitual. El comité *externo* ofrece la ventaja de personal experto en el tema pero el inconveniente de que no conocen la idiosincrasia de la empresa. El comité *mixto* ofrece las ventajas de los dos anteriores y palía sus deficiencias; por ello, es el más utilizado.
- 3.º Seleccionar los *factores* sobre los que vamos a analizar y comparar los puestos de trabajo. Los más habituales son:

- Requisitos físicos
- Requisitos mentales
- Requisitos de habilidad
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Se suelen elegir entre 5 y 10 factores.

- 4.º *Definir* claramente los factores, de modo que sean interpretados uniformemente por todos los miembros del comité. El cuadro siguiente expone la definición de los factores recomendados por BENGE (creador del método en 1926):



Cuadro 62. Factores recomendados por Benge y sus definiciones

EN EXIGENCIAS MENTALES

- Años de instrucción formal
- Conocimiento técnico
- Tipo de instrucciones de trabajo recibidas: escritas/orales
- Cálculos a efectuar
- Inteligencia
- Memoria
- Facilidad de expresión
- Lectura e interpretación de croquis y esquemas
- Instrucción a otros
- Preparación de informes
- Monotonía
- Otros

EN HABILIDAD

- Tipo de coordinación muscular requerida
- Grado de eficiencia
- Precisión requerida
- Repetición de operaciones
- Variedad de operaciones
- Tiempo de experiencia precisa para adquirir eficiencia
- Destreza: dedos, manos, piernas
- Distribución
- Emplazamiento
- Tipo de adiestramiento sensorial: vista, oído, olfato, tacto, gusto, muscular
- Otros

EN EXIGENCIAS FÍSICAS

- Naturaleza del esfuerzo físico
- Continuidad o intermitencia del mismo
- Períodos de descanso
- Semiautomatismos
- Voz necesaria
- Altura mínima
- Edad mínima
- Edad máxima
- Sexo
- Apariencia
- Fuerza especial en: manos, brazos, piernas, espalda
- Tenacidad
- Agudeza auditiva
- Agudeza visual
- Discriminación de colores
- Tanto por ciento de tiempo de pie/sentado/andando
- Peso máximo a levantar
- Otros

EN RESPONSABILIDAD

- La que exista por:
- Herramientas
 - Equipo
 - Métodos
 - Registros
 - Informes
 - Bienes negociables
 - Dinero
 - Contactos con clientes
 - El trabajo de otros
 - La seguridad de otros
 - Economía
 - Contacto con empleados
 - Otros

EN CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar de trabajo:
- Intemperie
 - Interior
 - Plataforma
 - Sitio elevado
 - Bajo tierra
 - En andamiajes
 - En precipicios
 - No localizado
- Tipo de trabajo:
- En una mesa
 - En un banco
 - En una máquina
- Alrededores:
- Limpios
- Sucios
- Grasientos
- Ordenados
- Iluminación:
- Natural
 - Artificial
 - Deslumbrante
- Atmósfera:
- Natural
 - Ventilada
 - Corriente de aire
 - Gases nocivos
 - Humos
 - Olores
 - Polvo
- Seca
- Húmeda
- Mojada
- Peligros:
- Fuego
 - Electricidad
 - Distensión muscular
 - Vista
- Riesgos de accidentes:
- En la vista
 - En el oído
 - En las manos
 - En los pulmones
 - Por violencias
- Por trabajo en equipo
- Por la clase de compañeros
- Por aglomeración
- Por horas de trabajo regular
- Desde ... a ...
- Otros:

Fuente: National Foremen's Institute, US

5.º Elegir unos *trabajos de referencia* o *trabajos tipo*. Pueden serlo aquellos puestos que reúnan estas tres condiciones: que estén bien definidos, que abarquen todo el espectro de los puestos a valorar (es decir, que pertenezcan a los distintos niveles profesionales y a los diferentes territorios de la empresa) y que perciban un salario base aceptado como equitativo [aclaramos que el «salario base» es «aquella parte del salario que identifica la retribución fijada por unidad de tiempo u obra, sin atender a ninguna otra circunstancia del trabajo» (Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección, pág. 801)].

Se suelen elegir entre 5 y 15 puestos de referencia. Por serlo, es preciso revisar minuciosamente sus descripciones, para garantizar que son completas y exactas. Esto es absolutamente necesario, ya que dichos puestos van a servir como punto de referencia para valorar los demás comparándolos con ellos.

Este paso es *clave* en el sistema de comparación de factores. Por tanto, merece la máxima dedicación: es el nudo gordiano del sistema. De él depende, en gran parte, el éxito del propio sistema.

6.º Repartir el *salario* bruto/año promedio *pagado* realmente a cada puesto de referencia o puesto clave entre los distintos *factores*. Éste es el paso más característico del sistema de comparación de factores. A veces en vez de distribuir el salario bruto/año, se distribuye el salario bruto/hora. Esta operación es artificiosa y, al principio, chocante, ya que pretende dividir el salario entre los factores; es decir, consiste en responder a esta pregunta: «de los X euros que tiene asignado el puesto A, ¿cuántos le corresponden por la iniciativa que requiere?, ¿cuántos por la formación que exige?, ¿cuántos por la experiencia que es precisa?», etc. Como se ve, es una operación de *reparto* del salario base bruto/año entre los diferentes factores.

Para ello, cada evaluador estima la *importancia*, peso o ponderación relativa (en porcentaje) que cada factor tiene en cada puesto de referencia. Para llevarlo a cabo se utiliza un cuadro semejante a éste:

VPT						
Método de comparación de factores						
PUESTO DE TRABAJO CLAVE	FACTORES DE COMPARACIÓN					TOTAL
	Dificultad	Volumen	Experiencia	Responsabilidad	Condiciones ambientales	
Maestro de taller						100
Técnico-contable						100
Oficial de 1.ª						100
Mozo						100

Cuadro 64. Ponderación de los factores en los puestos clave

7.º Transformar esos porcentajes en valores *monetarios* (en euros), al aplicarlos sobre el salario anual bruto real (habitualmente en miles) actual, sin ningún complemento. Se realiza, para ello, una regla de tres simple y directa. Así, por ejemplo, si el factor «responsabilidad» tiene un peso del 20% en un puesto cuyo salario base bruto/año es de 30.000 euros; haciendo una sencilla regla de tres, tenemos:

Si el 100% del salario _____ 30.000 euros,

el 20% del mismo _____ 6.000 euros.

Esto es lo que hemos realizado en el siguiente cuadro:

VPT						
Método de comparación de factores						
PUESTO DE TRABAJO CLAVE	FACTORES DE COMPARACIÓN					SALARIO BRUTO ANUAL
	Dificultad	Volumen	Experiencia	Responsabilidad	Condiciones ambientales	
Maestro de taller						32.000
Técnico-contable						17.000
Oficial de 1.ª						18.000
Mozo						9.000

Cuadro 65. Transformación de la ponderación en valores monetarios

8.º Reunirse la *comisión* en pleno para poner en común estos valores. Es el momento de analizar, discutir y resolver las contradicciones e incongruencias. Y así, hasta conseguir que la suma de los diversos valores *redondeados* sea igual al salario base bruto anual total percibido actualmente por cada puesto clave. Veamos el cuadro siguiente:

9.º Una vez solucionadas dichas discrepancias, elaboramos una *escala* de valoración en la que, primero, incluimos los puestos de referencia, según el valor monetario que les hemos asignado en cada factor; o sea, cada puesto de referencia aparecerá escrito en todas las columnas (factores): en la fila que corresponda, según su valor en cada factor; estos jalones servirán como guía en el proceso de comparación. Así pues, los restantes puestos (los no de referencia) se irán interpolando en cada factor (columna) después de compararlos en ese factor con los puestos de referencia (ya escritos en cada columna).

Para ello elaboramos el siguiente cuadro:

VALOR EUROS/AÑO	FACTORES DE COMPARACIÓN				
	Dificultad	Volumen	Experiencia	Responsabilidad	Condiciones ambientales
1.000					
1.100					
1.200					
1.300					
1.400					
1.500					
1.600					
1.700					
1.800					
1.900					
2.000					
2.100					
2.200					
2.300					
2.400					
2.500					
2.600					
2.700					
2.800					
2.900					
3.000					
3.100					
3.200					
3.300					
3.400					
3.500					
3.600					
3.700					
3.800					
3.900					
4.000					
4.100					
4.200					
4.300					
4.400					
4.500					
4.600					
4.700					
4.800					
4.900					
5.000					
5.100					
5.200					
5.300					
5.400					
5.500					
5.600					
5.700					
5.800					
5.900					
6.000					
6.100					
6.200					
6.300					
6.400					
6.500					
6.600					
6.700					
6.800					
6.900					
7.000					
7.100					
7.200					
7.300					
7.400					
7.500					
7.600					
7.700					
7.800					
7.900					
8.000					
8.100					
8.200					
8.300					
8.400					
8.500					
8.600					
8.700					
8.800					
8.900					
9.000					
9.100					
9.200					
9.300					
9.400					
9.500					
9.600					
9.700					
9.800					
9.900					
10.000					

Cuadro 67. Escala para valorar los demás puestos

Valorar, así, los restantes puestos, factor por factor procediendo por interpolación. De este modo, comparamos el resto de puestos de trabajo con los trabajos de referencia, que sirven de guías o de pautas o de puntos de comparación, pero eso sí, factor por factor. Así, a medida que un trabajo se compara con los trabajos clave, factor por factor, se le asigna un valor monetario, según a qué trabajo clave se parece más en ese *factor*. De esta forma, el valor de cada puesto de trabajo viene dado directamente en euros.

Puestos	Salario bruto/año
Maestro de taller	32.000
Jefe equipo eléctrico	
Jefe equipo mecánico	
Oficial de 1. ^a	18.000
Oficial de 2. ^a	
Oficial de 3. ^a	
Jefe de contabilidad	
Técnico-contable	17.000
Jefe de presupuestos	
Limpiador	
Mozo	9.000
Conductor	
Almacenero	

Cuadro 68. Retribución monetaria por puestos

El supuesto práctico 3 de esta Unidad Didáctica le ofrece un ejemplo de valoración de puestos por el método de comparación de factores, por lo que aconsejamos al lector su realización.

Las *ventajas* del método de comparación de factores son:

- 1.^a Una vez valorados los puestos-referencia, es fácil de utilizar.
- 2.^a Es homogéneo, pues el comparar trabajo con trabajo y factor por factor, compara magnitudes realmente comparables.
- 3.^a Cada empresa construye su propia escala, por lo que es un método individualizado, un traje a medida.
- 4.^a La escala resultante viene dada en unidades monetarias, por lo que no precisa ninguna conversión o traducción posterior.

Sus *inconvenientes* principales son:

- 1.º La construcción de la escala es complicada y de difícil explicación a los empleados. En efecto, diseccionar o repartir el salario entre distintos factores, es una operación artificiosa e inusual.
- 2.º Su desarrollo exige bastante tiempo y una considerable carga de trabajo administrativo.

9.4. MÉTODO DE PUNTUACIÓN DE FACTORES (*THE POINT SYSTEM*)

Es, con mucho, el más utilizado y también el más elaborado y sofisticado.

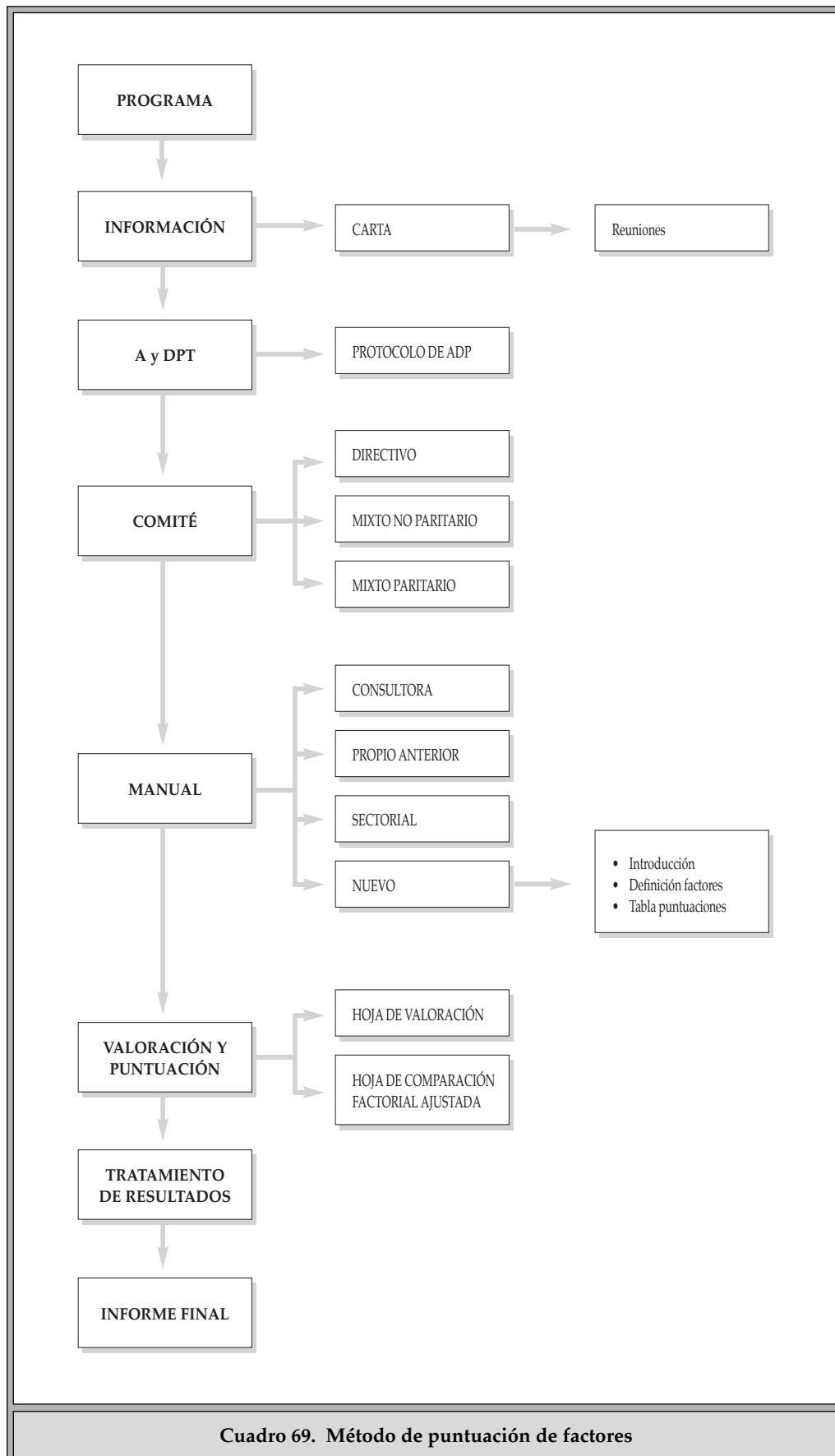
En general, es considerado el más científico de los cuatro métodos.

Consiste en valorar los puestos de trabajo apreciando por separado los distintos *factores* que en ellos intervienen. Es, pues, un sistema *analítico*.

Los factores se descomponen en grados, según la intensidad con que es necesario en un puesto de trabajo ese factor concreto. Se asigna una *puntuación* a cada grado, según la importancia de cada factor. Es, por ello, un sistema *cuantitativo*.

La parte más laboriosa, problemática y delicada es el diseño y redacción del Manual de Valoración.

El *proceso*, la operatoria que se sigue, es el que expresa el siguiente cuadro:



Cuadro 69. Método de puntuación de factores

Veamos en detalle cada paso (observe el alumno que los tres primeros pasos son comunes a todos los sistemas):

1.º Establecer el *programa*.

Determinar los territorios laborales en los que vamos a aplicar la valoración de puestos, así como hasta qué categoría vamos a llegar, y quién asumirá la responsabilidad.

El punto principal es el de determinar los *objetivos* del programa (ya hemos explicado la gran cantidad de ellos que podemos alcanzar).

2.º *Informar* a los afectados y a sus jefes.

Buscar la *colaboración* de todos ellos. Eliminar motivos de suspicacia o recelos. Procurar la comprensión y aceptación del programa y, si fuera posible, conseguir la participación de todos los afectados. Para ello es más que conveniente elaborar una *carta* y/o una circular de información-comunicación, firmada por la más alta autoridad de la empresa, así como convocar reuniones en pequeños grupos para explicar todo el proceso y sus objetivos.

3.º *Analizar y describir* los puestos de trabajo a valorar.

Reunir información completa, clara y precisa sobre los puestos a valorar: su función principal, las tareas que los integran y los requisitos que exigen.

Para ello se elabora un protocolo de descripción y análisis de puestos. Ejemplos de protocolos encontramos en el «modelaje de documentos» y en los anexos de esta Unidad Didáctica.

4.º Constituir el *comité* de valoración.

Con pocos miembros (de 3 a 5, habitualmente) pertenecientes a los diversos colectivos implicados.

En la constitución de este comité tenemos tres posibilidades:

- a) Personas de la *Dirección* o de la mitad superior de la estructura. Estas personas son designadas por la Dirección General o por la de Recursos Humanos. Estos miembros desempeñan estas tareas, sin abandonar sus obligaciones diarias.
- b) Comisión *mixta*, pero *no paritaria*. A la anterior, añade 2-3 personas del comité de empresa o que gozan de notable prestigio entre los trabajadores.
- c) Comisión *mixta paritaria*, compuesta por 2-4 miembros de la Dirección e igual número de la parte social.

En los tres casos, el comité suele estar presidido por el *asesor externo*, que oficia de experto y moderador.

5.º Elaborar el *manual de valoración*.

Para ello disponemos de cuatro posibilidades:

- a) Contratar la utilización de uno que comercializa una *consultora* especializada. Esta solución ofrece la ventaja de que la consultora aporta su experiencia, así como sus métodos. Pero tiene como principal inconveniente el hecho de desconocer la cultura e idiosincrasia de nuestra empresa.
- b) Adaptar uno propio *anterior*. Aunque la anterior aplicación haya sido un éxito, es muy probable que aquel manual necesite, como poco, retoques y ajustes. Y lo más probable es que necesite una revisión a fondo.
- c) Adaptar uno existente en el *sector*. Puede servirnos de orientación o guía, pero es desaconsejable clonar ese manual, pues probablemente no se adecua plenamente a nuestra organización. Por lo tanto, hemos de adaptarlo a nuestras necesidades.
- d) Construir uno totalmente *nuevo*. Es la solución más laboriosa, pero, probablemente, la mejor: elaborar un manual que como traje a medida, se ajuste totalmente a nuestros objetivos de aquí y ahora...

El Manual de Valoración de Puestos (MVP) es la herramienta básica y fundamental de este método.

Este Manual es un documento *confidencial* o, al menos, de uso *restringido*.

El Manual consta de tres partes:

- a) *Introducción*: explica la naturaleza, principios básicos y demás información sobre el propio Manual.
- b) *Selección y definición de factores y subfactores* con sus correspondientes grados. Estos factores tienen que ser:
 - Relevantes para la compañía.
 - Cuantos sean necesarios y suficientes para discriminar entre los puestos a valorar; se suelen tomar entre 8 y 15 factores.
 - Ponderados adecuadamente al tipo de empresa, sector, cultura, etc.(Nota: es inusual que un factor pondere más del 50%, ni menos del 5%).

Ejemplo: *Elaboración del Manual de Valoración (26 de febrero al 15 de marzo). 18 días.*

Durante el período del 26 de febrero al 15 de marzo se procedió a la elaboración del manual de valoración; no obstante, el día 27 de febrero, y dentro del plan general de información, se distribuyó entre el personal de la empresa una circular en la cual se hacían constar los nombres de las cuatro personas seleccionadas de entre la plantilla para colaborar en el análisis de los puestos de trabajo.

.../...

.../...

Del mismo modo se explicaban las razones que habían resultado determinantes para su designación, así como las funciones que desempeñarían durante las futuras fases del plan de valoración.

Dentro ya de lo que propiamente constituía la elaboración del manual de valoración, y atendiendo a los objetivos fijados por la Dirección respecto al plan de valoración, las características y cultura de la empresa y los objetivos económicos de la empresa, se estableció la determinación de ocho factores que serían la base del manual.

El conjunto de los factores afectaría a la totalidad de trabajos de la empresa, si bien es cierto que la intensidad de los factores está en proporción directa con la tarea a desarrollar. Por ese motivo, y con el ánimo de no incurrir en desequilibrios, se intentó, en la medida de lo posible, compensar unos con otros, logrando así que determinados puestos no contasen antes de la valoración con una ventaja sobre el resto. Tomando en cuenta todas estas apreciaciones, se determinaron y definieron los siguientes factores:

- **Conocimientos**
Este factor valora el grado de formación que debe tener el titular del puesto para hacer frente a la tarea y desempeñar con éxito las funciones, problemas y responsabilidades que conlleva la realización habitual de esa actividad.
- **Experiencia**
Este factor valora el período de tiempo que es preciso para que una persona con capacidad normal y en posesión de unos conocimientos que le permitan desarrollar las funciones del puesto, pueda tener un conocimiento correcto de las distintas tareas que abarca y de las distintas particularidades que pueda presentar, realizando una actividad satisfactoria.
- **Dificultad de las tareas**
Este factor valora la autonomía que el puesto exige de su titular, entendiendo como autonomía el grado en el que el titular del puesto está sujeto a reglamentación, instrucciones o normas sobre la labor a realizar.
Se valorará también la autonomía o voluntad para realizar las funciones del puesto.
- **Responsabilidad por la tarea**
Este factor valora las repercusiones o consecuencias que produciría un error en el desempeño habitual del puesto de trabajo.
Entendemos aquí «error» como acción desafortunada, fortuita e involuntaria, pero posible y excusable dentro del desempeño habitual de la tarea. El concepto de error englobará acciones tanto materiales como intelectuales, y se tendrá en cuenta la forma de detectarlos y su posible trascendencia.
- **Responsabilidad por el trabajo de otros**
Este factor valora el grado de responsabilidad de la tarea a desempeñar respecto a la organización, coordinación, supervisión y mando del trabajo de otras personas.
- **Relaciones**
Este factor evalúa tanto el número como la calidad de las relaciones externas e internas.
- **Esfuerzo físico**
Este factor mide la importancia y habitualidad de esfuerzos físicos para el desempeño de la función.

.../...

.../...

- Condiciones de trabajo

Este factor mide las condiciones ambientales en las que se desarrolla la actividad, incidiendo especialmente en iluminación, temperatura, ruidos y tensión nerviosa, consecuencia de un desempeño normal de la actividad.

También mide los riesgos de accidente y enfermedad profesional, teniendo en cuenta las probabilidades de producirse y el tiempo de exposición al riesgo.

DETERMINACIÓN Y DEFINICIÓN DE GRADOS

El paso siguiente a realizar consistió en la definición y determinación del contenido y número de grados de cada uno de los factores. Para el establecimiento del número de grados de cada factor se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- a) El número de grados podría variar en función de cada factor, estableciéndose *a priori* un número máximo de 6 grados por factor, que se consideran suficientes.
- b) Todos los trabajos a valorar son susceptibles de quedar incluidos dentro de alguno de los grados. Por otra parte, no existirán grados que no contengan ninguna tarea.
- c) Cada grado debe definirse de una manera clara y concisa, intentando evitarse de esta manera posibles discrepancias respecto a la integración de una determinada tarea en más de un grado.

Atendiendo a esos criterios, se aprobó la siguiente estructuración:

- Conocimientos

1. Conocimientos elementales que facultan para realizar tareas manuales o trabajos de ejecución simple.

Formación: EGB.

2. Conocimientos profesionales que facultan a realizar oficios de tecnología simple o trabajos intelectuales que requieren el dominio de una especialidad poco compleja.

Formación: BUP/Formación Profesional de primer grado. Completado con formación específica en el puesto de trabajo.

3. Conocimientos profesionales que capacitan para desempeñar especialidades cualificadas y complejas de índole industrial o administrativa.

Formación: Formación Profesional de segundo grado o equivalente, completada con formación específica en el puesto de trabajo.

4. Conocimiento de técnicas cualificadas, con coordinación y supervisión de especialidades simples.

Formación: titulación intermedia (Maestría Industrial, Técnico Comercial, Técnico-Contable, etc.).

5. Conocimiento de técnicas complejas, con coordinación y supervisión de técnicas específicas modificadas.

Formación: titulación media (Ingenieros Técnicos, Diplomados universitarios, Analista de Sistemas, etc.).

6. Conocimientos amplios de una disciplina científica, con dirección, coordinación y supervisión de técnicas complejas distintas.

Formación: titulación superior (Ingenieros, Economistas, Abogados, etc.).

.../...

.../...

- Experiencia

Grado	Descripción
1	Menos de un mes
2	Entre uno y tres meses
3	Entre cuatro y seis meses
4	Entre siete meses y un año
5	Más de un año y hasta tres años
6	Más de tres años

- Dificultad de las tareas

1. Dificultad nula (trabajos realizables por cualquier persona con unas condiciones físicas y psíquicas mínimas. Suele tratarse de trabajo rutinario y repetitivo, sin prácticamente ningún tipo de esfuerzo intelectual).
2. Mínima dificultad que puede ser superada mediante las instrucciones y reglamentos (trabajos de carácter también repetitivo; suelen utilizarse para su realización técnicas muy simples, al alcance de cualquier persona. Las dificultades pueden ser resueltas, generalmente, por el sentido común).
3. Dificultad escasa que puede ser superada mediante un breve análisis de la situación. (Los posibles problemas que se planteen pueden resolverse mediante un estudio somero de la situación. Posibilidad de que se produzcan variaciones en el trabajo de carácter personal y sin mayor trascendencia).
4. Dificultad media: hay normas al respecto, pero en ocasiones es preciso adoptar soluciones improvisadas, ya que las normas no son exhaustivas. Es preciso un estudio previo de la normativa.
5. Dificultad alta: aunque hay normas, éstas no contienen la solución ante diferentes problemas. La normativa puede aportar pistas o ideas para la resolución, pero no la solución en sí. Este tipo de actividad requiere originalidad e iniciativa por parte de quien desempeñe el puesto. Es preciso realizar estudios de un cierto grado de complejidad.
6. Dificultad muy alta: no existen reglamentos o normas. Los métodos de resolución son muy genéricos y complejos. El titular conoce y aplica principios y temas de dirección, gestión, y organización. Alto nivel de estudio, reflexión y originalidad para alcanzar las soluciones más beneficiosas. Amplios márgenes de independencia y libertad en la elaboración del trabajo.

- Responsabilidad por la tarea

1. Errores que, si bien pueden afectar a la calidad del producto, no suponen pérdidas directas para la empresa. Son fáciles de detectar incluso por el individuo que los comete.
2. Errores que traen como consecuencia la repetición del trabajo, pérdidas materiales o averías de poco valor. Este tipo de errores no afectan a otras secciones, y pueden ser detectados por el propio operario o en un momento inmediatamente posterior.
3. Errores de cierta importancia con consecuencia de que afectan al trabajo de otras secciones, materiales que pueden perderse o equipos a los que pueden afectar.

.../...

.../...

4. Errores graves que afectan a otras secciones, imposibilitando la realización de su trabajo, o a materiales o equipos con un elevado coste.
5. Errores muy graves como consecuencia de las repercusiones económicas de la empresa.

- Responsabilidad por el trabajo de otros

1. El sujeto tiene responsabilidad sobre su propio trabajo.
2. El sujeto realiza trabajo igual o similar a aquel que realizan las personas de las que responde. Su tarea es distribuir el trabajo y controlar la normal realización de la tarea.

El sujeto se encarga de distribuir los diferentes trabajos de una unidad. Su campo de actuación está limitado por un programa ya preestablecido.

3. Responde de la planificación, control de resultados, coordinación y ordenación, con la limitación de no poder modificar la estructura básica de la unidad, entendiendo como tal el número de puestos de trabajo y las obligaciones de cada uno de ellos.
4. El titular es responsable de la unidad, afectando esta responsabilidad a políticas, estrategias, planificación, coordinación y control. Plena potestad para modificar las estructuras de la unidad.

- Relaciones con otros

1. Contactos de tipo ocasional con personal propio de la empresa para dar o recibir información, entregar o recibir cosas.
2. Contactos que requieren mayor tacto y en los cuales se intercambian informaciones o criterios con otras personas tanto de dentro como de fuera de la empresa.
3. Contactos a un alto nivel en los cuales se precisa una cierta dosis de persuasión. Estos contactos pueden suponer en ocasiones la toma de decisiones que afectan a la empresa.
4. Contactos a muy alto nivel. Negociaciones de gran interés económico y social que pueden alterar de forma sustancial el futuro de la empresa. Generalmente no se trata de contactos muy frecuentes, pero que requieren una correcta gestión de gran trascendencia para el futuro.

- Esfuerzo físico

1. Esfuerzo físico de carácter normal. Puesto de trabajo que puede ser desempeñado por cualquier persona con unas condiciones físicas normales.
2. Esfuerzos por encima de lo normal. El puesto de trabajo puede ser cubierto con una persona de condiciones físicas normales, pero es aconsejable que lo sea por una persona de constitución robusta.
3. Gran esfuerzo físico. La tarea debe ser realizada por una persona de gran fortaleza física.

- Condiciones de trabajo

1. Condiciones de trabajo que pueden considerarse normales, en las cuales apenas existe riesgo de enfermedad o accidente y el trabajo es realizado a un ritmo que puede considerarse normal.
2. Existen algunas incomodidades respecto a iluminación, ruidos y temperatura. La actividad se desarrolla a un ritmo acelerado y existen determinados riesgos de accidente y enfermedad.

.../...

.../...

3. Tareas que requieren un ritmo muy acelerado de trabajo. El trabajo desarrollado puede ser origen de enfermedades importantes o riesgos graves de accidentes. Frecuentes incidencias e importantes incomodidades en la iluminación, ruido o temperatura.

Ponderación de factores. La realizarán los consultores y los trabajadores de la empresa que han participado en la elaboración del manual.

Factores	%
1. Conocimientos	25
2. Experiencia	20
3. Dificultad de la tarea	18
4. Responsabilidad por la tarea	10
5. Responsabilidad por el trabajo de otros	7
6. Relaciones	8
7. Esfuerzo físico	5
8. Condiciones de trabajo	7
	100

Seguidamente el comité de valoración decide trabajar con una escala de 1.000 puntos. Ahora convierte esos porcentajes en puntos.

Factores	%	Puntuación máxima
1. Conocimientos	25	250
2. Experiencia	20	200
3. Dificultad de la tarea	18	180
4. Responsabilidad por la tarea	10	100
5. Responsabilidad por el trabajo de otros	7	70
6. Relaciones	8	80
7. Esfuerzo físico	5	50
8. Condiciones de trabajo	7	70
	100	1.000

- c) *Tabla de puntuaciones*: es la verdadera llave del Manual. Expresa cuántos puestos corresponden a cada grado de cada factor. El valor de un puesto de trabajo vendrá dado por la suma de todos los valores en puntos de los diversos grados (dentro de cada factor).

De esta manera elabora la *tabla de valoración* siguiente:

Factores	Grados					
	1	2	3	4	5	6
1. Conocimientos	42	83	125	167	208	250
2. Experiencia	33	67	100	133	167	200
3. Dificultad	30	60	90	120	150	180
4. Responsabilidad por la tarea	20	40	60	80	100	
5. Responsabilidad por el trabajo de otros	17	35	52	70		
6. Relaciones	20	40	60	80		
7. Esfuerzo físico	17	33	50			
8. Condiciones de trabajo	23	47	70			
Puntuación mínima = 202		Puntuación máxima = 1.000				

La puntuación mínima en cada factor, es decir, el grado 1, se obtiene dividiendo la puntuación máxima del factor entre el número de grados del mismo: ese cociente se toma como la puntuación correspondiente al grado 1. Ejemplo: el factor «Conocimientos» ha sido ponderado con el 25% de una escala de 1.000 puntos, es decir, con 250 puntos, puesto que tiene 6 grados, cada uno vale $250 : 6 = 41,66$ puntos $\times 1, 41,66 \times 2, 41,66 \times 3$, etc.

6.º Valorar y puntuar.

A la vista de las monografías de los puestos, la comisión de valoración aplica el Manual, y determina el grado de cada factor, que corresponde a cada puesto de trabajo. Y a continuación convierte en puntos esos grados. Luego totaliza los puntos alcanzados, y obtiene así el valor global de cada puesto de trabajo. Es decir: cada puesto irá puntuando en un determinado grado de cada factor; a ese grado le corresponde cierto número de puntos; por lo tanto, la suma de esos puntos nos dirá cuál es el valor en puntos de cada puesto.

Para ello, elaboramos dos documentos: hoja de valoración y hoja de comparación factorial ajustada.

La hoja de valoración es semejante a ésta (se utiliza una para cada puesto):

HOJA DE VALORACIÓN		
PUESTO:		
Factores	Grados	Puntos
1. Dificultad del trabajo		
2. Volumen de trabajo		
3. Experiencia requerida		
4. Responsabilidad del puesto		
5. Condiciones ambientales		
Observaciones	TOTAL	
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
Valorado por D.		
Fecha:		Conforme:

Cuadro 70. Modelo de hoja de valoración

La *hoja de comparación factorial ajustada* sirve para comparar los resultados (los puntos conseguidos) de un puesto con los de los otros. Es un cuadro de doble entrada: en la columna de la izquierda se ponen los factores; en la fila superior se colocan todos los puestos de trabajo a valorar (ejemplo: los de un departamento, de un centro de trabajo, de un grupo laboral, de igualdad de puntuaciones o siguiendo un orden creciente, etc.). Esta hoja permite comparar analíticamente un puesto de trabajo con cualquier otro, la variabilidad de los puestos en un factor, etc. Nos ofrece la comparativa entre los puestos, pero factor a factor. Además, es muy útil para estudiar la fiabilidad del Manual y la estabilidad de los juicios de los valoradores.

Veamos un ejemplo:

HOJA DE COMPARACIÓN FACTORIAL AJUSTADA														
EVALUADOR D.														
FACTORES	PUESTOS DE TRABAJO													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Dificultad de trabajo														
2. Volumen de trabajo														
3. Experiencia requerida														
4. Responsabilidad del puesto														
5. Condiciones ambientales														
TOTALES														

Cuadro 71. Hoja de comparación factorial ajustada

A continuación procede que los evaluadores pongan en común las puntuaciones que cada uno ha asignado a cada puesto en cada factor. Para ello, podemos elaborar un impreso semejante a éste:

HOJA DE COMPARACIÓN FACTORIAL AJUSTADA DEL COMITÉ						
FACTORES	PUESTO:					
	Evaluator 1	Evaluator 2	Evaluator 3	Evaluator 4	Evaluator 5	Consenso
1. Dificultad del trabajo						
2. Volumen de trabajo						
3. Experiencia requerida						
4. Responsabilidad del puesto						
5. Condiciones ambientales						
TOTALES						

Cuadro 72. Hoja de comparación factorial ajustada del comité

Aquí termina la misión del comité. Continúan los técnicos.

7.º Tratar los resultados

Es el momento de analizar la línea de tendencia retributiva actual, los cálculos de ajuste, los niveles retributivos, las cajas de nivel, la amplitud de las bandas retributivas, el diseño y rediseño de puestos, los programas de formación, los planes de carrera y de formación, etc.