

AconRH

Consultores de Recursos Humanos

La valoración y clasificación de Puestos



Mejorando el posicionamiento y la sostenibilidad a través de la gestión de las personas

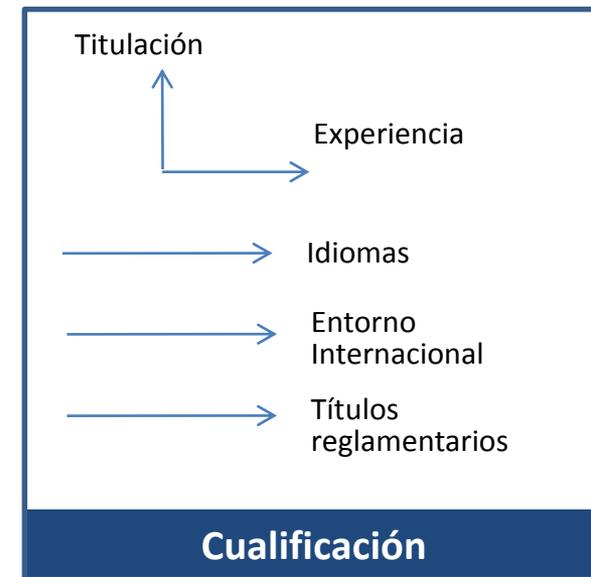
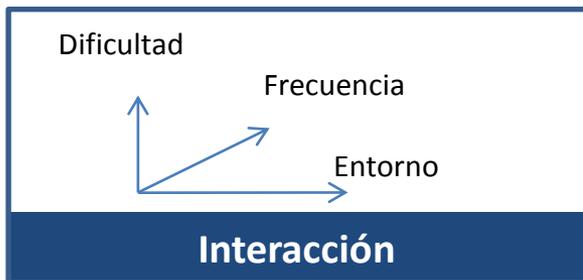
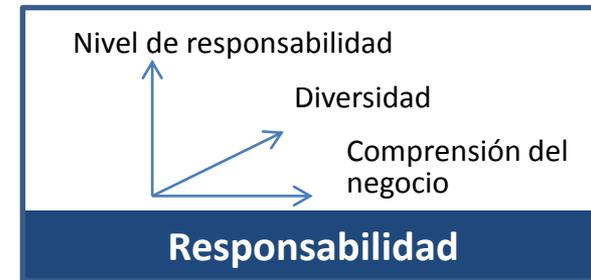
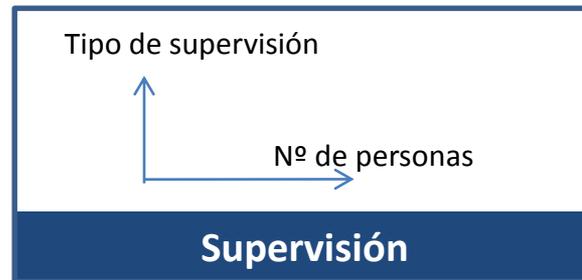
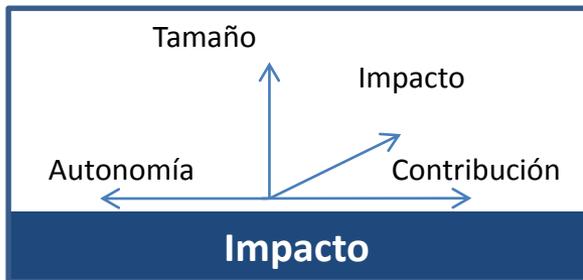


*Especialistas en Gestión del Talento
Gestión del Cambio y Desarrollo Organizativo*

¿Dónde encaja el método de valoración de puestos en el modelo **AconRH** de Gestión del Talento?



7 factores y 23 subfactores | 1431 puntos | 45 niveles de puestos.



La valoración del puesto

Ejemplo

Puntos totales obtenidos en la valoración, es decir, suma total de los puntos obtenidos en todos los factores

Puesto	Puntos Básicos	Puntuación
Director General	26	842

Desde	Hasta	Puntos básicos
818	849	26

Equivalencia de la puntuación en puntos básicos

Cada factor da como resultado unos puntos. que se obtienen de las tablas de valoración, aplicando los grados correspondientes a cada subfactor. De este modo, cada puesto sumará un total de puntos equivalente a la suma de los puntos de cada factor.

El resultado de la valoración de puestos se concreta en este método en los **Puntos Básicos** o niveles. Cada punto básico son una agrupación de la suma total de puntos obtenidos por el puesto. Los análisis organizativos y de retribución que se basen en el uso de este método, deberían tener como base el dato de los puntos básicos.

- 1. Contexto organizativo:** es necesario enmarcar los puestos en una organización (Corporación, Filiales, Subsidiaria, etc.).
- 2. Análisis de puestos:** elaboración del inventario de puestos, y análisis de su contenido y aportación en la cadena de valor del negocio.
- 3. Valoración en cascada:** se parte del primer puesto de la organización (normalmente dirección general), y se valoran los puestos de niveles inferiores realizando simultáneamente un análisis de coherencia Jefe – Colaborador y Peer – Peer (es decir, vertical y horizontal).
- 4. Análisis de coherencia global:** en el mapa de puestos se puede analizar visualmente la coherencia de los resultados de la valoración de puestos en la organización.

Listado resumen de valoración

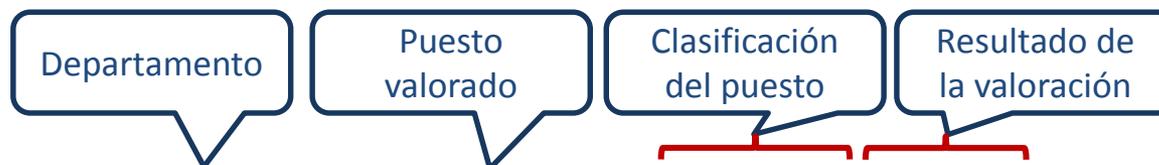
- Es la relación de puestos valorados mostrando los puntos totales y básicos obtenidos por el puesto.
- Puede presentarse ordenado con los criterios que se deseen (de mayor a menor valoración, por departamentos, por puestos tipo, etc.).

Mapa de puestos

- Es una tabla comparativa de puestos entre unidades organizativas de la empresa.
- Las unidades pueden definirse del modo que a la empresa le resulte más representativo.

Como resultado del proceso de valoración de puestos, se obtienen dos **resultados** iniciales que **sirven de input** para el **diseño de los sistemas de clasificación** de grupos y niveles, para la realización de los **análisis de compensación y desarrollo de políticas retributivas**, y la realización de otros **análisis organizativos**.

Ejemplo de listado resumen de valoración



Departamento	Puesto	GRUPO PROFESIONAL	NIVEL	Puntos Básicos	Puntuación
-	Director General	GESTION	DIR	26	822
DEPARTAMENTO 01	JEFE DE EQUIPO MAQUINAS	PLANTA	B2	13	404
DEPARTAMENTO 01	JEFE DE EQUIPO PROYECTOS	PLANTA	B2	13	404
DEPARTAMENTO 01	OPERARIO 01 1ª	PLANTA	D2	8	251
DEPARTAMENTO 01	OPERARIO 01 2ª	PLANTA	D3	7	236
DEPARTAMENTO 02	JEFE DE EQUIPO 02	PLANTA	C	10	334
DEPARTAMENTO 02	OPERARIO 02 1ª	PLANTA	E2	4	121
DEPARTAMENTO 02	OPERARIO 02 2ª	PLANTA	E3	3	94
DEPARTAMENTO P0	DIRECTOR INDUSTRIAL	GESTION	DIR	22	699
DEPARTAMENTO P0	RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN	GESTION	A	17	556
DEPARTAMENTO P1	RESPONSABLE DE LOGISTICA	GESTION	A	17	561
DEPARTAMENTO P1	ENCARGADO DE ALMACEN	PLANTA	C	10	315
DEPARTAMENTO P1	CONDUCTOR	PLANTA	E1	5	167
DEPARTAMENTO P1	CARRETERO	PLANTA	E2	4	137
DEPARTAMENTO P1	OPERARIO DE ALMACEN	PLANTA	E3	3	100
DEPARTAMENTO P2	RESPONSABLE DE CALIDAD	GESTION	B2	15	484
DEPARTAMENTO P2	TÉCNICO DE CALIDAD	PLANTA	D3	7	214
DEPARTAMENTO P2	INSPECTOR DE CALIDAD	PLANTA	D4	6	199
DEPARTAMENTO P3	TÉCNICO DE COMPRAS	STAFF	D1	9	299
DEPARTAMENTO P3	ADMINISTRATIVO DE COMPRAS	STAFF	E1	5	154
DEPARTAMENTO P4	DELINEANTE SENIOR	STAFF	C	10	334
DEPARTAMENTO P4	DELINEANTE	STAFF	D2	8	269
DEPARTAMENTO P5	RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO	GESTION	B2	14	444
DEPARTAMENTO P5	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	PLANTA	D3	7	238
DEPARTAMENTO P5	OPERARIO DE LIMPIEZA	PLANTA	E4	2	78
DEPARTAMENTO P6	KEY ACCOUNT MANAGER	GESTION	B1	16	516
DEPARTAMENTO P6	ACCOUNT MANAGER	STAFF	B2	14	448
DEPARTAMENTO P6	TÉCNICO COMERCIAL	STAFF	C	12	383
DEPARTAMENTO S1	DIRECTORA FINANCIERA	GESTION	DIR	19	607
DEPARTAMENTO S1	TÉCNICO DE CONTABILIDAD SENIOR	STAFF	C	9	294
DEPARTAMENTO S1	TÉCNICO DE CONTABILIDAD JUNIOR	STAFF	D1	6	189
DEPARTAMENTO S2	TÉCNICO DE SISTEMAS	STAFF	D1	9	299

La información generada en el proceso de valoración de puestos sirve para realizar los análisis retributivos (p.e. equidad interna, dispersión salarial, y otros), así como para el desarrollo de los sistemas de clasificación de puestos.

Asimismo, sirve de input para la realización de un diagnóstico organizativo.

Ejemplo del mapa de puestos

Los encabezados representan un departamento o área de la empresa

Las filas representan los puntos básicos obtenidos por el puesto.

En una misma fila o grupo de filas se muestran puestos de distintas áreas con la misma puntuación. De este modo se **facilita la comparación y validación de los resultados**

Puntos básicos	Nº puestos	-	DEPARTAM TO 1.1	DEPARTAM TO 1.2	DEPARTAM TO 2	DEPARTAM TO 2	DEPARTAM TO 2.1	DEPARTAM TO 2.2	DEPARTAM TO 2.3	DEPARTAM TO 2.4	DEPARTAM TO 2.5	DEPARTAM TO 2.6	DEPARTAM TO 2.7	DEPARTAM TO 3	DEPARTAM TO 4	DEPARTAM TO 6	DEPARTAM TO 6	DEPARTAM TO 7	DEPARTAM TO 8	
28	1	Director General																		
27	0																			
26	0																			
25	0																			
24	0																			
23	0																			
22	0																			
21	1	Director Financiero																		
20	0																			
19	0																			
18	1														gestor de cuerdas					
17	0																			
16	3				Responsable de Producción	Responsable de Producción													Responsable de Calidad	
15	2														Responsable de Mantenimiento				Responsable de Logística	
14	0																			
13	0																			
12	1									Jefe de Equipo Sección D										
11	3						Jefe de Equipo Sección A1						Jefe de Equipo Sección C				Encargado de almacén			
10	4						Jefe de Equipo Sección A2	Delimitar proyectos				Jefe de Equipo Sección E						Técnico de Compras		
9	3		Técnico de contabilidad				Operario Sección A auxiliar				Jefe de Equipo Sección B									
9	1						Operario Sección A Pesador/meccanizado													
9	1						Operario Sección A													
8	3								Delimitar						Técnico de Mantenimiento				Técnicos de Sistemas	
7	4						Operario Sección A auxiliar				Operario de Sección B semiautomática						Carretillo			
7	1																Operario de almacén			
6	4						Operario Sección A maquina laser 3D	Operario Sección A Pesador			Operario de Sección D manual								Técnico de Calidad	
6	2						Operario Sección A mecanización												Inspector de calidad	
6	1						Operario mecanizado tumero													
5	6		Administrativo de contabilidad								Operario de Sección B automática	Operario de Sección B Semiautomática y Robot		Operario de Sección E				Conductor	Administrativo de compras	
5	1											Operario de Sección B piloto y semiautomática								
5	1											Operario de Sección B POLVALENTE								
4	2											Operario de Sección B TFD semiautomático								
3	2														Operario Sección C	Operario de impreza				

Análisis retributivos

- Sirven para determinar los grados de equidad interna salarial existente en la empresa.
- Si se dispone de información retributiva de mercado, sirve para diagnosticar el nivel de competitividad externa.
- Asimismo, sirven para diagnosticar la estructura de costes salariales de la empresa.

Sistema profesional

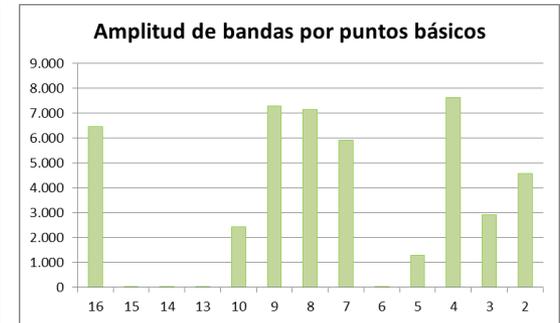
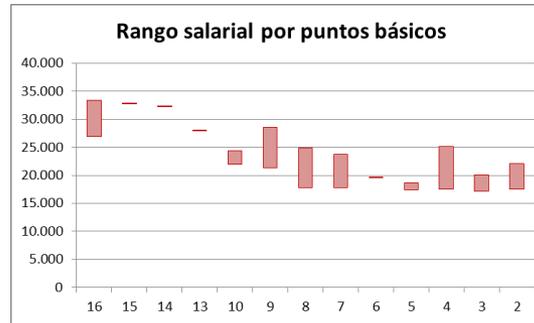
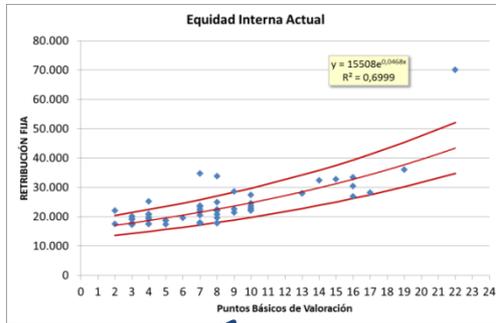
- Es el sistema que permite agrupar puestos según su naturaleza y nivelarlos de una manera coherente y objetiva (grupos, niveles, categorías).
- Establece la infraestructura para los planes de desarrollo y las carreras profesionales dentro de la empresa.

Estructura y política de compensación

- La estructura de bandas salariales y de conceptos salariales.
- Delimitación de elementos de compensación (bandas salariales) y sus criterios de elegibilidad.
- Constituye la base para el desarrollo y aplicación de una política retributiva coherente (criterios homogéneos).

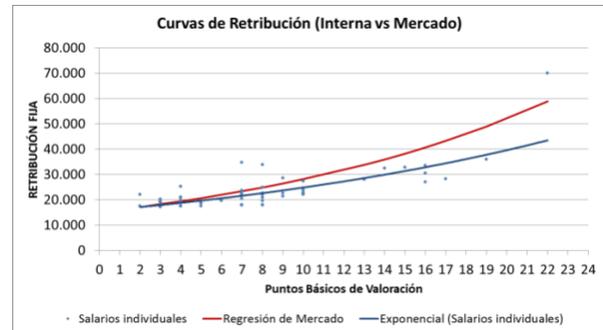
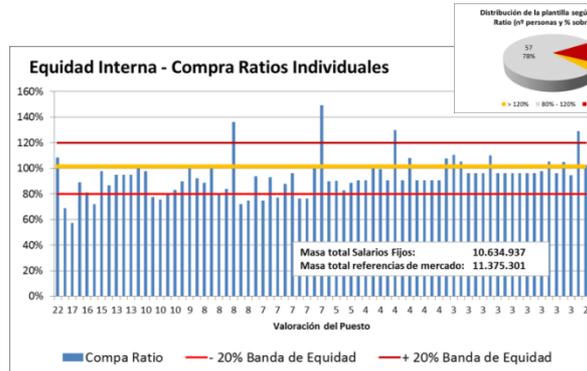
Ejemplo de análisis retributivo

Equidad interna – igualdad retributiva



Competitividad salarial

La valoración del puesto (puntos básicos) es la variable independiente sobre la que se basan los análisis retributivos



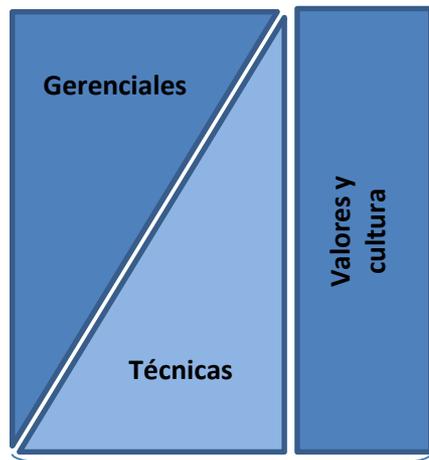
Ejemplo de sistema profesional

Sirve de base para la definición de perfiles competenciales.

Partiendo del resultado de valoración de puestos, se define la estructura de niveles adecuada a la compañía

Se definen los niveles en términos de perfiles de puestos y plan de carrera del modelo organizativo.

Ponderación de las competencias
100%



Nivel Mapping	Categoría Mapping	Nivel Sistema Profesional
A	DIRECCIÓN	VI
B	GERENTE	V
C	RESPONSABLE FUNCIONAL	IV
D	JEFE DE EQUIPO	III
E	TÉCNICO A, B, C	II
F		
G		
H	ADMINISTRATIVO	I
I	AUXILIAR	

Gerentes:

- Puestos de mando con responsabilidad en la planificación y la gestión de una parte de la compañía.
- Posibilidad de promoción a nivel de Dirección en base a competencias, y aportación al desarrollo de la compañía.

Responsables funcionales:

- Puestos de mandos medios de naturaleza técnica, con responsabilidad sobre áreas funcionales.
- Posibilidad de promoción a nivel de Gerente o Dirección en base a competencias, crecimiento orgánico y aportación al desarrollo de la compañía.

Carrera de puestos técnicos:

- Arranca en Técnico C (nivel más bajo de la estructura).
- Continúa en Técnico B y A.
- Culmina en Jefe de Equipo.
- Posibilidad de promoción a responsable funcional en base a conocimiento, competencias y crecimiento orgánico.

Carrera Administrativa.

- De auxiliar a administrativo.
- Posibilidad de saltar a la carrera de puestos técnicos en base a conocimientos, experiencia y desarrollo de competencias.

Sistemas de desarrollo profesional (evaluación, formación, etc.)

Ejemplo de estructura y política de compensación

La valoración del puesto es la variable independiente sobre la que se basa la adscripción de los puestos a niveles

Clasificación profesional (grupos y niveles)

Sub-Nivel	Nivel	Puestos de Gestión	Puestos de Staff	Puestos de Planta
Dir	Dir	Puestos de Dirección o asimilados a la dirección. Suelen pertenecer o participar en el comité de Dirección		
A	A	Mandos de la empresa con responsabilidades de gestión a nivel de empresa.		
B	B1	Mandos de la empresa con responsabilidades de gestión a nivel de departamento o de dirección de equipos, y puestos técnicos superiores de alto perfil y con impacto en el negocio.		Mandos operativos de la planta en áreas tácticas que requieren alto nivel de especialización.
	B2			
C	C	Puestos técnicos medios de Staff con un alto nivel de seniority, autonomía y desarrollo de competencias	Jefes de equipo de secciones de la planta.	
D	D1	Puestos técnicos medios de Staff (i.e. FP grado medio y superior).		Operarios con un alto grado de aprendizaje, autonomía y desarrollo competencial
	D2			
	D3			
	D4			
E	E1	Puestos administrativos (i.e FP grado medio y básica).		Operarios de planta, conductores y resto del personal obrero.
	E2			
	E3			
	E4			

La naturaleza del puesto y sus funciones son los criterios para el encuadramiento de los puestos en grupos.

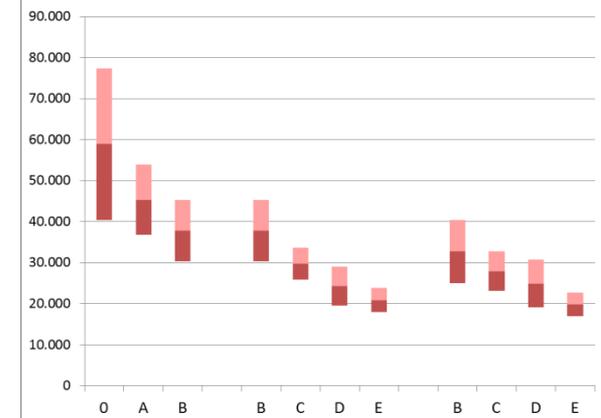
Bandas salariales

Grupo	Nivel	Min.	Media	Max.	Amplitud
GESTION	0	40.454	58.927	77.400	36.946
GESTION	A	36.776	45.338	53.900	17.124
GESTION	B	30.394	37.866	45.338	14.944

STAFF	B	30.394	37.866	45.338	14.944
STAFF	C	25.815	29.722	33.630	7.815
STAFF	D	19.492	24.237	28.983	9.490
STAFF	E	17.932	20.895	23.858	5.926

PLANTA	B	25.041	32.754	40.468	15.427
PLANTA	C	23.075	27.915	32.754	9.679
PLANTA	D	19.046	24.923	30.800	11.754
PLANTA	E	16.923	19.783	22.644	5.721

Bandas Salariales - Broad Banding



AconRH



Si necesita ayuda contáctenos

info@aconrh.com

www.aconrh.com



Sobre el método **AconRH**

El método AconRH® de valoración de puestos, ha sido producto de 20 años de experiencia realizando valoraciones de puestos con distintos métodos, analizando sistemas de clasificación profesional de distintos convenios colectivos, así como realizando proyectos de análisis y rediseño organizativo en diversidad de compañías de distintos tamaños y perfiles (multinacionales, nacionales, grandes compañías, PYMES, familiares y no familiares).

El método AconRH ha tomado como referencia, distintos métodos que han sido aplicados en el pasado por su autor, y que han sido contrastados en diversos sectores, como el método IPE de Mercer (versiones 2.0 y 3.1), el método Hay así como otros métodos estándar (p.e. Strata de PwC). Asimismo, se han tenido como referentes otros métodos desarrollados específicamente para empresas (lo que se conoce como método propio de valoración).

Éstos métodos que han sido utilizados como referencia, han sido desarrollados para cumplir coherentemente cometidos distintos. Por ejemplo, los métodos de Mercer y Hay, pueden reflejar eficazmente la realidad organizativa de compañías multinacionales con cierta complejidad para puestos técnicos, mandos medios y superiores. Ello les permite obtener una visión homogénea en grupos empresariales internacionales y comparar mandos de un país con otro, o de empresas de diversos tamaños pertenecientes a un mismo grupo. Sin embargo, éstos métodos no son eficaces a la hora de diferenciar objetivamente puestos de rangos más operativos.

En contraste, algunos métodos diseñados a medida por compañías, han sido utilizados para reflejar eficazmente la realidad organizativa de los puestos más operativos de las empresa, y que suelen gestionarse a través de los convenios colectivos. En estos casos, los sistemas son capaces de medir eficazmente pequeñas diferencias entre puestos operativos, de modo que se pueden diferenciar unos de otros en situaciones en las que es necesario plasmar estas diferencias objetivamente.

Sin embargo, resulta difícil encontrar un método que pueda dar respuesta eficaz a organizaciones que requieran el mismo método, tanto para puestos operativos, como para puestos de técnicos, mandos medios directivos o superiores, y que faciliten los beneficios de ambos enfoques.

El método AconRH ha sido desarrollado para reflejar eficazmente todos los puestos de las organizaciones, tanto puestos de estructura directiva (directivos y mandos medios), como puestos intermedios (personal técnico y staff), como puestos operativos y de convenio. De este modo, se pueden comparar eficazmente puestos directivos, de mandos medios y de estructura entre distintas empresas de un grupo y, al mismo tiempo, diferenciar eficazmente puestos más operativos.

El método, además, considerara variables que a menudo son exigidas en convenios colectivos (p.e. condiciones físicas del entorno de trabajo, riesgos laborales o licencias o colegiaturas reglamentarias), y que otros métodos estándar de mercado no incluyen.

Esta versión del método, la 1.1, está en evolución y no es descartable que sea modificada, a medida que se vaya implementando en diversas compañías con el fin de ajustarlo a las demandas y necesidades del mercado.

AconRH

Consultores de Recursos Humanos

Gracias por escuchar



“La gestión de las personas en las organizaciones es la única vía para asegurar la diferenciación y el crecimiento sostenido de las empresas”

Jack Welch

**Especialistas en Gestión del Talento
Gestión del Cambio y Desarrollo Organizativo**