

6.1

Informe Executiu UdG

BLC Consultoria

Girona

I de juny de 2009

Índex

1. Valoració de Llocs de Treball

1.1	Introducció.....	3
1.2	Objectius de la VLT	3
1.3	Mètodes	4
1.4	La puntuació de factors.....	4
1.5	Els resultats de la valoració.....	5
1.6	Situacions a evitar en la VLT.....	6
1.7	Conclusió	7

2. Anàlisi, descripció i valoració dels llocs de la UdG

2.1	Antecedents.....	8
2.2	Objectius del projecte.....	9
2.3	Metodologia	10
2.4	Fases	11
2.5	Eines	13
2.6	Resultats	13

3. Annexes

3.1	Taula de reclassificació de categories professionals i nivells retributius.
3.2	Qüestionari
3.3	Fitxa de perfil professional
3.4	Manual de Valoració dels Llocs Tipus de treball de la Comissió Tècnica

Valoració dels llocs de treball

Introducció

La valoració de llocs de treball, des d'ara VLT, és una eina que permet a les organitzacions establir una base sòlida i sistemàtica per a la definició, com estructura, del conjunt dels llocs de treball.

Els seus orígens, tal com la coneixem en l'actualitat, es remunten cap a principis del segle passat, acompanyant tot el procés de desenvolupament industrial de la societat occidental. Amb anterioritat, en el segle XIX, ja hi va haver certs intents que aprofundien més en els mètodes de treball i en el mesurament dels temps que en la identificació de l'estructura organitzativa.

A mitjan segle passat, i propiciat pels moviments sindicals, la implantació de la valoració de llocs va tenir un creixement molt important que es va consolidar després de la crisi del petroli dels anys 70. En l'última dècada del segle passat, la VLT estava incorporada o en vies d'incorporació en la majoria de les organitzacions amb un cert volum de treballadors, tant de l'àmbit públic com del privat.

Objectius de la VLT

- Definir principis únics i comuns per a tots els llocs, objectivant el valor aportat pel lloc a l'organització.
- Identificar de forma sistemàtica el valor o l'aportació dels llocs (no preu o tarifa) dintre d'una organització, tenint en compte les seves característiques culturals i d'actuació o sector.
- Comparar de forma transversal (horitzontal i vertical) els llocs de l'organització, permetent establir rangs de valor segons la seva aportació: directors, comandaments, tècnics, personal de suport, etc., establint una relació de llocs de treball.
- Proporcionar una base d'informació per a l'administració equitativa de les retribucions fixes anuals (RFA).
- Proporcionar dades per a comparar l'estructura de valor existent amb la d'altres organitzacions similars, mitjançant l'anàlisi de Competitivitat Externa Retributiva.

Mètodes

Durant aquest temps de desenvolupament de la VLT s'ha produït un procés d'evolució de la seva pròpia metodologia passant de la simple jerarquització de llocs (Job Rànting) fins als mètodes de puntuació per factors (The point System) actuals. En definitiva, s'ha produït una translació dels mètodes no quantitius (Job Rànting i Job Classification) cap als més quantitius i amb escales de mesura (The Point System o Puntuació de Factors). En l'actualitat aquest mètode es considera l'estàndard i es confirma com l'únic que pot respondre a la totalitat dels objectius plantejats anteriorment per a la VLT.

La puntuació de factors

Dintre d'aquest mètode existeix una fase clau per al seu bon desenvolupament i per garantir el compliment dels objectius esperats per a la VLT, la definició, anivellació i ponderació dels factors que ens permetran objectivar el valor relatiu o aportació de cada lloc a l'organització. Tots els autors consideren que el Manual de Valoració ha de ser una eina fruit del consens i la transparència, per això han d'establir-se fòrums o comissions de treball on es pugui arribar a la confrontació d'opinions i criteris per arribar a una convergència en el seu contingut.

Aquest procés de debat i diàleg parteix des de la identificació i definició dels factors que permetran valorar els llocs, fins a la seva anivellació i ponderació, de manera que el Manual de Valoració es converteix en una eina objectiva, completa i compartida.

Una vegada definit i aprovat el Manual de Valoració de Llocs, es passa a la seva aplicació identificant per a cada lloc descrit el seu nivell dintre de cada factor. En aquest procés és recomanable, fonamentalment per la seva agilitat i objectivitat, la dedicació d'un agent extern a la pròpia organització que garanteixi l'aplicació objectiva i directa del Manual, utilitzant com a font d'informació única els descriptius dels llocs a valorar.

Els resultats de la valoració

La realització de la valoració comportarà la identificació d'un valor per a cada lloc, habitualment en el rang de 0 a 1000. Si el Manual de Valoració i la seva aplicació són correctes, cap lloc obtindrà la puntuació màxima. En l'altre extrem, si el Manual de Valoració i la seva aplicació són correctes, cap lloc obtindrà la puntuació 0.

Aquesta puntuació identifica els diferencials de valor o aportació a l'organització dels diferents llocs.

La comparativa entre les valoracions dels llocs i la seva retribució fixa (RFA) en el moment de la valoració (gràfic de dispersió), ens permet realitzar una anàlisi d'Equitat Interna Global de l'organització. Això es realitza identificant la correlació entre les dues dades.

D'aquesta anàlisi s'extreuen dos tipus de situacions pel que fa als llocs:

- Llocs que presenten un nivell d'equitat retributiva baixa (la seva RFA està per sota o per sobre de la seva VLT).
- Llocs que presenten un nivell d'equitat retributiva correcta (la seva RFA i la seva VLT són proporcionades).

La incorporació de dades RFA de llocs d'altres organitzacions similars ens permetrà identificar no només el diferencial retributiu per llocs, sinó el nivell d'adequació de la nostra estratègia RFA a la proposada per aquestes altres organitzacions, determinant el marc de competitivitat RFA. Això ens permetrà identificar els trams de llocs (VLT) que es troben equiparats o homologats a les organitzacions objecte de la comparativa (alta competitivitat RFA), i quins trams de llocs presenten déficits (baixa competitivitat RFA).

La conjunció d'aquestes dues informacions proveeix a l'organització, i fonamentalment als seus responsables, informació substancial per a la presa de decisions sobre l'avanç o no de l'Equitat Interna RFA i l'atenció o no a la Competitivitat Externa RFA.

Aquesta situació motiva que moltes organitzacions, fruit de les anàlisis realitzades, identifiquin la necessitat de modificar, actualitzar o redefinir la seva actual política retributiva, que es concreta en un dels seus apartats, en una nova estructura salarial.

Per tant, podem concloure que l'aplicació de la VLT en l'àmbit de la Compensació i Retribució, ha de passar necessàriament per l'anàlisi global de l'estructura actual a nivell intern i la situació pel que fa a l'entorn; identificant l'estructura RFA objectiva i donant una resposta individualitzada a cada lloc.

En aquest sentit, l'aplicació única i automàtica dels resultats de la valoració a l'entorn retributiu, sense tenir en consideració els aspectes comentats amb anterioritat, pot traslladar més desequilibri ja que obvia tant l'anàlisi d'equitat com el posicionament de l'organització enfront d'unes altres.

Per altra banda, i aprofundint en la Gestió de la Compensació, una vegada identificada la situació objectiu, es recomana ajustar progressivament l'actual durant un període determinat d'anys, tenint en compte el marc general i els resultats obtinguts.

Situacions a evitar en la VLT

- Processos de disseny i valoració totalment externalitzats. Les propostes estandarditzades compten amb beneficis com l'agilitat del procés, utilització de menys recursos, reunions,... però poden obviar les especificitats de cada organització.
- Utilitzar Manuals de Valoració d'altres organitzacions, ja que els nostres factors de valoració dels llocs no tenen per què coincidir (cultura, estratègia,...)
- Utilitzar la VLT com l'únic element de la definició de la Retribució Fixa Anual. La VLT és necessària però no suficient, ha de complementar-se amb altres criteris entre els quals es troben la cultura organitzativa, l'equitat interna, la competitivitat externa, promoció, recursos,...
- Desenvolupar la VLT amb una única finalitat, per exemple retributiva, sense identificar altres oportunitats com la reorganització i redisseny de l'organització.

- Identificar els resultats de la VLT per a cada lloc com una dada que ha de tenir la seva translació directa al salari, obviant el seu valor com a base per a la redefinició de la nova estructura retributiva de forma global.

Conclusió

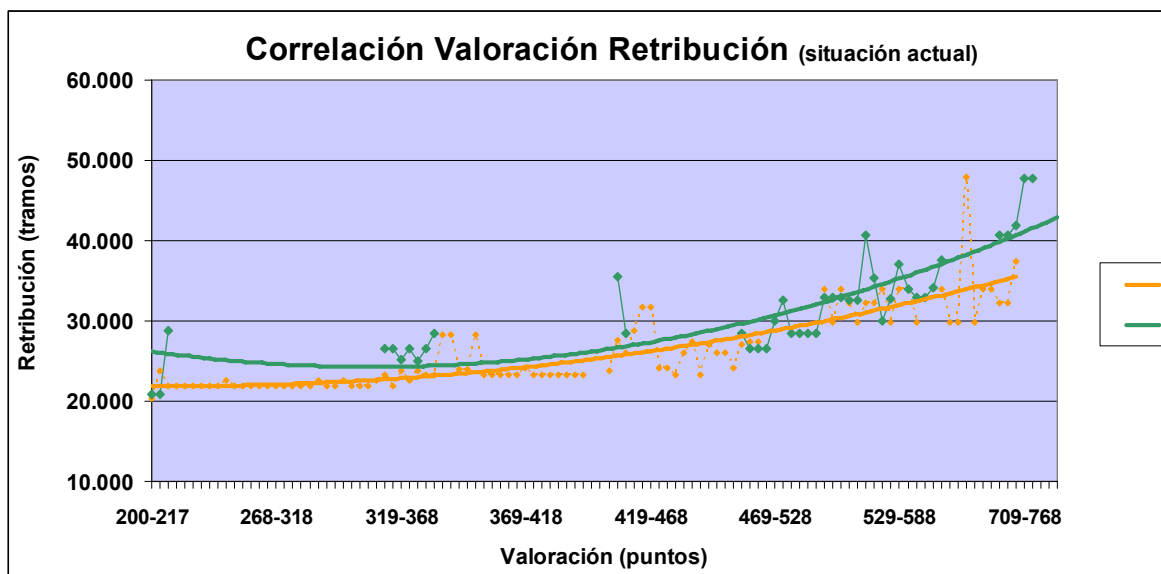
La VLT s'ha mostrat com una eina potent que ens permet avançar en la identificació de l'estructura organitzativa, així com delimitar l'aportació de cadascun dels llocs a la missió. La seva implantació requereix de coneixements tècnics específics, normalment aportats pels especialistes, i del coneixement profund de l'organització, aportada per comissions o grups de treball interns. Aquest procés suposa una important base per a la presa de decisions referents a la gestió de les persones: retribució, organització del treball, selecció, promoció i desenvolupament professional, etc.

Anàlisi, Descripció i Valoració de llocs de treball de la Universitat de Girona (UdG)

Antecedents

En el moment en el qual se sol·licita la col·laboració i intervenció de BLC Consultoria per portar a terme un projecte d'anàlisi, descripció i valoració de llocs de treball per a la UdG, es realitza un estudi organitzatiu en el qual es detecta que:

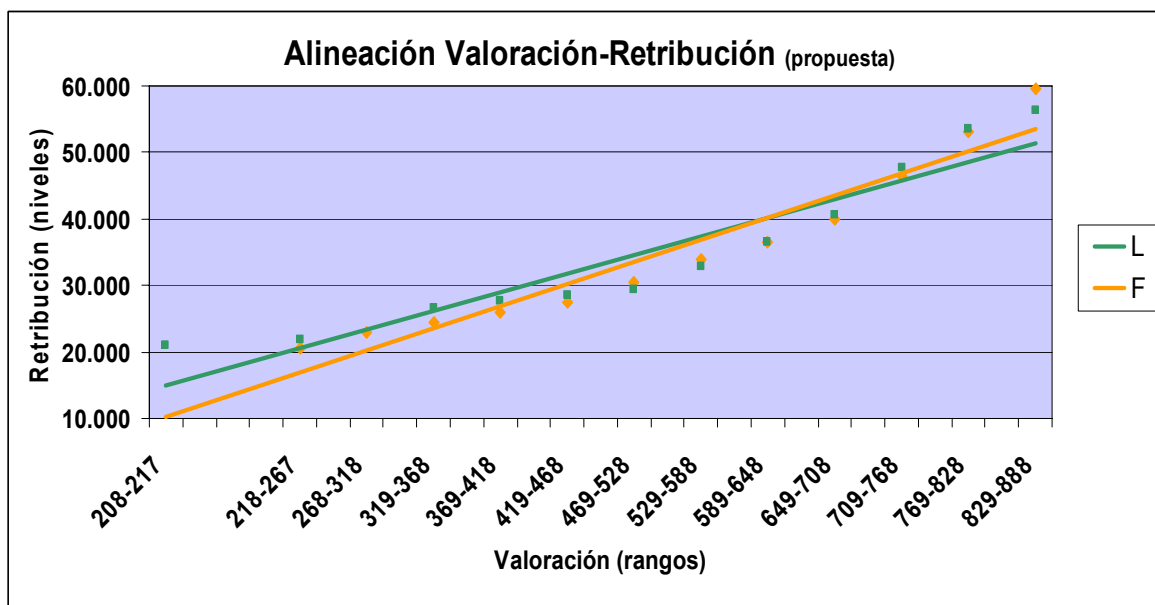
- No hi ha descripcions de llocs de treball actualitzades, homogènies ni elaborades d'una manera sistemàtica i rigorosa. Existeix algun precedent en aquest sentit però obsolet i molt heterogeni en el seu disseny i contingut.
- Com a conseqüència del punt anterior, no existeix cap evidència de l'aportació o contribució real de cada lloc de treball a l'organització més enllà de la percepció subjectiva dels membres que la componen.
- Cada persona té assignada una retribució d'acord amb la categoria laboral a la qual pertany i no vinculada al nivell de contribució a l'organització.
- No existeixen evidències que es realitzi una administració equitativa de la retribució, ja que no hi ha dades que permetin reflectir l'estructura de valor a nivell intern ni la competitivitat retributiva externa respecte a altres organitzacions de referència.
- Existeix una tendència clarament horitzontal en la distribució de les retribucions dels primers nivells de l'organització (responsabilitat administrativa o similar), independentment de la tipologia dels llocs de treball, la responsabilitat assumida pels mateixos i el valor aportat a l'organització. Aquesta tendència té una trajectòria lleugerament ascendent a partir de llocs que es podrien equiparar amb un nivell de tècnic mig o similar (veure gràfic adjunt).



• Així mateix, tal com es pot apreciar en el gràfic, existeix un nombre significatiu de llocs que presenten una equitat retributiva baixa en la mesura que es troben molt per damunt o molt per sota del seu grup de referència en quan a contribució del lloc a l'organització es refereix. Això contribueix a dificultar l'equitat retributiva pretesa.

Objectius del Projecte

- ✓ Analitzar i descriure els llocs de treball del personal de la Universitat de Girona (àrees d'estudis i òrgans, serveis i unitats administratives).
- ✓ Definir l'estructura de llocs tipus de la Universitat de Girona, concretant les funcions, rols i responsabilitats, així com optimitzant el funcionament organitzatiu: anàlisi i descripció de llocs de treball (ADLT).
- ✓ Elaborar el catàleg de llocs de treball i estructurar-los en un mapa d'ocupacions que serveixi de base per a l'establiment de sistemes de gestió de recursos humans.
- ✓ Valorar els llocs tipus de treball definits d'acord a un Manual de Valoració únic i integrat per a tota la Universitat.
- ✓ Adequar, si escau, les categories i nivells retributius d'acord al resultat de les valoracions realitzades amb l'objectiu de potenciar tant l'equitat interna com l'externa respecte a altres organitzacions de referència. Això facilitarà una correlació positiva entre valoració i retribució, de manera que la línia de tendència segueixi una progressió ascendent i lineal, això és, a major contribució del lloc a l'organització, major valoració i, per tant, major retribució associada (veure gràfic adjunt).



Metodologia

Donada la importància i abast del projecte, es promou des del primer moment la participació i implicació de tots els actors principals de les àrees objecte d'anàlisi mitjançant diferents metodologies de treball que possibilitin l'aportació directa d'informació clau en les diferents fases del projecte.

Fases del Projecte

Per realitzar l'anàlisi i descripció dels llocs de treball de la UdG es concreten les fases següents:

1. Identificació de llocs de treball existents en l'organització mitjançant la RLT actualitzada.
2. Disseny, distribució i posterior realització per part dels titulars dels llocs (amb caràcter voluntari) d'un qüestionari "on line" que recull tota la informació essencial de cada lloc de treball en quant a: funcions més significatives, formació i experiència (necessària/recomanable), responsabilitat sobre persones i habilitats necessàries per al desenvolupament de la funció.
3. Organització de sessions explicatives individualitzades, guiades per l'equip del projecte i dirigides als responsables de les diferents àrees, unitats i serveis, amb l'objectiu d'explicar en detall el procés, metodologia i eines de treball, promovent així la seva col·laboració i implicació i assessorant-los sobre tots aquells aspectes que precisin clarificar. Durant el transcurs d'aquestes sessions els responsables desenvolupen les seves pròpies descripcions de lloc de treball per visualitzar d'una forma directa i propera el contingut i abast del procés.
4. Elaboració, per part dels responsables de les diferents àrees, unitats i serveis, de les fitxes de perfil professional de tots els col·laboradors del seu àmbit, considerant i integrant la informació recollida a través dels qüestionaris on line.

5 . Revisió individualitzada, conjuntament amb els responsables de les diferents àrees, unitats i serveis, de totes les descripcions realitzades amb l'objectiu d'alinejar l'estil, el contingut i la forma de tots els formularis atenent a criteris de claredat, concreció i homogeneïtat de conceptes.

6 . Validació per part de l'equip de govern i representació social de totes les DLT elaborades.

7 . Identificació i elaboració de la matriu de llocs tipus que recull la totalitat de funcions desenvolupades en cadascuna de les àrees, unitats i serveis analitzades.

Així mateix, per realitzar la valoració de llocs de treball, es concreten les fases següents:

1 . Valoració de totes les descripcions de llocs de treball realitzades a la UdG atenent als diferents factors i dimensions, descrits i consensuats, que es recullen en el Manual de Valoració de Llocs Tipus de treball de la Comissió Tècnica dissenyat "ad hoc" per a la UdG atenent a les seves característiques i necessitats estructurals, organitzatives i funcionals.

2 . Revisió i ajustament de forma integrada de les àrees d'estudis i de les unitats i serveis d'acord a criteris d'equitat interna (horitzontal i vertical), aportant coherència i homogeneïtat al procés.

3. Elaboració d'un mapa de llocs (matriu) que reflecteix l'estructura organitzativa posicionada i anivellada atenent al resultat de les valoracions realitzades.

4. Validació per part de l'equip de govern i representació social de totes les VLT elaborades.

5. Revisió, si escau, d'aquelles valoracions que admetin alguna modificació atenent a criteris d'homogeneïtat, coherència i equitat.

6. Anàlisi de l'estructura salarial existent, indagant en les possibles mesures a adoptar per aconseguir un sistema retributiu equilibrat i coherent.

7. Anàlisi d'equitat interna i competitivitat retributiva externa d'acord a la comparativa amb organitzacions de referència per a la UdG.

8. Proposta de reclassificació i/o assimilació de categories i nivells retributius per al personal de la UdG (funcionari i laboral) d'acord al resultat de les valoracions realitzades i a l'estudi comparatiu esmentat en el punt anterior.

El procés conclou amb la presentació de la metodologia, fases i resultats obtinguts al llarg del projecte.

Eines

- Qüestionari “on line” sobre informació crítica dels llocs de treball, a emplenar amb caràcter voluntari per tots els titulars actuals dels mateixos (annex 2).
- Fitxa del perfil professional (DLT) que recull informació detallada, rellevant i valorable del lloc de treball, a emplenar pels responsables d'àrea, unitats i serveis, considerant i integrant la informació obtinguda a través dels qüestionaris “on line” desenvolupats pels seus equips (annex 3).
- Manual de Valoració de Llocs Tipus de treball de la Comissió Tècnica on es recullen tots els factors i dimensions valorables, així com la puntuació i ponderació establerta per als mateixos (annex 4).

Resultats

- Descripcions de llocs de treball tipus actualitzades, emplenades de forma precisa, concreta i homogènia, atenent a paràmetres i criteris clars i comuns de definició (mètode únic).
- Tots els llocs de treball de l'organització valorats de forma sistemàtica i rigorosa, atenent a un únic mètode prèviament elaborat i consensuat (manual de valoració).
- Matriu de llocs tipus, valorats i anivellats, que reflecteix l'estructura organitzativa actual atenent al nivell d'aportació de valor dels diferents llocs en el context organitzatiu objecte d'estudi.
- Proposta d'assimilació/reclassificació de categories professionals i nivells retributius per al personal de la UdG (funcionari/laboral), com a conseqüència de les conclusions extretes després del procés de descripció i valoració de llocs de treball que es resumeixen en:

I. Així mateix, es valora com necessari donar coherència al sistema retributiu existent alineant-ho amb el valor aportat pels diferents llocs de treball a l'organització. La valoració de llocs de treball portada a terme contribueix de forma directa a aquest objectiu, en la mesura que permet analitzar, comparar i determinar l'aportació de valor de cadascun dels llocs amb la finalitat de situar-los en un ordre jerarquitzat que serà la base del sistema de retribució. La posició relativa de cada lloc vindrà determinada per la puntuació final obtinguda en la seva valoració, la qual el situarà en un nivell retributiu concret.

Així es proposa un escalat retributiu d'acord amb els diferents nivells de valoració obtinguts (13), que recull increments graduals i significatius a mesura que s'escalin nivells en la matriu de llocs, sent 1 el nivell mínim en l'escala d'aportació de valor i 13 el nivell màxim.

Es considera necessari definir un escalat retributiu que incorpori salts quantitius mínimament significatius i equilibrats entre nivells. D'aquesta manera s'aconsegueix establir una correlació positiva entre valoració i retribució, la qual cosa implica una tendència retributiva ascendent i lineal, és a dir, a major contribució, major valoració i major compensació.

Per tant, dos llocs la contribució dels quals sigui idèntica han de pertànyer al mateix nivell i tenir la mateixa compensació, mentre que dos llocs clarament diferenciats quant a contingut i, per tant, quant

a aportació de valor, han de pertànyer a nivells distints i també diferenciar-se en la seva retribució. Les diferències significatives entre els diferents llocs suposen la base comparativa per permetre una distribució equitativa dels salaris. D'aquesta manera es garanteix un altre dels factors clau i imprescindible per a l'èxit del procés, l'equitat interna.

Com es pot apreciar en la taula adjunta (annex 1), aquest escalat suposa la necessitat de reajustar la retribució global assignada per categoria professional, equilibrant-la i adaptant-la als 13 nivells obtinguts fruit de la valoració. Com a conseqüència d'aquest ajustament es proposa un increment en la retribució per al 85% (11) dels grups professionals, mentre que un 15% (2) haurien de tenir un decrement justificat per la graduació lògica, coherent i necessària entre nivells. En aquells casos per als quals es proposa un increment retributiu, aquest quedarà integrat en el complement específic corresponent a la categoria professional, i pels quals suposa un decrement es farà l'oportuna reclasseficació professional.

No obstant això, una vegada plantejada la revisió, la UdG continua superant el terme mitjà de mercat únicament en un nivell, mantenint-se els restants per sota d'aquesta mitjana (-13%).

2. En línia amb el punt anterior, es considera imprescindible la proposta conjunta d'una reclasseficació de categories professionals que permeti adequar els nivells retributius esmentats. Així es proposa l'assimilació de determinades categories laborals amb l'objectiu de simplificar, alinear i integrar conjuntament amb els nivells de valoració obtinguts.

Una vegada establerts i diferenciats els 13 nivells fruit de la valoració, s'observa la convergència de diverses categories professionals per a un mateix nivell, pel que es proposa assimilar les mateixes a la categoria o categories de rang superior del grup de referència. Això suposa que determinats llocs de treball, una vegada situats en el seu nou nivell retributiu, mantindran la categoria professional d'origen, mentre que la resta tindran associada una categoria professional de rang superior. No es considera en cap cas l'assimilació a una categoria inferior a la de partida (segons es pot veure en l'annex 1).

3. Es considera important i significativa per a la definició i concreció dels nivells salarials la informació retributiva de mercat (equitat externa), és a dir, d'organitzacions del mateix sector, amb condicions estructurals, organitzatives i funcionals similars, que són un referent per a la UdG.

Analitzant en detall la informació relativa als complements específics assignats per grup i nivell professional, es pot observar que la UdG té assignat actualment un complement específic superior a la mitjana de mercat únicament en un nivell dels contrastats (9%), mentre que en els 10 nivells restants (91%) l'import del complement es troba significativament per sota del dels seus referents de mercat, amb un valor mig inferior en un 19% pel que fa als altres valors comparats.