

# LA VALORACIÓN DE PUESTOS EN LA PRÁCTICA: UN ANÁLISIS DE CONVENIOS COLECTIVOS

Gabriel Cepeda Carrión  
Universidad de Sevilla

## RESUMEN

La Valoración de Puestos de Trabajo es uno de los procesos fundamentales de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos de nuestras empresas. Se intenta en este trabajo, a partir de la información extraída de los convenios colectivos de 108 grandes empresas españolas, determinar cual es la realidad práctica de la valoración de puestos de trabajo en nuestro país.

## INTRODUCCIÓN

Una de las cuestiones más trascendentales que los especialistas y estudiosos en recursos humanos se plantean continuamente es la gestión de los salarios. Se trata de una tarea compleja, por la gran cantidad de determinantes a la que está sujeta; trascendente, puesto que afecta al salario que todo trabajador recibe de su organización; y de difícil comprensión, por todos los colectivos pertenecientes a una organización. La gestión de los salarios intenta, mediante consenso, minimizar los conflictos, creando, además, la atmósfera adecuada para conseguir los objetivos.

En los últimos años, la gestión de los salarios ha sufrido un aumento en su complejidad, ya de por sí elevada, debido fundamentalmente al incremento paulatino del ámbito de las organizaciones y al propio cambio tecnológico en el cual están inmersas las empresas, que provoca la desaparición de puestos de trabajo para transformarse en otros o para hacer surgir otros nuevos.

Por todo ello, la valoración de puestos de trabajo (VPT) aporta una primera base, para establecer las condiciones que creen una estructura salarial adecuada, o sea, justa y equitativa. Es preciso indicar aquí, que el valor del puesto no es el único componente de la estructura salarial de las organizaciones actuales, sino que es uno de muchos; sin embargo quizás sea el más importante, puesto que intenta dotar al salario del trabajador de un componente objetivo, que en caso contrario, no tendría.

Por consiguiente, nos planteamos tratar de analizar la situación actual, en lo que se refiere a la utilización de la valoración de puestos de trabajo (VPT), de las empresas españolas, a partir de la información que nos arrojan los convenios colectivos de estas empresas. Para ello, estructuramos el trabajo en tres partes: primeramente hacemos una breve referencia teórica acerca de la VPT y de sus métodos; en segundo lugar, analizamos las investigaciones previas existentes sobre este asunto; para finalmente describir, nuestro trabajo empírico, la metodología empleada, los resultados y una serie de conclusiones, al respecto de todo lo comentado anteriormente.

## LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Desde que en el año 1871 se realizaron los primeros intentos de valoraciones de puestos de trabajo por la United States Service Commission hasta la actualidad, muchos han sido los cambios que se han producido en el contexto económico-social de nuestras empresas. Sin embargo, los actores que participan siguen siendo muy similares: colectivos de trabajadores, organizaciones sindicales, administraciones públicas y empresarios. Todos ellos continúan empleando una parte importante de su tiempo y energía en intentar resolver disputas salariales mediante negociaciones que, casi siempre, terminan aplazando el verdadero problema de fondo: la exigencia de justicia social y equidad retributiva. Un tanto por ciento muy importante de la tensión y disputas que tienen lugar en las organizaciones laborales se relaciona muy directamente con el valor relativo de los salarios asignados a determinados puestos o grupos ocupacionales o profesionales. Muchas veces, las soluciones a las que se llega, plasmadas ya sean en acuerdos-marco o en convenios colectivos, y que suponen tienen el beneplácito de todas las partes afectadas, crean nuevas situaciones de desigualdad relativa, que son causa una y otra vez de tensión renovada y de grandes malentendidos.

Todos estos problemas no los resuelve la valoración de puestos de trabajo (VPT), pero sienta las bases para proceder a soluciones más perdurables al establecer un valor inicial y equitativo, determinado por las propias características de lo que se espera que el trabajador realice en su ocupación y las exigencias mínimas que se le imponen a éste.

Debido a esto, surgen de la propia idea de valoración de puestos, métodos sistemáticos que intentan llegar a ese valor mínimo y equitativo inicial, que, evidentemente, estará después sometido a las variaciones que el componente humano de la tarea (trabajador) aporta, independiente de la tarea que realiza. Estos métodos comparan sistemáticamente los puestos y proporcionan una buena base para la elaboración de una estructura salarial adecuada, este es, en definitiva, uno de los principales objetivos de la valoración de puestos de trabajo.

Existen diversos métodos de valoración de puestos de trabajo, pero sólo cuatro han sido considerados como métodos básicos: (Fernández-Ríos y Sánchez, 1998)

- ✓ El método de ordenación o jerarquización simple.
- ✓ El método de clasificación.
- ✓ El método de asignación de puntos por factor.
- ✓ Y el método de comparación de factores.

Como característica general, de todos podemos señalar el "intento de eliminar las influencias personales e introducir procedimientos definidos que permitan obtener una valoración objetiva de los puestos de trabajo". (Fernández-Ríos y Sánchez, 1998)

Las diferencias entre los cuatro métodos, aparecen recogidas en el siguiente cuadro:

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS MÉTODOS DE VALORACIÓN		
	La valoración se efectúa comparando cada puesto con	
	OTROS PUESTOS	ESCALAS DE MEDIDA
<b>Métodos no cuantitativos:</b> - Sólo dan ordenación y clasificación global de los puestos - Se valora el puesto sintéticamente - No se requieren especificaciones	ORDENACIÓN	CLASIFICACIÓN
<b>Métodos cuantitativos:</b> - Dan valor relativo y clasificación detallada de los puestos - Se valora el puesto analíticamente - Se requieren especificaciones	COMPARACIÓN DE FACTORES	ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR

Fuente: Fernández-Ríos y Sánchez, 1998.

La literatura existente sobre valoración de puestos de trabajo no especifica con claridad, qué tipo de empresas o sectores, o para qué tipos de puestos, debe usarse o se suele utilizar un método u otro. Sólo se señala que es la propia organización la que debe decidir el tipo de método a utilizar mediante una valoración de las ventajas e inconvenientes que le comporta el uso de uno u otro método. No obstante, Lanham (1962) sugiere la conveniencia de tener en cuenta que el método:

1. Debe permitir un estudio completo de todos los puestos a valorar.
2. Debe ser comprensible y aceptable por supervisores y empleados.
3. Debe permitir resultados tan precisos como sea posible al determinar el valor relativo de los puestos.
4. Deber ser relativamente fácil de implantar y mantener.

A pesar de todo, Fernández-Ríos y Sánchez (1998) señalan que los métodos no analíticos y no cuantitativos tienen un ámbito de aplicación en pequeñas y medianas empresas, ya que son poco complejas, los trabajadores suelen conocerla bastante bien y tienen un conocimiento importante de su puesto de trabajo y de otros muchos de la compañía. También se han utilizado para ordenar los puestos de trabajo de los directivos de una empresa. Sin embargo, el método de clasificación, se ha utilizado mucho en empresas de todo tipo, tamaño y sector. Frecuentemente, estos métodos suelen ser parte de un proceso de transición hacia una metodología más rigurosa y efectiva, como la que aplican los métodos analíticos y cuantitativos.

Por lo que respecta a los métodos cuantitativos y analíticos, hemos de decir que el método de asignación de puntos por factor goza de mayor popularidad y aceptación empresarial y sindical que el de comparación de factores (Fernández-Ríos y Sánchez, 1998). Tan es así que no pocos profesionales y técnicos identifican la valoración de puestos de trabajo con el método de asignación de puntos por factor. Estos métodos se suelen utilizar en todos los demás casos, que no recogen los no cuantitativos y no analíticos, salvo dos excepciones: (Fernández-Ríos y Sánchez, 1998)

1. La empresa no tiene ninguna experiencia en valoración de puestos de trabajo y la situación interna que demanda la valoración es suficientemente caótica como para recomendar iniciar el proceso de reordenamiento recurriendo a métodos menos exigentes.

2. La falta de personal técnico suficientemente cualificado para poner en marcha el método y su posterior mantenimiento. Cualquier empresa que tenga verdadera voluntad de implantar y mantener un método de VPT ha de prever su mantenimiento de un modo autónomo y, a corto plazo, independientemente de cualquier servicio externo de consultoría.

Por todo lo anterior, la literatura existente (Fernández-Ríos y Sánchez, 1998) afirma reiteradamente que para lograr el objetivo antes expresado de la valoración de puestos de trabajo, es necesario tanto la participación activa de trabajadores como la de los responsables de la dirección de la organización. Esto se traduce en definitiva en una negociación entre sindicatos y empresarios que, muchas veces, se traduce en un acuerdo que se suele incluir en convenio colectivo. Esto se debe a la trascendencia que tiene la valoración de puestos de trabajo sobre un componente esencial de toda negociación colectiva como es la determinación de los salarios.

Lanham (1962) indicaba que entre las condiciones generales para el éxito de un plan de valoración de puestos, figuran además de las relativas al propio método de valoración, comentadas anteriormente, las relativas a las circunstancias del proceso de valoración y que señalamos a continuación:

- a) Contar con la aprobación y el apoyo continuado de la dirección.
- b) Buscar, conseguir y garantizar la cooperación de los supervisores.
- c) Buscar, conseguir y garantizar la cooperación de los trabajadores.
- d) Buscar, conseguir y garantizar la aceptación y colaboración de los representantes de los trabajadores (comité de empresa).
- e) Procurar la participación de los trabajadores en el propio proceso valorativo, a través de su inclusión en las comisiones paritarias de valoración.

El presente trabajo trata de basarse precisamente en los convenios colectivos, para llevar a cabo un análisis de la valoración de puestos de trabajo. Este análisis va a perseguir diferentes objetivos: primero, la valoración puestos de trabajo en las organizaciones; segundo, un análisis sectorial de la utilización de los distintos métodos que existen; tercero, la participación activa de los trabajadores en los procesos de valoración o mejor dicho en la aplicación real, y por último un análisis de las categorías o grupos profesionales junto a los niveles salariales distintos que aparecen reflejados.

## LA APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO. REFERENCIA A OTRAS INVESTIGACIONES.

No son muchas las investigaciones existentes sobre la aplicación práctica de la valoración de puestos de trabajo. Todas las referencias que encontramos hacen mención a muchas de las ideas ya descritas anteriormente y que son repetidas una y otra vez por los autores sin a nuestro entender una adecuada revisión.

Como ya ha sido comentado, la primera evidencia común a muchos autores (Fernández-Ríos y Sánchez, 1998; Peña Batzan, 1987; Pierola, 1996; LaPierre, 1960; Livy, 1976; NBPI Report 83, 1968) es la de relacionar los métodos no cuantitativos y no analíticos con empresas pequeñas y con pocos puestos de trabajo diferentes. Salvo Livy (1976) y el NBPI (1968), son muy escasos los autores que aportan datos de un estudio exploratorio sobre las empresas, y de igual forma sobre empresas españolas.

Las investigaciones antes comentadas (Livy, 1976; NBPI, 1968), hacen un estudio exhaustivo sobre 6.500 y 8.000 empresas respectivamente, donde analizan:

- La implantación de la valoración de puestos de trabajo.
- La relación entre el número de trabajadores y la utilización de la VPT. Encontraron que el 40% de las empresas de más de 5.000 trabajadores utilizaban la VPT, mientras que sólo el 6% de las empresas de menos de 500 trabajadores utilizaban la VPT. La relación de a mayor tamaño mayor utilización de la VPT la justifican los autores no sólo por el aumento de tamaño de la empresa en sí, sino además por el aumento de la complejidad organizativa, que se acentúa especialmente en el caso de la gestión de los salarios. En cada uno de los puntos señalados, los autores justifican el uso de la VPT en aras de la racionalización y de la simplificación que impone por ejemplo, el control de los costes, que en el caso de la estructura retributiva de una gran empresa nos parece esencial.
- La relación entre la estructura del mercado (monopolio, oligopolio o libre competencia) y la utilización de la VPT. De ello resultó que, a medida que el número de competidores aumentaba, el uso de la VPT disminuía y viceversa. La explicación de los autores se orientaba al grado de conflictividad laboral que presentaba las empresas; así, en sectores o mercados de trabajo con mayor conflictividad laboral menor era la utilización de los métodos de VPT<sup>1</sup>.
- Los métodos de VPT. Así, del total de las muestras el 47% de las empresas utilizaba el método de asignación de puntos por factor; el 28% el método de clasificación; el 20% el método de ordenación y el 5% el método de comparación de factores. De estos datos se desprende que el 48% de las empresas utilizaban métodos no cuantitativos y no analíticos, y que se trata de empresas pequeñas o con pocos puestos de trabajo diferentes. No obstante, los autores resaltan aquí, otra idea recogida con anterioridad, puesto que el 48% también engloba a empresas grandes, que también se trata de procesos de transición a métodos cuantitativos. El estudio, llevado a cabo en el Reino Unido, recoge una época de implantación de la VPT en ese país.
- Los tipos de trabajo valorados por cada método. Así, había empresas que usaban un método u otro en función de las categorías de los trabajadores.
- Las dificultades de implantación de la VPT debido a dos conjuntos de factores los que hacen referencia a la propia dirección de la empresa por un lado y por otro al colectivo de trabajadores representados bien por sindicatos o bien por los comités de trabajadores de cada empresa. Entre los problemas de implantación de la VPT que llegan por el lado de la empresa, hay que mencionar el incremento de costes salariales que ello comporta. La NBPI (Report 83, 1968) encontró en su estudio una subida general de 10 puntos. No obstante, sostiene que si bien a corto plazo se produce un aumento en los salarios de los puestos, son muchos más los beneficios de la racionalización y la simplificación de tareas y negociaciones que se producen en el largo plazo. Entre los problemas de implantación o de rechazo que llegan por el lado de los trabajadores todos se reducen básicamente a la arbitrariedad o subjetividad, que los trabajadores ven a la hora de valorar un puesto de trabajo, esto se supera básicamente a través de la información continua y transparente a los trabajadores, aspecto comentado por todos los autores y por la participación en los propios procesos de VPT, para ello es indispensable una adecuada formación de los trabajadores que formen parte de los comités de valoración.
- La reducción del número de categorías que provoca la simplificación y racionalización que supone la implantación de la VPT.

Dada la escasez de investigaciones apuntadas, y la ausencia de estudios para el caso español, nos proponemos comparar muchas de las relaciones que han sido descritas, con las que podamos extraer de nuestro estudio de los convenios colectivos de empresas vigentes actualmente, sobre todo las que se refieren a:

1. La implantación de la VPT.
2. La implantación sectorial de la VPT.
3. La relación tamaño-uso de la VPT.
4. La incidencia de los cuatro métodos de VPT.
5. La incidencia sectorial de los cuatro métodos de VPT.
6. La relación tamaño con la elección del método de VPT.
7. La presencia y participación de los trabajadores en las comisiones de valoración

Tras mostrar los resultados de todas las cuestiones anteriores, extraeremos una serie de conclusiones y futuras líneas de investigación que nos hagan ver con más claridad cómo se lleva a la práctica la VPT en España.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La fuente de los datos de nuestra investigación ha sido una muestra amplia de los convenios colectivos actualmente vigentes (1998). Esta fuente cuenta con la limitación, que a los datos secundarios se le supone, de la inseguridad de que el dato sea real en la práctica. Detectamos a lo largo de toda nuestra investigación una natural inseguridad por el hecho de saber si efectivamente lo que indicaba el convenio era la práctica real de la empresa y viceversa también, o sea, si la práctica real de la empresa aparecía recogida en el convenio. Hecha esta salvedad inicial, pasamos a detallar el proceso mediante el cual se ha llevado a cabo esta investigación.

Partimos de la relación de las 500 mejores empresas tanto en lo que se refiere a rentabilidad como a cifra de ventas, que anualmente publica la revista Nueva Empresa (Junio 1998). Tras centrarnos básicamente, en empresas industriales y algunas de servicios, obviando básicamente las empresas financieras y de distribución, además de algunas con presencia básicamente local o provincial. Llegamos a una muestra de 118 empresas, de las cuales localizamos, mediante la base de datos Dopp, la fecha de publicación en el BOE de su vigente convenio colectivo. Éste es básicamente, junto a las cifras económicas aportadas por Nueva Empresa, los únicos datos para los que nos servimos para nuestra investigación.

Las variables utilizadas para cada empresa son:

1. Sector principal en el que opera la empresa.
2. Sí utiliza o no algún método para valorar sus puestos de trabajo.
3. Denominación del método utilizado.
4. Existencia de comisión paritaria de valoración de puestos.
5. Número de empleados

En cuanto a la descripción de la muestra por sectores queda representada como indica la siguiente tabla:

Sector	% de la muestra
<i>Aeronáutica, automoción, aeronaval</i>	13
<i>Agroalimentaria</i>	12
<i>Construcción, Vidrio y Cerámica</i>	5
<i>Electricidad</i>	5
<i>Electrónica e Informática</i>	13
<i>Metal</i>	11

<sup>1</sup> Así, se observó que, en empresas donde el nivel de conflictos era alto, difícilmente se podía llevar a cabo una adecuada VPT, debido fundamentalmente al importante grado de consenso que es necesario entre representantes de los trabajadores y de la empresa, para que su implantación sea eficaz.

Sector	% de la muestra
<i>Minas y Energías</i>	13
<i>Química Básica</i>	16
<i>Servicios</i>	8
<i>Textil y Plásticos</i>	4
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tal y como indicamos al principio, nuestro análisis trata de determinar las características de las empresas que llevan a cabo la valoración de puestos de trabajo para después ver cual es el método concreto que adoptan. Tras el estudio detallado de todos y cada uno de los convenios colectivos vigentes de cada una de las empresas que constituyen la muestra se puede expresar que un 63% de las mismas afirman en sus convenios colectivos que utilizan un método para valorar sus puestos de trabajo mientras que un 37% no indican en sus convenios colectivos que lleven a cabo ningún método que valore sus puestos de trabajo. Debe quedar bien claro, que el hecho de que no indiquen nada en su convenio colectivo no quiere decir que efectivamente no lleven a cabo ninguna tarea de valoración de puestos de trabajo. Visto por sectores vemos que la aplicación de la VPT es mayoritaria en los sectores de: Aeronáutica, automoción y aeronaval; Construcción, Vidrio y Cerámica, Metal; Minas y Energías; Química Básica y Sector Servicios. Sectores todos ellos salvo el de servicios, debido a su gran heterogeneidad con gran representatividad sindical tradicionalmente, tal vez, por ello, quede tan claramente indicado en sus convenios la existencia de métodos para la aplicación de la VPT. Sectores, sin embargo, como el agroalimentario, fabricación de aparatos eléctricos y el textil y plásticos, no tienen de forma mayoritaria indicados en sus convenios colectivos la existencia de métodos de VPT que se estén aplicando. Todo lo dicho anteriormente aparece reflejado en la tabla que, a continuación, exponemos<sup>2</sup>:

SECTOR	NO USA LA VPT	SI USA LA VPT
AERONÁUTICA, AUTOMOCIÓN, AERONAVAL	20%	80%
AGROALIMENTARIA	64%	36%
CONSTRUCCIÓN, VIDRIO Y CERÁMICA	17%	83%
ELECTRICIDAD	83%	17%
ELECTRÓNICA E INFORMÁTICA	47%	53%
METAL	23%	77%
MINAS Y ENERGÍAS	27%	73%
QUÍMICA BÁSICA	37%	63%
SERVICIOS	20%	80%
TEXTIL Y PLÁSTICOS	60%	40%
TOTAL GENERAL	37%	63%

Fuente: Elaboración Propia

Al relacionar el tamaño de la empresa (nº de trabajadores) con el uso de la VPT, parece claro que a medida que la empresa se hace más grande y con ello más compleja, el porcentaje de empresas que expresan que usan la VPT aumenta claramente lo que nos permite poder llegar a afirmar que las empresas más grandes, debido a la complejidad (organizativa, control de salarios, número de puestos de trabajo, etc.), solo pueden llevar a cabo una adecuada gestión de los salarios, si utilizan la VPT. Recuérdese que la muestra presenta las empresas excelentes en cada uno de sus sectores, por lo tanto esto lo consiguen en parte las de mayor tamaño gracias en parte a la VPT. Debemos incidir que el porcentaje de empresas que recogemos como que no usa la VPT, no significa que efectivamente, o en la práctica no tengan un método para aplicar la VPT, sino que esto no lo refieren expresamente en el convenio colectivo vigente de la empresa. Pero, de lo que sí podemos estar seguros, es que aquellas empresas que expresamente en el convenio indican que llevan a cabo la VPT, pues, efectivamente lo hagan. Con respecto al tamaño y el uso de la VPT es significativo el incremento paulatino del porcentaje de uso con el tamaño y el descenso del porcentaje de no uso (tal vez, no-indicación en convenio) con el incremento de tamaño. Mostramos la siguiente tabla que trata de ilustrar todo lo anterior<sup>3</sup>:

Nº DE EMPLEADOS	NO USA LA VPT	SI USA LA VPT
0-200	67%	33%
200-1000	46%	54%
1000-2000	36%	64%
2000-3000	50%	50%
3000-4000	36%	64%
4000-5000	22%	78%
>5000	24%	76%
TOTAL GENERAL	37%	63%

Fuente: Elaboración Propia

<sup>2</sup> Al aplicar el test de la Ji-cuadrado a esta tabla de contingencia vemos que los valores del estadístico son menores a 0,05 lo cual indica que se rechaza la hipótesis nula de independencia entre las dos variables en este caso: sector y uso de la VPT.

<sup>3</sup> Al aplicar a esta tabla de contingencia el test de la Ji-cuadrado observamos que los valores del estadístico corroboran la hipótesis nula de independencia entre las variables. Aunque no obstante, se puede observar que alguna relación, aunque débil, persiste.

En cuanto a los distintos métodos de VPT que se utilizan, y comentados anteriormente, de nuestro análisis de los convenios colectivos vigentes de las empresas que componen nuestra muestra, el método de clasificación se muestra mayoritario, aunque esto no está tan claro puesto que a la hora de redactar los convenios colectivos, algo esencial es la denominada tabla salarial donde aparece recogidos los salarios de los trabajadores por categoría profesional; este dato que figura en todos los convenios colectivos hace que en muchos convenios colectivos se asocie la VPT con la adscripción de los trabajadores a su categoría o grupo profesional, en lo que a salario se refiere, estos dos procesos aunque cercanos e íntimamente relacionados, puesto que el segundo es consecuencia del primero, provoca que se asocie la clasificación de los trabajadores con el método de VPT basado en las categorías (método de clasificación)<sup>4</sup>. Creemos que este punto es una importante limitación de nuestra investigación, en cuanto en tanto se basa sólo y exclusivamente en lo expresado en el convenio colectivo vigente de cada empresa y por ello, pensamos que únicamente podría superarse, y podría ser parte de posteriores investigaciones, con la consulta a sindicatos, comités de empresa, asociaciones patronales o empresarios. De acuerdo con otras investigaciones (NBPI Report 83, 1968) el siguiente método más utilizado es el de asignación de puntos por factor, seguido de la ordenación y por último el de comparación de factores. El último lugar es justificado en otras investigaciones por el alto consumo de tiempo y recursos que necesita (Livy, 1976).

MÉTODOS DE VALORACIÓN	% DE LA MUESTRA
CLASIFICACIÓN	64
ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR	22
ORDENACIÓN	12
COMPARACIÓN DE FACTORES	2
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia

Si repetimos el anterior análisis relativo a sectores, dejando de lado la salvedad para el método de clasificación comentada anteriormente, vemos que el método de asignación de puntos por factor es preponderante en los sectores de: aeronáutica, automoción y aeronaval y metal. Vemos de nuevo, la preeminencia del método de clasificación, todo lo cual expresamos con reservas<sup>5</sup>.

SECTOR	MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO			
	ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR	CLASIFICACIÓN	COMPARACIÓN DE FACTORES	ORDENACIÓN
AERONÁUTICA, AUTOMOCIÓN, AERONAVAL	43%	43%	7%	7%
AGROALIMENTARIA	0%	79%	0%	21%
CONSTRUCCIÓN, VIDRIO Y CERÁMICA	33%	33%	0%	33%
ELECTRICIDAD	0%	100%	0%	0%
ELECTRÓNICA E INFORMÁTICA	25%	58%	0%	17%
METAL	58%	42%	0%	0%
MINAS Y ENERGÍAS	36%	64%	0%	0%
QUÍMICA BÁSICA	6%	83%	0%	11%
SERVICIOS	0%	78%	0%	22%
TEXTIL Y PLÁSTICOS	0%	33%	33%	33%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>22%</b>	<b>64%</b>	<b>2%</b>	<b>12%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para tratar de comprobar, a la luz de lo que los convenios colectivos nos indicaban, la idea expuesta teóricamente antes de que los métodos no cuantitativos y no analíticos eran propios de las empresas pequeñas y medianas, aplicándose en el resto de las ocasiones los métodos analíticos y cuantitativos, vemos que en el caso de nuestra investigación, esto se corrobora, puesto que la ordenación sólo se da en los casos de empresas de hasta 5.000 trabajadores, obsérvese que la muestra está constituida por empresas grandes, las cuales tienen mayor probabilidad de tener un convenio colectivo individual por empresa, por ello estamos hablando de empresas de hasta 1.000 trabajadores, entre 1.000 y 5.000 trabajadores y más de 5.000 trabajadores. Volviendo a los métodos existe cierta tendencia al uso de los métodos analíticos y cuantitativos, sobre todo el método de asignación de puntos por factor, con el incremento de tamaño (nº de trabajadores) de las empresas. La siguiente tabla trata de ilustrar lo comentado en este sentido<sup>6</sup>:

Nº DE TRABAJADORES	MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO			
	ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR	CLASIFICACIÓN	COMPARACIÓN DE FACTORES	ORDENACIÓN
0-1000	21%	64%	0%	14%
1000-5000	25%	66%	2%	8%
>5000	33%	58%	8%	0%

Fuente: Elaboración Propia

<sup>4</sup> Debe quedar claro que es obligación legal para todas las empresas, el asignar a cada trabajador a una categoría dentro de un grupo profesional. Normalmente, las empresas, por esta obligación legal, realizan un listado de categorías profesionales y de grupos profesionales con el que "clasificar" al trabajador, si no lo recogen en su convenio, se acogen a un documento que ya las trae tipificadas que es el Acuerdo Interconfederal de Cobertura de Vacíos de abril de 1997. Por ello, en principio se podría decir que existe en España una obligación legal de utilizar el método de clasificación basado en las categorías. Sin embargo, pensamos que la filosofía de la VPT, parte no del individuo sino de una Análisis de Puestos de Trabajo, que puede crear un denominado inventario de puestos, al partir del cual, se puede llevar a cabo cualquier método de VPT.

<sup>5</sup> Sería tal vez necesario aumentar el tamaño de la muestra en algunos sectores para dotarla para el caso concreto de este cruce de variables, de mayores niveles de significación. El test de la Ji-cuadrado en este caso nos aporta valores por debajo de 0,05, lo cual nos permite afirmar la relación que existe entre estas dos variables, no obstante lo anterior.

<sup>6</sup> Para este caso, el test de la Ji-cuadrado nos aporta valores muy superiores a 0,05, lo que nos indica que la hipótesis nula de independencia se corrobora.

Otra de las cuestiones que debemos abordar es la existencia o no de comisiones de valoración donde la participación efectiva de trabajadores, ya sea vía sindicatos o comités de empresa, sea clara en todos los procesos que impliquen la valoración o revisión de ésta. Los resultados nos indican que tan sólo el 34% de las empresas que aseguran en sus convenios colectivos vigentes realizar VPT indican en sus convenios que poseen una comisión de valoración de puestos de trabajo, el restante 66% o bien no la poseen o bien si la poseen, no lo indican en el convenio colectivo. Normalmente, en la práctica nos encontramos con dos situaciones con respecto a las comisiones de valoración en los convenios colectivos, cuando aparecen, no sólo se la menciona sino que además aparece un pequeño reglamento de funcionamiento y composición de la comisión, que siempre es paritaria, igual número de representantes de la dirección de la empresa que de los trabajadores. Cuando no aparece recogida es o porque no existe, porque figura su reglamento en otro documento, casi normalmente se le menciona al menos en el convenio colectivo (remisión) o bien se le atribuyen las competencias a la comisión de vigilancia y control que todos los convenios poseen.

## CONCLUSIONES<sup>7</sup>

A la vista de los resultados, y teniendo en cuenta las limitaciones con las que cuenta la investigación, nos surgen una serie de conclusiones, pero además una serie de preguntas que esperemos que próximas investigaciones que se establezcan sobre el tema traten de resolver.

Cuando nos planteamos la investigación que hemos desarrollado nos planteamos una cuestión fundamental, que era tratar de conocer cuál era la situación real de las empresas españolas en relación con la implantación efectiva de la valoración de puestos de trabajo. Como se vio al principio, la VPT no es la solución a todos los problemas de gestión de salarios que tiene la empresa, pero trata de valorar uno de los componentes más importantes del salario que el trabajador recibe periódicamente, como es el relativo al puesto que ocupa. Por este motivo, la VPT siempre es aspecto fundamental de toda negociación colectiva y por ello también el método de llevarse a cabo ésta, y como toda negociación colectiva se traduce, o al menos lo intenta, en un acuerdo comúnmente denominado convenio colectivo, es por ello que escogimos esta fuente de datos secundarios para elaborar una investigación sobre la realidad española en la práctica de la VPT. Tras nuestro estudio, las conclusiones que nos atrevemos a extraer son las siguientes:

1. En líneas generales, podemos afirmar que la VPT se encuentra implantada en la mayoría de las empresas que componen la muestra.
2. En sectores con fuerte tradición en negociación colectiva como: Aeronáutica, automoción y aeronaval; Construcción, Vidrio y Cerámica, Metal; Minas y Energías; Química Básica y Sector Servicios, el uso de la VPT es mayor.
3. Se confirma la existencia de una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la utilización de la VPT.
4. Encontramos una preeminencia del método de clasificación, debido a dos motivos: uno, al origen de los datos: los convenios colectivos y el otro debido a la transición que muchas empresas, y así lo expresan en sus convenios están llevando de métodos no cuantitativos y no analíticos a métodos más cuantitativos. De los cuantitativos sin duda el más importante es el método de asignación de puntos por factor.
5. El método de asignación de puntos por factor es el más importante en los sectores de: Aeronáutica, automoción y aeronaval y Metal, para el caso de las empresas que componen nuestra muestra.
6. Nuestra investigación confirma el uso de los métodos no cuantitativos y no analíticos por las empresas de nuestra muestra que poseen menor tamaño.

Aunque anteriormente hemos criticado sucesivas veces el origen de los datos de nuestra investigación, ello no es óbice para indicar que si todos los autores desde LaPierre (1960) a Fernández-Ríos y Sánchez (1998) indicaban la importancia de que en toda VPT participaran no sólo trabajadores y empresa, sino los propios comités de trabajadores y los sindicatos, sería lógico que si esta participación fuese generalizada y asumida por todas las organizaciones figurase ésta en un documento periódico y muy importante en la determinación de los salarios de cada empresa como es el convenio colectivo. Así, si esto fuese generalizado no sería necesario que en próximas investigaciones tuviéramos que acudir a datos primarios obtenidos de empresas, trabajadores, asociaciones patronales y sindicatos.

Futuras investigaciones deberían plantearse cuestiones esbozadas en anteriores investigaciones y no tratadas aquí como pueden ser: el carácter inflacionista que provoca en los salarios la implantación de la VPT; la reducción de categorías que provoca la implantación de la VPT; ¿qué empresas aún no valoran sus puestos de trabajo? ; ¿cómo se produce la transición a métodos cuantitativos desde lo no cuantitativos? ; la relación que existe entre el ciclo de vida del sector y la valoración de puestos,...

## BIBLIOGRAFÍA

- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. Y SÁNCHEZ, J.C. (1998): *VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO*. DÍAZ DE SANTOS. MADRID
- LANHAM, E (1963): *VALORACIÓN DE PUESTOS*. COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, MÉXICO
- LAPIERRE, C.(1960): *VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO*. EDICIONES DEUSTO, BILBAO.
- LIVY, B. (1976): *JOB EVALUATION: A CRITICAL REVIEW*. OXFORD UNIVERSITY PRESS. NEW YORK.
- NATIONAL BOARD OF PRICES AND INCOMES (1968): *REPORT 83*. LONDON.
- PEÑA BAZTAN, M. (1987): *DIRECCIÓN DE PERSONAL. ORGANIZACIÓN Y TÉCNICAS*. HISPANO-EUROPEA, BARCELONA.
- PIÉROLA, F. (1996): *"LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN"*. EN *EL CAPITAL HUMANO Y LA EMPRESA*. COOPERS & LYBRAND, MADRID.

<sup>7</sup> Teniendo en cuenta que una de nuestras variables fundamentales era dicotómica (utilización de la VPT), hemos intentado realizar una análisis de regresión logística con los datos con lo que contamos, el cual no ha arrojado resultados que nos permitan extraer conclusiones definitivas