La valoració de llocs de treball

Francesc Liñán Garres

PID_00170889

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

Índex

Introducció 5

Objectius 7

1. La valoració de llocs de treball 9
- 1.1. Definicions 9
- 1.2. Referències històriques 10
- 1.3. Objectius 11
- 1.4. Aspectes previs que cal considerar: actors i comitè de valoració 12
  - 1.4.1. Actors del procés 16
  - 1.4.2. El comitè de valoració 19
- 1.5. Mètodes de valoració de llocs 22
  - 1.5.1. Mètodes globals o qualitatius 25
  - 1.5.2. Mètodes analítics o quantitatius 37
  - 1.5.3. Disseny d'un sistema propi 49
  - 1.5.4. Tendències, elements de discussió 51

2. La compensació o el disseny de la política retributiva 54
- 2.1. Aproximació històrica 55
- 2.2. Principis retributius 57
- 2.3. Objectius 60
- 2.4. La compensació com a element de motivació 61
- 2.5. Determinació de la política retributiva 62

Resum 66

Bibliografia 67

Introducció

Quan ens enfrontem a la gestió de qualsevol tipus d'organització, hem de fer front a reptes molt diversos, alguns, sens dubte, molt importants, són els que provenen de l'entorn extern a la nostra organització, com el de conèixer el sector en el qual actuem: quines característiques té, les seves necessitats, quina posició hi ocupem, els qui són els nostres competidors, sobre quines variables d'aquest entorn extern podem incidir, etc. Altres reptes, no menys importants que els anteriors, provenen de dins de l'organització, trobar els nostres punts forts i febles, determinar quina estructura tenim, saber de quins recursos disposem, quina és la nostra estructura de llocs de treball, quin és el clima de la nostra organització, qüestionar-nos si tenim un equip qualificat partint de les nostres necessitats, etc.

Ara bé, és sabut que la gestió de les compensacions i les retribucions configura l'activitat de més transcendència organitzacional, que implica més dificultat de comprensió i de consens en l'àmbit de tota l'organització. Tenir un sistema de compensació consistent és un dels aspectes amb més rellevància a l'hora de gestionar adequadament una organització. Ha de permetre a les persones que col·laboren en la nostra organització implicar-se en la consecució dels objectius, i aconseguir amb això un avantatge competitiu a la resta d'organitzacions del nostre entorn. Per a això hem de tenir eines metodològiques que ens permetin determinar el valor que el contingut funcional, el nivell de responsabilitat i la complexitat de les feines fetes des d'un lloc de treball concret tenen en una organització concreta.

És en aquest àmbit de la compensació i, per tant, de la valoració de llocs, en el qual ens introduïm en aquest mòdul. El primer apartat se centra en la valoració de llocs de treball: es defineix el concepte, es determinen els objectius, els aspectes que cal considerar quan ens enfrontem a un procés de valoració de llocs en una organització, etc. També repassarem els diferents mètodes que hi ha, que dividirem en globals i analítics, segons si consideren el lloc de treball globalment o el fragmenten en els diversos factors considerats. En aquest apartat intentarem fixar-nos en el procediment que cada un conté, i seguirem amb la premissa pedagògica amb què aquests materials han estat concebuts, ja que, d'aquesta manera, aconseguirem entendre cada un dels passos que comporten els diferents mètodes de valoració.

Aquests mètodes de valoració de llocs han de ser prou adaptables a les necessitats de cada organització per a tenir èxit, ja que cada organització té les seves peculiaritats i en cada una el reflex d'un factor o d'un aspecte pot contenir matisos que facin que una metodologia concreta de valoració no s'acabi d'adaptar

prou per a donar un resultat òptim. Per això hem incorporat un epígraf que ofereixi regles que cal tenir en compte a l'hora de dissenyar un mètode propi de valoració que s'ajusti a les necessitats i plantejaments de cada organització.

Encara que els sistemes de valoració de llocs de treball tenen un àmbit principal d'aplicació en la determinació de les retribucions dels diferents llocs de treball d'una organització, no hem d'oblidar altres papers desenvolupats pels processos de valoració de llocs de treball, com la identificació de disfuncions en llocs de treball, l'eliminació de funcions duplicades o servir de suport en processos de selecció, de mobilitat del personal i de detecció de necessitats formatives, que són aspectes molt importants per a gestionar adequadament les organitzacions.

Una vegada hem determinat el valor que representa per a l'organització un conjunt de tasques, hem de saber com es relaciona amb l'actual compensació rebuda per a dissenyar, a partir d'aquest coneixement, una nova política retributiva o matisar l'actual, a fi de millorar el reflex adequat del valor funcional d'un lloc, com també la comparativa amb la resta de llocs de treball de la nostra organització (equitat interna) o bé la comparativa amb el mercat de referència, sempre que trobem referents adequats en aquest mercat extern (equitat externa).

El segon i últim apartat d'aquest mòdul s'encarrega d'aquest coneixement, en què parlarem de la compensació o el disseny de la política retributiva.

Objectius

Després d'haver treballat els materials que componen aquest mòdul didàctic, haureu de ser capaços del següent:

1. Identificar els factors que cal tenir en compte per a valorar adequadament els llocs de treball.

2. Plantejar la creació d'una metodologia de valoració de llocs de treball neutral i no discriminatòria.

3. Entendre quins han de ser els aspectes que cal tenir en compte, tant abans com després, quan es dissenya un manual de valoració.

4. Ser capaços de determinar una política retributiva que tingui en compte l'equitat interna i externa.

5. Saber interpretar un gràfic de dispersió retributiva, i aportar possibles solucions a les disfuncions detectades.

1. La valoració de llocs de treball

Com hem comentat en la introducció, els processos de valoració de llocs de treball no serveixen només per a determinar el valor d'un lloc i per a relacionar-lo amb el valor en compensació que en rep l'ocupant, encara que aquesta és la funció mes rellevant; també serveixen per a precisar les posicions que aquells llocs de treball han de tenir en l'organització, com podrem veure en les diverses definicions que hi ha a continuació.

1.1. Definicions

La primera de les definicions ens l'aporta l'Organització Internacional del Treball (OIT) el 1986, que considera els dos vessants:

> "La valoració de llocs de treball és un mètode que permet determinar i comparar les exigències que l'execució normal d'una feina imposa a un treballador amb independència de la seva capacitat o el seu rendiment.
>
> [...] És un procediment l'objecte del qual és determinar amb precisió el valor relatiu de les diverses funcions i que s'utilitza com a base per a elaborar un sistema equilibrat de salaris."

Si ens endinsem en aquesta comparativa de la importància de les feines desenvolupades en una organització, trobem les definicions següents:

> "Un procediment sistemàtic utilitzat per a l'estudi de les feines i la determinació de la importància de cada un, i el seu mèrit en relació amb els altres feines de l'organització.
>
> [...] Procés operatiu i actiu per a determinar la posició que cada lloc té en una organització, tant en relació amb els altres llocs que hi trobem com als objectius estratègics d'aquesta organització."

En el medi digital, quan busquem la definició de *procés de valoració de llocs de treball*, trobem, entre moltes, la següent:

> La valoració de llocs és un procediment sistemàtic utilitzat per a estudiar els treballs i determinar-ne la importància i el mèrit en relació amb els altres treballs de l'organització.
>
> Font:
> http://www.wikilearning.com/tutorial/administracion_de_las_remuneraciones-valuacion_de_puestos/15707-6

En canvi, el British Institute of Management (1970) es decanta pel posicionament centrat en la definició dels salaris, quan defineix la valoració de llocs d'aquesta manera:

> "L'anàlisi i la quantificació de les funcions de la feina per a determinar el seu valor respectiu, amb base per al mesurament dels salaris."
>
> (British Institute of Management, 1970)

En definitiva, la valoració de llocs de treball permet definir amb precisió quin és el valor afegit relatiu de cada lloc de treball per a aconseguir els objectius estratègics de l'organització, que aporta, per tant, un rol dels diversos llocs de treball ordenats partint de la importància que tenen a l'hora d'aconseguir els objectius organitzacionals.

Tant és així, que considerem que aquest rol, aquesta ordenació, compleix els dos vessants vistos en les diferents definicions, ja que ordena i posiciona els llocs de treball de l'organització i, a més, determina el pes relatiu que tenen i que ha de ser la base per a mesurar el pes relatiu dels salaris.

Tal com veurem més endavant, la valoració de llocs consisteix a aplicar una sèrie de tècniques que permeten assignar valor a cada lloc considerat de manera individual i obtenir l'ordenació jeràrquica de tots els llocs d'una organització, tenint en compte determinades característiques o factors de mesura d'aquelles característiques.

Es posa de manifest, doncs, que es tracta del següent:

- Es valora el lloc de treball i no la persona concreta que l'ocupa.
- Es valora el lloc de treball sota la premissa d'un desenvolupament normal de les funcions.
- Es valora seguint el que passa en el moment concret en què es fa el procés de valoració, és a dir, en un moment determinat i en un context determinat (l'organigrama).

1.2. Referències històriques

El concepte de *valoració de llocs* apareix cap al final del segle XIX, quan Taylor analitza les tasques per a establir el temps que ocupa cada operació. Aquest treball es va dur a terme a la Midvale Steel Company i podem dir que va servir de referència històrica dels inicis de la valoració de llocs de treball.

Una de les primeres aplicacions d'una valoració de llocs la va fer Prifften Hagen el 1912 per als serveis municipals de Chicago, amb una finalitat no retributiva, centrada en la coordinació d'activitats i en la promoció d'empleats. En aquest mateix moment i amb les mateixes pretensions, Harry A. Hopf fa classificacions de llocs en diverses companyies bancàries i d'assegurances.

No va ser fins al 1922 quan sorgeixen les primeres tècniques de valoració adreçades a ajustar polítiques de retribució. L'Institut Carnegie de Tecnologia elabora un mètode de classificació, amb descripció de graus, que aporta més precisió en la valoració que els mètodes d'ordenació anteriors.

En especial, van destacar els treballs de Merrill R. Lott, que va desenvolupar el primer sistema de puntuacions per a la valoració de tasques. Era un sistema analític, que descomponia el lloc de treball en factors i assignava punts per factor. A partir d'aquests treballs i dels de Kress per a la National Electrical Manufacturers Association i per a la National Metal Trade Association, es va expandir la pràctica de valorar els llocs de treball.

El 1926, Eugene J. Benge, per a solucionar els problemes del mètode de punts de Lott, va utilitzar el sistema de puntuació per factor, concretament la descomposició analítica en factors de cada feina valorada i també va utilitzar el sistema de classificació per graus, en comparar una tasca amb l'altra, amb la qual cosa va crear el mètode de comparació de factors.

D'aquesta manera, a partir de final dels anys vint del segle passat, comencen a sorgir una gran varietat de mètodes que les empreses utilitzen massivament. No és aliena a aquest desenvolupament la incorporació dels sindicats, que obliguen a buscar procediments tècnics i racionals per a obtenir acords més fàcilment en la pugna laboral.

El 1950, Edward N. Hay va desenvolupar el seu sistema d'escales i perfils, que ha arribat a ser universal i que tractarem àmpliament en aquest mòdul.

A Espanya no serà fins als anys seixanta del segle passat quan es van introduir aquestes tècniques de valoració de llocs, a partir del moment en què empreses estrangeres s'hi van instal·lar.

L'expansió econòmica de la dècada dels seixanta va impulsar la valoració de llocs com una necessitat bàsica de les empreses, i es van ampliar i adaptar les tècniques utilitzades per a valorar llocs de treball.

Avui dia, la valoració de llocs de treball és una de les tasques centrals de qualsevol departament d'organització i de recursos humans de qualsevol organització, tant del sector públic com del sector privat.

1.3. Objectius

La valoració de llocs de treball intenta proporcionar una base sòlida i sistemàtica per a assolir els objectius generals de comparar llocs de treball i establir el valor relatiu que tenen.

Derivats d'aquests dos grans objectius, podem trobar diversos objectius específics; a continuació, només en trobarem alguns, ja que cada organització pot determinar uns objectius específics *ad hoc*.

Per fer la llista dels objectius específics de què hem parlat en el paràgraf anterior, seguirem Fernández Ríos (M. Fernández Ríos i J. C. Sánchez, 1997, p. 95), que utilitza l'enumeració de Lanham (1955):

1. "Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los puestos.

2. Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.

3. Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías concurrentes en el mismo mercado de mano de obra.

4. Permitir a la administración medir y controlar con precisión sus costos de personal.

5. Servir de base para la negociación con el comité de empresa y los sindicatos.

6. Proporcionar una estructura para la revisión periódica de los salarios.

7. Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de los salarios.

8. Servir de ayuda en los procesos de selección, colocación, movilidad y formación del personal.

9. Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que contribuye a la simplificación del trabajo y a la eliminación de operaciones duplicadas.

10. Mejorar el clima laboral y la rotación de personal, aumentando, así, la motivación del personal y mejorando las relaciones entre empresa y trabajador".

Per tant, permet obtenir un sistema ordenat que determina els elements que configuren cada lloc de treball, els ordena per escrit i els avalua, i crea una base sòlida per a la pràctica i gestió dels recursos humans.

1.4. Aspectes previs que cal considerar: actors i comitè de valoració

En aquest subapartat incorporarem alguns dels aspectes que qualsevol gestor s'ha de plantejar abans de començar un procés de valoració de llocs en la seva organització. Sense afany d'exhaustivitat, considerem que els aspectes tractats en aquest subapartat són els mínims indispensables que cal tenir en compte perquè el procés de valoració que s'inicia obtingui els resultats previstos.

1) Quina és la raó que dóna cobertura a la realització d'aquest procés?

Les persones que gestionen el procés de valoració han de tenir molt en compte d'on deriva la necessitat de fer un procés d'aquestes característiques, entre altres raons, per les implicacions en l'àmbit de clima i d'expectatives de millora que es poden generar dins de l'organització, però també, i no menys important, per a donar entrada en el procés a uns actors o a uns altres. Si el procés deriva d'una obligació contreta en la negociació del conveni col·lectiu, per

exemple, els terminis de realització són molt importants, ja que serà un dels termes que apareixeran en aquest acord i la presència dels representants dels treballadors al llarg del procés serà imprescindible. Si el procés deriva d'una necessitat del departament d'organització de persones, referida per exemple a definir i aclarir funcions i responsabilitats, potser els actors que hi hauran de participar seran diferents dels que han de participar en el cas anterior o, tot i ser els mateixos, hi tindran una participació menys primordial.

2) Cal fer aquest procés? L'organització en pot assumir les conseqüències?

Encara que disposem d'una raó que justifiqui fer una valoració de llocs de treball, és possible que la necessitat no sigui peremptòria o bé que no sigui possible assumir-ne les conseqüències. Al llarg d'aquest mòdul hem reiterat el fet que les valoracions de llocs de treball serveixen per a determinar l'adequació retributiva dels salaris en relació amb el valor aportat pel lloc de treball, entre altres utilitats. Per tant, com a conseqüència d'un procés de valoració de llocs, se sol derivar un augment, si més no, significatiu, de les partides pressupostàries destinades a retribuir el personal. En un moment com l'actual (final de la primera dècada del segle XXI), de recessió, de complicacions econòmiques i financeres en el teixit industrial, que provoca la generació nul·la d'ocupació, encara que es detectés una necessitat imperiosa de valorar els llocs de treball, tot i encara que aquesta valoració derivi d'un acord pres per convenia, les conseqüències per a l'organització poden ser de tal índole que es desaconselli absolutament fer aquesta valoració.

En aquest cas, pot tenir sentit iniciar un procés de negociació anterior a l'inici del procés de valoració, en el qual s'estudiï la possibilitat de dur a terme les possibles millores retributives que es derivin en diversos exercicis pressupostaris. Si duem a terme aquesta negociació abans de començar el procés de valoració, possibilitem que el procés s'implementi i finalitzi amb èxit.

3) És propici per a la realització d'aquest procés el clima laboral de l'organització?

Qualsevol procés de valoració de llocs provoca cert nivell d'expectatives en les persones que ocupen els llocs de treball sotmesos a valoració, expectatives que sempre són de creixement, tant organitzatiu com retributiu. Com exposen Nadler i Lawler (1977) en la teoria de les expectatives, el rendiment de les persones està relacionat amb les expectatives que tenen d'obtenir resultats i la percepció de l'atractiu de la compensació per haver obtingut aquest resultat. Si les expectatives de creixement no són correspostes dins d'un procés de valoració de llocs de treball i s'hi uneixen problemes de clima laboral que ja hi havia abans, el fracàs del procés i les seves conseqüències per a l'estabilitat de l'organització poden ser importants.

Per aquest motiu, tenint en compte això, hem de fer prèviament una anàlisi inicial del clima laboral de l'organització objectiu, ja que un mal clima laboral comporta problemes a l'hora de recollir la informació, problemes de comunicació, enfrontaments que no deriven directament del procés de valoració, però que l'utilitzen per a finalitats diferents, etc. És important, des del nostre punt de vista, que el procés de valoració no estigui pertorbat per altres processos que també impactin en l'àmbit de les relacions laborals, com la negociació d'un nou conveni col·lectiu, o situacions d'introducció de canvis en el sistema productiu, per exemple, que puguin comportar estrès a l'organització en conjunt.

4) El projecte valorarà tots els llocs de l'organització, un departament o un col·lectiu?

Depenent de quin sigui l'objectiu i la situació de l'organització, aquesta optarà per una actuació global, departamental o per un únic col·lectiu de llocs de treball. Aquesta decisió tindrà repercussions en l'àmbit de decisió del mètode, de comunicació del procés, dels actors que caldrà incorporar, etc.

5) Externalitzem la realització del procés o ho fem amb recursos propis? El farem amb un producte estàndard o utilitzem un producte *ad hoc*?

Aquest pas previ, molt important, haurà de tenir en compte les capacitacions i possibilitats internes de l'organització, encara que no solament això, ja que podem tenir un equip intern, amb capacitats provades, però ens pot interessar que el projecte el faci i el desenvolupi un equip extern, una consultora professional amb experiència contrastada, una empresa derivada (o *spin-off*) d'una universitat, etc. Per decidir si utilitzem els recursos interns o externs, hem de tenir en compte si la informació que tenim està actualitzada o no, ja que l'actualització de la informació de base per al projecte incrementa molt els costos del procés, tant si es fa internament com externament.

D'altra banda, fer servir un producte estàndard o un producte *ad hoc* també és una decisió important, ja que no solament té una repercussió en el cost del projecte, sinó també en la validesa i la implementació posterior del resultat del projecte, ja que serà més ben acollit en una organització un producte que ha estat fet exclusivament per a ella, que no l'aplicació d'un producte estàndard i prou. Haurem de prendre la decisió segons quin d'aquests dos aspectes és més important en cada cas concret, o bé decidir per cost o bé decidir perquè facilita l'acceptació i implementació posterior del projecte.

6) Tenim informació actualitzada i adequada sobre els continguts funcionals i els nivells de responsabilitat (jerarquia) dels diversos llocs de treball objecte de la valoració? Tenim recursos per a mantenir actualitzats totes les feines fetes?

Tot procés de valoració està supeditat al fet de tenir un coneixement exhaustiu i actualitzat del contingut funcional i dels canals de coordinació que hi ha en el moment en què es vulgui desenvolupar un procés de valoració. Si no tenim aquesta informació actualitzada, els recursos que es necessiten per al procés de valoració seran més gran i abundants, tant en temps com en recursos materials. Aquest apartat ha de ser considerat molt important, ja que l'anàlisi i la descripció dels llocs de treball per tal de valorar-los demora la valoració efectiva de llocs, i així ha de ser comunicat als àmbits de l'organització que siguin objecte de valoració.

Per tant, també és important tenir en compte que totes les feines derivades del procés de valoració, és a dir, la informació de base (descripcions de llocs de treball i organigrames), els resultats de la valoració, els aspectes retributius, han de ser actualitzades més endavant al final del procés de valoració, ja que si no és així l'eficàcia d'un procés de valoració com a element ordinador de l'organització (en l'àmbit d'estructura i de llocs de treball) queda anul·lada i comportarà nous costos d'actualització d'informació quan s'obri un nou procés de valoració. Per a actuar amb eficiència, aquesta actualització ha de recaure en el departament d'organització, és a dir, ha de tenir prou recursos per a dur a terme aquesta tasca.

7) A qui, com i amb quins mitjans comuniquem el projecte de valoració de llocs?

Qualsevol persona que hagi gestionat un procés de valoració reeixit en una organització definirà el procés de comunicació com un dels eixos d'èxit del projecte. En aquest apartat no solament ens referim a la comunicació general i inicial sobre la realització del projecte, que s'ha de fer a tota l'organització, sinó sobretot, a les accions comunicatives que cal dur a terme al llarg del procés de valoració sobre el seu desenvolupament i que ha d'incloure tots els aspectes rellevants i adreçar-se als actors principals que facilitaran la tasca d'implementar la valoració, és a dir, a la direcció de l'organització i a la representació sindical.

Aquest procés comunicatiu "qualificat" no obsta perquè recomanem que es duguin a terme processos de comunicació a la resta de l'organització, per a mantenir un canal de comunicació directe amb tota l'organització, que permeti reduir el nivell de "rumorologia" que sol acompanyar aquests processos i que també permeti mantenir el lideratge del procés i de la seva comunicació en el departament d'organització.

Els mitjans de comunicació del projecte poden ser diversos, des d'una comunicació de tipus assembleari en què l'equip tècnic del projecte explica a grans trets el procés de valoració, fins a la utilització dels butlletins electrònics interns, butlletins de notícies (*newsletter*), sistemes de correu electrònic, etc., que

van incorporant pastilles d'informació al llarg del projecte, passant per reunions amb el comitè d'empresa i el comitè de direcció per a explicar el desenvolupament de les diverses línies d'actuació, etc.

1.4.1. Actors del procés

Com hem vist abans de manera inicial i com veurem desenvolupat més endavant, els mètodes de valoració de llocs els englobem en dos grans apartats: els que valoren el lloc de treball de manera global (mètodes globals) i els que el valoren analitzant-los disgregats en diversos factors (mètodes analítics). Encara que l'enfocament de les dues tipologies de mètodes és diferent i també és diferent el nivell de coneixement exhaustiu que cada un té sobre els components de cada lloc de treball valorat, aquestes diferències no tenen rellevància significativa a l'hora de definir quins són els actors que participen en el procés, ja que hi són presents independentment del mètode i del sistema específic que s'utilitzi en el procés de valoració.

Per tant, normalment trobarem que els actors més importants en qualsevol procés de valoració són els següents:

Nota

L'ordre que es presenta no té cap relació amb l'ordre d'importància dels diferents actors sobre la realització ni sobre l'èxit o fracàs del procés. La numeració simplement respon a la posició a la llista d'actors.

1) Direcció de l'organització (junta directiva, comitè de direcció, equip de govern en una administració pública...). Aquest actor dirigeix l'organització i, normalment, pretén que aquest procés no comporti problemes, més enllà de determinats ajustos funcionals o retributius. Habitualment no és qui inicia aquest procés, encara que sí que és absolutament necessària la seva aprovació i la seva determinació a l'hora de dur a terme amb èxit un procés d'aquestes característiques.

És un actor amb un rol de facilitador de l'inici i de la implementació del procés de valoració.

2) El comitè d'empresa o la junta de personal. Podem dir el mateix que hem comentat per al rol de la direcció de l'organització en relació amb el rol del comitè d'empresa, encara que afegirem que en el cas de les organitzacions públiques, i no tant en el sector privat, aquest comitè sol tenir el paper d'iniciador, d'"espoleta" necessària per a dur a terme el procés de valoració. Com ja hem dit en apartats anteriors, els processos de valoració s'inicien perquè s'incorporen en algun article del conveni col·lectiu o de l'acord sobre condicions de treball dels funcionaris; aquesta incorporació, normalment, és una reivindicació de la part social.

Comitè d'empresa i junta de personal

Tots dos aglutinen la representació social dels treballadors i utilitzarem la denominació *comitè d'empresa* per a referir-nos a aquestes dues realitats, encara que tinguin diferències molt clares.

Cal dir que només sol aparèixer en el sector públic, i no pas en el privat, en què les valoracions de lloc es fan exclusivament mitjançant personal expert.

Com en el cas del comitè de direcció, el rol d'aquest actor és un rol facilitador del procés i, sobretot, de la seva implementació posterior, si bé aquest rol de facilitador o de no facilitador de la implementació s'exerceix de manera

més exhaustiva en l'administració pública, ateses les característiques pròpies i diferenciades entre el paper assignat a la representació social en el món de l'empresa i en el món de l'administració pública, aspecte que no mencionarem més, ja que és fora de l'àmbit de coneixement d'aquesta assignatura.

Per a aconseguir que la representació social ajudi a implementar els processos de valoració, cal incorporar-los des de l'inici al procés, i cedir-los cert protagonisme en la comunicació del procés als treballadors, incorporar-los al comitè de valoració, informar-los sobre la situació equitativa o inequitativa de les retribucions en relació amb el contingut funcional dels llocs, etc.

3) El comitè de valoració. Aquest actor, com els anteriors, està format per un grup de persones, encara que, a diferència dels anteriors, les persones que el componen solen exercir la representació dels diferents àmbits que tenen protagonisme dins del procés de valoració i només existeix en relació amb el procés de valoració o amb el seguiment i l'actualització d'aquest, és a dir, té una naturalesa temporal.

Encara que les persones que componen aquest comitè actuïn normalment com a representants, la pràctica real d'aquests comitès els converteix en un actor diferenciat d'aquells a qui cada membre del comitè representa. És a dir, la dinàmica de treball i les decisions preses en el si del comitè, el conformen com un actor pròpiament dit, amb els seus interessos i les seves necessitats diferents de les dels actors representats. El nivell de coneixement sobre les tècniques de valoració que obtenen els membres del comitè comporta que prenguin decisions diferents de les que prendrien essent actors del procés externs el comitè de valoració.

Depenent del mètode de valoració (global/analític) que s'utilitzi, com també, ja dins de cada mètode, del sistema que s'utilitzi (jerarquització, graduació, sistema Hay, sistema internacional CRG...) per a valorar llocs de treball, el paper i la conformació del comitè de valoració patirà canvis, com també el tipus de sessions que es duguin a terme, individuals o plenàries, i les feines que s'han de fer (dissenyar l'escala de gradació, puntuar les descripcions funcionals partint d'un sistema concret, adequar el sistema de valoració a l'organització objecte de valoració, etc.). Atesa la importància intrínseca que té aquest actor en els processos de valoració, el tractarem amb una mica més de profunditat en l'apartat següent.

4) Els consultors / analistes externs. Aquest actor sol tenir dos papers essencials perquè el procés de valoració es desenvolupi i s'acabi bé. D'una banda, hi sol recaure el treball de camp, és a dir, la recopilació de la informació necessària per a descriure els llocs de treball i els organigrames; per aquest motiu es converteixen en persones de presència indispensable en els comitès de valoració, ja que aporten el coneixement profund de les funcions i del sistema de coordinació i de relació jerarquicofuncional de l'organització.

I d'altra banda, com que és un agent extern a l'organització, que no resulta afectat en cap sentit pel procés de valoració (més enllà d'aspectes crematístics), sol tenir un paper de moderador, d'intermediari, arribat el cas, que aporta un plus d'objectivitat, experiència i coneixements especialitzats, que permeten que les diferents parts del procés li atorguin un paper de rellevància perquè la valoració de llocs de treball es desenvolupi bé.

Aquest actor, tot i que és extern a l'organització, es converteix en un actor molt important per al bon desenvolupament d'un procés de valoració, i té una importància vital escollir assessors externs de vàlua i professionalitat contrastada.

5) La direcció de recursos humans. És l'àmbit de l'organització que sol prendre la iniciativa per fer un procés de valoració, ja que és l'àmbit que necessita aquesta eina per a gestionar adequadament els recursos humans, tant des d'un punt de vista de definició de funcions i responsabilitats com de política de retribucions i compensació. D'altra banda, una vegada presa la decisió de dur a terme el procés de valoració, és l'àmbit sobre el qual recau la responsabilitat de liderar-lo, i també és l'àmbit que s'ha d'encarregar d'omplir de contingut el procés comunicatiu, tant al començament com durant el desenvolupament de la valoració de llocs.

També ha d'aportar els experts, o bé interns o bé externs, i és qui ha d'aconseguir que la direcció de l'organització s'impliqui i valori en la justa mesura la bondat d'aquests processos i qui negociarà amb el comitè de personal la millor opció per a implementar els resultats de la valoració.

6) Els treballadors. Quan ens referim als treballadors, ens referim a les persones que ocupen els llocs de treball que es valoren, ja que pot ser que no tots els llocs de treball d'un àmbit o organització siguin objecte de valoració. Aquestes persones són absolutament bàsiques per a l'èxit d'aquest procés, ja que ens aporten la informació de base sobre els seus llocs de treball i sobre els elements de coordinació que hi ha en l'organització.

Totes les persones que ocupen llocs de treball sotmesos a valoració han de saber quin és el procés, quines fases té, quines conseqüències pot tenir aquest procés per al seu lloc de treball, com hi participaran i de quina manera ho faran, etc. Recomanem un procés de comunicació ampli, exhaustiu i transparent, sense terminologies estranyes i que inclogui la possibilitat de preguntar i d'obtenir resposta des de la direcció de recursos humans, per a apaivagar possibles rumors i possibilitar que se centri el nivell d'expectatives que té qualsevol persona sotmesa a un procés de valoració de llocs.

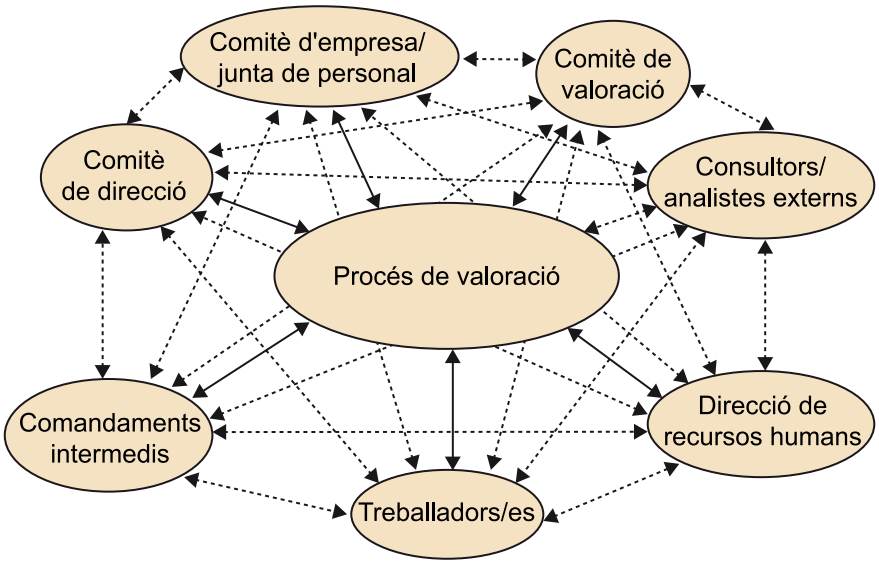
7) Els comandaments intermedis. Aquest actor està format pel total de comandaments intermedis que hi ha a l'organització. Té un rol molt important, ja que valida les descripcions dels llocs de treball que supervisa signant-les. En

alguns casos, el comitè de valoració els pot demanar que aportin coneixement especialitzat i matisin alguns aspectes relatius a alguns dels llocs de treball que supervisen.

Un altre aspecte important d'aquest actor és que ha de fer arribar al comitè de valoració les propostes del personal que supervisa, i també els ha de comunicar que es durà a terme aquest procés i els ha de mantenir informats sobre el desenvolupament del procés de valoració.

Com mostra la figura següent, entorn del procés de valoració de llocs de treball actua tota una sèrie de satèl·lits necessaris, sense el suport dels quals aquests processos no acaben bé, que componen una xarxa d'interessos i de necessitats. Per tant, per a tenir èxit hi ha d'haver tots els actors dels punts anteriors, tenint en compte quins interessos tenen i quina és la millor manera de satisfer-los sense afectar l'objectiu que tenia l'organització quan es va acordar dur a terme aquest procés de valoració.

Xarxa relacional que hi ha entre els "satèl·lits" presents en l'"univers" de la valoració de llocs de treball



Font: elaboració pròpia.

1.4.2. El comitè de valoració

Acabem de fer una aproximació general als actors de la valoració. Dins d'aquests, hem parlat succintament del comitè de valoració. Atesa la importància que aquest comitè té dins del procés de valoració, considerem necessari fer alguns comentaris en relació amb la composició i les competències.

La presència del comitè de valoració al llarg del procés de valoració mostra diferències depenent del mètode de valoració que s'utilitzi. Ara bé, en tots els casos aquest comitè no hauria d'estar format per menys de tres persones i per més de nou, ja que es pretén que el comitè sigui operatiu, i les reunions amb més persones no solen ser operatives.

Depenent de quin sigui l'objectiu principal del procés de valoració i l'actor que hagi iniciat el procés de valoració, varia la composició i la designació de les persones que l'integrin. Aquesta variació la podem englobar en dues grans possibilitats:

a) Compondre un comitè tècnic, format per persones de la direcció de recursos humans o dels nivells directius de l'organització i prou. En aquest cas, la designació correspon o bé a la direcció de recursos humans o bé al comitè de direcció de l'organització i se sol tractar de processos de valoració l'objectiu únic dels quals és estructurar de manera adequada els llocs i actualitzar-ne la descripció. Aquests comitès no solen tenir més de quatre o cinc membres, inclòs l'assessor o l'analista extern.

Per a facilitar la implementació dels seus resultats, aquest tipus de comitè sol requerir que s'iniciï un procés d'informació i negociació dels resultats obtinguts amb la representació social, ja que sempre se sol derivar d'aquests processos alguna modificació funcional, de categoria professional o fins i tot de retribució que fa necessari iniciar aquest procés d'informació i negociació. Aquesta raó és la que ens fa recomanar els comitès mixtos, tot i que siguin més exhaustius en la utilització del recurs temps per a arribar a un acord.

b) Compondre un comitè mixt. En aquests comitès hi ha membres del comitè d'empresa o assessors sindicals externs a l'organització o persones que, tot i que no són membres del comitè d'empresa, tenen prestigi entre els treballadors. Poden ser comitès paritaris o no. Si ho són, la part empresarial i la part social designen el mateix nombre de membres. Aquests comitès solen aparèixer en processos de valoració molt centrats en la revisió de les retribucions dels diferents llocs de treball. El nombre de membres que componen aquest comitè no solen ser menys de cinc membres, dos per a cada part representada més l'assessor o l'analista extern i no hauria de tenir més de nou membres, com ja hem dit. Ha de quedar clar que, encara que la conformació del comitè recordi a les meses de negociació laboral, el comitè de valoració no és una mesa de negociació laboral, és un comitè que valora els llocs de treball partint de les característiques funcionals i de responsabilitat que té, sense afegits de negociació.

En tot cas, les persones que formen el comitè de valoració han d'aportar confiança, és a dir, que els seus coneixements sobre els llocs de treball i sobre l'organització, com també les seves característiques personals, siguin reconegudes en l'organització i per tots els membres, aspecte que millorarà molt la implantació dels resultats del procés.

La presència de tots els membres del comitè de valoració ha de ser permanent durant totes les sessions de valoració, d'aquesta manera assegurem la unitat de criteri i l'eficiència en el funcionament del comitè, ja que si els membres van variant hauran de tenir una formació mínima, com també informació sobre els criteris utilitzats en la valoració fins a la sessió en què s'incorporin, cosa que retarda el desenvolupament de la valoració. Aquesta presència permanent no la trobem en el cas dels membres ocasionals del comitè, persones que intervenen en moments concrets per a matisar o ampliar alguna informació i que, per aquest motiu, són requerits pel comitè de valoració.

Un altre aspecte remarcable és el relacionat amb les decisions que cal prendre pel que fa a l'ordenació o a la puntuació atorgada als llocs de treball. Normalment les decisions es prenen consensuadament, i cal tenir solucionada per endavant la situació d'empat, o bé l'assessor que actua de moderador o intermediari decideix partint d'aspectes tècnics i prou o bé es torna a rellegir la descripció del lloc per a seguir el debat i arribar a un nou consens, etc.

Segons el cas, el rol del consultor o analista extern serà principalment el de moderador i intermediari, si es dóna el cas entre les dues parts presents en un comitè paritari, o serà principalment el d'expert en el cas de comitès tècnics.

Les **funcions** que ha de poder desenvolupar tot comitè de valoració són, entre d'altres:

- Decidir quin és el mètode de valoració més adequat per a organitzar-la.

- Conèixer i decidir quina tècnica concreta de valoració s'utilitzarà, i participar a l'hora d'establir-la a l'organització.

- Conèixer i, si escau, validar la incorporació d'experts externs a l'organització, i recomanar-ne la substitució si la qualitat de la feina lliurada no és l'adequada.

- Validar o encarregar la modificació de la informació continguda en la descripció de llocs de treball i a l'organigrama, com a element de supervisió de l'adequació d'aquesta informació, i decidir si es valoren o no llocs de treball amb definicions no adequades o llocs de treball que són a fora del conveni o personal eventual en el cas de l'administració pública.

- Saber quin és el resultat de l'aplicació salarial dels resultats de la valoració.

- Resoldre les al·legacions, reclamacions, etc., que presentin les persones ocupants dels diferents llocs de treball objecte de valoració sobre l'ordenació o la puntuació obtinguda en aquest procés, com a instància anterior a la utilització de la via judicial competent.

Abans dèiem que el comitè de valoració té una naturalesa temporal, és a dir, es crea i es dissol com a conseqüència de la realització i acabament del procés de valoració. Ara bé, des d'aquestes pàgines recomanem establir un comitè de seguiment de la valoració, anomenat així perquè s'encarregaria d'actualitzar la valoració de llocs feta, per a assegurar el manteniment de tota la informació obtinguda en el procés de valoració inicial, és a dir, les descripcions de llocs de treball i l'organigrama. Ens referim a un òrgan que s'encarregaria de valorar els llocs de nova creació, que no s'han tingut en compte en el procés inicial, i també de modificar la valoració de llocs de treball ja valorats, per canvis de contingut funcional o de responsabilitat.

Seria un òrgan al qual les persones ocupants dels diferents llocs de treball podrien adreçar les seves peticions de modificació de la valoració dels seus llocs de treball. Entre altres potestats, podria demanar informes als comandaments intermedis dels llocs que es modifiquin, sobre la veracitat d'aquests canvis i els hauria d'analitzar per a dictaminar si s'ha de modificar la valoració. La seva composició hauria de ser la mateixa que la del comitè primigeni, sense la necessitat que hi hagi permanentment l'assessor extern, que podria ser requerit si el comitè ho troba necessari.

1.5. Mètodes de valoració de llocs

Els mètodes de valoració de llocs en la seva totalitat intenten neutralitzar, perquè no és possible eliminar els aspectes de subjectivitat presents en tot procés de valoració de llocs, i també intenten introduir procediments que permetin obtenir una valoració tan objectiva com sigui possible dels llocs de treball.

Abans parlàvem dels diferents objectius que es podien cobrir amb una valoració de llocs. Establir aquest objectiu serà bàsic per a poder triar mètode. Un altre aspecte també important és tenir en compte el tipus de llocs que s'han de valorar, quin és el termini màxim de realització, quins recursos econòmics tenim i si és una valoració de tots els llocs de l'organització o d'un departament i prou.

A més, hem de tenir en compte, segons Lanham (1962), que el mètode escollit:

- Permeti l'estudi complet dels llocs que s'han de valorar.

- Sigui comprensible i acceptable pels comandaments intermedis i els treballadors i els seus representants.

- Permeti resultats precisos en determinar el valor relatiu dels llocs.

- Sigui fàcilment incorporable a l'organització i fàcil de mantenir actualitzat.

Quan ja s'hagin tingut en compte els aspectes anteriors i haguem decidit quin mètode de valoració és l'idoni, hem de decidir si creem una tecnologia *ad hoc* per a la nostra organització (aspecte que tractarem més endavant), o bé ens servim d'alguna tecnologia de les que ens ofereix el mercat. Totes dues opcions tenen avantatges i inconvenients.

a) Avantatges de la creació de tecnologia *ad hoc*:

- L'acceptació interna augmenta, ja que el personal de l'organització ajuda a construir el sistema.

- El sistema s'entén fàcilment perquè es construeix des del coneixement de les dinàmiques i necessitats internes de l'organització.

b) Inconvenients de la creació de tecnologia *ad hoc*:

- Demana més temps i diners que comprar una tecnologia existent.

- Calen molts coneixements tècnics que no sempre trobem en el si de l'organització.

a) Avantatges de la utilització de tecnologia existent al mercat:

- Cal menys dotació econòmica i s'escurcen els terminis.

- La tecnologia ja ha estat provada i és mes fàcil modificar una tecnologia per a crear-ne una de nova.

b) Inconvenients de la utilització de tecnologia existent al mercat:

- Adaptar-se a la nova organització pot ser molt complex.

- El personal pot desconfiar d'aquesta tecnologia i posar obstacles a la realització del procés de valoració.

En general hi ha dos grans **tipus de mètodes de valoració**:

1) Els **mètodes qualitatius o globals**, que afronten l'estudi del lloc com una totalitat, sense descompondre'l en factors. Com a resultat del procés de valoració, aporten una ordenació o una classificació de llocs. Aquest tipus de mètodes no ens aporta coneixement sobre la mesura en què un lloc de treball és més complex que un altre, que és l'inconvenient més gran que té.

Tenen una sèrie d'avantatges, entre els quals destacarem que són molt fàcils d'aplicar, ja que no es requereixen procediments estadístics o matemàtics complexos i són econòmics, perquè no requereixen una gran inversió ni de temps ni de diners.

Ara bé, també tenen una sèrie de desavantatges, entre els quals destaca que el personal no els accepten bé, ja que les apreciacions del comitè solen ser titllades d'excessivament subjectives, que són difícils d'aplicar per a determinar els salaris adequats a cada contingut funcional, etc.

Dins d'aquest tipus de mètodes trobem dos vessants:

- **Mètode de jerarquització** (*rancking system*).
- **Mètode de classificació** (*grading system*).

2) Els **mètodes quantitatius o analítics**, que parteixen de la descomposició del lloc de treball en factors i elements, que determina el grau d'intensitat en la qual cada un és present en el contingut funcional del lloc de treball. Aquests mètodes aporten coneixement sobre el valor relatiu dels llocs, i es valora el lloc analíticament.

Els avantatges són diversos, i destacarem que ofereixen puntuacions per a cada factor en què es descompon el lloc, que serveixen per a determinar la retribució obtinguda de manera clara i directa, i que la justificació de la puntuació és molt tècnica i per tant més objectiva.

Com a desavantatges destaca el cost i la utilització de procediments estadístics i matemàtics complexos, que fan que siguin difícils d'entendre.

Dins d'aquest tipus de mètodes també trobem dos vessants:

- **Mètode de comparació de factors** (*key job system*).
- **Mètode de puntuació de factors** (*point system*).

La taula següent estableix les característiques principals dels models considerats bàsics i dels quals es deriven tots els mètodes utilitzats avui.

Taula. Característiques generals dels mètodes de valoració

	Mètodes globals	**Mètodes analítics**
Característiques	Només ordenen i fan una classificació global de llocs	• Donen valor relatiu i classificació detallada de llocs. • Es valora el lloc analíticament. • Es requereixen especificacions.
Valoració efectuada comparant cada lloc amb d'altres	Jerarquització	Comparació de factors

	Mètodes globals	Mètodes analítics
Valoració per escales de mesura	Graduació	Puntuació de factors

Coneixerem els aspectes teòrics de cada un dels mètodes en estudi.

1.5.1. Mètodes globals o qualitatius

El conjunt de mètodes globals possibiliten ordenar els llocs de treball segons unes categories o graus preestablerts, però sense diferenciar-los numèricament. Es tracta simplement d'obtenir una llista de llocs, ordenades de més a menys importància dins de l'organització.

Si bé aquests mètodes valoren el lloc de treball globalment, és cert que quan es desenvolupa la valoració concreta es tenen en compte una sèrie de paràmetres que tots els membres del comitè de valoració han de conèixer i entendre de la mateixa manera, encara que s'ordena el lloc de treball per la globalitat i no per la posició que obté en cada un dels paràmetres que s'hagin tingut en compte.

Dins d'aquesta categoria trobem dos mètodes globals, el de jerarquització o *rancking system* i el de classificació per graus o *grading system*.

Mètode de jerarquització

Si haguéssim d'explicar ràpidament quina és la base d'aquest mètode de valoració, parlaríem, sense dubtar-ho, de la comparació entre dos llocs de treball o més, i els ordenaríem de més a menys valor. Explicant-nos una mica mes, diríem que amb aquest mètode es vol determinar si un lloc de treball el podem valorar igual, més o menys que un altre, tenint en compte una sèrie de paràmetres, com el contingut funcional, el nivell de responsabilitat i la importància del seu contingut funcional per a l'èxit de l'organització, encara que aquests paràmetres no els podem considerar aïlladament, sinó com un tot. Si seguim aquest mètode, no hem de valorar un lloc i afirmar que té un nivell superior a un altre en contingut funcional, però no pas en responsabilitat ni en importància del contingut, ja que no faríem pas una valoració global, sinó per paràmetres. La valoració s'ha de fer per a tot el lloc de treball, considerant-lo com a unitat, encara que les diferències que trobem entre si en els paràmetres de referència han de ser registrades per a obtenir una ordenació justificada i fer-la més comprensible a tercers que no són presents en el comitè de valoració.

Perquè aquesta valoració, feta per diferents persones, segueixi els mateixos criteris, cal tenir guies específiques per a homogeneïtzar les comparacions que han fet els diferents membres del comitè de valoració. Sense aquesta homogeneïtzació, la valoració no seria adequada, ja que el nivell de subjectivitat de cada valoració seria excessiu en relació amb la valoració desitjada.

Com podem veure és un mètode molt senzill, encara que també molt imprecís i, des del nostre punt de vista, no és un bon mètode per a determinar retribucions i compensacions, ja que no quantifica la distància entre llocs ni la importància de cada lloc en relació amb la consecució dels objectius de l'organització.

Per a operativitzar la comparativa entre llocs que es fa en aquest mètode, s'han desplegat una sèrie de tècniques:

- Tècnica de jerarquització ascendent-descendent.
- Tècnica de jerarquització per columnes alternes.
- Tècnica de jerarquització per llocs clau.
- Tècnica de jerarquització per comparació per parells.

Aquestes quatre tècniques estan presentades tenint en compte el grau de sofisticació, de menys a més sofisticació.

1) Tècnica de jerarquització ascendent-descendent

Aquesta tècnica ordena els llocs de treball des del nivell més baix fins al més alt (tècnica ascendent) o bé des del més baix fins al més alt (tècnica descendent). El procediment d'aquesta tècnica és el següent:

a) Es lliura a cada membre del comitè de valoració la descripció de cada un dels llocs que cal valorar.

b) S'identifiquen i expliquen els tres o quatre paràmetres que cal considerar durant el procés de comparació.

c) S'estableixen els calendaris de reunions i el format de la valoració, si serà una valoració en plenari i prou, o bé primer hi haurà una valoració individual i després en plenari.

Cada un dels membres o el comitè en ple –segons si es valora en ple o primer individualment–, partint dels paràmetres determinats abans i amb la documentació rebuda, estableixen quin lloc és el més complex i quin ho és menys, i es fa la mateixa anàlisi amb els altres llocs, fins que s'obté una llista ordenada de més a menys complexitat, com la que hi ha a continuació:

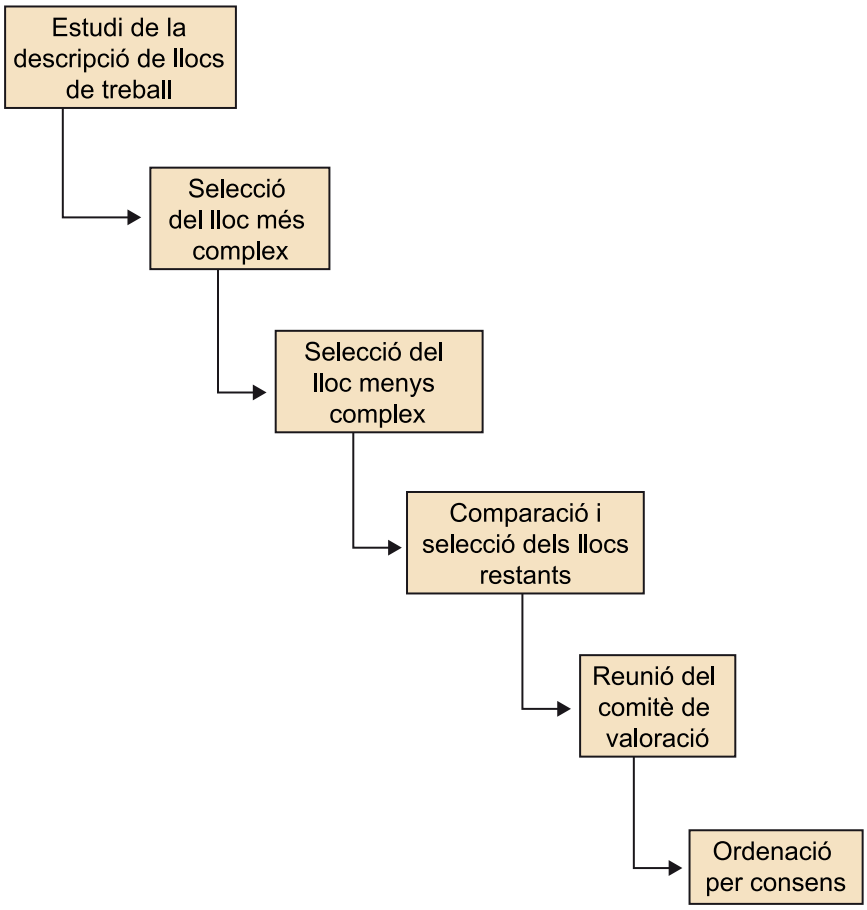
Llocs valorats	Avaluador 1	Avaluador 2	Avaluador 3	Consens del comitè
Cap de trànsit	3	2	2	2
Cap de finances	4	3	3	3
Operari de toro mecànic	9	9	9	9
Conductora de maquinària	5	6	5	5
Ajudant de magatzem	10	10	10	10
Directora de recursos humans	2	4	4	4
Directora de fàbrica	1	1	1	1
Oficial lampista	6	7	6	6
Oficial torner	7	5	7	7
Auxiliar administratiu comptabilitat	8	8	8	8

Per determinar si la valoració feta és coherent, el comitè es reuneix un altre cop al cap d'un temps per a tornar a valorar els mateixos llocs i amb la mateixa informació. Els resultats de les dues sessions es comparen i es correlacionen. Si aquesta correlació és més gran que 0,75-0,80 la valoració és satisfactòria. Aquesta activitat s'anomena *prova test-retest*.

Quan s'aplica aquesta tècnica, el fet que l'ordenació ascendent-descendent es faci amb el comitè en ple, o primer individualment i després en ple, no té cap incidència remarcable, tant des del punt de vista de la metodologia com dels resultats, encara que, certament, fent servir la fórmula de valoració en ple i prou, la solució a les diferents interpretacions dels paràmetres que cal considerar entre els diferents membres del comitè és més fàcil i demana menys temps.

Resumint, la seqüència d'actuació que trobem en aquesta tècnica la podem seguir gràficament en la figura següent.

Seqüència d'actuació per a la tècnica de jerarquització ascendent-descendent



2) Tècnica de jerarquització per columnes alternes

Aquesta tècnica també és molt senzilla. Consisteix a triar el lloc més complex i a posar-lo en una columna a la dreta de l'avaluador, i a triar el menys complex i a posar-lo en una columna a l'esquerra de l'avaluador.

Per a aplicar aquesta tècnica cal seguir els passos següents:

a) Es lliura a cada membre del comitè de valoració la descripció de cada un dels llocs que es valoren.

b) De totes les descripcions s'escull la més complexa i es posa a la dreta de l'avaluador (lloc 106 en la figura següent).

c) De totes les descripcions restants s'escull la menys complexa i es posa a l'esquerra de l'avaluador (lloc 154 en la figura següent).

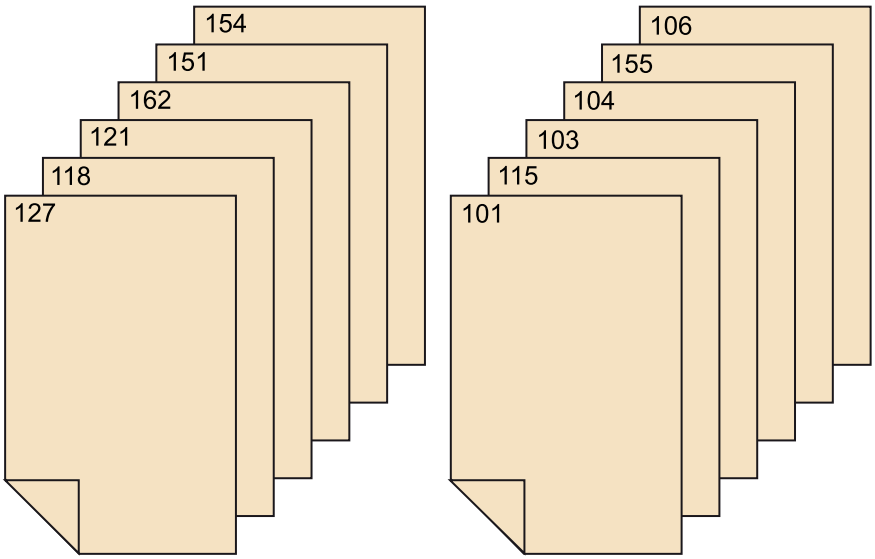
d) Amb les altres descripcions es torna a fer el mateix procediment, i es col·loquen cada una a la columna que toca, a sobre de les descripcions anteriors, fins que s'han repartit totes.

e) El resultat, una vegada finalitzada l'ordenació de tots els llocs, seran dues columnes (figura següent). La de la dreta contindrà els llocs més complexos, amb el lloc menys complex del grup de més complexos a la cúspide de la columna (lloc 101) i el més complex com a base de la columna (lloc 106). La columna de l'esquerra, que conté els llocs menys complexos, els conté just en sentit contrari, és a dir, a dalt de la columna tindrem el més complex (lloc 127) i a la base el menys complex (lloc 154).

f) Quan hàgim finalitzat, només haurem de passar un a un, ordenadament, els llocs que tenim a la columna de la dreta, és a dir, els llocs més complexos, a la columna de l'esquerra, la dels llocs menys complexos, per a obtenir amb aquest traspàs una sola columna amb els llocs ordenats de més o menys complexitat.

g) Només haurem de traslladar aquest ordre al full de registre perquè en quedi constància.

Esquema de la classificació per descripcions ordenades



Per determinar si la valoració realitzada és coherent, el comitè es reuneix un altre cop al cap d'un temps per tornar a valorar els mateixos llocs i amb la mateixa informació. Els resultats de les dues sessions es comparen i es correlacionen. Si aquesta correlació és més gran que 0,75-0,80, la valoració és satisfactòria. Aquesta activitat s'anomena *prova test-retest*, com ja hem dit.

3) Tècnica de jerarquització per utilització de llocs clau

Per a aplicar aquesta tècnica, és bàsic definir els llocs clau, llocs de referència, és a dir, llocs amb definicions precises, correctes, estructurats correctament i amb una presència estable en l'organització. Per a complicar-ho una mica més, els hem de trobar en cada un dels àmbits en els quals s'estructura l'organització. La dificultat d'aquesta tècnica de valoració resideix en tots aquests aspectes.

Una vegada definits i identificats, tot el procés de valoració s'organitzarà entorn d'aquests llocs clau. Aquesta valoració es pot fer individualment o en comitè de valoració. Si es fa individualment, s'hauran de comparar totes les valoracions dins del comitè reunit en ple i arribar per consens a una valoració única i acceptada per tots els membres.

Per a aplicar un procés de valoració seguint aquesta tècnica, cal seguir els passos següents:

a) S'identifiquen els llocs clau i es valoren comparant-los, amb la qual cosa obtenim l'escala per a comparar la resta de llocs de l'organització.

b) Es compara cada lloc amb els llocs clau i amb els llocs que s'han ordenat abans, i se situen en l'eix que correspongui.

Per a determinar si la valoració és coherent, es repeteix la mateixa actuació que amb els mètodes anteriors, és a dir, es fa la prova test-retest.

4) Tècnica de jerarquització per comparació per parells

En les tècniques de jerarquització anteriors cada membre del comitè de valoració comparava globalment cada lloc amb tots els altres llocs de treball objecte de valoració. Això comporta que aquests membres han de fer un esforç notable de memorització de les característiques distintives de tots els llocs de treball a mesura que avança la valoració. Per a reduir significativament aquest esforç es va crear la tècnica de la comparació per parells.

Quan s'aplica aquesta tècnica, cada lloc de treball és comparat amb cada un dels altres llocs que cal valorar, individualment, no globalment, amb la qual cosa, com hem dit abans, es redueix l'esforç memorístic, encara que s'augmenta de manera important la feina que cal fer, ja que es fan un nombre de comparacions molt alt, tantes com $n\ (n - 1)/2$, en què n és el nombre de llocs que es valoren.

Aquest fet, en organitzacions petites, amb menys de cinquanta llocs de treball, pot no ser gaire rellevant, però en organitzacions mitjanes i sobretot en les grans, el nombre de comparatives que cal fer pot ser un problema, i caldrà dividir la valoració en diferents nivells jeràrquics, per àrees funcionals, àmbits de treball, etc., encara que generem un problema a l'hora d'integrar els resultats de les diferents valoracions fetes en els diferents àmbits de treball, àrees funcionals o nivells jeràrquics en què hàgim dividit la valoració.

El procés de valoració segueix els passos següents:

a) S'incorporen els llocs que cal valorar en una taula amb doble entrada. A la columna de l'esquerra hi ha els llocs de treball i també s'incorporen a la fila superior de la taula.

b) Cada membre del comitè compara cada lloc de la columna amb els llocs de la fila superior de la taula, i determina, amb un signe +, – o =, si el lloc valorat (llista a la columna) és superior, inferior o igual al lloc de la fila en la qual col·loquem el signe anterior.

c) Apliquem el mateix procediment a tots els llocs de la columna.

d) Sumem el nombre de signes positius (signe que determina que el lloc valorat és superior als de la fila superior de la taula), que ha obtingut cada lloc de la columna i obtenim el nombre de vegades que un lloc és considerat més valuós per a l'organització, cosa que ens permet ordenar alhora de manera descendent tots els llocs valorats.

e) Aquesta ordenació la fa cada jutge individualment i més endavant, en reunió plenària del comitè de valoració, s'integren totes les valoracions individuals per a obtenir una valoració única, a la qual s'arribarà per consens, per mitjana aritmètica dels punts obtinguts o, si escau, per revisió de la definició del lloc. A continuació, mostrem un exemple de taula de valoració consensuada.

Exemple de taula de valoració consensuada

Llocs valorats	**Cap de trànsit**	**Cap de finances**	**Operari toro mecànic**	**Conductor maquinària**	**Ajudant magat-zem**	**Direc-tora de recursos humans**	**Direc-tora de fàbrica**	**Oficial lampista**	**Oficial torner**	**Aux. adm. comptable**
Cap de trànsit	=	+	+	+	+	+	–	+	+	+
Cap de finances	–	=	+	+	+	+	–	+	+	+
Operari toro mecànic	–	–	=	–	+	–	–	–	–	–
Conductor maquinària	–	–	+	=	+	–	–	+	+	+
Ajudant magatzem	–	–	–	–	=	–	–	–	–	–
Direc-tora de recursos humans	–	–	+	+	+	=	–	+	+	+
Direc-tora de fàbrica	+	+	+	+	+	+	=	+	+	+
Oficial lampista	–	–	+	–	+	–	–	=	+	+

Llocs valorats	Cap de trànsit	Cap de finances	Operari toro mecànic	Conductor maquinària	Ajudant magat-zem	Direc-tora de recursos humans	Direc-tora de fàbrica	Oficial lampista	Oficial torner	Aux. adm. comptable
Oficial torner	–	–	+	–	+	–	–	–	=	+
Aux. adm. comptable	–	–	+	–	+	–	–	–	–	=

La taula següent mostra el nombre de signes positius que ha obtingut cada lloc de treball, i l'ordre definitiu corresponent a aquest nombre de vots.

Llocs valorats	Nombre de vots	Ordre final
Cap de trànsit	8	**2**
Cap de finances	7	**3**
Operari de toro mecànic	1	**9**
Conductor maquinària	5	**5**
Ajudant magatzem	0	**10**
Directora de recursos humans	6	**4**
Directora de fàbrica	9	**1**
Oficial lampista	4	**6**
Oficial tornero	3	**7**
Auxiliar de comptabilitat	2	**8**

En global, totes les tècniques que formen part del mètode de jerarquització tenen els mateixos inconvenients, és a dir, són tècniques que només ordenen els llocs, que no aporten coneixement numèric sobre les diferències entre llocs, que en organitzacions amb força llocs de treball les diferències arriben a desaparèixer i s'arriba a valoracions no adequades, en definitiva, són tècniques amb autèntiques limitacions en l'àmbit de mètode, i, per tant, no són recomanables si pretenem que aquesta valoració ens permeti establir una política retributiva amb trets d'equitat interna, ja que no ens permet conèixer les distàncies entre llocs, només com s'ordenen.

Mètode de classificació per graus

Tal com acabem de veure, el mètode de jerarquització no permet establir les diferències entre llocs. Aquest fet comportava que els processos de valoració de llocs no responguessin adequadament a determinades necessitats de les organitzacions que els duien a terme, com la translació de l'ordre obtingut a una política retributiva. Per aquest motiu des de l'Institut Carnegie de Tecnologia es va intentar donar resposta a aquesta necessitat amb un sistema de graus, de classificació predeterminada. Com veurem més endavant, la inno-

vació d'aquest mètode és que introdueix una unitat de mesura, denominada *escala de classificació*, davant la qual enfrontem els diferents llocs de treball de la nostra organització per a encasellar-los en una categoria o en una altra, tractant-los globalment, com fèiem amb el mètode de jerarquització.

Aquí és on trobem la dificultat principal d'aquest mètode, ja que la construcció de l'escala ha de ser prou precisa per a definir els diferents paràmetres que s'han de considerar (dificultat tècnica, complexitat, etc.) de tal manera que resulti fàcil encasellar els diferents llocs, tot i que sense excedir-nos en la precisió, ja que és possible que llavors algunes de les propietats d'aquests llocs no permetin encasellar els llocs per falta d'encaix entre les seves propietats i el perfil dels graus o categories.

A més, aquest mètode tenia una altra problemàtica afegida, l'ordre o la posició de cada lloc de treball valorat estarà determinat pel grau o categoria en què s'ha encasellat i no per una puntuació objectiva que permeti "personalitzar" la valoració i la seva incidència retributiva, cosa que no soluciona, per tant, les deficiències del mètode de jerarquització.

Vegem com s'aplica aquest mètode.

a) Es determinen els llocs que seran objecte de valoració.

b) S'assigna la responsabilitat de construir l'escala a una persona individual (feina que serà revisada per un comitè tècnic / consultiu) o a un comitè tècnic.

c) Es determina el nombre de factors que cal tenir en compte i el nombre de categories o graus que tindrà l'escala de classificació, i es defineixen.

d) Es fa la valoració confrontant cada lloc de treball amb les categories definides i s'ordenen segons aquesta escala prèvia.

Com ja hem dit abans, l'aspecte essencial d'aquest mètode és la incorporació de l'**escala de classificació**. Per a elaborar-la, cal seguir els passos següents.

1) Determinació del nombre de categories

Seguint l'establert quan hem detallat el procés que segueix aquest mètode, hem de començar a elaborar l'escala determinant el nombre de categories o graus que han de constituir el manual de valoració per escala de classificació.

Per a això, hem de tenir molt en compte la cultura de l'organització, l'heterogeneïtat dels llocs de treball que conté, les famílies de funció o ocupacions i la complexitat de nivells jeràrquics, entre d'altres. Tot això per a poder construir prou categories i que siguin més o menys presents en tots els llocs

de treball objecte de la valoració (no tindrem en compte aspectes que només trobem en alguns llocs de treball, o bé que encara que siguin en tots els llocs, no ho facin de la mateixa manera, ja que no ens permet discriminar).

També hem de parar atenció a la possibilitat d'ampliar el nombre de categories, tant amb relació als valors màxims com als mínims, com també a l'estructura retributiva de l'organització i als grups laborals existents, ja que el nombre de graus o categories que establim tindrà conseqüències segons els nivells retributius que tingui o pretengui tenir l'organització.

Finalment, hem d'apreciar que el nombre de categories no ha de ser excessivament elevat, ja que aquest fet condueix a redactar categories molt similars, la qual cosa comporta que no es diferenciïn prou i faci més complicat encasellar un lloc de treball entre dues categories limítrofes o més. La realitat pràctica ens diu que el que se sol donar és un nombre de categories que ronda un mínim de set i un màxim de quinze.

2) Definició de les categories de l'escala de classificació

Tenint en compte el que hem establert abans en relació amb el nombre de categories que cal considerar, en totes hi sol haver aspectes relacionats amb el següent:

- La complexitat tècnica de la feina.
- Els coneixements bàsics, complementaris i per experiència que són necessaris.
- El nivell de supervisió que s'exerceix o que es rep.
- Les condicions de treball, inclosos els esforços intel·lectuals, físics i la presència de riscos.

Per a redactar l'escala tenim, generalment, dues opcions:

a) Una vegada triats els factors que s'han de considerar, agrupem els llocs de treball que es valoraran en subgrups que, partint d'aquests factors, estimem que són assimilables per motius d'importància. De cada subgrup s'estudien les característiques fonamentals, encara que tinguin intensitats i complexitats diferents.

A partir d'aquí, es defineix la categoria que correspon a cada un dels subgrups tinguts en compte en cada un dels factors considerats. Aquest conjunt de categories és el que anomenem *escala de classificació*.

b) Una altra opció per a definir les categories és seleccionar un conjunt representatiu del total de llocs que cal valorar, i agrupar-los partint de les funcions i els factors que cal considerar. Es redacten afirmacions que descriguin les tasques de cada grup partint de la intensitat que tenen en cada factor. S'agafen les afirmacions que representen el nivell mínim en tots els factors i amb això s'obté la categoria mínima; per a obtenir la màxima s'actua de la mateixa manera. Amb les altres afirmacions fem igual, per trobar la segona categoria màxima i mínima, fins que acabem la categorització o gradació.

A tall d'exemple, incorporem el que podria ser la definició d'una categoria mínima i d'una màxima en una escala de classificació. Considerarem alguns dels factors que hem esmentat abans:

- **Categoria de nivell mínim**: les feines incloses en aquest primer nivell tenen una complexitat tècnica baixa, són feines rutinàries, que requereixen un nivell de coneixement bàsic elemental, amb coneixements complementaris per a manteniment bàsic d'instal·lacions i experiència de sis mesos. El nivell de supervisió és proper i constant, i té unes condicions de treball regular, amb tasques a la intempèrie i sotmès a riscos previsibles, controlables i amb conseqüències lleus.

- **Categoria de nivell màxim**: les feines incloses en aquest nivell màxim tenen una complexitat tècnica altíssima, i demanen coneixements profunds sobre la matèria exercida (doctorat), amb molts coneixements complementaris i una experiència mínima de deu anys. Es coordina i supervisa tota una àrea funcional de l'organització, i cal un nivell de condicions físiques baix, encara que un nivell de requeriments intel·lectuals altíssim, i està sotmès a riscos derivats dels viatges constants tant amb cotxe com amb avió.

Llocs valorats	Complexitat tècnica	Formació, experiència	Supervisió	Condicions de treball físic i risc	Condicions de treball intel·lectual	Total de punts	Ordenació
Cap de trànsit	6	7	6	2	5	26	**2**
Cap de finances	6	6	6	1	6	25	**3**
Operari de toro mecànic	2	2	2	6	1	13	**8**
Conductora de maquinària	4	4	3	6	3	20	**5**
Ajudant de magatzem	1	1	1	6	1	10	**10**
Directora de recursos humans	6	5	6	1	6	24	**4**

Llocs valorats	Complexitat tècnica	Formació, experiència	Supervisió	Condicions de treball físic i risc	Condicions de treball intel·lectual	Total de punts	Ordenació
Directora de fàbrica	7	7	7	2	7	30	**1**
Oficial lampista	3	3	3	5	3	17	**7**
Oficial torner	3	4	3	6	3	19	**6**
Aux. admin. comptabilitat	3	2	2	2	3	12	**9**

A partir d'aquesta categorització d'exemple dels dos nivells extrems, elaboraríem la resta de l'escala. La taula que presentem és un exemple d'una possible valoració tenint en compte els factors comentats abans.

Ara veurem succintament algunes característiques del procés anterior.

Fixem-nos que hem utilitzat set categories, ja que, a tall d'exemple, considerem que les característiques de l'organització en relació amb la carrera professional i amb l'estructura de retribució així ho recomanaven.

En tots els graus (vegem les dues categories descrites i considerem que les altres segueixen la mateixa tipologia de definició), s'utilitzen els factors que cal valorar, és a dir, complexitat tècnica, formació o coneixements bàsics, complementaris, i experiència, nivell de supervisió, i condicions de treball. Per tant, podem dir que és homogènia i respecta totes les dimensions considerades.

També és important que se segueixi, tant en la redacció de les categories com en la taula, el mateix ordre, ja que el procés d'assignació de llocs serà més fluid si en la redacció i en les taules l'ordre és el mateix.

És recomanable començar la valoració dels llocs que coneguem més, o bé dels llocs situats en els extrems, fins a classificar-los tots. Una bona manera de fer-ho és llegint cada funció definitòria del lloc i determinar en quina categoria o grau seria assignada per a encasellar el lloc de treball considerat globalment en finalitzar totes les funcions del lloc.

Per a determinar la fiabilitat de l'escala de classificació utilitzada per a la valoració, se segueix la mateixa actuació que amb els mètodes anteriors, és a dir, es fa la prova test-retest.

Seguint el que ja hem comentat en les línies precedents, aquest mètode té una sèrie d'inconvenients que, com en el cas del mètode de jerarquització, ens empeny a no recomanar-lo a l'hora de valorar organitzacions complexes i menys a l'hora de determinar una política retributiva equitativa internament i externament. Alguns d'aquests inconvenients són els següents:

- No es fa una anàlisi detallada dels llocs de treball.
- És difícil obtenir una escala en la qual puguem encasellar tots els llocs de treball en alguna categoria de manera clara; normalment els llocs de treball pertanyen a diferents categories.
- Les retribucions que s'obtenen determinen l'encasellament d'un lloc en una categoria o en una altra.
- La redacció dels graus sol ser dificultosa i augmenta a mesura que es considerin més factors.
- Com més llocs, més dificultat per a adequar-los a alguna categoria.

Els avantatges són bàsicament que és fàcil d'aplicar i d'entendre, i que és un sistema poc exhaustiu a l'hora d'utilitzar recursos econòmics i de temps.

1.5.2. Mètodes analítics o quantitatius

Els mètodes de valoració quantitatius aborden el coneixement del lloc de treball d'acord amb les característiques i els requisits essencials, denominats *factors*, que són valorats separadament, de manera que sumant els punts dels diferents factors s'obté la puntuació del lloc de treball que es valori. La puntuació de cada factor determina amb quin nivell d'intensitat es dóna cada un, la qual cosa permet ordenar els llocs d'acord amb els factors o característiques essencials i comunes que els constitueixen.

Dins d'aquesta categoria trobem dos mètodes globals, el de puntuació de factors o *point system* i el de comparació de factors o *key job system*.

Mètode de puntuació de factors

Va ser ideat per Lott el 1925, que el va publicar el 1926, i és el primer mètode de caràcter analític, és a dir, que determina el valor d'un lloc de treball a partir de la importància de cada un dels factors o components que el componen. En aquest sentit, s'assembla al mètode de classificació per graus, encara que el mètode de Lott considera la importància i el pes de cada un dels factors en

què es descompon el lloc de treball i la valoració global del lloc és el resultat de la suma dels valors atorgats a cada un dels factors seleccionats, a diferència del mètode de classificació per graus.

Amb aquest tipus de mètodes, entrem de ple en el "cientificisme" de les valoracions de llocs, ja que requereix un estudi detallat, una anàlisi del contingut dels llocs, dels requisits per al seu acompliment, i de les seves especificacions.

És un mètode que minimitza la subjectivitat i que proporciona una alta coherència en les decisions preses respecte de la valoració dels diferents nivells que tenen els diferents llocs de treball en cada un dels factors que cal considerar.

Aquest mètode determina, com hem dit, la puntuació d'un lloc de treball a partir de la suma de les puntuacions obtingudes en cada un dels factors considerats, segons el nivell d'intensitat de cada factor al lloc. El punt atorgat es converteix, per tant, en un valor de relació, de comparació i de quantificació de la diferència entre un lloc i un altre, en relació amb cada factor en concret.

Quan parlem de factors, ens estem referint a aspectes que hi ha en tots els llocs de treball, que són comuns a tots, encara que en magnituds diferents. Els factors principals que cal tenir en compte són:

- El **factor de requisits**, que sol incorporar els requisits de coneixement (la formació necessària, complementària i l'experiència), els d'interacció humana i els d'integració i coordinació de funcions.

- El **factor de responsabilitat**, quant a la supervisió que es rep, a la magnitud econòmica que es gestiona i a l'impacte que l'actuació desenvolupada pel lloc té en els resultats.

- El **factor de complexitat**, en relació amb la solució de problemes que es presenten en el lloc de treball, considerant d'una banda el marc de referència que té el lloc per a resoldre el problema i, d'altra banda, el tipus i el nivell de complexitat que tenen aquests problemes.

- El **factor d'esforç**, tant físic com intel·lectual o mental.

- El **factor risc**. La incorporació d'aquest factor és discutida per part d'alguns experts en valoració, ja que entenen que el que s'hauria de fer és eliminar totalment els riscos i les condicions de treball insalubres. És evident que compartim aquest posicionament, però encara que incorporem totes les mesures de prevenció de riscos laborals, i dotem el personal de les nostres organitzacions dels equips de protecció individual (EPI) adequats a cada risc, el risc continua existint, no es pot eliminar totalment i acaba essent un

factor definitori del lloc de treball, raó per la qual advoquem per continuar mantenint aquest factor com un factor que també cal considerar.

La "cientificitat" abans esmentada també es reflecteix en la necessitat que té aquest mètode de preparar un **manual de valoració**, és a dir, el document que recull les definicions dels factors que cal considerar i les seves escales, que donaran idea de la intensitat amb què cada factor es presenta en cada lloc de treball.

Un manual està compost, generalment, per un apartat amb les regles d'ús, un altre amb la definició dels factors, subfactors i les escales que corresponguin, i finalment la taula de conversió dels punts obtinguts, part essencial del manual, ja que s'hi determinen quants punts corresponen a cada grau de cada escala. En definitiva, el manual és l'eina del comitè de valoració per a atorgar valor a cada lloc de treball en relació amb el valor afegit que aquest aporta per a aconseguir la missió de l'organització.

Que el manual sigui tècnicament correcte i mesuri les diferències entre llocs per a cada factor adequadament, ha de satisfer, entre d'altres, els requisits següents:

- Que els factors siguin rellevants per als llocs que cal valorar, que siguin presents en tots aquests llocs sigui en el grau que sigui.

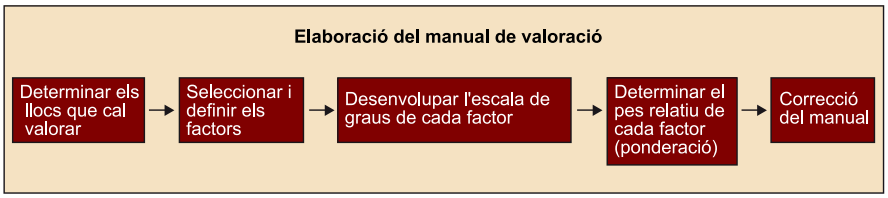
- Que hi hagi prou factors per a discriminar entre llocs. Parlem de *factors*, encara que cada un pot estar compost per subfactors. En resum, haurem de tenir en compte el nombre total de criteris que ens serveixin per a discriminar entre llocs de treball.

- Que la ponderació dels factors sigui adequada, tenint en compte el tipus d'organització, els col·lectius sotmesos al procés de valoració i el sector d'activitat laboral. Quan parlem de *ponderació*, volem dir que el repartiment de pes relatiu, d'importància relativa a cada factor, sigui correcte per a aquesta organització.

Veurem amb més deteniment com dissenyar un manual de valoració.

En la figura que hi ha a continuació podem veure els passos per a elaborar un manual de valoració de llocs de treball.

Passos que cal seguir en l'elaboració d'un manual de valoració



1) Determinar els llocs que cal valorar. En aquest apartat ens hauríem de referir més que a llocs que cal valorar, al sector d'activitat o al tipus d'organització en el qual actuen els llocs de treball que cal valorar, ja que considerem que el més adequat no és tenir un manual de valoració per a cada tipus de llocs de treball o col·lectius. El que determina, al nostre entendre, les peculiaritats d'uns llocs de treball respecte d'altres és el sector d'activitat o el tipus d'organització. Agafem, per exemple, un lloc de treball que hi ha en l'administració pública, arquitecte, i l'enfrontem a un lloc d'arquitecte en un gabinet privat d'arquitectura. Potser algunes de les funcions coincidiran, però bona part no: per exemple, l'elaboració d'informes per a adjudicar o denegar llicències urbanístiques o qualsevol altra funció relacionada amb l'àmbit d'activitat de la disciplina urbanística o de l'autoritat administrativa. Per tant, és l'àmbit d'actuació el que defineix principalment les peculiaritats del lloc.

2) Seleccionar i definir els factors. Per *factor* entenem un element, una característica que forma part essencial dels llocs de treball i que ens permet efectuar comparacions, com també l'establiment de valor relatiu de cada lloc de treball en relació amb aquest element en concret.

Aquest apartat constitueix l'apartat més crític a l'hora d'establir un manual de valoració pel mètode de puntuació de factors. Si triem malament els factors que considerarem, qualsevol valoració feta amb aquest manual patirà de l'error inicial i no ens proporcionarà una bona mesura del valor de cada un d'aquests llocs de treball.

Quins criteris hem de tenir en compte per a seleccionar els factors adequats?

- Que siguin comuns a tots els llocs de treball que s'han de valorar.
- Que no ometin cap característica essencial dels llocs de treball.
- Que siguin significatius per a definir la complexitat del lloc i, per tant, pertinents.

Nota

No pretenem ser exhaustius quant a la realització d'un manual de valoració, ja que hi ha monografies excel·lents que tracten aquest tema, algunes de les quals apareixen citades en la bibliografia d'aquest mòdul.

Per exemple, podeu consultar:

J. Roig Ibáñez (1996) El estudio de los puestos de trabajo: *La valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid: Díaz de Santos.

M. Fernández Ríos i J. C. Sánchez (1997). *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.

E. Lanham (1962). *Valuación de puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios*. Mèxic, DF: CECSA.

- Que es presentin de manera variable als diferents llocs, és a dir, que la intensitat varii d'un lloc a l'altre i que cada intensitat es pugui descriure.

- Han de ser factors independents entre ells, és a dir, no redundants, una mateixa característica d'un lloc no ha d'estar considerada en més d'un factor, ja que si fos així li donaríem un valor implícitament més alt.

- Que siguin acceptats en el si de l'organització o pels representants del sector d'activitat on s'hagin d'aplicar.

- I últim, però també important, cal garantir que siguin neutrals, que no afavoreixin la discriminació per raó de gènere; per tant, haurem de tenir en compte incorporar capacitats que normalment es troben en llocs de treball principalment ocupats per dones.

Lectures recomanades

Per aprofundir en aquesta temàtica, podeu llegir les obres següents:

Institut de la Dona (2000). *Herramientas para eliminar la discriminación retributiva*. *Instituto de la Mujer*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

A. Corominas, A. M. Coves, A. Lusa, C. Martínez, i M. A. Ortega (2001). Valoración de puestos: Un medio para detectar y eliminar la discriminación salarial. *Capital Humano*, 141, 16-26. Madrid.

Tenint en compte tot això, arriba el moment d'obtenir els factors que definiran el nostre manual de valoració. Per a això podem emprendre dos tipus d'accions:

a) La primera acció que enumerem és la utilització de llistes de factors, utilitzats en altres processos de valoració per altres organitzacions, o bé en compendis de factors que podem trobar en llibres especialitzats.

La persona o persones encarregades d'identificar els factors, el donaran al comitè de valoració, que decidirà quins factors d'aquesta llista seran incorporats i amb quina definició i gradació ho faran.

b) La segona acció es basa en la utilització de llocs clau, llocs representatius del conjunt dels que cal valorar. Per a aplicar aquesta tècnica haurem de constituir grups de llocs de treball, homogenis, semblances en relació amb el seu contingut funcional i amb el seu àmbit de responsabilitat i nivell de complexitat. De cada grup s'escollirà un màxim de tres llocs, que es convertiran en els llocs clau. Perquè puguin ser considerats llocs clau han de tenir les característiques següents:

- Ser estables pel que fa a contingut funcional.

- Tenir funcions clarament definides, sense incoherències o errors.

- Ser llocs de treball representatius, o bé pel contingut funcional o per nombre.

- Ser llocs retribuïts correctament, des del punt de vista de l'equitat, tenint en compte principalment els valors relatius d'aquesta retribució i no els valors absoluts, ja que podem estar retribuïts molt bé en quantia (en valor

absolut), però no estar-ho en relació amb l'equitat interna de l'organització (en valor relatiu).

Una vegada determinem quins són els llocs clau, el comitè de valoració, amb les descripcions dels llocs de treball clau, identifica els factors partint dels aspectes abans esmentats (que siguin comuns, independents entre si, acceptats, significatius, que no discriminin, etc.), i tria un nombre no més baix de cinc i no més alt de quinze, encara que aquests nombres s'han de tenir en compte com un referent i no com una limitació rígida.

Una vegada tenim els factors escollits, hem de definir-los cada un de manera clara, precisa i unívoca, descrivint clarament què és el que mesuren, el que integren per a facilitar-ne la quantificació. Aquesta recerca de precisió i claredat en la definició és absolutament necessària, ja que tots els integrants del comitè de valoració han de comprendre igual tots i cada un dels factors i dels seus graus.

3) Desenvolupar l'escala de graus per a cada factor. Com ja hem dit, hem de poder trobar els factors en tots els llocs de treball, però recordem que esmentàvem la necessitat que fossin presents en tots els llocs però amb intensitats diferents. Aquesta variabilitat d'intensitats és el que pretén reflectir l'escala de graus de cada factor.

La quantitat de graus necessària per a incorporar totes les situacions diferents que poden donar-se en un factor depèn del factor concret de què es tracti, encara que com a referència, el seu nombre ha de ser suficient per a mesurar adequadament totes les possibilitats que presentin tots els llocs sotmesos a valoració.

Els graus s'han de constituir amb definicions clares i il·lustrades, intentant eradicar termes com *poc, molt, força, menys*..., ja que no permeten delimitar amb exactitud fins a quin punt un factor es troba en un lloc de treball, ni quina diferència hi ha entre llocs de treball en un factor concret. També han d'incorporar exemples concrets que permetin quantificar els límits en cada grau d'un factor.

Exemples concrets

En el cas de la magnitud econòmica, un exemple seria establir que un grau 2 gestiona entre 90.000 i 900.000 euros de pressupost, i en el cas de l'esforç físic, que treballa amb objectes de pes entre 1 i 10 quilos.

Hem de tenir en compte que els factors es poden valorar tenint en compte dues variables, una que fa referència a la presència del grau concret del factor (la presència del treball amb objectes pesats) i una altra té en compte la freqüència en la qual aquest grau del factor és present (si és una hora, tres hores, cinc hores). No podem valorar de la mateixa manera un factor com el de condicions de treball que presenti alguna de les seves característiques de manera ocasional o de manera contínua.

4) Determinar el pes relatiu de cada factor. Tal com hem vist abans, els factors que defineixen els llocs de treball que cal valorar conformen les característiques que, en més o menys grau, formen l'essència del lloc de treball. Tots

són importants, ara bé, tenen diferents nivells d'importància. De determinar aquests nivells, i de donar-los valor, se n'encarrega la ponderació dels factors i graus, també anomenada *determinació del pes relatiu del factor*.

Exemple

Un esforç físic de grau 2, amb objectes entre 1 i 10 quilos, si es presenta d'1 a 3 hores (freqüent) o si es presenta més de 5 hores (continu) té conseqüències diferents i, per tant, ha d'obtenir una valoració diferent. En conseqüència, la valoració d'aquesta situació depèn de la suma de les dues variables i no de la presència d'una.

Es tracta de considerar percentualment el pes de cada factor en el conjunt de llocs que cal valorar. No podem parlar d'una fórmula universal, ja que la ponderació depèn de la importància que cada organització doni a aquests factors. Recordem que una de les mesures de bondat dels factors escollits és que s'adeqüin a les voluntats i necessitats de cada organització o sector d'activitat. En un tipus d'organització atorgaran més rellevància a aspectes de coneixement, i en una altra organització d'un sector totalment diferent, a aspectes relacionats amb les condicions de treball.

Generalment, podem parlar de dues grans opcions a l'hora de ponderar: una ponderació implícita i una ponderació explícita.

La **ponderació implícita o intrínseca** resulta de la configuració que s'hagi fet del mateix factor, és a dir, si té més subfactors o més graus que d'altres tindrà més pes i, per tant, més rellevància en la puntuació total. Un factor amb més graus que un altre discrimina més i per tant té més pes, ja que aquest s'estableix pel poder discriminatori.

Establir aquesta opció de ponderació no resulta d'una voluntat de l'organització, expressada en l'assignació d'uns pesos concrets, sinó de l'exercici simple d'establir la gradació d'un factor en relació amb la seva pròpia naturalesa, sense considerar la resta de factors. No hi ha una expressió de la voluntat de l'organització en relació amb l'assignació de pesos diferents dels factors segons l'objectiu que es pretengui aconseguir, per exemple l'eliminació de la discriminació salarial de les dones, per la qual cosa cal fer una ponderació diferent de la que potser sorgiria de la simple gradació del factor que es consideri. Per aquest motiu, aquest mètode de ponderació no agrada a bona part del conjunt d'experts en valoració.

La **ponderació explícita o assignada** assigna pesos diferents dels diferents factors o subfactors, partint dels objectius, que es pretenguin obtenir en la valoració concreta que es dugui a terme. Per a ponderar de manera assignada se solen utilitzar diverses formes de ponderació:

a) Una de les més senzilles és que cada membre del comitè de valoració ordena els factors partint de la importància que li donin per separat. El comitè en ple, per consens, per mitjana o pel mitjà que considerin adequat, determina la importància de cada factor, tenint en compte el global de llocs de treball.

Ordre d'importància

- Factor 1. Coneixement.
- Factor 2. Responsabilitat.
- Factor 3. Condicions de treball.

Partint de l'ordenació anterior, cada membre del comitè atorga un pes percentual a cada factor, sempre que la suma total sigui 100. El comitè en ple determina quin és el pes definitiu.

- Factor 1. Coneixement: 50%.
- Factor 2. Responsabilitat: 40%.
- Factor 3. Condicions de treball: 10%.

Una vegada determinat el pes definitiu del factor, es repeteix la mateixa operació amb els subfactors que formen part de cada factor, i es reparteix el pes entre cada un, de tal manera que el conjunt sumi 100.

Factor 1. Coneixement:

- Subfactor 1. Coneixement tècnic: 40%.
- Subfactor 2. Coneixement gerencial: 25%.
- Subfactor 3. Coneixement d'interacció: 35%.

Si apliquem sobre el percentatge del subfactor coneixement tècnic (40%), el percentatge corresponent al factor coneixement (50%), obtindrem el pes relatiu del subfactor coneixement tècnic en el global de la valoració. En el cas que ens ocupa, el coneixement tècnic ens determina el 20% del valor global del lloc.

b) Una altra tècnica adequada perquè és fàcil de seguir i d'entendre és la tècnica de jerarquització. Té l'operativa següent:

- En una taula de doble entrada es col·loquen els factors encapçalant cada columna i els llocs de treball a cada fila.

- S'atorga un valor ordinal a cada factor per cada lloc de treball, és a dir, s'ordenen per importància els factors per a cada lloc de treball.

- Se sumen els valors atorgats a cada factor en tots els llocs de treball, i es calcula el valor de la mitjana aritmètica.

- Es determina la proporció del valor de la mitjana aritmètica de cada factor sobre la suma total de les mitjanes dels factors. D'aquesta manera, aconseguim obtenir el pes de cada factor d'una manera senzilla i ràpida.

Llocs valorats	Complexitat tècnica	Formació Experiència	Responsabilitat	Condicions de treball físic i risc	Condicions de treball intel·lectual
Directora de fàbrica	5	2	4	1	3
Cap de trànsit	5	3	4	1	2
Cap de finances	5	2	4	1	3
Directora de recursos humans	4	4	3	1	2
Conductora de maquinària	1	5	2	4	3
Oficial torner	3	5	2	4	1
Oficial lampista	3	5	2	4	1
Aux. admin. comptabilitat	4	5	2	1	3
Operari de toro mecànic	2	4	3	5	1
Ajudant de magatzem	2	4	3	5	1
Total: 149	34	39	29	27	20
Mitjana: 14,9	3,4	3,9	2,9	2,7	2,0
Ponderació	23%	26%	20%	18%	13%

c) Una altra tècnica simple per a assignar ponderació als factors és la següent. De tots els factors que hàgim escollit donem el valor 100 al que considerem més destacat, i assignem altres valors a la resta de factors, sempre més baixos de 100.

- Factor 1. Coneixement: 100%.
- Factor 2. Responsabilitat: 75%.

- Factor 3. Condicions de treball: 60%.

Se sumen tots els percentatges atorgats: 100 + 75 + 60 = 235.

I es converteix en un sistema de percentatge 100, és a dir:

- Factor 1. Coneixement: 100/235 = 42,55 = 43 %.
- Factor 2. Responsabilitat: 75/235 = 31,91 = 32%.
- Factor 3. Condicions de treball: 60/235 = 25,50 = 25%.

Per tant, el factor 1 té un pes del 43%, el factor 2 del 32% i el factor 3 del 25%.

Podríem seguir amb una altra infinitat de tècniques diverses i molt més complexes per a ponderar adequadament tots els factors que hi ha en una valoració, encara que superarien amb escreix el que pretenem en aquesta assignatura.

Ara bé, sí que considerem necessari fer una breu aproximació a l'assignació de puntuació als graus, és a dir, a la determinació del valor en punts per a cada grau en el qual s'estructura un factor.

Per assignar punts als diferents graus, el primer que hem de determinar és el valor màxim que podem atorgar a un lloc de treball en el nostre manual de valoració. Una vegada tenim aquest valor màxim (a tall d'exemple utilitzarem 1.000 punts), establirem el valor màxim del grau superior de cada factor a partir d'utilitzar el pes del factor en el valor màxim.

Si utilitzem la ponderació que hem trobat per als tres factors –coneixement, responsabilitat i condicions de treball–, veurem que el valor del grau màxim del factor coneixement seria 430, que prové de la fórmula següent: 1.000 × (43/100) = 430 punts.

El grau menor del factor coneixement el podem obtenir a partir d'assignar-li el valor en punts equivalent a la seva ponderació, que està expressada en percentatge. En el cas que ens ocupa, tindríem una puntuació per al grau de menys de 43 punts.

Per a obtenir els valors atorgats als graus intermedis podem utilitzar algun dels diversos tipus de progressió, entre els quals esmentem la progressió aritmètica, geomètrica, per quocient, d'increment constant o aleatòria.

5) Correcció del manual de valoració de llocs. Quan ens referim a la correcció del manual, fem referència a dos aspectes concrets: la fiabilitat i la validesa dels resultats obtinguts.

Tal com hem comentat quan tractàvem els mètodes de valoració anteriors, la millor prova de fiabilitat que hi ha és el test-retest, o la valoració dels mateixos llocs de treball per dos grups de jutges independents. En tots dos casos es fan

dues valoracions. En el primer cas el mateix equip de valoració valora els mateixos llocs de treball amb dues o tres setmanes de diferència. En el segon cas, es valoren els mateixos llocs de treball, amb la mateixa informació i el mateix manual per part de dos equips de valoració diferents.

En tots dos casos els índexs de fiabilitat han d'estar per sobre de 0,75 o 0,80.

Quant a la validesa, ens hem de fixar en dos aspectes fonamentals. El primer és la validesa aparent, és a dir, si el comitè i l'organització, com també els ocupants dels llocs de treball valorats, li concedeixen credibilitat i reconeixen els resultats com a vàlids. El segon és la correlació amb la retribució. Ens hem de fixar si la relació entre la puntuació obtinguda en cada lloc i la retribució atorgada té una correlació superior a 0,75 o 0,80. En aquest cas la validesa també està certificada.

Una vegada hem vist amb prou profunditat el mètode de puntuació de factors, podem establir amb claredat que és un mètode altament complex, que requereix molts coneixements tècnics i que, per tant, és un mètode difícil d'aplicar, que consumeix molts recursos econòmics i de temps, però que ofereix uns resultats poc subjectius, molt fiables, que serveix per a establir adequadament les polítiques retributives d'una organització ja que informa sobre el valor relatiu de cada una de les parts que conformen un lloc de treball i que té un nivell alt d'acceptació en totes les organitzacions.

Mètode de comparació de factors

Encara que abans hem comentat la superioritat que, al nostre entendre, té el mètode de puntuació de factors respecte dels mètodes globals, aquest mètode també tenia alguns aspectes que requerien millores. Una de les crítiques més reiterades al mètode de puntuació de factors havia estat que la valoració del lloc es fa tenint en compte l'anàlisi del lloc per si mateix, com a unitat, sense relació ni comparació amb els altres llocs objecte de valoració, la qual cosa podia portar a resultats poc adequats en relació amb l'equitat interna de la pròpia valoració.

Aquest fet, amb altres crítiques, van fer que Eugene Benge, el 1926, elaborés el mètode de comparació de factors, també conegut com a *key job system* o *factor comparison system*. Aquest mètode, en resum, uneix la valoració mitjançant puntuació de factors i el mètode de gradació.

El mètode de comparació de factors s'assembla al de puntuació de factors perquè fa servir l'anàlisi dels factors que conformen els llocs que cal valorar, però se'n distancia perquè cada un dels graus que componen els factors amb què es descriu i valora un lloc no té un valor en punts, sinó que està estipulat directament en retribució, en valors economicomonetaris. En definitiva, es construeix una escala monetària per a cada un dels factors.

Per a desenvolupar aquest mètode, el procediment que es requereix és el següent:

- Selecció de llocs de treball clau.
- Determinació i definició de factors.
- Ordenació de llocs clau en relació amb cada factor.
- Distribuir entre cada factor la retribució obtinguda pels llocs clau.

1 i 2) Selecció de llocs clau i determinació i definició de factors. Com en el cas del mètode de puntuació de factors, en aquest mètode cal seleccionar uns llocs clau i seleccionar i definir els factors que descomponen el lloc de treball per tal de valorar-lo. Per a totes dues actuacions seguirem els passos establerts en el mètode de puntuació de factors, motiu pel qual és redundant tornar-lo a tractar aquí. Ara bé, com que aquest mètode no fa servir punts, sinó dades retributives, sí que volem insistir que els llocs clau que s'escullin han de tenir una retribució adequada, estimada com a equitativa tant internament com externament.

3) Ordenació de llocs clau en relació amb cada factor. Una vegada tenim seleccionats els llocs clau, els hem de comparar entre ells i tenint en compte cada un dels factors de referència; hem d'obtenir una llista de tots els llocs i de l'ordre que presenten cada un dels factors per a cada un dels llocs de treball. Per a això els membres del comitè de valoració, a partir de les descripcions dels llocs de treball i dels factors seleccionats, ordenaran els llocs segons la importància de cada factor en aquest lloc clau.

La manera més adequada de dur a terme aquesta tasca és factor a factor, és a dir, es determina l'ordre que un factor en presenta en tots els llocs de treball que cal valorar i més endavant amb la resta de factors un a un. Una vegada obtinguda aquesta ordenació, es posa en comú amb la resta de membres del comitè de valoració i es consensua l'ordre obtingut.

4) Distribuir entre cada factor la retribució obtinguda pels llocs clau. Aquesta fase, que conforma l'essència d'aquest mètode, ha de tenir com a referència la ponderació que presenta cada factor en relació amb la puntuació que ha d'obtenir el lloc. A aquesta ponderació s'hi pot arribar per mitjà de les tècniques que hem explicat en el mètode de puntuació de factors.

Una vegada tenim els valors retributius, dels quals haurem exclòs els complements d'índole personal, els apliquem el valor de la ponderació, i obtindrem el valor retributiu de cada un dels factors de valoració. Si hi ha algun tipus d'incoherència o de problema, el comitè ho haurà de resoldre.

Per acabar el procediment es fa l'escala de valoració, que ha de servir per a ubicar tots els llocs sotmesos al procés de valoració en relació amb els llocs clau.

Els avantatges d'aquest mètode són diversos, però destaca que hi ha una escala per a cada organització, cosa que assegura que s'adaptarà de manera òptima. L'escala de valoració és fàcil d'utilitzar una vegada creada, i no cal fer una conversió posterior de punts a retribució, ja que la valoració ja està donada en valors monetaris.

Ara bé, també té una sèrie d'inconvenients, com que si hi ha iniquitats en les retribucions, no marxaran; que l'escala s'ha de mantenir actualitzada amb els canvis retributius que es vagin succeint, i que el mètode és costós i complex tècnicament.

1.5.3. Disseny d'un sistema propi

L'existència de multitud de variants metodològiques, en relació amb els quatre mètodes bàsics de valoració que hem vist, respon en diversos casos a la voluntat de millora dels inconvenients que presenten aquests mètodes, com també a la voluntat de dissenyar específicament un sistema, una tecnologia per a valorar els llocs de treball d'una organització particular.

En aquest subapartat no pretenem explicar com dissenyar un mètode propi, sinó més aviat quins **aspectes hem de tenir en compte** si volem aventurar-nos a crear una tecnologia de valoració pròpia.

En primer lloc, hem de considerar si la necessitat que ens fa valorar els llocs de treball de la nostra organització ha de ser satisfeta immediatament o bé estem plantejant una valoració en un futur pròxim, ja que el temps de què disposem per a poder tenir un resultat és un aspecte bàsic a l'hora de decidir si establim un sistema propi de valoració. És evident que, com menys termini, menys possibilitat hi ha d'establir un sistema propi.

Un altre aspecte que cal considerar és l'econòmic: es pot permetre la nostra organització destinar uns recursos a crear un sistema de valoració propi? Això comporta dedicar gairebé exclusivament uns recursos humans valuosos que potser podem generar més valor en altres esferes de producció de la nostra organització.

Un altre aspecte important és saber si internament tenim els recursos de prou coneixement tècnic per a poder dur a terme un treball d'aquestes característiques o bé s'han de formar, cosa que implica una despesa en temps i en diners.

Si tots aquests aspectes que hem de considerar prèviament ens donen lectures positives, tindrà sentit que fem els treballs necessaris per a elaborar un sistema propi de valoració dels llocs de treball de la nostra organització.

Els **avantatges** de dissenyar un mètode propi són, entre d'altres:

- Es dissenya específicament per a una organització concreta; per tant, reflecteix adequadament els matisos d'aquesta organització.

- El sistema s'entén millor en l'organització, ja que els qui l'empren l'han creat i estan ben posicionats per a interpretar-lo.

- Es millora la implementació dels resultats, ja que deriven d'un mètode en la creació del qual ha participat el personal de l'organització aclarint dubtes i suspicàcies.

Els **inconvenients** es poden resumir en els següents:

- Per a construir un mètode calen coneixements tècnics profunds.
- Demana més temps que si fem servir un mètode estàndard.
- El cost de la implantació és notablement superior.

Hem de considerar, entre dos aspectes més, que sigui neutre i que no sigui discriminatori. Per a això tractarem de manera especialment curosa els factors que cal considerar, els diferents nivells que presentin, i les ponderacions establertes entre tots.

L'opció que considerem més adequada per a crear un mètode propi és la d'un sistema de puntuació per factors, ja que reflecteix de la millor manera els diferents components d'un lloc de treball. També considerem que és el mètode més "científic", el que incorpora més objectivitat. Ara bé, tenim en compte que és un dels mètodes més complicats, que requereix més esforç en temps i recursos econòmics i tècnics.

En tot cas, i redundant en el que hem comentat en pàgines anteriors, perquè un sistema de valoració de llocs sigui considerat tècnicament acceptable ha de tenir en consideració el següent:

a) Ha d'estar descrit en un manual, tant els factors que el componen com els graus d'aquests factors.

b) El mètode ha de ser fiable i consistent, és a dir, les valoracions dels mateixos llocs que fan persones diferents han de resultar iguals o molt similars.

c) El mètode ha d'aclarir quines qualitats es valoren en cada factor, i ha d'intentar eliminar les redundàncies, és a dir, que una mateixa característica estigui valorada en dos factors.

d) Els punts atorgats a un lloc han de tenir relació amb els requisits del lloc.

e) Ha de permetre a totes les persones sotmeses al procés de valoració entendre la descripció i la valoració del seu lloc, i ha de contenir un sistema d'al·legacions.

f) S'ha d'aplicar a tots els llocs de treball de l'organització.

g) Ha de considerar factors que tinguin relació amb característiques masculines i femenines, per a no caure en discriminació de gènere.

h) El mètode ha de tenir una sèrie de llocs clau, de referència, que puguin servir per a valorar els altres llocs si es comparen amb aquells.

D'altra banda, hem de tenir en compte els errors que se solen cometre quan es porta a terme un procés de valoració per a no fer actuacions que facilitin l'error. A tall d'exemple, comentem tot seguit alguns dels errors típics generats en un procés de valoració:

1) Les descripcions de llocs de treball no són prou detallades, la qual cosa condueix a equívocs en la valoració de les funcions.

2) Personalitzar el lloc de treball, és a dir, no valorar el contingut real del lloc, sinó la persona que el desenvolupa, i fer una valoració massa alta o baixa depenent de la manera com considerem que és la persona que ocupa el lloc de treball.

3) Mala elecció dels membres del comitè de valoració (triar persones sense coneixement sobre l'organització o que no tenen el beneplàcit dels diversos actors del procés).

4) Problemes derivats de fer una valoració amb comitès diferents i integrar els resultats de tots els comitès a una única valoració.

5) No tractar adequadament la falta de consens dins del comitè sobre la valoració d'un lloc de treball, ja que pot comportar discrepàncies posteriors i pot provocar que no tots els membres del comitè de valoració firmin l'acta de valoració, cosa que crea dubtes sobre la bondat del procés en els qui estan sotmesos a aquesta valoració.

1.5.4. Tendències, elements de discussió

Diversos autors dubten si els procediments d'anàlisi i valoració de llocs de treball han de continuar tenint un paper central en la gestió de recursos humans. S'argumenta que s'està modificant el mercat de treball i probablement la noció de lloc de treball i que la relació persona/lloc se substitueix progressivament per una relació equip/missió basada en el nivell de competència col·lectiva que permet optimitzar un procés generador de valor afegit.

Sembla que l'actual entorn canviant, que exigeix flexibilitat, adaptació i rapidesa a les organitzacions, no obté en els processos de valoració de llocs els criteris adequats per a determinar la política salarial de l'organització, ja que tenen una rigidesa que contrasta amb aquesta flexibilitat que l'organització requereix.

Per aquest motiu des d'alguns fòrums es proposa substituir els procediments tradicionals de valoració de llocs, com a base d'una política retributiva, per una valoració de les competències, encara que això comporta força dificultats, començant per la falta de claredat del concepte *competència*, i pels problemes derivats a l'hora de definir-lo i mesurar-lo.

De la mateixa manera que el lloc de treball ha perdut el paper central absolut que tenia en l'organització, i l'ha recuperat la persona i les seves capacitats, habilitats, actituds i aptituds, és a dir, les competències, l'enfocament funcional perd importància i deixa pas a l'enfocament polivalent, en què la persona incorpora les seves capacitats i personalitat, aspectes no tinguts en compte, per definició, en els processos de valoració, com hem pogut veure al començament d'aquest mòdul. Si hi unim el fet que cada vegada més en les organitzacions actuals es creen equips de treball, equips d'alt rendiment, que s'autogestionen, i considerem que els sistemes de descripció de llocs i de valoració no consideren les característiques comunes que poden tenir les denominades *ocupacions*, com també altres característiques del treball en grup, ens trobem amb uns sistemes de descripció de llocs i de valoració obsolets en certa mesura, que creen una separació rígida, que ben mirat és inexistent al nostre entendre, entre lloc de treball i persona que l'ocupa.

D'altra banda, es registra una tendència a augmentar el tractament de llocs tipus, la qual cosa redueix el nombre de tipus diferents de llocs, també es redueixen les característiques que serveixen per a descriure'ls i els nivells que cal considerar en cada factor, i augmenten, per tant, l'amplitud i la interpretació que s'ha de fer en cada nivell. Per tant, la proposta és automatitzar la gestió dels processos de valoració partint d'unes funcions i unes competències incorporades en el sistema d'informació. Aquesta fórmula, que si bé millora la gestió de la informació sobre les funcions i els llocs de treball i facilita el treball de qui gestiona aquesta informació, facilita la pèrdua d'informació sobre els matisos que permeten diferenciar complexitats entre llocs. D'altra banda, es perd informació vàlida per a gestionar les competències personals dels qui ocupen els llocs de treball, ja que les generalitzacions que requereix una gestió per llocs tipus no permet matisar diferents aptituds, actituds i habilitats que hi ha en l'acompliment dels llocs de treball.

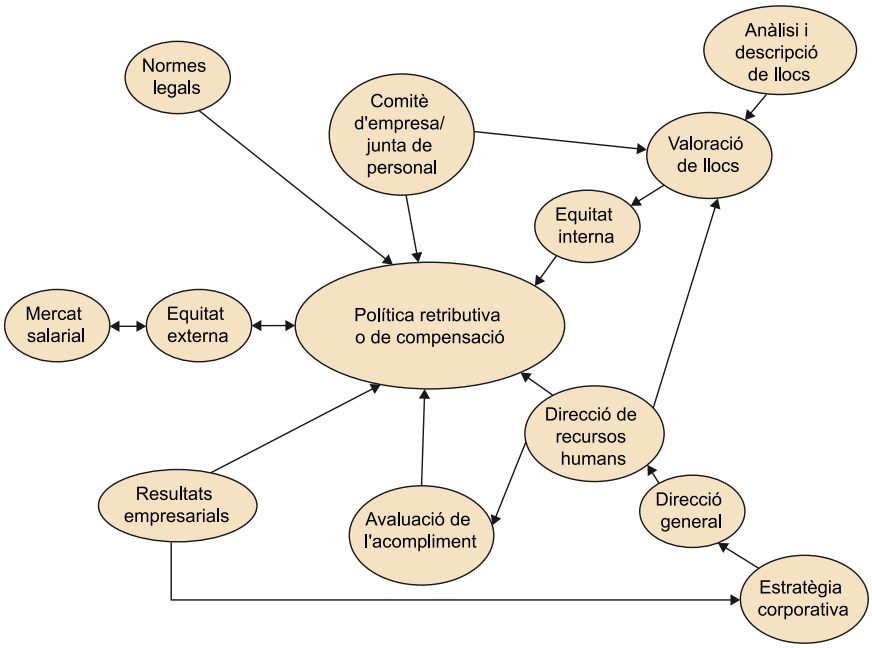
Podem veure, per tant, que hi ha un pols entre el manteniment o la desaparició dels processos de valoració de llocs. Ara bé, sembla que aquest pols pren partit pel manteniment de la valoració de llocs de treball, encara que es tendeix a adaptar-los als nous requisits d'informació i rapidesa en la gestió.

De tot això que s'ha dit en aquest subapartat cal concloure que els sistemes de descripció i de valoració de llocs es continuaran mantenint, encara que han d'evolucionar per incorporar en les seves descripcions i valoracions aspectes relacionats amb les ocupacions o famílies de funció, i amb el treball en equip, i deixar de banda les descripcions de llocs molt exhaustives i detallades, com també la valoració individual de llocs.

2. La compensació o el disseny de la política retributiva

La figura que presentem a continuació pretén mostrar resumidament alguns dels aspectes més importants que influeixen en la determinació d'una política de retribució. Evidentment, la pugna entre els interessos de la representació de l'organització (direcció general, representada per la direcció de recursos humans) i els de la representació social (comitè d'empresa o junta de personal) és un dels determinants més importants d'una política retributiva, encara que no podem deixar de banda els components de l'acompliment professional, les normes legals i els resultats empresarials. Ara bé, els dos elements clau, que constituiran l'eix de qualsevol política retributiva i que ens permetran disposar d'una política retributiva adequada als continguts funcionals de la nostra organització i en línia amb les retribucions del nostre sector d'activitat, són l'**equitat interna**, provinent dels processos de valoració, i l'**equitat externa**, provinent del mercat salarial del nostre entorn d'activitat, aspectes que seran tractats en els subapartats següents.

Factors que influeixen en la determinació d'una política de retribució



Abans de començar amb els aspectes qualitatius més vinculats amb l'establiment d'una política retributiva adequada, vegem alguns traços sobre l'evolució històrica moderna de la retribució com a compensació al treballador a canvi de la cessió de la seva força de treball.

2.1. Aproximació històrica

La retribució o compensació retributiva basa la seva existència a ser una contraprestació, normalment o majoritàriament d'índole economico-monetària, per la cessió de la força de treball que fan els treballadors en benefici de qui té els mitjans de producció.

Aquesta sentència extreta de la doctrina marxista ens ve bé per a resumir molt succintament el sentit contemporani de la retribució.

Històricament, des d'una perspectiva certament econòmica, podem trobar diferents estadis. Per segmentar-los, establirem cinc moments diferents per entendre l'evolució de la retribució

1) Llei dels ingressos. Aquesta llei planteja que els salaris que s'han d'obtenir per la cessió de la força de treball dependran del nivell de riquesa de la societat a cada moment. Ho va plantejar Adam Smith a *Una investigació sobre la naturalesa i causes de la riquesa de les nacions*, obra principal d'aquest economista, publicada el 1776.

Smith planteja que, a mesura que augmenta la riquesa a disposició de les persones que donen feina, aquestes contractaran més mà d'obra. Per tant, planteja que els salaris estan vinculats a la riquesa, concretament a l'augment de riquesa. L'elevació del nivell salarial depèn de l'augment de la riquesa. Si aquest augment es frena, els salaris tornaran al nivell mínim.

2) Llei de ferro dels salaris. Aquesta formulació la planteja David Ricardo a *Principis d'economia política i tributació* (1817). Es basa en el fet que els salaris, la retribució, tendeixen de manera natural cap a un nivell mínim, el nivell de subsistència, ja que si s'incrementa la retribució per sobre d'aquest nivell, la millor qualitat de vida comportaria un increment poblacional i, per tant, més oferents de força de treball, cosa que provocaria una reducció del salari, i el portaria una altra vegada cap al nivell mínim.

El preu de mercat de la mà d'obra és igual al preu que resulta del joc natural de les forces de l'oferta i la demanda.

Com podem veure, aquesta llei deriva clarament de la llei dels rendiments decreixents, que Ricardo mateix va formular, és a dir, del fet que a mesura que s'augmenta la quantitat produïda d'un bé concret, la utilitat marginal, és a dir la utilitat d'aportar una unitat més d'aquest bé, també tendeix a disminuir.

Trobem en Marx (1981) la formulació d'aquesta llei quan indica en el seu text més famós, el *Manifest del Partit Comunista*:

"Per tant, el que costa avui dia l'obrer es redueix si fa o no fa als mitjans de subsistència indispensables per a viure i per a perpetuar el seu llinatge."

Ferdinand Lassalle la va donar a conèixer com a *llei de bronze econòmica*, per a comparar el manteniment perfecte del bronze amb el pas dels anys, amb la força i la perfecció d'aquesta llei de Ricardo, que no té discussió possible i, per tant, no canviarà al llarg dels anys.

3) Teoria del fons dels salaris. John Stuart Mill, en el text *Principis de política econòmica*, determina que els salaris depenen de la demanda i de l'oferta de treball, és a dir, de la proporció entre població, entesa com el nombre de membres de la classe treballadora, i el capital únicament vinculat a la compra de treball. Per tant, els salaris només poden incrementar-se per la disminució del nombre de treballadors o per l'increment dels fons. S'arribava, per tant, al salari individual dividint el total del capital pel nombre de treballadors que competien per un lloc de treball.

El volum important de capital és el que es fa servir per a comprar matèries primeres per a la producció, i queda en un segon nivell d'importància el capital destinat a comprar força de treball, a la qual cosa es destina el capital que podríem denominar *sobrant*.

4) Teoria de la productivitat marginal. Segons aquesta teoria, desenvolupada per John Bates Clark, en una situació d'equilibri, els factors de producció es remuneren per la seva productivitat marginal, és a dir, per l'augment obtingut a la producció per haver utilitzat una unitat addicional del factor, i amb tots els altres constants. Per a nosaltres, això significa que el salari de l'últim treballador contractat no pot ser superior a la productivitat que aporta, ja que si és així, l'ocupador incorreria en una pèrdua, perquè obtindria pel treball menys del que li costa. Per tant, la productivitat marginal del treball és el salari màxim que l'empresari consentirà pagar als obrers que té.

Com que, a causa de la llei dels rendiments decreixents, abans esmentada, el valor que aporta cada treballador addicional és més baix que el que aporta l'anterior, el creixement de l'oferta de treball disminueix el nivell salarial. Si els salaris augmentessin per sobre del nivell de plena ocupació, una part de la força laboral quedaria aturada; si els salaris disminuïssin, la competència entre els empresaris per a contractar més treballadors provocaria que els sous tornessin a augmentar.

5) Teoria del salari mínim. Aquesta teoria se centra en la funció de tutela que exerceixen els estats sobre les regles del joc de les seves economies, que determinen els salaris mínims que s'han d'obtenir en qualsevol lloc de treball. En aquest cas, els governs actuen per a minimitzar l'abús dels empresaris i garantir que el salari mínim de qualsevol treballador estigui per sobre del nivell de subsistència. La determinació d'aquesta quantia és l'eix de la importància

d'aquest concepte, ja que han de permetre que els treballadors puguin emergir de la condició de "pobresa" i posar els mitjans per a prosperar, sense que això generi inflació.

Ara bé, tot i que aquest salari mínim sol ser present en moltes economies, actualment un percentatge molt baix de la classe treballadora està contractat amb aquest nivell salarial. Més aviat s'ha pres com un indicador per a establir polítiques d'auxili social.

Sigui quina sigui la teoria retributiva en què ens fixem, podem veure que el salari no estava vinculat al tipus de funcions que s'havien de complir, ni a característiques de l'acompliment, sinó a aspectes, en certa manera, externs a la realització concreta del treball, com la riquesa de la societat i els ingressos dels ocupadors.

La política retributiva de qualsevol organització és un dels elements fonamentals que la caracteritzen, que informen sobre quina és la personalitat que té, ja que estarà fixada partint d'una sèrie de conceptes que són importants per a aquesta organització en concret. Depenent dels conceptes retributius que una organització estableixi, podrem determinar què valora l'empresa dels seus treballadors.

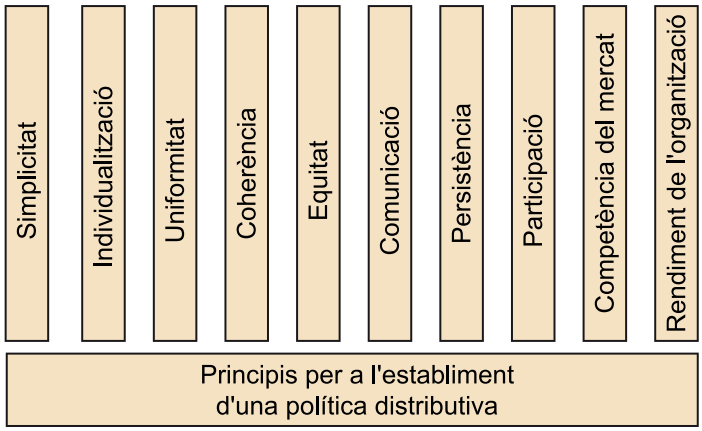
Aquests conceptes s'han de trobar inclosos en tots, o en alguns, dels principis sobre els quals s'ha d'assentar la construcció de qualsevol política retributiva, que tractarem en el subapartat següent.

2.2. Principis retributius

Els principis retributius componen la base sobre la qual s'ha d'assentar la creació d'una política retributiva pròpia per a cada organització. Aquesta comporta la distribució de part de la riquesa obtinguda com a conseqüència de l'activitat de les persones que treballen en aquesta organització.

Com podem veure a la figura següent, hi ha una sèrie d'aspectes que cal considerar com a bàsics, per això els anomenem *principis*, a l'hora d'establir una política retributiva per a la nostra organització. Aquests principis s'han de seguir en el moment de crear i/o modificar una política retributiva, ja que se solen generar tota classe de pressions que tendeixen a deixar de banda alguns dels principis anteriors, i incorporen un caire no adequat a aquesta nova política.

Principis per a establir una política distributiva



Ara us presentarem succintament aquests principis.

1) Simplicitat. El principi de simplicitat busca que les persones de l'organització puguin entendre fàcilment la política retributiva, ja que allò que no comprenem sol generar-nos la falta de confiança element molt negatiu en les relacions laborals, més encara en les centrades en aspectes retributius. Hem de ser capaços de crear uns sistemes retributius, clars, transparents, als quals s'arribi per procediments clars i senzills que qui és retribuït assimili fàcilment. La fórmula ideal seria pocs conceptes retributius i clars.

2) Individualització. En un subapartat anterior parlàvem del fet que la retribució no tenia en compte l'aportació que cada una de les persones que conformen l'organització feia al treball, sinó que es tenien en compte aspectes de riquesa global i de producció global. Actualment, una política retributiva adequada ha de poder delimitar i retribuir l'aportació individual al resultat de l'organització, i afegir els elements de determinació i control d'aquest rendiment, evidentment.

Cal esmentar la relació inicial, encara que sempre matisada, entre motivació individual i retribució, per tant, com dèiem abans, l'aportació individual ha d'estar reflectida en l'estructura de la retribució i ha de permetre diferenciar comportaments individuals.

Aquesta individualització també afavorirà que les persones se sentin atretes a entrar en una organització que té en compte el rendiment, i també afavorirà la reducció de la rotació de personal.

3) Uniformitat. Tot i que en el subapartat anterior dèiem que una política retributiva adequada ha de recompensar el rendiment diferent de les persones de l'organització i, per tant, s'ha de poder individualitzar, també hem de tenir en compte el principi d'uniformitat, que no es refereix a l'igualitarisme, sinó al tracte igual de les situacions que són iguals. És a dir, sense tenir en compte la manera com cada individu desenvolupa l'activitat, si l'activitat que es desenvolupa és la mateixa, amb el mateix nivell de responsabilitat i complexi-

tat, la retribució que s'ha d'atorgar a les diferents persones que desenvolupen aquestes funcions, és la mateixa, tret de la part retributiva que recompensa un desenvolupament més bo d'aquestes mateixes funcions.

4) Coherència. L'organització, des de la visió retributiva, ha de ser vista com una única unitat. Això és el que aporta coherència al sistema retributiu. Hem de tenir en compte l'establiment de criteris retributius no improvisats, ni aleatoris, derivats de l'exercici de poder de cada una de les parts que componen l'organització, que es mantinguin uns criteris únics, congruents amb els valors de l'organització i coherents amb la resta d'àmbits d'una mateixa organització.

5) Justícia distributiva. Aquest principi fa referència a l'equitat interna de la retribució. Retribuir justament, equitativament, significa retribuir partint del que s'aporta des del lloc de treball per a aconseguir els objectius de l'organització. Depenent del valor afegit que aporta un lloc per a aquesta consecució, la retribució corresponent hauria de ser més alta o més baixa, i no estem abordant la recompensa per un rendiment més bo, com en el principi d'individualització. Aquí fem referència als continguts funcionals i de responsabilitat del lloc.

Per a obtenir el coneixement sobre aquest valor relatiu que aporta cada lloc de treball, es fa l'anàlisi i descripció de llocs de treball, i també el procés de valoració de llocs.

La falta d'equitat deteriora el clima laboral, minva l'eficàcia i és un focus de desmotivació del personal de l'organització.

6) Comunicació. En parlar del principi de simplicitat dèiem que és necessari que els sistemes retributius siguin transparents i clars. Un dels aspectes vitals per a aconseguir aquest repte és la comunicació. Si no sabem quin és el sistema de retribució, quines característiques té i com ens afecta (com s'augmenta, quan i quant rebem en salari i de quina manera), els malentesos i els errors són el pa de cada dia.

Un aspecte destacable en aquesta comunicació és el respecte absolut que ha de tenir l'organització per la protecció de dades personals, ja que encara que la retribució dels llocs de treball és una dada pública en alguns sectors, no ho és la retribució que obté cada una de les persones de l'organització.

7) Continuïtat. El fet que un sistema de retribució tingui un caràcter permanent és molt positiu, ja que aporta seguretat, confiança i coneixement, aspectes bàsics en la relació laboral. Ara bé, aquesta persistència no ens ha de negar la possibilitat de millores d'aquest sistema, d'incorporació de nous aspectes a què l'evolució social, legal o estructural de l'organització ens obligui.

8) Participació. Quan una organització es planteja tenir un sistema retributiu dissenyat adequadament, no pot deixar de banda els diferents actors que participen en la vida organitzativa, sia individualment o mitjançant els representants establerts per a aquest efecte. Una de les claus per a implantar amb èxit una política retributiva és que tots els estaments que en resulten afectats, com els comandaments, els treballadors, els líders oficiosos, etc., hi participin.

En aquest àmbit, la imposició sol tenir efectes molt negatius, de bloqueig de la resta d'actors. Ara bé, usem la mateixa tècnica de participació per a tots els estaments, fugim de fórmules de participació vinculades amb els nivells jeràrquics, és a dir, no usem la proximitat en la participació per als comandaments i defugim la participació dels representants socials.

9) Competència del mercat. Una vegada determinada la situació en relació amb l'equitat interna de la retribució, un altre dels aspectes que cal tenir en compte és la situació salarial del nostre mercat de referència. Si la nostra política retributiva és restrictiva en relació amb el mercat haurem de ser conscients que es generarà un cert efecte fugida dels col·laboradors amb un perfil més bo i que vulguin millorar-ne la situació retributiva.

Encara que hàgim de mirar el nostre mercat de referència, és cert que no sempre estem en condicions d'apropar-nos als millors sistemes retributius, ja que encara que compartim mercat, la nostra situació pel que fa a mida, posició en el mercat, etc., ens marcarà les possibilitats reals de retribuir.

10) Rendiment de l'organització. L'últim dels aspectes que cal tenir en compte és el rendiment de l'organització. En èpoques d'ajust o d'expansió les alternatives per a establir o modificar el sistema retributiu són diferents i de signe contrari, en la majoria de casos. Ara bé, hem de tenir en compte, en relació amb aquest principi, el principi de continuïtat, que ens recorda que hem de dur a terme sistemes de retribució sota un prisma estructural i no conjuntural, un prisma de permanència i no a curt termini, aspecte que no ens hauria de dur a considerar el moment actual d'una organització com a eix vertebrador de l'establiment d'una nova política retributiva.

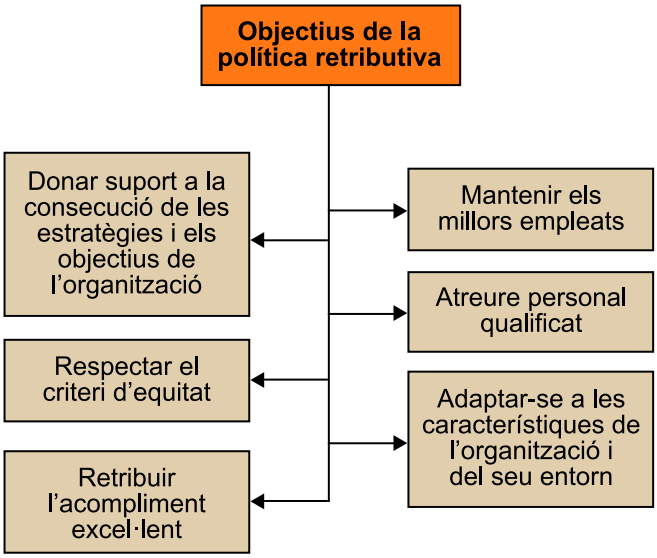
D'altra banda, aquest principi és important quan es determinen en la política retributiva els aspectes derivats de la distribució dels resultats econòmics que obté l'organització.

2.3. Objectius

Bona part dels principis vistos en el subapartat anterior es reflecteixen en algun dels objectius que les organitzacions solen esmentar a l'hora d'establir una nova política retributiva.

Aquests objectius els podem resumir en la figura següent:

Objectius de la política retributiva



2.4. La compensació com a element de motivació

Per a abordar aquesta temàtica utilitzarem el concepte de *motivació* següent:

> La **motivació** pot ser definida com el procés de planificació i realització d'una sèrie d'activitats i comportaments adreçats a obtenir un objectiu que ens serveixi per a satisfer un motiu inicial (Rodríguez Fernández *et al.*, 2004, p. 145).

La motivació com a concepte relacionat amb la recompensa obtinguda pel desenvolupament del treball deriva en dos vessants: les recompenses intrínseques i les recompenses extrínseques. Les primeres provenen de la mateixa naturalesa del treball i deriven principalment d'un bon disseny funcional i estructural, com també d'un disseny adequat dels sistemes de treball.

La retribució obtinguda per la realització del treball forma part de les recompenses extrínseques. Les teories motivacionals basades en la satisfacció de necessitats valoren la retribució de diferents maneres. Per a Maslow i la seva teoria sobre la jerarquia de les necessitats, la retribució és un factor fisiològic, que es troba com un element de motivació per a la subsistència, però no va gaire més allà. Per tant, la seva càrrega motivadora desapareixerà quan aquesta necessitat de subsistència estigui coberta.

Per a Herzberg, la retribució, més que un element motivador, és un element desmotivador, ja que el qualifica com a element higiènic, és a dir, un element la presència del qual és, en certa manera, innòcua per a la motivació, però la falta del qual sí que genera un element de desmotivació.

Si llegim la definició de *motivació* que hem donat al començament d'aquest subapartat, veurem que parlem de la motivació derivada de les expectatives d'obtenir un resultat, ja que obtenir-lo representarà per a nosaltres una satisfacció concreta. Nadler i Lawler plantegen en la seva teoria de les expectatives que la motivació d'una persona per a esforçar-se a assolir un rendiment concret es basa en les percepcions d'associació que fa entre accions que cal fer i resultats. Vegem tres elements que són importants en aquest plantejament:

- El primer és que la persona pensa que una actuació concreta condueix a un resultat.
- El segon, que el resultat que s'aconseguirà és atraient.
- El tercer, que és capaç de tenir el nivell que s'exigeix per a obtenir aquest resultat.

En la situació en la qual es donen aquests tres elements conjuntament, la probabilitat de tenir la persona motivada és molt alta. La motivació i, per tant, la retribució en el cas que ens ocupa, és l'element inductor del comportament.

Una vegada vistes aquestes teories, tractem la **teoria de l'equitat**, que considerem que és la més relacionada amb la valoració de llocs, com hem dit en diversos dels apartats anteriors en aquest mateix treball.

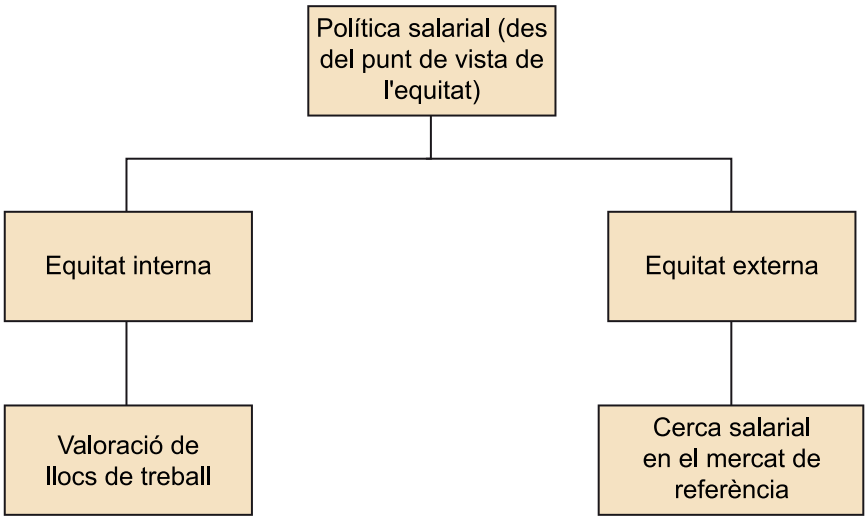
La teoria de l'equitat de Jacques (1964) planteja que el treballador avalua la seva capacitat, el treball que ha de fer i la recompensa retributiva que n'obté. Si hi ha equilibri entre aquestes tres qüestions, l'actuació es fa degudament i el personal se sent motivat. Ara bé, quan aquest equilibri desapareix, el personal percep certa inseguretat o sensació d'iniquitat i reacciona. Les persones que se senten mal pagades reaccionaran ajustant a la baixa la seva productivitat.

2.5. Determinació de la política retributiva

Un sistema retributiu s'ha de dissenyar tenint en compte els principis retributius i els objectius de l'organització en relació amb la retribució, com també els aspectes estratègics que consideri l'organització, principalment la visió i la missió d'aquesta, l'harmonització amb la resta de tècniques de recursos humans, disseny de llocs de treball, avaluació de l'acompliment, reclutament i selecció, etc.

Com a criteri essencial per a obtenir una política salarial adequada haurem de partir de la valoració de llocs de treball, els resultats dels quals són absolutament necessaris per a obtenir una política retributiva amb equitat interna i també haurem de tenir en compte la situació salarial al nostre mercat de referència, és a dir, l'equitat externa.

Elements per a determinar la política retributiva



Per fer una política retributiva derivada d'una valoració de llocs de treball, que és la situació que tindrem en compte en aquesta assignatura, el primer que farem serà determinar quina és la situació actual de les retribucions a l'organització, des del punt de vista de l'equitat interna, és a dir, com es retribueix el valor afegit que aporta cada lloc de treball a l'organització. Aquesta anàlisi ens retorna la forma de la distribució del conjunt de llocs valorats, que normalment tindrà una forma allargada o corba, i donarà lloc a tendències retributives lineals o parabòliques. En casos extrems, podem obtenir formes de distribució que no segueixen cap patró formal, cosa que es llegeix com a manca de racionalitat en l'establiment d'aquesta política retributiva.

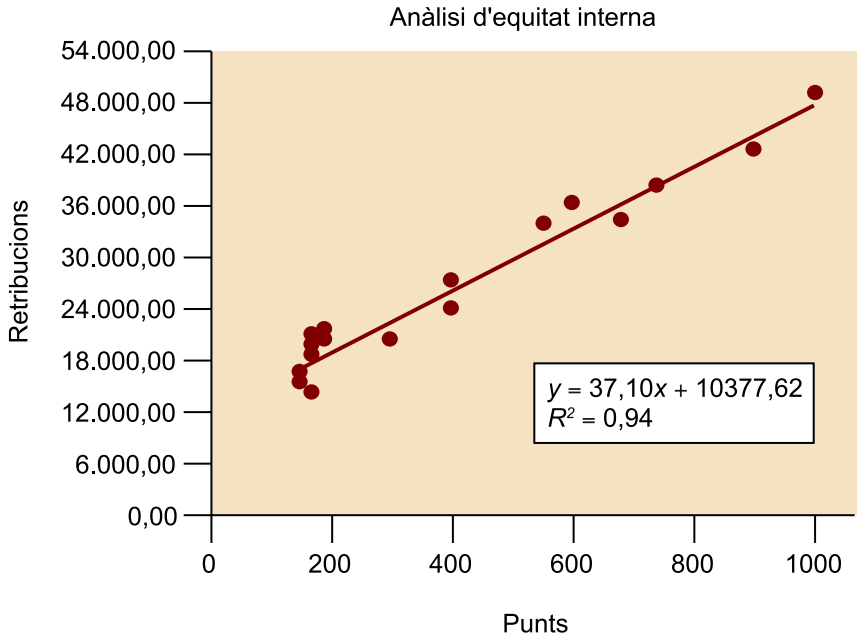
Per a això, agafarem els valors obtinguts pels llocs de treball en el procés de valoració i els enfrontarem amb el nivell retributiu de cada un en l'actualitat, i abstraurem els elements de la retribució vinculats exclusivament amb la persona que l'ocupa, com complements d'antiguitat, productivitat i d'altres. Posem aquestes dades en un gràfic de relació *XY*, amb els punts obtinguts en la valoració a l'eix de les abscisses i la retribució a l'eix de les ordenades. La variable independent es col·loca a l'eix de les abscisses i la variable dependent, en aquest cas la retribució, a l'eix d'ordenades.

Aquest gràfic ens retorna un núvol de punts sobre el qual, aplicant fórmules estadístiques, ajustem una recta que el representi, i la denominem **línia de regressió**, que representa a grans trets la política retributiva actual de l'organització.

A continuació, presentem un exemple gràfic d'una anàlisi d'equitat interna, en la qual podem observar una clara tendència retributiva lineal, amb un baix nivell de dispersió retributiva i, per tant, un alt nivell d'equitat interna (marcat

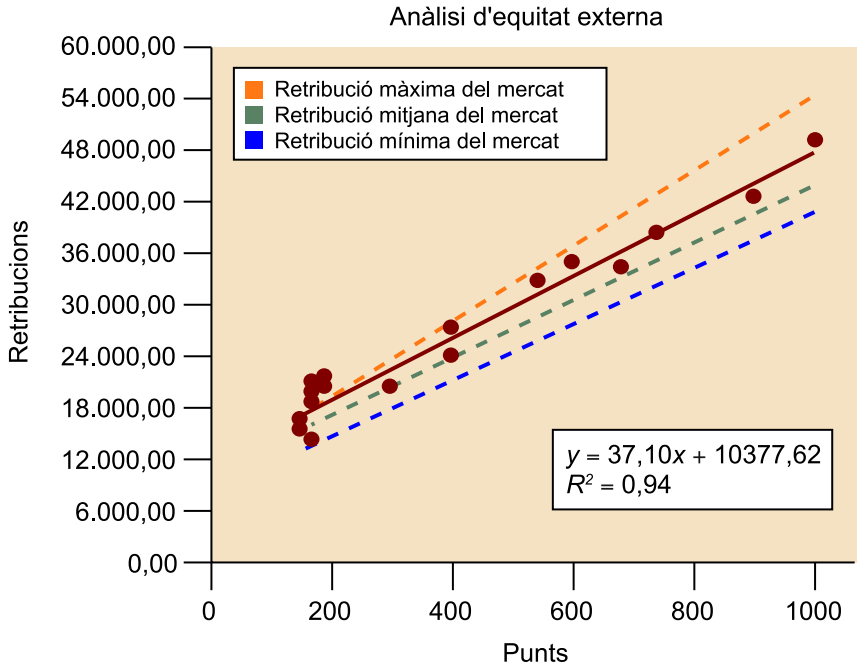
per l'índex de correlació R^2, que dóna una lectura de 0,94, és a dir, que el 94% de la retribució dels llocs de treball deriva del contingut funcional, situació idíl·lica).

Exemple d'anàlisi d'equitat interna



Si el que pretenem és establir una política retributiva que a més de ser motivadora, atregui i mantingui els millors professionals del mercat, l'anàlisi interna l'haurem de complementar amb una anàlisi externa, encara que hem de ser conscients que això no sempre serà possible o no amb l'exhaustivitat desitjable, ja que la informació salarial, especialment en determinats sectors, no sempre resulta accessible. En qualsevol cas, haurem de comparar sous de llocs similars de manera que ens resulti un gràfic similar al següent:

Exemple d'anàlisi d'equitat externa



Com podem veure en el gràfic anterior, el nivell d'equitat externa és prou bo en general, ja que les retribucions de tots els nostres llocs de treball, excepte un, són al nivell de la mitjana del sector o fins i tot per sobre, i es detecta que bona part dels llocs de treball menys qualificats es troben per sobre de la retribució màxima del grup de comparativa externa (com a dada que cal tenir en compte per a l'anàlisi d'aquests resultats, el poder de la representació sindical en l'organització de referència és força important).

Una vegada que tenim el resultat de l'estudi retributiu d'equitat interna i d'equitat externa, veiem que, en el cas que ens ocupa, només haurem de fer actuacions de "matís" per a solucionar les disfuncions retributives trobades, ja que el nivell d'equitat interna és molt adequat (94%) i la desviació amb les retribucions del nostre mercat salarial de referència són mínimes. Només cal actuar en un lloc de treball per a millorar-ne la retribució i cal negociar la congelació d'uns altres llocs de treball, ja que estan sobreretribuïts tenint en compte el valor funcional que aporten.

Fins aquí arriba el treball tècnic per a determinar una nova política retributiva com a conseqüència d'un procés previ de valoració de llocs. A partir d'ara comença el treball de negociació entre els representants socials i els de la direcció de l'organització perquè aquest procés finalitzi amb èxit. Aquest procés de negociació ha de contenir tots els aspectes derivats de l'aplicació dels treballs d'índole tècnica, principalment els terminis d'aplicació de les millores retributives, el com i per quina quantia s'apliquen les congelacions salarials derivades d'una sobreretribució.

Resum

Al llarg d'aquest mòdul hem tractat des d'un enfocament molt pràctic com abordar la tasca de determinar el valor dels llocs de treball d'una organització per a poder aplicar una retribució adequada al valor que aquests llocs de treball aporten a l'hora d'aconseguir els objectius de l'organització.

En primer lloc, ens aproximem a la definició de la valoració de llocs de treball, i seguim amb el plantejament històric sobre la manera d'abordar el coneixement del valor concret dels llocs de treball. Tot procés de valoració ha de tenir uns objectius concrets, ja que segons quins siguin aquests objectius, el procés de valoració serà abordat amb un mètode global, és a dir, tenint en compte el lloc de treball globalment, o un mètode analític, és a dir descomponent el lloc de treball en els factors que el conformen i que tenen un valor propi diferent de la resta de factors. Tenint en compte la tendència pràctica d'aquest manual, s'aborda la manera de dissenyar un sistema propi, com també els aspectes que cal considerar si es vol portar a la pràctica aquest disseny propi, basat en un mètode analític o de descomposició de factors.

Finalment, el mòdul aborda la conversió dels punts obtinguts en la valoració de llocs en retribució del lloc de treball, evidentment obviant els components de la retribució que responen a aspectes personals i prou, com l'antiguitat o els nivells de productivitat, l'acompliment professional personal, etc. Per a això, tractem succintament els estudis d'equitat interna i d'equitat externa, per a saber la situació de la política retributiva de l'organització i matisar-la o fer una nova proposta que solucioni les disfuncions retributives i millori els nivells d'equitat retributiva, és a dir, els nivells de justícia retributiva.

Bibliografia

British Institute of Management (1970). *Job Evaluation*. Londres: BIM.

Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A. Martínez, C., i Ortega, M. A. (2001). Valoración de puestos: Un medio para detectar y eliminar la discriminación salarial. *Capital Humano*, 141, 16-26. Madrid.

Fernández Ríos, M. i Sánchez, J. C. (1997). *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.

Institut de la Dona (2000). *Herramientas para eliminar la discriminación retributiva. Instituto de la Mujer*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Lanham, E. (1962). *Valuación de puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios*. Mèxic, DF: CECSA.

Lott, M. R. (1926). *Wage Scales and Job Evaluation*. Nova York: The Ronald Press Company.

Marx, C. (1981). *Manifiesto del Partido Comunista*. Mèxic, DF: Editores Mexicanos Unidos ("Literaria Universal").

Nadler, D. A. i Lawler, E. E. (1977). Motivation: A Diagnostic Approach. A R. M. Steers i L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior*. Nova York: McGraw Hill.

Rodríguez Fernández, A. *et al*. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.

Roig Ibáñez, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo: La valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid: Díaz de Santos.