

Prácticas

¿Cómo puedo diferenciar lo que aporta cada puesto en mi organización?

Laura Rodríguez Monasterio,

Consultora de Peoplematters.



Dentro del conjunto de puestos que engloba una organización, independientemente de cual sea el tamaño de ésta, es una labor de máxima importancia diferenciar cuales son los “puestos clave”, tomando para ello en consideración el impacto que tienen en el negocio.

Para realizar esta labor con éxito debemos hacer descripciones de los puestos para ver el alcance, requerimientos y funciones de los mismos y, posteriormente, evaluar cada uno de ellos de cara a poder jerarquizarlos dentro de la organización y poder obtener así un mapa global. La evaluación se lleva a cabo sobre la base de las descripciones –de ahí la importancia de realizarlas con un método riguroso–, pretende determinar el valor relativo de cada puesto dentro de la organización y también de cada uno de ellos con respecto a mercado. Se puede realizar mediante entrevistas o cuestionarios con los ocupantes de los puestos, con los responsables de las áreas o utilizando manuales de funciones. Todo esto puede servir de base para realizar un análisis organizativo o como base fundamental para el desarrollo de un modelo retributivo en particular dirigido a retribución fija, mediante la definición de estructuras salariales.

La evaluación es una técnica que se utiliza desde 1880 (F.W.Taylor, EEUU) y que en 1942 ya estaba muy desarrollada (E.N.Hay y otros, EEUU). Hay varios métodos, algunos basados en comparación con mercado, mediante *job matching* de puestos *benchmark*, o basados en contenido de los puestos pudiendo ser no cuantitativos (el puesto considerado como un todo) o cuantitativos, basados en sistemas de factores y puntos, los cuales pueden resultar más objetivados aunque a su vez resultan más complejos. Estos factores estándar se

definen conforme a cuatro criterios globales de valoración generalmente aceptados, tal y como reconoce la práctica internacional, así como la legislación de referencia en materia de equidad e igualdad salarial (*EU Equal Pay Directives*, *US Equal Pay Act*, *EOC Code of Practice on Equal Pay*, *European Project on Equal Pay*): habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo.

Cada factor suele estar dividido en varios subfactores. Ambos están definidos por una descripción general, una escala de valoración y un peso o ponderación específicos. Esta ponderación sería inicialmente estándar, pero podría ajustarse a las necesidades y realidad de cada organización. Los factores han sido reconocidos por todos los agentes sociales como referentes a la hora de aplicar sistemas de clasificación profesional (grupos y categorías).

Si bien es verdad que ningún método es mejor que otro, lo normal es atender a las necesidades del caso concreto. Cada uno de estos métodos tiene su técnica y sigue un proceso reglado, pero el resultado final es similar en cualquiera de los casos:

- Una jerarquía de niveles o grados.
- Una jerarquía de puntos por puesto sobre la que se determinan los diferentes niveles.

La descripción y evaluación de puestos son procesos que pueden realizarse internamente con recursos de la propia empresa o se puede contratar consultores externos, que aporten neutralidad en el proceso y su experiencia en múltiples organizaciones.)

Información elaborada por:

peoplematters