

## INDICE

Relación de cuadros	XIX
Relación de figuras	XXV
Agradecimientos	XXIX
Introducción	XXXI
<b>Parte Primera. Preliminares e Información Previa</b>	
<b>1. Consideraciones Generales sobre la Valoración de Puestos de Trabajo</b>	3
1.1. El significado y los valores del salario	6
1.2. Relaciones entre salarios, motivación y satisfacción	10
1.3. El salario desde una perspectiva estratégica	21
1.4. Los cuatro pilares básicos para la construcción de un sistema retributivo	24
<b>2. Introducción al Análisis y descripción de Puestos de Trabajo</b>	29
2.1. Definiciones	30
2.1.1. Análisis de puestos de trabajo	30
2.1.2. Descripción de puesto de trabajo	31
2.2. Utilidad del análisis y descripción de puestos de trabajo	34
2.3. Naturaleza de la información derivada de un ADP	38
2.3.1. ¿Qué información deseamos recoger?	38
2.3.2. Especialidad de la información	40
2.3.3. Formatos de presentación de la información derivada de ADP	40
2.3.4. Métodos de análisis y recogida de información	42
2.3.5. ¿Quiénes intervienen en el proceso de ADP	43
2.4. Diseño de un proyecto de análisis y descripción de puestos de trabajo	44
2.4.1. Identificación y definición operativa de objetos	46
2.4.2. Identificación, codificación e inventario de puesto de trabajo objeto del análisis	46
2.4.3. Organización de la unidad operativa de ADP	48
2.4.4. Elección de las fechas más adecuadas para llevar a cabo el análisis	51
2.4.5. Difusión y comunicación del proyecto	52
2.4.6. Participación de los distintos actores	54
2.4.7. Los analistas y su formación	55
2.4.8. la secuenciación del proyecto	56
2.4.9. Elección del método	57
2.4.10. Número de copias de cada descripción y su custodia	59
2.4.11. valoración económica del proyecto	60
2.4.12. Establecer el sistema de ficheros y/o archivos	61
2.4.13. Actualización de las descripciones	61
<b>3. Análisis y Descripción de Puestos: Metodología Cualitativa</b>	65
3.1. Introducción	65
3.2. Cuestiones básicas a plantear y resolver previamente	66
3.2.1. Planificación y diseño del protocolo	67
3.2.2. Formato y diseño del protocolo	67
3.2.3. Cantidad y tipo de información	67

3.2.4. Presentación escrita de la descripción del puesto	70
3.2.5. Los redactores de la descripción de puestos	71
3.3. Dos marcos de referencia distintos para la descripción	71
3.3.1. Descripciones basadas o centradas en los resultados	71
3.3.2. Descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador	72
3.4. Recomendaciones para la descripción de puestos de trabajo	73
3.5. Versión definitiva, revisión de la descripción y versión final	80
3.6. Guía de aplicación para el analista	81
3.6.1. Las cinco cuestiones básicas	82
3.6.2. Otras cuestiones complementarias	85
<b>Parte Segunda.</b>	
<b>Métodos de Valoración de Puestos de Trabajo</b>	
<b>4. Valoración de Puestos de Trabajo: Conceptos y Características Fundamentales</b>	91
4.1. Definición de valoración de puestos de trabajo	91
4.2. Algunas referencias históricas sobre la valoración de puestos de trabajo	92
4.3. Objetivos de la valoración de puestos de trabajo	95
4.4. Los actores del proceso de VPT	96
4.5. Los distintos métodos de VPT	99
4.6. Elección del método de valoración	99
4.7. Ventajas e inconvenientes de las distintas opciones	100
4.8. Características de los principales métodos de valoración de puestos de trabajo	102
<b>5. Método de Jerarquización</b>	105
5.1. Principio básico	105
5.2. Organización del proceso de valoración de puestos por el método jerarquización	106
5.2.1. Proceso de ordenamiento realizado por un individuo o por un grupo	107
5.2.2. Ordenamiento para cada departamento, para cada dirección, para cada centro de trabajo o para conjunto de la compañía	108
5.2.3. Establecimiento de guías específicas	109
5.2.4. Organización del proceso de jerarquización	110
5.3. Proceso de valoración	110
5.3.1. Ordenamiento ascendente – descendente	110
5.3.2. Ordenamiento por columnas alternas	116
5.3.3. Ordenamiento mediante la utilización de tarjetas	117
5.3.4. Ordenamiento mediante la utilización de puestos clave	119
5.3.5. Ordenamiento mediante la comparación por pares	122
5.4. Integración de las calificaciones	140
5.5. Ventajas e inconveniente generales del método de jerarquización	143
<b>6. El Método de Graduación</b>	147
6.1. Principio básico	147
6.2. La escala de medida	148
6.2.1. Asignación de la responsabilidad del diseño de la escala	148
6.2.2. Factores que influyen en la construcción de la escala	149
6.2.3. Número de grados de la escala	150

6.2.4. Redacción de la escala	151
6.2.5. Fiabilidad y validez de la escala	158
6.3. Uso y aplicación de la escala	158
6.4. Ventajas e inconvenientes del método de graduación	158
<b>7. El Método de Puntuación de Factores (I): Aspectos Generales</b>	161
7.1. Principio básico	161
7.2. Principales fases del proceso de valoración según el método de puntuaciones	162
7.3. Recursos necesarios	165
7.3.1. Carta de información – comunicación a todos los trabajadores	165
7.3.2. Protocolo de análisis y descripción de puestos de trabajo	165
7.3.3. Manual de análisis y descripción de puestos de trabajo	167
7.3.4. Hoja de valoración	168
7.3.5. Hoja de comparación factorial ajustada	168
7.4. La comisión de valoración	168
7.4.1. La composición de la comisión de valoración	170
7.4.2. Las funciones y competencias de la comisión de valoración	170
7.5. El tratamiento de los resultados	172
7.6. La presentación del informe final	172
7.7. Ventajas e inconvenientes del sistema de puntuación	172
<b>8. El Método de Puntuación de factores (II): Diseño del Manual de Valoración</b>	177
8.1. Aspectos básicos a considerar y previos al diseño del MVP	177
8.2. Diseño de MVP	179
8.2.1. Determinar el tipo de puestos de trabajo a valorar	179
8.2.2. Seleccionar y definir los factores necesarios para medir los puestos	181
8.2.3. Determinación y definición de los grados de cada factor	195
8.2.4. Determinación del valor relativo de cada factor	195
8.2.5. Determinar los valores en puntos para los grados de cada factor	224
<b>9. El Método de Puntuación de Factores (III): Verificación, corrección y Ajuste del MVP</b>	235
9.1. Introducción	235
9.2. Estudio de la selección y definición de los factores	238
9.3. Estudio de la definición de los grados de cada factor	238
9.4. Estudio de la ponderación debida a los factores	244
9.5. Estudio de la asignación de los valores en puntos a cada grado de los diversos factores	244
9.6. Estudio de la fiabilidad de los resultados obtenidos	245
9.7. Estudio de la validez de los resultados obtenidos	245
9.8. Interpretación de los datos estadísticos relativos al MVP	246
9.9. Corrección del MVP	251
9.10. Estructuración del MVP	254
9.11. Ejemplo de manual de valoración de puestos de trabajo (DEPYET)	255
9.12. Aplicación del MVP	279
<b>10. El Método de Comparación de factores</b>	281
10.1. Definición y principio básico	281
10.2. El desarrollo del método	282

10.2.1. Comparación de factores base – salario	283
10.2.2. Técnica de comparación de factores de progresión abierta	304
10.3. Ventajas e inconvenientes del método de comparación de factores	305
<b>11. Algunas Variantes Metodológicas</b>	307
11.1. El método de porcentajes	308
11.2. El método hay	316
11.3. El período de autonomía	321
11.4. El método de bandas	324
11.5. El método de Urwic Orr	326
11.6. El método DEPYET	327
<b>12. Análisis Comparativo de los principales Métodos de VPT</b>	329
12.1. Comparación entre los métodos no analíticos y no cuantitativos	330
12.2. Comparación entre los métodos analíticos y cuantitativos	331
12.3. Oros aspectos a tener en cuenta en la elección de un método	334
12.4. Errores que conviene evitar	335
12.5. Condiciones generales de éxito de un plan de valoración de puestos	335
12.5.1. Condiciones relativas al método de valoración	336
12.5.2. Condiciones relativas a las circunstancias del proceso de valoración	337
<b>13. Ejecución de la VPT y Análisis Crítico</b>	341
13.1. La responsabilidad de la valoración	342
13.2. La formación de los valoradores	344
13.3. El perfil del juez – valorador	345
13.4. La elección del momento y la valoración económica del proyecto	346
13.5. Procedimientos para realizar la valoración	347
13.6. El procedimiento valorativo	350
13.7. Errores más frecuentemente cometidos en el proceso valorativo	351
13.8. Análisis y comentarios críticos de la VPT	351
13.9. Observación final	359
<b>Parte Tercera.</b>	
<b>Técnicas Específicas de Valoración de Puestos de Trabajo</b>	
14. El Sistema <<HAY>> de Escalas y Perfiles de Análisis y Valoración de Puestos	363
14.1. Origen del sistema Hay: más de cuarenta años utilizando, contrastando y mejorando una herramienta básica para la transformación de las organizaciones	363
14.2. Estructura y características del sistema Hay de escalas y perfiles	365
14.2.1. Análisis de puestos de trabajo: Entorno organizativo	365
14.2.2. Valoración del puesto	366
14.3. Fiabilidad y validez de los resultados: Controles de calidad de las valoraciones	377
14.3.1. Controles del propio sistema Hay	377
14.3.2. Controles del proceso de valoración	380
14.4. Informatización y automatización de los resultados	382
14.5. Aplicaciones de la valoración de puestos	383
14.5.1. Retribución	383
14.5.2. Organización	386
14.5.3. Desarrollo de recursos humanos	387

14.6. Comunicación interna del proceso y resultados de la valoración	387
14.6.1. Comunicación del proceso	387
14.6.2. Comunicación de los resultados	388
14.7. Características diferenciales del sistema Hay	388
14.7.1. Universalidad del sistema Hay	388
14.7.2. Flexibilidad y versatilidad	389
14.7.3. Fiabilidad	389
<b>15. El Sistema Internacional Corporate Resources Group (CRG) de Valoración de Puestos</b>	391
15.1. Introducción	392
15.2. Estructura y características del método CRG	393
15.3. El método CRG de valoración de puestos	396
15.3.1. El análisis y descripción de la posición	397
15.3.2. Valoración de puestos	402
15.3.3. Procedimiento de valoración	408
15.4. Fiabilidad y validez de los resultados	408
15.5. Explotación de resultados	410
15.5.1. Compensación	410
15.5.2. Dirección por objetivos	411
15.5.3. Evaluación del rendimiento	411
15.5.4. Desarrollo del perfil de competencias	412
15.6. Información y automatización de resultados	415
15.7. Características del método CRG	415
<b>16. Metodología de TEA.CEGOS</b>	417
16.1. Introducción	417
16.2. La metodología estándar	419
16.2.1. Diseño de manual de valoración	419
16.2.2. Puntuación del manual	422
16.2.3. Análisis de los resultados de la aplicación piloto	425
16.2.4. El manual definitivo	429
16.2.5. La valoración de los puestos	430
16.2.6. Comunicación de los resultados	431
16.3. El Método TEA.CEGOS	431
16.3.1. Elección y definición de los factores o criterios	432
16.3.2. Elección de la muestra de puestos	432
16.3.3. Ordenación de los puestos de la muestra en cada factor	432
16.3.4. Agrupación en grados	433
16.4. La comisión de valoración de puestos de trabajo	437
16.4.1. Definición	438
16.4.2. Su constitución	438
16.4.3. Criterios de elección	438
16.4.4. El moderador	439
16.4.5. Principios de actuación de la comisión	439
16.4.6. Normas de actuación de la comisión	440
16.4.7. Formación de los miembros de la comisión	441
<b>Parte Cuarta.</b>	
<b>Aplicaciones de los Resultados de la VPT</b>	
<b>17. Aplicaciones de los Resultados de la VPT: Aplicación salarial</b>	445
17.1. Actuaciones a nivel organizacional	447

17.1.1. Definición y aclaración de funciones, objetos y tareas	447
17.1.2. Delimitación de las competencias necesarias	447
17.1.3. Delimitación de la autoridad y la responsabilidad	448
17.1.4. Optimización de recursos, simplificación de procesos de trabajo y eliminación de operaciones duplicadas	449
17.1.5. Diseño y rediseño de puestos	449
17.2. Actuaciones a nivel de gestión y dirección de recursos humanos	450
17.2.1. Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los puestos	450
17.2.2. Establecer principios claros y técnicas imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de los salarios	451
17.2.3. Proporcionar una base equitativa para la determinación de sueldos y salarios dentro de la compañía	451
17.2.4. Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías concurrentes al mismo mercado de trabajo	452
17.2.5. Permitir a la dirección de recursos humanos medir y controlar con precisión sus costos de retribución de personal	452
17.2.6. Proporcionar un marco de referencia para la revisión periódica de sueldos y salarios	452
17.2.7. Servir de ayuda en los procesos de selección, colocación, movilidad y formación de personal	453
17.2.8. Servir la base para la negociación con el comité de empresa y los sindicatos	453
17.2.9. Reducir quejas y rotación de personal y aumentar la motivación de las personas y mejorar las relaciones entre empresa y trabajadores	453
17.3. Aplicación salarial de la VPT	454
17.3.1. Clasificación de puestos	454
17.3.2. Dispersión de puntos y escalas salariales	456
17.3.3. Método de aplicación salarial	465
17.3.4. Negociación de la aplicación de los resultados de la VPT a la estructura salarial	480
17.3.5. La implantación de la nueva estructura salarial	482
17.3.6. Comunicación e información sobre la implantación	482
17.3.7. Valoración crítica	484
17.3.8. Errores frecuentemente cometidos en la explotación de los resultados de la VPT y medidas a tomar frente a ellos	485
Anexo 1	487
Anexo 2	499
Anexo 3	505
Anexo 4	539
Bibliografía	553
Índice a materias	561