

## Valoración de puestos de trabajo

Es posible que en alguna ocasión os hayáis preguntado cómo establecen las empresas el salario para cada puesto de trabajo; muchas de ellas recurren a la valoración de puestos de trabajo, una forma objetiva con la que, aplicando un sistema concreto de valoración cuantitativa y cualitativa, el departamento de Recursos Humanos puede determinar el salario justo de los puestos de trabajo.

En este artículo daremos una definición de este concepto, por qué es importante y cómo se puede llevar a cabo.

### **¿Qué es la valoración de puestos de trabajo?**

La valoración de puestos es un proceso sistemático encaminado a determinar el valor de los diversos puestos de trabajo o categorías profesionales dentro de una empresa, comparando el valor de unos puestos de trabajo con otros con el objetivo de establecer una estructura jerárquica y salarial coherente y justa.

Por lo tanto, la valoración de puestos de trabajo en una empresa no tiene en cuenta el rendimiento individual de cada trabajador ni sus capacidades, sino que analiza de forma general y sistemática las tareas que se deben desempeñar en cada puesto de trabajo, para poder establecer los salarios de forma objetiva y equitativa.

### **Objetivos de la valoración de puestos**

Si bien, el objetivo principal del análisis y de la valoración del puesto de trabajo es asignar a cada puesto un valor determinado y determinar la base sobre la que se fijarán los salarios o retribuciones de cada uno puesto en la organización, también cumple con otros objetivos:

- Permite determinar de forma objetiva las tareas, esfuerzos o requerimientos de cada puesto de trabajo.
- Permite valorar de forma más sencilla los riesgos laborales inherentes a cada puesto de trabajo.
- Ayuda a mejorar la gestión de recursos humanos y el aprovechamiento del talento.

- Realizar una clasificación profesional más flexible y adaptada a la realidad y necesidades de la empresa.
- Cuando se hace una valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género, permite corregir situaciones de discriminación al ponerlas de manifiesto en un registro salarial obligatorio o auditoría retributiva.

### **¿Para qué sirve la valoración de puestos de trabajo?**

Aparte de los objetivos señalados en el punto anterior, la valoración de puestos de trabajo también sirve para abordar otras cuestiones dentro de la empresa, puesto que influye sobre diferentes aspectos de la misma.

- Crear el organigrama de la empresa: Al determinar las tareas y los grados de responsabilidad de cada puesto de trabajo, su valoración permite o ayuda a crear el organigrama de la empresa, una herramienta necesaria para que toda la plantilla conozca funciones, tareas y responsabilidades y ante quien responde cada empleado.
- Iniciar procesos de captación cuando sea necesario: La VPT también permite determinar, especialmente a empresas de nueva creación, qué puestos de trabajo es necesario cubrir y dar así inicio al proceso de selección.
- Reconocer áreas críticas: Al tener definidas las tareas y funciones de cada puesto de trabajo, ayuda a identificar si la persona que lo está desempeñando cumple con las expectativas del mismo, si progresa y mejoran sus competencias o, por el contrario, no se adecua a las exigencias del puesto.
- Fomentar la inclusión y la diversidad: Si la VPT detecta diferencias salariales o falta de inclusión y diversidad, se pueden crear políticas de contratación y retribución que contribuyan a eliminarlas y corregirlas.

### **¿Cómo hacer una valoración de puestos de trabajo?**

Lo cierto es que no existe una única forma de llevar a cabo la valoración de un puesto de trabajo, sino que existen numerosos procedimientos para llevarlos a cabo. Estos procedimientos han sido desarrollados tanto por empresas como por asociaciones sectoriales e incluso consultorías especializadas en VPT, pero podemos decir que son 4 los procedimientos aceptados como métodos básicos.

Estos métodos de valoración de puestos de trabajo, a su vez, se agrupan en dos grandes bloques:

- Procedimientos cualitativos o globales: Son aquellos que comparan los empleos y los clasifican en función de unos requisitos básicos, sin llevar a cabo un análisis de su contenido. Sirve para determinar la importancia de cada puesto, pero no las diferencias de valor entre unos y otros. Se dividen a su vez en:
  - ✓ Sistema de jerarquización: Establece si un puesto de trabajo es inferior, igual o superior a otro, ordenándolos desde el nivel inferior al superior o viceversa.
  - ✓ Sistema de clasificación: Ordena los puestos de trabajo respecto a una escala con unos niveles o grados ya establecidos (en función de responsabilidades, funciones y habilidades ejercidas en cada puesto de trabajo).
- Procedimientos cuantitativos o analíticos: Permiten examinar de manera sistemática todos los requisitos de los puestos de trabajo, evaluándolos y comparándolos mediante criterios comunes, precisos y detallados. Permiten identificar la diferencia de valor entre puestos de trabajo, ya que se les asigna un valor numérico. Se dividen a su vez en:
  - ✓ Sistema de comparación por factores: El puesto de trabajo se descompone en «factores» que se jerarquizan en orden de importancia. De manera que los puestos se comparan factor a factor para determinar su valor relativo.
  - ✓ Sistema de puntos por factor: Combina el procedimiento analítico, puesto que emplea la descomposición en factores, con el cuantitativo, ya que asigna un valor a cada uno de esos factores. Lo veremos más en detalle más adelante, puesto que es el sistema de VPT que recomienda usar la Organización Internacional de Trabajo (OIT).

### **Tipos de sistemas de valoración de puestos de trabajo**

Ampliando los métodos básicos del punto anterior, podemos hablar de distintos tipos de sistemas de valoración de puestos de trabajo, agrupados en modelos tradicionales y modelos modernos.

#### **Sistemas VPT tradicionales**

Los sistemas VPT tradicionales son aquellos en los que se aplican los procedimientos básicos:

- Por jerarquización: Ya lo vimos en el punto anterior, este sistema cualitativo ordena los puestos de trabajo desde el que se considera el más importante hasta el de menor importancia. Lo habitual es que un comité, una consultoría o parte de recursos

humanos defina la importancia de cada puesto y ajuste los salarios de forma correspondiente.

- Por grados: En este sistema, también cualitativo, primero se establece la carga de responsabilidad y trabajo que tendrá cada puesto de trabajo y, en base a ella, se crea una clasificación de todos los puestos de la empresa, creando así su estructura y fijando sus salarios.
- Por comparación de factores: A diferencia de los anteriores, estamos ante un sistema cuantitativo, en el que los puestos de trabajo se desglosan en factores, a los que se les asigna un valor determinado. Después los puestos se comparan factor a factor para determinar la retribución que les corresponde.

### **Sistemas VPT modernos**

Dentro de los sistemas VPT modernos podemos encontrar los siguientes seis modelos:

- Encasillamiento: Los puestos de trabajo se evalúan al compararlos con otros puestos ya previamente valorados con un sistema diferente. Por ese motivo se usa como una forma complementaria de evaluación del puesto.
- Time-Span Measurement: Ese sistema se realiza midiendo las tareas asociadas a un puesto de trabajo y se emplea para medir la responsabilidad laboral basándose en dos aspectos: qué hacer (para alcanzar el resultado) y cómo hacerlo (órdenes o normas para llevar a cabo la tarea). Se realiza empleando entrevistas.
- Hay: Este sistema de VPT emplea métodos cuantitativos y cualitativos, desglosando los puestos de trabajo en cuatro factores: competencias, solución de problemas, responsabilidad y condiciones de trabajo. Un comité de evaluación es el encargado de determinar la puntuación de cada factor y si se emplearán subfactores.
- Alineación con el mercado: En este sistema se toma como referencia el exterior, es decir, aquello que está presente en el mercado externo (la competencia) y los puestos de trabajo de la organización se comparan con la información recogida del exterior para clasificarlos y fijar sus retribuciones.
- Guideline: Este método (que se emplea sobre todo para evaluar cargos directivos) compara un factor o parámetro clave del puesto de trabajo entre varios trabajadores. Su objetivo es equiparar la realidad interna de la organización con la realidad externa del mercado y garantizar un salario acorde a ambas.
- Habilidades básicas: Se trata de un sistema cuantitativo que analiza y divide las tareas en: complejas, normales y sencillas. Aparte de esta jerarquización, a las tareas se les

asocian aquellas habilidades necesarias para llevarlas a cabo y basándose en ello, se pueden fijar las retribuciones de los puestos.

### **Importancia de la valoración de los trabajadores en una empresa**

Gracias a la valuación de puestos de trabajo, la empresa puede analizar de manera objetiva la importancia y valor de cada una de las tareas que es necesario llevar a cabo en ella para que esta funcione y por lo tanto, determinar de forma objetiva el valor e importancia de cada puesto de trabajo en función de las tareas que implica. Esto a su vez, sirve para establecer los recursos económicos que es necesario destinar a cada puesto y crear así la estructura salarial de la empresa y su revisión periódica.

Además, la evaluación de un puesto de trabajo también puede ayudar a cumplir con la obligación de realizar una auditoría retributiva para empresas de más de 50 trabajadores, puesto que la empresa tendrá un punto de partida claro y definido para comparar la realidad salarial de sus empleados, desagregada por sexos, con la estructura salarial hecha en base a la valoración de puestos de trabajo.

Por lo tanto, puede servir para establecer una valoración salarial y determinar si existe una brecha salarial en la empresa y ayudar a diseñar y llevar a cabo acciones positivas en materia de igualdad encaminadas a reducir o eliminar dicha brecha.

### **El Sistema de Puntos por Factor**

Como decíamos, la OIT recomienda la valoración de puestos de trabajo por puntos, ya que es uno de los métodos más objetivos. Además, es también el sistema más utilizado para llevar a cabo la valoración de puestos de trabajo.

Este sistema se basa en datos cuantitativos y cualitativos para determinar el valor de cada tarea a desempeñar, de manera que divide las tareas que se realizan en cada puesto de trabajo en la empresa, dándoles el nombre de «factores», a cada factor se le otorga un valor concreto, que sumará puntos cuando se valore el puesto de trabajo.

Además, cada factor está dividido en «grados», que son la intensidad con que se debe llevar a cabo cada uno de los factores, es decir, las tareas.

Así, la valoración del puesto de trabajo se basa en las tareas que los forman (los factores) y la intensidad (grados) con la que se llevan a cabo. De esta forma, se puede establecer una jerarquía de los puestos y obtener de ella un análisis basado en una puntuación concreta.

A la hora de llevar a cabo la valoración, se deben tener en cuenta estos aspectos:

No todos los factores tienen los mismos puntos (puesto que la importancia de las tareas no es siempre la misma).

La importancia de los factores se hace de forma ponderada y se expresa en cifras.

La valoración del puesto de trabajo la determinan los factores, subfactores y la ponderación.

Cada puesto recibe una puntuación, que sirve para determinar la cantidad de dinero dentro de su correspondiente salario.

Una forma «más simplificada» para determinar qué factores usar, es la que propone la OIT, que establece 4 factores base:

- **Calificaciones:** Son los conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar un empleo, que se pueden adquirir de diferentes formas.
- **Esfuerzos:** Se refiere a la dificultad, el cansancio y la tensión que requiere la ejecución de las tareas (tanto físico como mental).
- **Responsabilidades:** Son las tareas que repercuten en los objetivos de la empresa.
- **Condiciones de Trabajo:** Hace referencia tanto a las condiciones ambientales como al clima psicológico en el que se lleva a cabo el trabajo.
- Estos factores se pueden descomponer en subfactores para abarcar la realidad y necesidades de cada empresa. Por ejemplo, podemos hacer una división en subfactores como la de la siguiente tabla:

Factores	Subfactores
Calificaciones	Formación académica
Experiencia remunerada en el mercado de trabajo	
Formación no reglada	
Experiencia de voluntariado	
Esfuerzos	Esfuerzo mental
	Esfuerzo emocional
	Esfuerzo físico

Responsabilidades    Responsabilidad en RR. HH.

Responsabilidad financiera

Responsabilidad sobre materiales

Responsabilidad sobre confidencialidad

Responsabilidad sobre personas

Condiciones de trabajo    Entorno físico

Condiciones psicológicas

Las empresas tienen libertad para elegir qué subfactores usar, siempre que respeten estos requisitos:

- Adaptación a la empresa: Información detallada sobre tareas, puestos, grupos profesionales, etc., dentro de la empresa.
- Ausencia de ambigüedad: Se debe dar una descripción precisa de los subfactores.
- Ausencia de superposición: Cada subfactor debe individualizarse para no tenerlo en cuenta dos veces.

### **¿Quién hace la evaluación de puestos de trabajo en una empresa?**

Lo habitual es que en empresas grandes, el encargado de realizar el informe de valoración de puesto de trabajo sea un comité designado dentro del departamento de recursos humanos, pues son quienes tienen los conocimientos necesarios para realizarla.

En empresas más pequeñas o que carezcan de RR. HH., la solución pasa por contratar los servicios de una asesoría o consultoría especializada en esta materia, que se ocupará de estudiar la empresa y sus necesidades, así como los puestos de trabajo existentes para llevar a cabo su evaluación de puestos de trabajo.

### **Otros criterios para clasificar y valorar puestos de trabajo**

Los encargados de la evaluación de puestos también pueden establecer otra serie de criterios para determinar el valor relativo de dichos puestos de trabajo. Estos son algunos de los aspectos a tener en cuenta.

### **Conocimientos necesarios para el puesto**

Uno de los criterios más habituales es determinar las aptitudes, conocimientos técnicos, habilidades o titulaciones necesarias para poder ejercer las tareas derivadas del puesto de trabajo.

### **Alcance**

En este caso la valoración de cargos tendrá analizará el ámbito de actuación de las operaciones realizadas, las áreas o empleados a las que afecta, el presupuesto invertido y, en definitiva, la dimensión, influencia e impacto que tiene dicho puesto de trabajo dentro de la empresa.

### **Habilidades comunicativas e influencia**

Existen determinados puestos de trabajo en los que es necesario contar con determinados atributos o habilidades, como pueden ser el liderazgo, la capacidad de negociación, habilidades comunicativas o para coordinar y gestionar equipos, y un largo etcétera.

### **Autonomía**

Hay determinados puestos de trabajo que requieren una mayor responsabilidad y autonomía a la hora de tomar decisiones. Este nivel de autonomía es otro de los factores para evaluar puestos de trabajo que se han de tener en cuenta.

Fuente: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/valoracion-puestos-de-trabajo/#:~:text=Se%20realiza%20empleando%20entrevistas,.las%20retribuciones%20de%20los%20puestos>