



**Francisca Berrocal Berrocal<sup>1</sup>**

Universidad Complutense de Madrid (España)



fberroca@ucm.es

# Influence of the type of method on the results of job evaluation

## Influencia del tipo de método en los resultados de la valoración de puestos

### I. INTRODUCTION

Is it really necessary to evaluate jobs? Which evaluation method is most appropriate for my organisation? Is it better to use an ad-hoc designed system or to apply a commercial system? These are some of the questions that are usually asked by those responsible for managing people, when addressing the issue for the first time, and which we will try to answer through-out this article.

It must not be forgotten that the job is the link between the characteristics of the organisation and the people who are part of it; it determines the activities, responsibilities, compensation, professional status, etc. of the employee who performs it. Therefore, it can be said that each job has a different value for the organisation and for society. As a result, one of the functions that must be carried out within HR management is to determine the value that each job has for the organisation, based on their contributions to the achievement of its objectives. Knowledge of the value of each job can be used for various purposes, both in the area of remuneration, and in other organisational areas and people management policies.

To know this value, the techniques of job evaluation (JE) are used, whose main objective is to distinguish qualitatively and quantitatively between the positions that make up the organisation (Pereda, Berrocal, & Alonso, 2014), in order to determine the relative value that each of them has for it (Armstrong & Taylor, 2014; Muchinsky, 2007; Pandey & Leelashree, 2012) and to order them.

It is important to highlight the concept of relative value, since when a JE process is carried out, what is sought is not to know the absolute value of each job, but the differences in value that exist between



**Miguel A. Alonso García**

Universidad Complutense de Madrid (España)



malonsog@ucm.es



**Raúl Ramírez-Vielma**

Universidad de Concepción (Chile)



rauramin@udec.cl



### EXECUTIVE SUMMARY

Today, many organisations believe that it is essential to evaluate jobs. If this is so, what is the most appropriate method for my organization? Is one that has been designed ad hoc better or a commercial one? To answer these questions, in this article we examine whether differences exist when classifying and ordering jobs according to the evaluation method used, in order to provide recommendations that will make it easier for human resources departments to make decisions and ensure success in the application of the results.

### RESUMEN DEL ARTÍCULO

En la actualidad, son numerosas las organizaciones que se plantean: ¿realmente es necesario valorar los puestos de trabajo? y, en caso afirmativo, ¿cuál es el método más adecuado para mi organización?, ¿es mejor un sistema diseñado ad hoc o uno comercial? Para dar respuesta, en este artículo se comprueba si existen diferencias a la hora de clasificar y ordenar los trabajos en función del método de valoración utilizado, con el fin de proporcionar recomendaciones que faciliten a las direcciones de recursos humanos la toma de decisiones y asegurar el éxito en la aplicación de los resultados.

them; that is, its relative value. But, what is the JE?

Collecting the ideas contributed by the different authors, we define the JE as *the systematic process through which a series of analysis and decision-making procedures are defined and applied, which allows the relative value of each job to be determined for the organisation.*

Therefore, the JE process is a systematic and formal process (Armstrong & Taylor, 2014; El-Hajji, 2011) divided into phases, in each of which it is necessary to take a series of decisions and carry out a set of very concrete actions.

The order or final score is made based on previously defined criteria (Dogan, Onder, & Demir, 2014; Pereda & Berrocal, 2011), on the aspects that differentiate some positions from others, with respect to their importance for the organisation, in order to maximize the objectivity of the process. At this point it is important to note that jobs are valued and not the performance of the people who perform them (Beardwell & Claydon, 2010).

***...one of the functions that must be carried out within HR management is to determine the value that each job has for the organisation...***

**2. WHY IS JE NECESSARY? MAIN APPLICATIONS**

Historically, the JE has been used as a first step in the orderly, systematic and equitable treatment of salaries, because it helps to develop and maintain an equitable salary structure by comparing similarities and differences in the content and value of the jobs. Therefore, the JE facilitates the creation of clear and impartial principles when defining the salaries of internal positions, which reduces existing inequalities and inconsistencies, as well as explaining to workers the differences in them, minimizing comparative grievances.

All this results in an improvement in the working environment, while ensuring that the organisation ethically and legally fulfils its obligations of equal work, equal pay (Armstrong, Cummins, Hastings, & Wood, 2003). In this way, it can be considered that, at this time, it is the most reliable instrument available to detect and combat wage discrimination.

But the usefulness of JE processes goes beyond salary issues, being a very useful instrument, for example, for organisational analysis and design, the design of professional classification systems or the establishment of career plans (HayGroup / SAP, 2006; Pereda et al., 2014).

Bosch (2015) considers that when the JE is used effectively and its full potential is ex-ploited, it is a valuable tool which, in addition to its use for remuneration issues, allows talent to grow internally, optimise the structure of the organisation and inform about strategic business decisions.

### 3. JOB EVALUATION METHODS

The various JE methods or systems can be classified according to the nature of the result and the comparison system, giving rise to the four basic methods presented in **table 1**. Within these methods can be included the multiple variants that have been developed over the years.

#### KEY WORDS

job evaluation; job evaluation methods; point method, job classification; evaluation factors

#### PALABRAS CLAVE

valoración de puestos; métodos de valoración de puestos; método de la puntuación, clasificación de puestos, factores de valoración.

**Table 1. Comparative scheme of the basic methods of job evaluation (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).**

		COMPARISON SYSTEM	
		Other Jobs	Measurement scale
Nature of the result	Qualitative	Hierarchy	Classification
	Quantitative	Factor Comparison	Point Method

The first methods to develop were global and qualitative, whose purpose is to classify the different positions hierarchically according to their importance for the organisation. These methods, although they are easy and quick to apply and allow to sort the positions according to their importance, do not express the differences quantitatively. Fundamentally, within these methods the hierarchy and classification method are framed.

Subsequently, the analytical and quantitative methods were developed, a name they receive due to the fact that values are attributed to the positions through the analysis of a set of characteristics, called factors. The factors are characteristic of the positions that add value to the organisation and help to develop its strategy and achieve its objectives (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014).

Therefore, the evaluation factors represent the different “demands” posed by the positions to their holders (Gilbert, 2012), so that they

reach the previously defined objectives. The most usual factors historically have been: skill, responsibility, effort and working conditions (Kutlu, Ekmekçioğlu, & Kahraman, 2013; Landy & Conte, 2010).

The analytical methods allow us to rank, according to their importance, the different positions of the organisation and to know the differences between their value. These methods include point method and factor comparison.

The decision to choose one system or another will be mediated by the objectives pursued with the evaluation program, the specific characteristics of the organisation and the possibility of being applied impartially to all positions (Armstrong, 2007).

At present, although there are still companies that use the method of hierarchy and classification (World at Work, 2013; 2015), analytical methods have been the most used throughout history and practically the only employees at present (Armstrong et al., 2003).

With regard to JE methods, one of the most debated aspects is the need to decide if a commercial system is to be used, pre-designed and applicable to any type of organisation; design one tailored to the specific characteristics and needs of the organisation; or use a hybrid, adapting a commercial system or one from another organisation.

The commercial systems have been developed, fundamentally, by business associations or specialised consultants, in order that they can be used by different types of organisations and for all kinds of positions (e.g., Hay Group (Hay System or Scales and Profiles), Mercer Human Resource Consulting (IPE, International Position Evaluating), Watson Wyatt (GGS Global Grading System). Most of these systems can be adapted, to some extent, to the specific characteristics and needs of the client organisation.

The advantages of using commercial systems cannot be denied, since they avoid one of the most complex phases of designing our own systems, such as identifying, defining and weighing the evaluation factors, which represents a considerable saving of time and effort, as well as to be able to compare the results of a certain organisation with those obtained by others with similar characteristics in which the same system has been applied.

However, it is important to keep in mind that each organisation is different, even if they belong to the same sector, are in the same geographical area and even have the same market share, each one has its own culture and values and these unique aspects go to



influence the demands and specifications of the jobs, as well as the relative importance thereof.

Due to the controversy, the methods chosen for this study were:

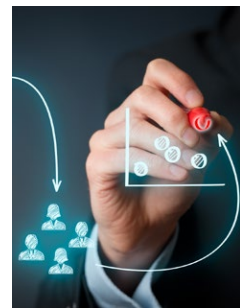
- *The point method*, initially designed by Merrill R. Lott in 1925, can be said to be the most used evaluation method (Kilgour, 2008), by both public and private organisations and for all types of jobs. Within the subjectivity that all methods have, it is considered the most objective and reliable (Kahya, 2006) and easily adapts to the characteristics of each organisation. However, it is a costly method in terms of the time and efforts required for its design and implementation, highlighting as main difficulties the choice and definition of the factors and the weighting thereof.
- *Hay system or scales and profiles system*. It was created by Edgard N. in the early 1950s. Currently, through the consulting firm Hay Group, the commercial JE system is perhaps most widely disseminated in organisations (Milkovich et al., 2014; Pandey & Leelashree, 2012). It uses a methodology based on the method of comparison of factors and that of the point method.

This system uses three basic factors, which are operationalised through three sub-factors: *competence* (specialised/technical competence, competence in planning, organisation and integration, and competence in communication and influence); *problem solving* (frame of reference and complexity of situations); and *responsibility* (freedom to act, nature of the impact and magnitude).

In addition to presenting the advantages of commercial methods and those derived from their widespread dissemination, the Hay system also has some drawbacks, among which the following stand out: its complexity when applying it, which requires a thorough knowledge of the methodology; and its limited flexibility to adapt to the needs of organisations by using the same factors and evaluation tables in a pre-established manner.

- *DEPYET method*, developed by Fernández-Ríos and Gimenez from 1981 at the Autonomous University of Madrid, is based on the point method and designed from the scientific research developed by McCormick and collaborators throughout fifty years (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

The method consists of a total of 13 factors divided into 44 subfactors, considering their authors that through them are



collected all those that have been identified in sci-entific research as relevant to the measurement and evaluation of the job. It is de-signed to be applied to any job, from any organisation and sector of activity, and it raises the possibility of applying all the factors and subfactors or being able to choose the most suitable ones for the specific organisation. The method provides the defini-tion of the factors, sub-factors, the levels of each and their weights.

Within this framework, the general objective of this study is to compare the results ob-tained by applying the three evaluation systems, which use different methodologies, to the same sample of jobs positions, and in this way, be able to check if there are differences in the time to classify and order jobs.

#### 4. RESEARCH DESIGN

The evaluation systems were applied in two municipalities, one from the Autonomous Community of Madrid and another from the Community of Castilla - La Mancha, which will be called organisation A and organisation B from this point on. **Table 2** shows the distribution of the sample according to the professional groups for civil servants (A1, A2, C1, C2 and Profes-sional Group), and for the workforce (1, 2, 3, 4, 5), and the equivalences between the two groups.

Table 2. Distribution of the sample by professional groups.

TYPE OF GROUP	ORGANISATION A		ORGANISATION B	
	N	%	N	%
A1 – Group 1	15	22.4	5	9.8
A2 – Group 2	11	16.4	10	19.6
C1 – Group 3	14	20.9	9	17.6
C2 – Group 4	19	28.4	15	29.4
Professional grouping and Group 5	8	11.9	12	23.5
Total	67	100.0	51	100.0



The three evaluation methods applied were:

- *The point method*, which was designed ad hoc. Five general factors and 14 sub-factors were defined (see **table 3**). Although the factors defined in both organisations were similar, they were not the same, since each one of the systems was adapted to the particular characteristics of each one. The levels defined for each sub-factor oscillate between three and six, and the type of progression of the weights chosen was arithmetic.

**Table 3. General factors and sub-factors.**

ORGANISATION A	ORGANISATION B
Professional: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor I: academic training.</li> <li>– Factor II: specific knowledge.</li> <li>– Factor III: previous experience.</li> <li>– Factor IV: adaptation time.</li> </ul>	Professional: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor I: academic training.</li> <li>– Factor II: specific knowledge.</li> <li>– Factor III: previous experience.</li> <li>– Factor IV: adaptation time.</li> </ul>
Responsibility: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor V: organic responsibility.</li> <li>– Factor VI: responsibility for errors.</li> </ul>	Responsibility: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor V: management responsibility.</li> <li>– Factor VI: economic responsibility.</li> <li>– Factor VII: responsibility for errors.</li> </ul>
Initiative: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor VII: autonomy.</li> <li>– Factor VIII: problem solving.</li> <li>– Factor IX: decision making.</li> </ul>	Initiative: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor VIII: autonomy.</li> <li>– Factor IX: problem solving.</li> </ul>
Relations: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor X: internal relations.</li> <li>– Factor XI: external relations.</li> </ul>	Relations: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor X: internal relations.</li> <li>– Factor XI: external relations.</li> </ul>
Working conditions: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor XII: environmental conditions.</li> <li>– Factor XIII: physical effort.</li> <li>– Factor XIV: risks.</li> </ul>	Working conditions: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor XII: environmental conditions.</li> <li>– Factor XIII: physical effort.</li> <li>– Factor XIV: risks.</li> </ul>

- *Hay system or scales and profiles system*. To carry out this study, in addition to the three basic factors (competence, problem solving and responsibility), the factor of *working conditions* (physical effort and physical conditions) was used, although in Spain it is not usually applied, it is done in countries such as Canada or Great Britain. Due to the characteristics of the two organisations, and to be able to be applied, the impact sub-factor of the job included in the responsibility factor was chosen because of the unquantified scale.



For the JE, the definition of the factors, sub-factors and evaluation tables for 2009 was used.

- *DEPYET method.* Specifically, a total of eight factors were chosen, which were evaluated through 27 sub-factors: *sources of information* (information used by the employee, estimated activities); *mental processes* (decision making, reasoning, planning or programming, analysis and synthesis); *training and experience* (formal education, experience, previous specific training and updating of knowledge); *actions/operations* (equipment and tools used, accuracy, nature of work, manual activities, physical effort and body postures); *relationships with other people* (oral communication and personal relationships); *supervision* (supervision and supervision of supervisors); *context of the position* (physical conditions, demands of the position, structure and supervision required); and responsibility (responsibility for the safety and impact of decisions).

The point method was chosen by the two organisations to carry out the JE and was applied by an evaluation committee created for this purpose. The Hay system and the DEYPET method were applied by a group of experts in order to develop the present study and the adaptations of both methods were made according to the recommendations made by their owners.

### 5. RESULTS

In order to know the degree of relationship between the results obtained with the three evaluation methods, the Pearson correlations (r) were calculated between the scores obtained through each of the three methods (table 4).

Table 4. Pearson correlations between the three methods.

	ORGANISATION A			ORGANISATION B		
	POINT M.	HAY SYS.	DEPYET M.	POINT M.	S. HAY	DEPYET M.
Point Method						
Hay system	.95**			.97**		
DEPYET method.	.98**	.97**		.97**	.95**	

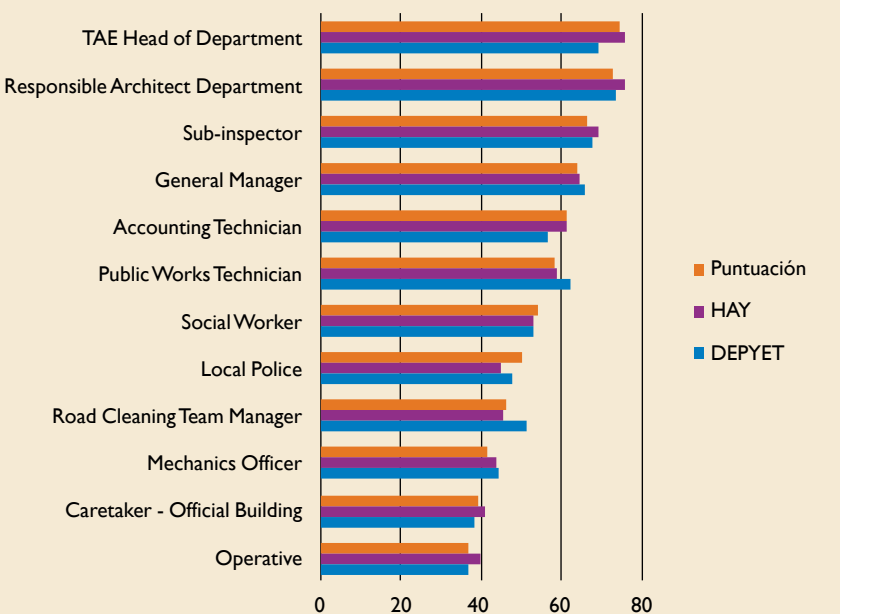
**Table 4** shows very high correlations between the three methods (above .95 in all cases), which indicates that there is a high degree of relationship between the ratings provided by each system.

Likewise, it was verified, through the Kendall W, that the three methods classified and ordered the positions in a very similar way ( $W = .99$ ,  $p < .001$ , in organisation A and  $W = .963$ ,  $p < .001$ , in organisation B), finding a high inter-rater agreement (understood in our case as the degree of agreement between the order of each position obtained from each of the three evaluation methods), given that the value of W is practically 1.

The result obtained shows that the order of the jobs is practically the same using any of the three methods, which indicates that the use of one method or another would not affect the results.

In order to display the results obtained with each of the methods, we proceeded to its graphic representation. Given that the scale of each of the methods is different, in order to be able to make comparisons, the direct scores have been transformed into T scores (typical scores derived with  $\bar{x} = 50$  y  $S_{\bar{x}} = 10$ ). **Figure 1** shows the results obtained for a sample of positions in organisation B, because the results are very similar for the rest of the jobs and those of organisation A.

**Figure 1. Total scores obtained by the jobs in the three methods.**



On the other hand, to facilitate the interpretation of the results obtained, we proceeded to classify the order of the works provided by each method (the order obtained by each job according to its score within the total) in four levels: L1, L2, L3 and L4. Because the results obtained in both organisations are very similar, by way of example, those corresponding to organisation B are presented.

**Table 5** includes the level at which each of the positions would be classified and the order obtained by each one of them.

**Table 5. Order of the positions and reference level in the three methods.**

JOB POSITION	LEVEL POINT M.	ORDER POINT M.	LEVEL HAY SYSTEM	ORDER HAY SYSTEM	LEVEL DEPYET M.	ORDER DEPYET M.
TAE Head of Department	L4	1	L4	1	L4	2
Responsible Architect Department	L4	2	L4	1	L4	1
Human Resources Manager	L4	3	L4	4	L4	4
Assistant Secretary	L4	4	L4	5	L4	6
Sub-inspector	L4	5	L4	3	L4	3
General Manager	L4	6	L4	6	L4	5
Architect	L4	7	L4	7	L4	7
Accounting Technician	L4	8	L4	8	L4	12
IT technician	L4	9	L4	9	L4	10
Public Works Technician	L4	10	L4	11	L4	8
Urban Planning Technician	L4	10	L4	11	L4	8
Librarian	L4	12	L4	10	L4	11
Culture Technician	L4	13	L4	13	L4	13
Social worker	L3	14	L3	14	L3	16
Local Police Officer	L3	15	L3	16	L3	14
Collection Executive Agent	L3	16	L3	19	L3	22
Team Leader Roads and Works	L3	17	L3	17	L3	15
Head Gardener	L3	18	L3	17	L3	17
Local Police	L3	19	L2	27	L3	23
Mechanics Manager	L3	20	L3	25	L3	19
Municipal Register Senior Technician	L3	21	L3	15	L3	24
Administration officer (With personnel management responsibility)	L3	22	L3	23	L3	26
Electricity Team Manager	L3	23	L3	20	L3	17
Plumbing Team Manager	L3	23	L3	20	L3	20
Purchasing Manager/Head Buyer	L3	25	L3	23	L2	31

JOB POSITION	LEVEL POINT M.	ORDER POINT M.	LEVEL HAY SYSTEM	ORDER HAY SYSTEM	LEVEL DEPYET M.	ORDER DEPYET M.
Draughtsman	L3	26	L3	26	L3	25
Administrative	L3	26	L2	28	L2	31
Youth Technician	L3	26	L2	28	L2	33
Assistant Library Technician	L3	26	L2	28	L2	35
Road Cleaning Team Manager	L2	30	L3	22	L3	21
Assistant Urban Planning Officer	L2	31	L2	36	L2	36
Gardening Officer	L2	32	L2	31	L2	27
Masonry Officer	L2	32	L2	31	L2	28
Plumbing Officer	L2	32	L2	31	L2	28
Administrative Assistant	L2	35	L2	37	L2	37
Assistant Social Worker	L2	35	L2	37	L2	37
Library Assistant	L2	35	L2	37	L2	37
Human Resources Assistant	L2	35	L2	37	L2	37
Electricity Officer	L2	39	L2	31	L2	30
Mechanics Officer	L1	40	L2	31	L2	34
Driver	L1	41	L1	41	L1	41
Assistant (Mechanics)	L1	42	L1	46	L1	42
Caretaker - Official Building (Town Hall)	L1	42	L1	41	L1	43
Caretaker - Official Building (Culture)	L1	42	L1	41	L1	43
Caretaker - Official Building	L1	42	L1	41	L1	43
Caretaker - Official Building (Sport)	L1	42	L1	41	L1	43
Operative (Special V. Driver)	L1	42	L1	47	L1	48
Assistant	L1	48	L1	47	L1	47
Operative (Light V. Driver)	L1	48	L1	50	L1	48
Operative	L1	50	L1	51	L1	51
Operative (Sweeper)	L1	51	L1	49	L1	50

In **table 5** it can be verified that the grouping of the works and the orders in the three methods is very similar, finding the main differences in the extremes of the different levels, which depending on the method are assigned at one or the other level.

If the results are analysed by levels, it is observed that in the third level there is some variation, as is the case of the local police job, which in the Hay system is included in level two and in the other two methods in the third, a possible explanation may be in the lower weight given

to working conditions in the system. There are also differences in the position of Head Buyer, which the DEPYET method puts it at a lower level than the other two methods, this may be due to the fact that in the DEPYET method the factor of economic responsibility is not included and in the others two methods yes. Likewise, there are differences in the jobs of auxiliary technician of library, technician of youth and administrative, included in the level three by the point method and in the two by the Hay system and the method DEPYET, these works are in the former through the level, and when the scores are analysed it is observed that the differences in them are minimal, so that a small difference in points can make a job is at one level or another. With regard to levels one and two, the differences are also minimal among the three methods, and only changes occur at the extremes. 5.

## 6. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The main objective of this study was to obtain empirical evidence regarding the possible differences when classifying and ordering the works according to the evaluation method used. After the analysis of the results obtained, it has been possible to verify that the three methods classify and order the positions in a very similar way in the two organisations in which they have been applied, results that are in line with those found in other studies (e.g., Schooll & Cooper, 1991; Snelgar, 1983).

If we take into account that the point method was designed ad hoc for the two organisations and the Hay system and DEPYET are pre-designed methods, that each of the methods includes a different number of factors and sub-factors, they use scales and different weights, etc., the results obtained would be indicating that the technical decision on which method, in general, is more appropriate, would not be key within the JE process. The reason is that regardless of the method used, the results found through each of them have been similar.

However, if you go deeper into the results, you can see how, depending on the factors included in each method or the weights given to them, the levels at which the jobs are classified can change, producing the greatest variation in those that are located in the extremes, very important aspect in the event that the classification is going to be used, for example, for retributive purposes, since it would



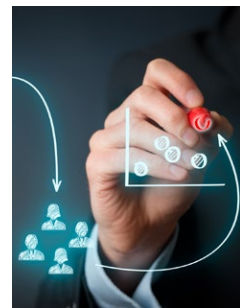
imply that a position was at one or the other level with the implications it has.

Therefore, from our point of view, and taking into account that the success of the evaluation process is measured by the applicability and acceptance of its results, when designing a customized system or choosing a predesigned system, we must do so in function of the particular characteristics of the organisation and the objectives pursued, in addition to taking into account the demands that the different groups may have that will be affected by the results and involve them in the process, if they really want to get their acceptance (Lehto & Landry, 2013; Milkovich et al., 2014).

Therefore, taking into account the results of this study, you must choose the "best" system, understanding best, the most appropriate, for each organisation, and to a greater extent adapted to the objectives, culture and values of it. and that has been agreed with the groups that will be affected by the results, otherwise it is possible that these are not put into practice, which would be a failure (Armstrong, 2007). It is important to bear in mind that the reasons for failure do not have to be due to technical or methodological deficiencies, but rather to the political and administrative realities of each organisation, especially considering the high challenge they are currently facing (e.g., automation, flexibility, virtualisation, etc.) and in which work organisation procedures such as the JE can be a key factor for its effective functioning and, therefore, requires a permanent update and testing of its results.

As limitations of the study, it can be cited that the sample belongs to the Local Administration, specifically municipalities, which makes it difficult to generalize results to other contexts, which in some way also opens the possibility of replicating similar studies in other private or public organisations.

Due to the importance of the choice of factors for the evaluation and classification of jobs, the competency approach is being used in the different areas of human resources management (selection, training, performance evaluation, etc.) but not in the field of the JE, except for some exceptions, we believe that integrating the JE into the competency model of the organisation would make it possible to ensure that those used really reflect the objectives, culture and values of the organisation and therefore, determine the true value of the jobs. It would also facilitate the application of the competency approach to remuneration in its two main areas; that is, at the lev-



el of the job in terms of the demands it poses to its occupants and at the level of the person who performs it, based on their individual contributions. Therefore, future lines of research could focus on deepening the existing relationships between the evaluation factors and the competencies required for the correct performance of the work.

Along with the practical implication examined, and taking into account the specific findings of the study, we can recommend that the choice of the evaluation method should not be based only on the analysis of its general results, since they are very similar, but rather in the extension of its factors (as reflected in the slight differences detected between methods when classifying jobs) and the potential they have to adapt to each organisational reality, whose closest future lies in their effective integration with the competency model.



## REFERENCES

- Armstrong, M. (2007). "A handbook of employee reward management and practice". London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., & Wood, W. (2003). "Job evaluation: A guide to achieving equal pay". London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). "Armstrong's handbook of human resource management practice" (13th ed.). London: Kogan Page.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). "Human resource management: A contemporary approach" (6th ed.). London: Pearson Education.
- Bosch, T. (2015). "Job evaluation revolution". *Journal of Compensation and Benefits*, 31(3), 33.
- Dogan, A., Onder, E., & Demir, R. (2014). "Assessment of turkish HR professionals on determining the importance of factors in point factor as a method of job evaluation". *European Journal of Business and Management*, 6(29), 1-13.
- El-Hajji, M. A. (2011). "What job evaluation is not: Dispelling the doubt". *International Journal of Business and Social Science*, 2(3), 131-136.
- Fernández-Ríos, M. & Sánchez, J. C. (1997). "Valoración de puestos de trabajo: Fundamentos, métodos y ejercicios". Madrid: Díaz de Santos.
- Gilbert, K. (2012). "Promises and practices: Job evaluation and equal pay forty years on!" *Industrial Relations Journal*, 43(2), 137-151. doi:10.1111/j.1468-2338.2012.00665.x
- HayGroup / SAP (2006). "Factbook recursos humanos" (5th ed.). Cizur Menor (Navarra): Aranzadi.
- Jiménez, D. P. (2011). "Manual de recursos humanos" (2nd ed.). Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.

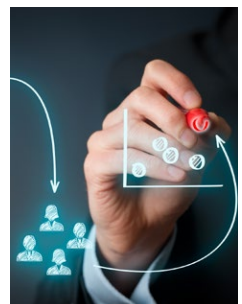


- Kahya, E. (2006). "Revising the metal industry job evaluation system for blue-collar jobs". *Compensation and Benefits Review*, 38(6), 49-63. doi:10.1177/0886368706292541
- Kilgour, J. G. (2008). "Job evaluation revisited: The point factor method". *Compensation & Benefits Review*, 40(July / August), 37-46. doi:10.1177/0886368708320563
- Kutlu, A. C., Ekmekcioglu, M., & Kahraman, C. (2013). "A fuzzy multi-criteria approach to point-factor method for job evaluation". *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 25(3), 659-671. doi:10.3233/IFS-120673
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2010). "*Work in the 21st century*" (3rd ed.). Massachusetts: John Wiley & Son.
- Lehto, M. R. & Landry, S. J. (2013). "*Introduction to human factors and ergonomics for engineers*" (2nd ed.). Boca Ratón, FL: Crc Press.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). "*Compensation*" (11th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Muchinsky, P. M. (2007). "*Psicología aplicada al trabajo*" (8th ed.). Madrid: Paraninfo-Thomson.
- Pandey, J. & Leelashree, M. (2012). "A study on job evaluation-point factor analysis in sme's". *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 2(5), 178-239.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (2011). "*Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*". Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. A. (2014). "*Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos*". Madrid: Síntesis.
- Scholl, R. W. & Cooper, E. (1991). "The use of job evaluation to eliminate gender based pay differentials". *Public Personnel Management*, 20(1), 1-18. doi:10.1177/009102609102000101
- Snelgar, R. J. (1983). "The comparability of job evaluation methods in supplying approximately similar classifications in rating one job series". *Personnel Psychology*, 36(2), 371-380. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb01444.x
- WorldatWork. (2013). "Job evaluation and market pricing practices". Retrieved from <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=74254orlдат>
- WorldatWork. (2015). "Job evaluation and market pricing practices". Retrieved from <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/survey-brief-job-evaluation-and-market-pricing-2015.pdf>

---

## NOTES

1. **Corresponding author:** Dpto. de Ps. Social, del Trabajo y Diferencial; Facultad de Psicología. Campus de Somosaguas; Universidad Complutense de Madrid; 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid); SPAIN





**Francisca Berrocal Berrocal<sup>1</sup>**

Universidad Complutense de Madrid (España)



fberroca@ucm.es

# Influencia del tipo de método en los resultados de la valoración de puestos

**Influence of the type of method on the results of job evaluation**

## I. INTRODUCCIÓN

¿Realmente es necesario valorar los puestos de trabajo?, ¿qué método de valoración es más adecuado para mi organización?, ¿es mejor utilizar un sistema diseñado ad hoc o aplicar un sistema comercial?, estas son algunas de las preguntas que se formulan habitualmente los responsables de las direcciones de gestión de personas, al abordar el tema por primera vez, y a las que intentaremos dar respuesta a lo largo de este artículo.

No se debe olvidar que el puesto de trabajo es el nexo de unión entre las características de la organización y las personas que forman parte de la misma y determina las actividades, responsabilidades, retribución, estatus profesional, etc. del empleado que lo desempeña. Por ello, se puede decir que cada trabajo tiene un valor distinto para la organización y para la sociedad.

Como consecuencia, una de las funciones que se deben llevar a cabo dentro de la gestión de personas es determinar el valor que cada trabajo tiene para la organización, en función de sus contribuciones a la consecución de los objetivos de la misma. El conocimiento del valor de los distintos trabajos podrá ser utilizado para distintos fines, tanto en el ámbito de las retribuciones, como en otras áreas organizativas y políticas de gestión de personas.

Para conocer dicho valor, se utilizan las técnicas de valoración puestos (VP), cuyo objetivo fundamental es distinguir cualitativa y cuantitativamente entre los puestos que conforman la organización (Pereda, Berrocal, & Alonso, 2014), con el fin de determinar el *valor*



**Miguel A. Alonso García**

Universidad Complutense de Madrid (España)



malonsog@ucm.es



**Raúl Ramírez-Vielma**

Universidad de Concepción (Chile)



rauramir@udec.cl



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

En la actualidad, son numerosas las organizaciones que se plantean: ¿realmente es necesario valorar los puestos de trabajo? y, en caso afirmativo, ¿cuál es el método más adecuado para mi organización?, ¿es mejor un sistema diseñado ad hoc o uno comercial? Para dar respuesta, en este artículo se comprueba si existen diferencias a la hora de clasificar y ordenar los trabajos en función del método de valoración utilizado, con el fin de proporcionar recomendaciones que faciliten a las direcciones de recursos humanos la toma de decisiones y asegurar el éxito en la aplicación de los resultados.

### EXECUTIVE SUMMARY

Today, many organisations believe that it is essential to evaluate jobs. If this is so, what is the most appropriate method for my organization? Is one that has been designed ad hoc better or a commercial one? To answer these questions, in this article we examine whether differences exist when classifying and ordering jobs according to the evaluation method used, in order to provide recommendations that will make it easier for human resources departments to make decisions and ensure success in the application of the results.

*relativo* que cada uno de ellos tienen para la misma (Armstrong & Taylor, 2014; Muchinsky, 2007; Pandey & Leelashree, 2012) y ordenarlos.

Es importante resaltar el concepto de valor relativo, ya que cuando se lleva a cabo un proceso de VP, lo que se pretende conseguir no es conocer el valor absoluto de cada trabajo, sino las diferencias en valor que existen entre ellos; es decir, su valor relativo.

Pero, ¿qué es la VP?, recogiendo las ideas aportadas por los diferentes autores, definimos la VP como *el proceso sistemático, a través del cual se definen y se aplican una serie de procedimientos de análisis y toma de decisiones, que permiten determinar el valor relativo de cada trabajo para la organización.*

***...una de las funciones que se deben llevar a cabo dentro de la gestión de personas es determinar el valor que cada trabajo tiene para la organización...***

Por tanto, el proceso de VP es un proceso sistemático y formal (Armstrong & Taylor, 2014; El-Hajji, 2011) dividido en fases, en cada una de las cuales es preciso tomar una serie de decisiones y llevar a cabo un conjunto de acciones muy concretas.

La ordenación o puntuación final se hace en función de criterios definidos previamente (Dogan, Onder, & Demir, 2014; Pereda & Berrocal, 2011), sobre los aspectos que diferencian a unos puestos de otros, con respecto a su importancia para la organización, con el fin de maximizar la objetividad del proceso. En este punto es importante señalar que se valoran los puestos de trabajo y no el rendimiento de las personas que los desempeñan (Beardwell & Claydon, 2010).

## **2. ¿POR QUÉ ES NECESARIA LA VP? PRINCIPALES APLICACIONES**

Históricamente, la VP se ha utilizado como paso previo del tratamiento ordenado, sistemático y equitativo de los salarios, debido a que ayuda a desarrollar y mantener una estructura salarial equitativa mediante la comparación de las similitudes y las diferencias en el contenido y el valor de los puestos. Por tanto, la VP facilita crear principios claros e imparciales a la hora de definir los salarios de los puestos a nivel interno, hecho que reduce las desigualdades e inconsistencias existentes, así como explicar a los trabajadores las diferencias en los mismos, minimizando los agravios comparativos.

Todo ello redundará en una mejora del clima laboral, al mismo tiempo que asegura que la organización cumple ética y legalmente sus

obligaciones de igualdad de trabajo, igualdad de retribución (Armstrong, Cummins, Hastings, & Wood, 2003). De esta forma, se puede considerar que, en estos momentos, es el instrumento más fiable disponible para detectar y combatir la discriminación salarial.

Pero la utilidad de los procesos de VP, van más allá de los temas salariales, al ser un instrumento muy útil, por ejemplo, para el análisis y diseño organizativo, el diseño de sistemas de clasificación profesional o el establecimiento de planes de carrera (HayGroup / SAP, 2006; Pereda et al., 2014).

Bosch (2015) considera que cuando la VP se utiliza con eficacia y se emplea todo su potencial, es una valiosa herramienta que además de su utilización para temas retributivos, permite hacer crecer el talento internamente, optimizar la estructura de la organización e informar de las decisiones estratégicas de negocio.

**PALABRAS CLAVE**

valoración de puestos; métodos de valoración de puestos; método de la puntuación, clasificación de puestos, factores de valoración.

**KEY WORDS**

job evaluation; job evaluation methods; point method, job classification; evaluation factors Default Swap.

**3. LOS MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

Los distintos métodos o sistemas de VP se pueden clasificar en función de la naturaleza del resultado y del sistema de comparación, dando lugar a los cuatro métodos básicos que se presentan en la **tabla 1**. Dentro de estos métodos se pueden englobar las múltiples variantes que se han desarrollado a lo largo de los años.

**Tabla 1. Esquema comparativo de los métodos básicos de valoración de puestos (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).**

		SISTEMA DE COMPARACIÓN	
		Otros puestos	Escala de medida
Naturaleza del resultado	Cualitativo	Jerarquización	Clasificación
	Cuantitativo	Comparación de factores	Puntuación

Los primeros métodos en desarrollarse fueron los globales y cualitativos, cuya finalidad es clasificar jerárquicamente los distintos puestos en función de su importancia para la organización. Estos métodos, aunque son fáciles y rápidos de aplicar y permiten ordenar los puestos según su importancia, no expresan las diferencias de forma cuantitativa. Fundamentalmente, dentro de estos métodos se encuadran el método de la jerarquización y el de clasificación.

Posteriormente, se desarrollaron los métodos analíticos y cuantitativos, nombre que reciben debido al hecho de que se atribuyen valores a los puestos a través del análisis de un conjunto de características, denominados factores. Los factores son características de los puestos que aportan valor a la organización y ayudan a desarrollar su estrategia y alcanzar sus objetivos (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014).

Por tanto, los factores de valoración representan las diferentes “demandas” que plantean los puestos a sus ocupantes (Gilbert, 2012), para que éstos alcancen los objetivos previamente definidos. Los factores más habituales históricamente han sido: habilidad, responsabilidad, es-fuerzo y condiciones de trabajo (Kutlu, Ekmekçioğlu, & Kahraman, 2013; Landy & Conte, 2010).

Los métodos analíticos permiten ordenar, según su importancia, los distintos puestos de la organización y conocer las diferencias existentes entre el valor de los mismos. Dentro de estos métodos se incluyen el de la puntuación y el de comparación de factores.

La decisión de elegir un sistema u otro estará mediatizada por los objetivos que se persigan con el programa de valoración, las características concretas de la organización y la posibilidad de ser aplicado de forma imparcial a todos los puestos (Armstrong, 2007).

En la actualidad, aunque todavía hay empresas que utilizan el método de la jerarquización y el de la clasificación (WorldatWork, 2013; 2015), los métodos analíticos han sido los más utilizados a lo largo de la historia y prácticamente los únicos empleados en la actualidad (Armstrong et al., 2003).

Con respecto a los métodos de VP, uno de los aspectos más debatidos es el relativo a la necesidad de decidir si se va a utilizar un sistema comercial, prediseñado y aplicable a cualquier tipo de organización; diseñar uno a la medida de las características y necesidades específicas de la organización; o utilizar uno híbrido, adaptando un sistema comercial o uno procedente de otra organización.

Los sistemas comerciales, han sido desarrollados, fundamentalmente, por asociaciones empresariales o consultoras especializadas, con la finalidad de que puedan ser utilizados por distintos tipos de organizaciones y para todo tipo de puestos (e.g., Hay Group (Sistema Hay o de Escalas y Perfiles), Mercer Human Resource Consulting (IPE, International Position Evaluation), Watson Wyatt (GGG Global Grading System)). La mayor parte de estos sistemas permiten ser adaptados, en cierta medida, a las características y necesidades es-



pecíficas de la organización cliente.

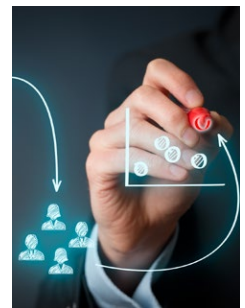
No se pueden negar las ventajas de utilizar sistemas comerciales, ya que evitan una de las fases más complejas del diseño de sistemas propios como es identificar, definir y ponderar los factores de valoración, lo que supone un considerable ahorro de tiempo y esfuerzo, así como poder comparar los resultados de una determinada organización con los obtenidos por otras de similares características en las que haya sido aplicado el mismo sistema.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que cada organización es distinta, aunque pertenecan al mismo sector, se encuentren en la misma área geográfica e incluso tengan una misma cuota de mercado, cada una tiene su propia cultura y valores y estos aspectos únicos van a influir en las exigencias y especificaciones de los trabajos, así como en la importancia relativa de los mismos.

Debido a la controversia, los métodos elegidos para este estudio fueron:

- *El método de la puntuación*, diseñado inicialmente por Merrill R. Lott en 1925, puede decirse que es el método de valoración más utilizado (Kilgour, 2008), por organizaciones tanto públicas como privadas y para todo tipo de trabajos. Dentro de la subjetividad que todos los métodos tienen, es considerado el más objetivo y fiable (Kahya, 2006) y se adapta fácilmente a las características de cada organización. Sin embargo, es un método costoso en cuanto al tiempo y esfuerzos requeridos para su diseño e implementación, destacando como principales dificultades la elección y definición de los factores y la ponderación de los mismos.
- *Sistema Hay o de escalas y perfiles*. Fue creado por Edgard N. a principios de la década de 1950. En la actualidad, a través de la firma de consultoría Hay Group es el sistema de VP comercial quizás más ampliamente difundido en las organizaciones (Milkovich et al., 2014; Pandey & Leelashree, 2012). Utiliza una metodología basada en el método de la comparación de factores y el de la puntuación.

Este sistema utiliza tres factores básicos, los cuales se operativizan a través de ocho subfactores: *competencia* (competencia especializada / técnica; competencia en planificación, organización e integración; y, competencia en comunicación e influencia); *solución de problemas* (marco de referencia y complejidad de las situaciones); y *responsabilidad* (libertad para actuar, na-





turalidad del impacto y magnitud).

El sistema Hay además de presentar las ventajas de los métodos comerciales y las derivadas de su amplia difusión, también plantea algunos inconvenientes, entre los que destacan: su complejidad a la hora de aplicarlo, por lo que se requiere un profundo conocimiento de la metodología; y su escasa flexibilidad para adaptarse a las necesidades de las organizaciones al utilizar de forma preestablecida los mismos factores y tablas de valoración.

- *Método DEPYET*, elaborado por Fernández-Ríos y Giménez a partir del año 1981 en la Universidad Autónoma de Madrid, está basado en el método de la puntuación y diseñado a partir de la investigación científica desarrollada por McCormick y colaboradores a lo largo de cincuenta años (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

El método consta de un total de 13 factores divididos en 44 subfactores, considerando sus autores que a través de ellos se recogen todos los que se han identificado en la investigación científica como relevantes para la medida y valoración del trabajo. Está diseñado para poder ser aplicado a cualquier trabajo, de cualquier organización y sector de actividad, y plantea la posibilidad de aplicar todos los factores y subfactores o poder elegir los más adecuados para la organización concreta. El método aporta la definición de los factores, subfactores, los niveles de cada uno y sus pesos.

Dentro de este marco, el objetivo general de este estudio es comparar los resultados obtenidos al aplicar los tres sistemas de valoración, que emplean metodologías distintas, a una misma muestra de puestos, y de esta forma, poder comprobar si existen diferencias a la hora de clasificar y ordenar los puestos.

#### 4. DISEÑO DEL ESTUDIO

Los sistemas de valoración fueron aplicados en dos ayuntamientos, uno de la Comunidad Autónoma de Madrid y otro de la Comunidad de Castilla – La Mancha, los cuales a partir de estos momentos denominaremos organización A y organización B. Se valoraron un total de 66 y 51 trabajos, respectivamente. En la **tabla 2** se presenta la distribución de la muestra en función de los grupos profesionales para personal funcionario (A1, A2, C1, C2 y Agrupación Profesional), y



para el personal laboral (1, 2, 3, 4, 5), y sus equivalencias entre ambas agrupaciones.

Tabla 2. Distribución de la muestra por grupos profesionales.

TIPO DE GRUPO	ORGANIZACIÓN A		ORGANIZACIÓN B	
	N	%	N	%
A1 – Grupo 1	15	22.4	5	9.8
A2 – Grupo 2	11	16.4	10	19.6
C1 – Grupo 3	14	20.9	9	17.6
C2 – Grupo 4	19	28.4	15	29.4
Agrupación profesional y Grupo 5	8	11.9	12	23.5
Total	67	100.0	51	100.0

Los tres métodos de valoración aplicados, fueron:

- *El método de la puntuación*, que fue diseñado ad hoc. Se definieron cinco factores generales y 14 subfactores (ver **tabla 3**). Aunque los factores definidos en ambas organizaciones eran similares, no eran iguales, ya que se buscó que cada uno de los sistemas se adaptara a las características particulares de cada una. Los niveles definidos para cada subfactor oscilan entre tres y seis, y el tipo de progresión de los pesos elegida fue la aritmética.

Tabla 3. Factores generales y subfactores.

ORGANIZACIÓN A	ORGANIZACIÓN B
Profesional: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor I: formación académica.</li> <li>– Factor II: conocimientos específicos.</li> <li>– Factor III: experiencia previa.</li> <li>– Factor IV: tiempo de adaptación.</li> </ul>	Profesional: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor I: formación académica.</li> <li>– Factor II: conocimientos específicos.</li> <li>– Factor III: experiencia previa.</li> <li>– Factor IV: tiempo de adaptación.</li> </ul>
Responsabilidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor V: responsabilidad orgánica.</li> <li>– Factor VI: responsabilidad por erro-res.</li> </ul>	Responsabilidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor V: responsabilidad por man-do.</li> <li>– Factor VI: responsabilidad económi-ca.</li> <li>– Factor VII: responsabilidad por erro-res.</li> </ul>
Iniciativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor VII: autonomía.</li> <li>– Factor VIII: solución de problemas.</li> <li>– Factor IX: toma de decisiones.</li> </ul>	Iniciativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Factor VIII: autonomía.</li> <li>– Factor IX: solución de problemas.</li> </ul>

<p>Relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor X: relaciones internas.</li> <li>- Factor XI: relaciones externas.</li> </ul>	<p>Relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor X: relaciones internas.</li> <li>- Factor XI: relaciones externas.</li> </ul>
<p>Condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor XII: condiciones ambientales.</li> <li>- Factor XIII: esfuerzo físico.</li> <li>- Factor XIV: riesgos.</li> </ul>	<p>Condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor XII: condiciones ambientales.</li> <li>- Factor XIII: esfuerzo físico.</li> <li>- Factor XIV: riesgos.</li> </ul>

- *Sistema Hay o de escalas y perfiles.* Para el desarrollo de este estudio, se utilizaron además de los tres factores básicos (competencia, solución de problemas y responsabilidad), el factor de *condiciones de trabajo* (esfuerzo físico y condiciones físicas), si bien en España no se suele aplicar, sí se hace en países como Canadá o Gran Bretaña. Debido a las características de las dos organizaciones, y para poder ser aplicado, se optó en el subfactor de *impacto del puesto* incluido en el factor de responsabilidad, por la escala no cuantificada. Para la VP se utilizó la definición de los factores, subfactores y tablas de valoración del 2009.

- *Método DEPYET.* En concreto, se eligieron un total de ocho factores, los cuales se valoraron a través de 27 subfactores: *fuentes de información* (información utilizada por el trabajador, actividades estimativas); *procesos mentales* (toma de decisiones, razonamientos, planificación o programación, análisis y síntesis); *formación y experiencia* (educación formal, experiencia, formación específica previa y actualización de conocimientos); *acciones/operaciones* (equipos y herramientas utilizadas, precisión, naturaleza del trabajo, actividades manuales, esfuerzo físico y posturas corporales); *relaciones con otras personas* (comunicación oral y relaciones personales); *supervisión* (supervisión y supervisión de supervisores); *contexto del puesto* (condiciones físicas, demandas del puesto, estructuración y supervisión requerida); y *responsabilidad* (responsabilidad sobre la seguridad e impacto de las decisiones).

El método de la puntuación fue el elegido por las dos organizaciones para realizar la VP y fue aplicado por un comité de valoración creado a tal efecto. El sistema Hay y el método DEYPET fueron aplicados por un grupo de expertos con el fin de desarrollar el presente estudio y las adaptaciones de ambos métodos se hicieron de acuerdo a las recomendaciones realizadas por sus propietarios.

## 5. RESULTADOS

Con el fin de conocer el grado de relación entre los resultados obtenidos con los tres métodos de valoración, se calcularon las correlaciones de Pearson ( $r$ ) entre las puntuaciones obtenidas a través de cada uno de los tres métodos (tabla 4).

Tabla 4. Correlaciones de Pearson entre los tres métodos.

	ORGANIZACIÓN A			ORGANIZACIÓN B		
	M. Puntuación	S. HAY	M. DEPYET	M. Puntuación	S. HAY	M. DEPYET
Método Puntuación	1			1		
Sistema Hay	.95**	1		.97**	1	
Método DEPYET	.98**	.97**	1	.97**	.95**	1

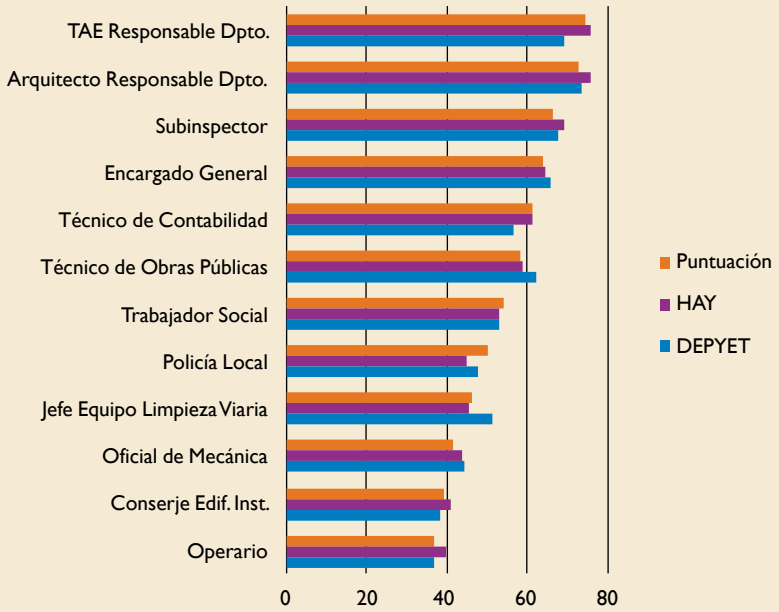
En la tabla 4 se observan correlaciones muy elevadas entre los tres métodos (superiores a .95 en todos los casos), lo que indica que existe un alto grado de relación entre las valoraciones proporcionadas por cada sistema.

Asimismo, se comprobó, a través de la W de Kendall, que los tres métodos clasificaban y ordenaban los puestos de forma muy similar ( $W = .99$ ,  $p < .001$ , en la organización A y  $W = .963$ ,  $p < .001$ , en la organización B), encontrándose un alto acuerdo interjueces (entendido en nuestro caso como el grado de concordancia entre el orden de cada puesto obtenido a partir de cada uno de los tres métodos de valoración), dado que el valor de W es prácticamente 1.

El resultado obtenido pone de manifiesto que el orden de los puestos es prácticamente el mismo utilizando cualesquiera de los tres métodos, lo que indica que la utilización de un método u otro no afectaría a los resultados finales.

Con el fin de visualizar los resultados obtenidos con cada uno de los métodos se procedió a su representación gráfica. Dado que la escala de cada uno de los métodos es distinta, con el fin de poder realizar comparaciones, se han transformado las puntuaciones directas en puntuaciones T (puntuaciones típicas derivadas con  $\bar{x} = 50$  y  $S_{\bar{x}} = 10$ ). En la figura 1, se muestran los resultados obtenidos para una muestra de puestos de la organización B, debido a que los resultados son muy similares para el resto de puestos y los de la organización A.

Figura 1. Puntuaciones totales obtenidas por los puestos en los tres métodos.



Por otra parte, para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos, se procedió a clasificar el orden de los trabajos proporcionados por cada método (el orden obtenido por cada puesto –según su puntuación- dentro del total) en cuatro niveles: N1, N2, N3 y N4. Debido a que los resultados obtenidos en ambas organizaciones son muy parecidos, a modo de ejemplo, se presentan los correspondientes a la organización B.

En la **tabla 5**, se incluye el nivel en el que estaría clasificado cada uno de los puestos y el orden obtenido por cada uno de ellos.

Tabla 5. Orden de los puestos y nivel de referencia en los tres métodos.

PUESTO	NIVEL M. PUNTA-CIÓN	ORDEN M. PUNTA-CIÓN	NIVEL M. HAY	ORDEN M. HAY	NIVEL M. DEPYET	ORDEN M. DEPYET
TAE Responsable Dpto.	L4	1	L4	1	L4	2
Arquitecto Responsable Dpto.	L4	2	L4	1	L4	1
Responsable de Gestión de RRHH	L4	3	L4	4	L4	4
Adjunto a Secretaría	L4	4	L4	5	L4	6
Subinspector	L4	5	L4	3	L4	3
Encargado General	L4	6	L4	6	L4	5
Arquitecto	L4	7	L4	7	L4	7
Técnico de Contabilidad	L4	8	L4	8	L4	12
Técnico Informática	L4	9	L4	9	L4	10
Técnico de Obras Públicas	L4	10	L4	11	L4	8
Técnico de Urbanismo	L4	10	L4	11	L4	8
Bibliotecario	L4	12	L4	10	L4	11
Técnico de Cultura	L4	13	L4	13	L4	13
Trabajador Social	L3	14	L3	14	L3	16
Oficial Policía Local	L3	15	L3	16	L3	14
Recaudador Agente Ejecutivo	L3	16	L3	19	L3	22
Jefe Equipo Vías y Obras	L3	17	L3	17	L3	15
Encargado Jardinería	L3	18	L3	17	L3	17
Policía Local	L3	19	L2	27	L3	23
Jefe de Mecánica	L3	20	L3	25	L3	19
Técnico Responsable del Padrón	L3	21	L3	15	L3	24
Administrativo (Con superv. Org.)	L3	22	L3	23	L3	26
Jefe Equipo Electricidad	L3	23	L3	20	L3	17
Jefe Equipo Fontanería	L3	23	L3	20	L3	20
Responsable de Compras	L3	25	L3	23	L2	31
Delineante	L3	26	L3	26	L3	25
Administrativo	L3	26	L2	28	L2	31
Técnico de Juventud	L3	26	L2	28	L2	33
Técnico Auxiliar de Biblioteca	L3	26	L2	28	L2	35
Jefe Equipo Limpieza Viaria	L2	30	L3	22	L3	21
Aux. Urbanismo	L2	31	L2	36	L2	36
Oficial Jardinería	L2	32	L2	31	L2	27
Oficial Albañilería	L2	32	L2	31	L2	28
Oficial Fontanería	L2	32	L2	31	L2	28
Aux. Administrativo	L2	35	L2	37	L2	37
Aux. Asistencia Social	L2	35	L2	37	L2	37

INFLUENCIA DEL TIPO DE MÉTODO EN LOS RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS

PUESTO	NIVEL M. PUNTUA-CIÓN	ORDEN M. PUNTUA-CIÓN	NIVEL M. HAY	ORDEN M. HAY	NIVEL M. DEPYET	ORDEN M. DEPYET
Aux. de Biblioteca	L2	35	L2	37	L2	37
Aux. de RRHH	L2	35	L2	37	L2	37
Oficial Electricidad	L2	39	L2	31	L2	30
Oficial de Mecánica	L1	40	L2	31	L2	34
Conductor	L1	41	L1	41	L1	41
Ayudante (Mecánica)	L1	42	L1	46	L1	42
Conserje Edif. Inst. (Alcaldía)	L1	42	L1	41	L1	43
Conserje Edif. Inst. (Cultura)	L1	42	L1	41	L1	43
Conserje Edif. Inst.	L1	42	L1	41	L1	43
Conserje Edif. Inst. (Deportes)	L1	42	L1	41	L1	43
Operario (Cond.V. Especiales)	L1	42	L1	47	L1	48
Ayudante	L1	48	L1	47	L1	47
Operario (Cond.V. Ligeros)	L1	48	L1	50	L1	48
Operario	L1	50	L1	51	L1	51
Operario (Barredora)	L1	51	L1	49	L1	50

En la **tabla 5** se puede comprobar que la agrupación de los trabajos y los órdenes en los tres métodos es muy similar, encontrándose las principales diferencias en los extremos de los distintos niveles, los cuales dependiendo del método son asignados en uno u otro nivel.

Si se analiza los resultados por niveles, se observa que en el tercer nivel se produce alguna variación, como es el caso del puesto de policía local, que en el sistema Hay se incluye en el nivel dos y en los otros dos métodos en el tercero, una posible explicación puede estar en el menor peso que se otorga a las condiciones de trabajo en el sistema Hay frente a los otros dos. También se observan diferencias en el puesto de responsable de compras, que el método DEPYET lo encuadra en un nivel inferior a los otros dos métodos, esto puede ser debido a que en el método DEPYET no está incluido el factor de responsabilidad económica y en los otros dos métodos sí. Asimismo, se producen diferencias en los trabajos de técnico auxiliar de biblioteca, técnico de juventud y administrativo, incluidos en el nivel tres por el método de la puntuación y en el dos por el sistema Hay y el método DEPYET, estos trabajos están en el extremo del nivel, y cuando se analizan las puntuaciones se observa que las diferencias en las mismas son mínimas, por lo que una pequeña diferencia en



puntos puede hacer que un trabajo esté en un nivel o en otro. Con relación a los niveles uno y dos las diferencias son también mínimas entre los tres métodos, y únicamente se producen cambios en los extremos.

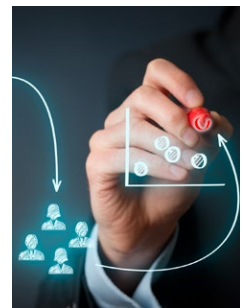
## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de este estudio era obtener evidencia empírica respecto a las posibles diferencias a la hora de clasificar y ordenar los trabajos en función del método de valoración utilizado. Tras el análisis de los resultados obtenidos, se ha podido comprobar que los tres métodos clasifican y ordenan los puestos de forma muy similar en las dos organizaciones en las que se han aplicado, resultados que están en línea con los hallados en otros estudios (e.g., School & Cooper, 1991; Snelgar, 1983).

Si se tiene en cuenta que el método de la puntuación se diseñó ad hoc para las dos organizaciones y el sistema Hay y DEPYET son métodos prediseñados, que cada uno de los métodos incluye un número distinto de factores y subfactores, emplean escalas y pesos distintos, etc., los resultados obtenidos estarían indicando que la decisión técnica sobre qué método, en general, es más adecuado, no sería clave dentro del proceso de VP. La razón es que independientemente del método utilizado, los resultados encontrados a través de cada uno de ellos han sido similares.

Sin embargo, si se profundiza en los resultados se comprueba cómo dependiendo de los factores incluidos en cada método o de los pesos otorgados a los mismos, pueden cambiar los niveles en los que se clasifican los trabajos, produciéndose la mayor variación en aquellos que se sitúan en los extremos, aspecto muy importante en el caso de que la clasificación se vaya a utilizar, por ejemplo, con fines retributivos, ya que implicaría que un puesto estuviera en uno u otro nivel con las implicaciones que tiene.

Por ello, desde nuestro punto de vista, y teniendo en cuenta que el éxito del proceso de valoración se mide por la aplicabilidad y aceptación de sus resultados, a la hora de diseñar un sistema personalizado o elegir un sistema prediseñado, habrá que hacerlo en función de las características particulares de la organización y de los objetivos perseguidos, además de tener en cuenta las demandas que pueden tener los distintos colectivos que se verán afectados por los resultados e implicarles en el proceso, si realmente se quiere



conseguir la aceptación de los mismos (Lehto & Landry, 2013; Milkovich et al., 2014).

Por tanto, teniendo en cuenta los resultados de este estudio, se deberá elegir el “mejor” sistema, entendiendo por mejor, el más adecuado, para cada organización, y que en mayor medida se adapte a los objetivos, cultura y valores de la misma y que haya sido consensuado con los colectivos que se verán afectados por los resultados, de otra forma es posible que éstos no se pongan en práctica, lo que supondría un fracaso (Armstrong, 2007). Es importante tener en cuenta que las razones del fracaso, no tienen por qué ser debidas a deficiencias técnicas o metodológicas, sino a realidades políticas y administrativas de cada organización, máxime considerando el alto desafío al que se enfrentan actualmente (e.g., automatización, flexibilidad, virtualización, etc.) y en que procedimientos de organización del trabajo como la VP pueden constituir un factor clave para su funcionamiento eficaz y que, por ende, requiere de una actualización permanente y puesta a prueba de sus resultados.

Como limitaciones del estudio, puede citarse que la muestra pertenece a la Administración Local, en concreto ayuntamientos, lo que dificulta la generalización de resultados a otros contextos, lo que de alguna forma también abre la posibilidad de replicar estudios similares en otras organizaciones privadas o públicas.

Debido a la importancia que para la valoración y clasificaciones de los puestos tiene la elección de los factores y que el enfoque de competencias se está utilizando en las distintas áreas de actuación de la gestión de personas (selección, formación, evaluación del desempeño, etc.) pero no en el campo de la VP, salvo alguna excepción, consideramos que integrar la VP en el modelo de competencias de la organización permitiría asegurar que los utilizados reflejen realmente los objetivos, cultura y valores de la misma y; por tanto, determinar el verdadero valor de los puestos. Asimismo, facilitaría la aplicación del enfoque de competencias a las retribuciones en sus dos ejes principales; esto es, a nivel de puesto en función de las exigencias que plantea a sus ocupantes y a nivel de la persona que lo desempeña, en función de sus contribuciones individuales. Por tanto, líneas de investigación futuras podrían centrarse en profundizar las relaciones existentes entre los factores de valoración y las competencias requeridas para el correcto desempeño del trabajo.

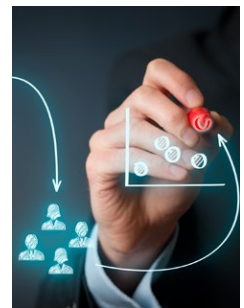


Junto con la implicación práctica expuesta, y atendiendo a los hallazgos específicos del estudio, podemos recomendar que la elección del método de valoración no debe sustentarse solo en el análisis de sus resultados generales, toda vez que son muy similares, sino más bien en la extensión de sus factores (como se refleja en las leves diferencias detectadas entre métodos cuando se clasifican los trabajos) y en el potencial que tienen para adaptarse a cada realidad organizativa, cuyo futuro más cercano se encuentra en su integración efectiva con el modelo de competencias.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, M. (2007). "A handbook of employee reward management and practice". London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., & Wood, W. (2003). "Job evaluation: A guide to achieving equal pay". London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). "Armstrong's handbook of human resource management practice" (13th ed.). London: Kogan Page.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). "Human resource management: A contemporary approach" (6th ed.). London: Pearson Education.
- Bosch, T. (2015). "Job evaluation revolution". *Journal of Compensation and Benefits*, 31(3), 33.
- Dogan, A., Onder, E., & Demir, R. (2014). "Assessment of turkish HR professionals on determining the importance of factors in point factor as a method of job evaluation". *European Journal of Business and Management*, 6(29), 1-13.
- El-Hajji, M. A. (2011). "What job evaluation is not: Dispelling the doubt". *International Journal of Business and Social Science*, 2(3), 131-136.
- Fernández-Ríos, M. & Sánchez, J. C. (1997). "Valoración de puestos de trabajo: Fundamentos, métodos y ejercicios". Madrid: Díaz de Santos.
- Gilbert, K. (2012). "Promises and practices: Job evaluation and equal pay forty years on!" *Industrial Relations Journal*, 43(2), 137-151. doi:10.1111/j.1468-2338.2012.00665.x
- HayGroup / SAP (2006). "Factbook recursos humanos" (5th ed.). Cizur Menor (Navarra): Aranzadi.
- Jiménez, D. P. (2011). "Manual de recursos humanos" (2nd ed.). Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- Kahya, E. (2006). "Revising the metal industry job evaluation system for blue-collar jobs". *Compensation and Benefits Review*, 38(6), 49-63. doi:10.1177/0886368706292541
- Kilgour, J. G. (2008). "Job evaluation revisited: The point factor method". *Compensation & Benefits Review*, 40(July / August), 37-46. doi:10.1177/0886368708320563
- Kutlu, A. C., Ekmekçioğlu, M., & Kahraman, C. (2013). "A fuzzy multi-criteria approach to point-factor method for job evaluation". *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 25(3), 659-671. doi:10.3233/IFS-120673
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2010). "Work in the 21st century" (3rd ed.). Massachusetts: John Wiley & Son.



- Lehto, M. R. & Landry, S. J. (2013). "Introduction to human factors and ergonomics for engineers" (2nd ed.). Boca Ratón, FL: Crc Press.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). "Compensation" (11th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Muchinsky, P. M. (2007). "Psicología aplicada al trabajo" (8th ed.). Madrid: Paraninfo-Thomson.
- Pandey, J. & Leelashree, M. (2012). "A study on job evaluation-point factor analysis in sme's". *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 2(5), 178-239.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (2011). "Dirección y gestión de recursos humanos por competencias". Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. A. (2014). "Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos". Madrid: Síntesis.
- Scholl, R. W. & Cooper, E. (1991). "The use of job evaluation to eliminate gender based pay differentials". *Public Personnel Management*, 20(1), 1-18. doi:10.1177/009102609102000101
- Snelgar, R. J. (1983). "The comparability of job evaluation methods in supplying approximately similar classifications in rating one job series". *Personnel Psychology*, 36(2), 371-380. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb01444.x
- WorldatWork. (2013). "Job evaluation and market pricing practices". Retrieved from <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=74254orltdat>
- WorldatWork. (2015). "Job evaluation and market pricing practices". Retrieved from <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/survey-brief-job-evaluation-and-market-pricing-2015.pdf>

---

## NOTAS

1. **Autora de contacto:** Dpto. de Ps. Social, del Trabajo y Diferencial; Facultad de Psicología. Campus de Somosaguas; Universidad Complutense de Madrid; 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid); ESPAÑA

