

LA
RETRIBUCION
COOPERATIVA

j. aragonés signes

16/7/81

INDICE GENERAL DE MATERIAS

<u>TEMA</u>	<u>PAGINA</u>
1.- Introducción a la Tesina	1
2.- Necesidad y Objetivos	2
3.- Cronología de los sistemas retributivos	3
- Interpretación socio-historica	5
4.- La Valoración de puestos de trabajo	10
- Introducción	10
- Limitaciones a la retribución salarial	11
- Tensiones y conflictos de la valoración	12
- Objetivos de un estudio de valoración de puestos de trabajo.	12
5.- Filosofía de la retribución cooperativa	14
- La base salarial	15
- Índice laboral o baremos - niveles salariales	15
6.- El estudio de valoración de puestos de trabajo	18
7.- Plan de actuación para la valoración	20
1.- Definición y/o corrección de la estructura	20
2.- Información prevalorativa	20
3.- Objetivo del Estudio de Valoración	20
4.- Autores	21
5.- Atribuciones de responsabilidades	23
6.- Plan de Formación.	25
7.- Proceso General de Valoración	26
8.- Manual de Valoración	
1.- Introducción	27
2.- Selección de factores	27
3.- Definición de factores	29
4.- Jerarquización de factores	33
5.- Definición de grados y subgrados	34
6.- Hoja de análisis	46
7.- Ponderación de factores	46
8.- Analisis y corrección del manual	48
9.- Valoración de puestos de trabajo	48
10.- Conversión de los puntos en baremos	49

<u>TEMA</u>	<u>PAGINA</u>
9.- Normativa de administración	
A) Situaciones de aplicación inmediata de los índices estructurales	
1) Introducción	50
2) Índice Sub-estructural	51
2.1.- Autores	52
2.2.- Proceso básico de evaluación subestructural.	52
2.3.- Escala de índices subestructurales	53
3) Complemento de Compensación	54
3.1.- Aplicación del C. de C.	54
3.2.- Amortización de situaciones negativas o del C. de C.	54
3.3.- Clausulas complementarias	55
B) Actualización del estudio de valoración	57
1) Periodo de revisión	57
2) Proceso a seguir en las revisiones	57
3) Tratamiento de las situaciones resultantes	58
4) Actualización del Manual de Valoración	59
C) Tratamiento de situaciones varial	60
1) Cambio de categoria	60
2) Situaciones de cambio de puesto	60
3) Socio que habitualmente ocupe más de un puesto de trabajo	63
D) Responsabilidad en la Administración de la Valoración.	64
1) Junta Rectora	64
2) Gerencia y Consejo de Dirección	64
3) Comité de Valoración	64
4) Departamento Social	64
5) Renovación del Comité de Valoración	65
E) Puesta en marcha.	66

INTRODUCCION A LA TESINA

El presente trabajo se presenta por el alumno Joan Baptiste Aragonés Signes, con el fin de aportar la tesina de final de carrera.

El trabajo es fruto de una investigación basada en la recogida y sistematización exhaustiva de experiencias cooperativas, en las que el autor ha estado presente, al igual que de aportaciones modestas en este amplio campo de la valoración del trabajo.

Bajo el título la RETRIBUCION COOPERATIVA se presenta un instrumento que a modo de Manual de Organización, pueda servir de orientación a los estudiosos del cooperativismo. Hay que señalar también, que en el mismo no se aborda todo el amplio tema de la retribución salarial. Parte del análisis del puesto de trabajo y en consecuencia de la Valoración de Puestos de Trabajo, dejando al margen la Valoración Funcional o los Sistemas de primas e incentivos, basados en la aportación de las personas al puesto de trabajo.

La Tesina se enmarca dentro de la asignatura Cooperación, por ser este, el sector al que va dirigida, aunque no obstante la misma, por su temática, puede entrar dentro del ámbito de otras asignaturas de la carrera.

Por último ponerme a disposición del tribunal calificador, para aclarar cuantas dudas plantee la lectura y/o análisis del presente trabajo.

En Valencia a 25 de Noviembre de 1.982.

Joan Aragonés Signes.

2.- NECESIDAD Y OBJETIVOS

Independientemente de la necesidad y objetivo central de la superación de la prueba y en consecuencia obtención del título de Graduado Social, el autor se plantea otros esquemas de necesidades y objetivos.

Se escoge el tema de la RETRIBUCION por ser éste un campo apasionante, sobre el cual existen abundantes aportaciones bibliográficas, que en opinión del autor adolecen, la mayor parte de ellas, de estar planteadas y dirigidas a la gran empresa, no recogiendo las peculiaridades propias de la pequeña organización.

Existe una laguna en el campo de la valoración de puestos de trabajos, al estar, la mayor parte de la documentación existente sobre el tema, basada en la formación académica del analista, y no en la aplicación práctica a modo de herramienta-instrumento o manual práctico.

Se realiza en el campo del COOPERATIVISMO por ser éste un sector característico, con peculiaridades propias, que hasta la fecha no han sido motivo de análisis e investigación por los teóricos del mundo de la empresa, y por ser éste el contexto en el que se desenvuelve profesionalmente, el autor, dentro del Grupo Cooperativo de Caixa Popular S. Coop. de Alaquas.

Los objetivos que se plantean y que el presente trabajo -pretende alcanzar serán los siguientes:

. Dotar a la pequeña empresa de un INSTRUMENTO que le permita valorar los puestos de trabajo de su organización, a través de un trabajo metodológico que recoge y analiza cada uno de sus pasos.

. Ofrecer una alternativa a las cooperativas de trabajo asociado en la valoración de puestos de trabajo de sus socios, tanto en los aspectos metodológicos, como en el abanico salarial, bandas salariales, etc. Herramienta que puede ser de aplicación "ipso-facto".

Dentro del cooperativismo, la presente tesina se centra en el mundo de las cooperativas de trabajo asociado o de producción no haciendo mención alguna del resto de las coop. de consumo.

CRONOLOGIA DE LOS SISTEMAS RETRIBUTIVOS

• Las primeras experiencias conocidas de valoración, conforme a pretendidos criterios científicos y basados en técnicas pseudo-objetivas, data del año 1916 en Estados Unidos por Bedaux y de 1918 por Bally en Suiza. Sin embargo, la década de los años 1910-1920 puede considerarse como de iniciativas aisladas, sin métodos sofisticados y sobre todo de muy poca difusión. Durante esta década puede decirse que todavía no había nacido la valoración en el sentido moderno.

Es en la década de los años veinte, cuando irrumpe en la vida empresarial un nuevo sistema para afrontar el hecho retributivo. En el año 1924 Merrill R. Lott desarrolló el primer método de valoración de puestos de trabajo en la modalidad de puntos por factor. A partir de entonces las empresas empiezan a experimentar e implantar la técnica de la valoración de puestos, resultando como consecuencia de ello, la creación de nuevos métodos como: comparación de factores, jerarquización, etc.

Aún cuando durante esta década fueron desarrollados los sistemas analíticos y cuantitativos de valoración y comenzó a despertar el interés por los mismos, sin embargo, su difusión en el medio empresarial fué relativamente escasa. Puede decirse que las implantaciones llevadas a cabo constituyeron únicamente en determinados países, principalmente en Estados Unidos.

• Con relación a los sistemas de remuneración por rendimiento o mérito, la historia es básicamente diferente. Hasta aproximadamente el año 1890, los sistemas de incentivos estaban mínimamente extendidos. La retribución se basaba principalmente en el sistema de destajo o sistema de jornada. Por supuesto que en determinados países y según el sector industrial, producto fabricado, dimensión de la empresa y organización de los procesos, así como otros factores sociales condicionantes, se encontraban en funcionamiento sistemas de remuneración según el rendimiento aunque en estado primitivo y sin el ropaje técnico que posteriormente adquirieron.

En la década de 1890 a 1900, se desarrollaron ya sistemas en que el salario estaba en función de los rendimientos obtenidos y comenzaron a extenderse con rapidez. Taylor, creó el sis-

tema de bonos, Halsey el de primas y Gantt el de la Tarea.

En la primera década del presente siglo, los sistemas de incentivos adquirieron gran importancia, aparecieron múltiples modalidades y sistemas más o menos originales pero en suma con muy pocas variaciones y escasas aportaciones a la resolución y establecimiento definitivo de un sistema válido universalmente. En esta época aparecieron en Estados Unidos más de 600 publicaciones sobre el tema y se implantaron más de 50 sistemas diferentes. Parecía buscarse la regla matemática y el sistema científico que resolviese de manera satisfactoria la inclusión del rendimiento como factor determinante de los salarios. Pero dos situaciones los impedían:

- 1.- La diferente configuración de los procesos y organización de las empresas según producto, tamaño, etc., que requieren distintas soluciones y
- 2.- La falta de tiempos tipo bien determinados.

Un elemento vino a auxiliar, durante los años 1910-1920, a los sistemas de incentivos: el estudio de los tiempos y de los movimientos y procesos iniciado por Taylor y Gilbreth en Estados Unidos. Estos estudios, posteriormente perfeccionados constituyeron una apoyatura técnica importante.

Los sistemas de calificación por mérito estaban ya ampliamente extendidos para la década de los años veinte.

Posteriormente, se ha seguido utilizando en general, en casi todas las empresas, estos sistemas ligados al rendimiento -- sin grandes avances conceptuales, aunque sí con soluciones prácticas adecuadas a cada empresa en concreto.

La década de 1930-1940, supuso un notable impulso de las técnicas de valoración. La valoración de tareas comenzó a extenderse rápidamente y no solo en Estados Unidos sino en muchos -- países europeos como Alemania, Suiza, Inglaterra, etc.

Pero quizá, la época más relevante y de mayor desarrollo -- lo constituyeron los años de la segunda guerra mundial y posteriores en los que la valoración tuvo una difusión espectacular en los años 40 al 60. Debido a legislaciones favorables, falta de mano de obra, limitaciones de salarios, etc, las empresas en general, adoptaron planes de valoración como medio de encubrir subidas de salarios y afrontar los problemas que como consecuen

cia de la guerra hubieron de soportar. En determinados países como Bélgica y Holanda aplicaron planes nacionales, en otros - como Alemania, Inglaterra y Suiza elaboraron planes sectoriales.

Al final de este período, quizá respondiendo a los problemas que planteaban en las industrias de automoción la aplicación de las técnicas clásicas utilizadas, se elaboró un nuevo sistema basado en el análisis del trabajo, no en términos de aptitudes sino en términos de comportamiento del hombre en el trabajo desde el punto de vista de las comunicaciones, lo que supone el concurso de disciplinas como psicología, psicofisiología, sociología, cibernética, que ya habían adquirido cierta mayoría de edad.

En la actualidad los sistemas de valoración de puestos están muy extendidos en la industria y servicios de los países desarrollados. Así mismo la retribución por el mérito o el rendimiento es aplicado en numerosas empresas dependiendo sobre todo del tipo de procesos, aunque no se puede hablar de un sistema homogéneo sino de múltiples variantes adaptadas a cada empresa.

INTERPRETACION SOCIO-HISTORICA

Durante el siglo pasado, los aumentos de productividad se basaban fundamentalmente en los avances tecnológicos, la introducción de nuevas máquinas y la división del trabajo. Para el estado en que se encontraban las ciencias a finales del siglo pasado, las aplicaciones técnicas habían llegado ya a un nivel de desarrollo que resultaba difícil superarlo. Por otro lado la competitividad en los mercados internacionales era fuerte, de suerte que quienes consiguiesen mejoras de rendimiento en sus fábricas, aplicando procedimientos desconocidos hasta entonces, podían encontrarse en envidiables situaciones en los mercados.

Por otro lado, el desarrollo industrial había llevado a una fuerte acumulación de capital, a la aparición de grandes unidades de producción, a la constitución de empresas multinacionales, trust, etc. a las que les resultaba interesante utilizar todas las posibilidades a su alcance para mejorar rendi-

mientos.

Estas condiciones, unido a los bajos salarios practicados y a la debilidad o inexistencia de sindicatos, permitía experimentar la más sencilla de las fórmulas posibles para aumentar la productividad: incentivar los aumentos de rendimiento de los trabajadores. De ahí que a finales del pasado siglo y principios de éste se desarrollasen múltiples sistemas de incentivos a la producción y tuviesen una difusión importante. Se lograron con ello aumentos considerables de productividad que como contrapartida supusieron salarios adicionales de considerable magnitud respecto de los salarios mínimos garantizados o de los salarios anteriores.

En esta primera etapa, estos sistemas tropezaron con dificultades de medición de los tiempos tipo adecuados y en cierta medida obstaculizaba o generaba conflictos en la introducción de mejoras técnicas. De ahí que se intentase buscar el método científico-matemático que regulase y resolviese satisfactoriamente el problema.

A principios del presente siglo, el trabajo de las empresas se caracterizaba por: alta mecanización, producción de grandes series, elevado ritmo de trabajo y gran división de trabajo y especialización pero irracional configuración de los procesos y trabajos individuales y falta de normas unificadas a nivel general de la industria.

Objetivamente era posible alcanzar elevados aumentos de productividad siempre que se dedicase suficiente interés en el estudio del trabajo.

En estas condiciones, a las que se sumaría el impulso motivado por la primera guerra mundial, aparecieron los primeros estudios y aplicaciones en Estados Unidos con Taylor y Gilbreth, de racionalización y medición de los trabajos cuyo desarrollo posterior daría lugar a lo que se ha denominado como "Organización Científica del Trabajo".

Comenzando por el rediseño de los puestos de trabajo en base al estudio del proceso para su racional configuración -en evitación de pérdidas de tiempo o de movimientos inútiles y de una mejor utilización de los tiempos de trabajo- y siguiendo por el estudio de los movimientos y la medición de los tiempos

tipo, la O.C.T. daba sus primeros pasos importantes.

La 1ª guerra mundial con la demanda masiva de armamento - que supuso, favoreció la normalización de las características técnicas de los elementos auxiliares de los productos industriales e incluso la adopción de un sistema internacional de medida: el sistema métrico decimal. El producto mismo empezó a ser rediseñado para adaptarlo a los nuevos procesos organizativos.

Entre el impulso y posibilidades que ofrecía la O.C.T. y las condiciones de la época de la 1ª guerra mundial y post-guerra, con falta de personal capacitado, disponibilidad de mano de obra de baja cualificación, etc, comenzó a difundirse una nueva organización del trabajo: el trabajo en cadena intengrado. La división del trabajo había acelerado hasta entonces el trabajo elemental pero con escasa coordinación entre los puestos de trabajo (disposición de máquinas, rendimiento, transporte material, etc.)

En estas condiciones el cronometraje comenzó a utilizarse como medida de rendimiento.

Si en la década de 1920-1930 se producen los primeros balbuceos de utilización de técnicas objetivas para la valoración de puestos de trabajo y principalmente localizados en Estados Unidos es porque como consecuencia de la racionalidad del trabajo, las producciones de grandes series, los efectos producidos por la 1ª guerra mundial (escasez de mano obra cualificada, etc.), la aplicación de sistemas de incentivos fuertes sobre salarios mínimos bajos, etc. produjo grandes desigualdades de salarios y conflictos internos aunque no generalizados.

Poco a poco la organización tayloriana individualista empezaba a dejarse sentir en todos los aspectos de la vida. La organización individualista parece que necesita de un sistema retributivo individualista, por lo que a partir de la depresión de los años 29 y 30, con el resurgir económico, la sindicalización de los trabajadores, los bloqueos de salarios mínimos, etc, la valoración de puestos, apoyada ya por los estudios y análisis de los trabajos que caracteriza a la O.C.T., se mostraba como solución para evitar conflictos y tensiones internas y al mismo tiempo justificar subidas de salarios. De ahí el gran auge que adquirió la valoración de durante y después de la 2ª guerra mun

dial.

En la actualidad, la valoración no se considera como una técnica de gestión de personal aislada del resto ni como panacea de todos los problemas humanos de la empresa.

Debido al gran desarrollo económico producido en los últimos 25 años, nos encontramos en una sociedad cualitativamente diferente de la inmediatamente posterior a la guerra mundial.

En los países occidentales, nos encontramos con: elevado nivel de vida, creciente nivel educativo de las nuevas generaciones, escolarización general, importantes movimientos sindicales, mano de obra cara, etc, frente a una organización empresarial jerárquica, excesivamente fraccionada y con un grado de división del trabajo hasta límites caso inconcebibles.

Esto produce una desmotivación e insatisfacción en el trabajo, elevados niveles de absentismo y rotación de personal, necesidades de reclutamiento y formación, etc. La gestión del personal toma importancia como visión integrada dentro de la gestión empresarial en general. La valoración es una técnica más del conjunto de técnicas de gestión de personal y no precisamente la más importante en estos momentos.

Uno de los pretendidos objetivos básicos de la valoración como es eliminar las manifiestas desigualdades de salarios, no tiene ya mucha validez aunque en ocasiones se le de gran importancia. Este viene demostrado porque en general los planes de valoración que se implantan en la actualidad, producen pequeñas modificaciones respecto a las situaciones precedentes. Esto en las cooperativas se comprueba porque la aplicación de valoraciones en términos generales conduce a movimientos ascendentes de media décima, lo que en los niveles retributivos actuales supone un aumento al orden del 3% del anticipo laboral. Por supuesto que se dan aumentos considerablemente superiores pero en muy pequeña proporción que posiblemente, además, podían haberse establecido sin necesidad de la valoración.

Esto significa que en las actuales condiciones generales de la sociedad y de las empresas particularmente, la valoración de puestos de trabajo debe entenderse más como una técnica auxiliar de la gestión de personal al servicio del establecimiento de curvas de carrera, planes de formación y promoción, progra-

mas de selección, etc, que como técnica reguladora de la retribución en evitación de injusticias remunerativas.

Los actuales sistemas de retribución, responden a una concepción y organización del trabajo tayloriano conforme a reglas técnicas de especialización y fragmentación individualizada del proceso laboral. Dichas técnicas valorativas, nacidas hace escasos 50 años, posiblemente no tardarán muchos años en estar en la encrucijada e incluso de desaparecer o cuando menos de modificarse, ya que la propia organización empresarial que lo sustenta, parece haber llegado a un punto crítico de su desarrollo. Nuevas formas organizativas que ya han empezado a sustituir a la rígida organización tayloriana requerirán posiblemente formas diferentes de abordar el fenómeno retributivo e incluso la gestión global de personal. Por supuesto, esto no se dará con carácter universal ni en todos los países, ni en todas las empresas al mismo tiempo; pero es conveniente apuntarlo para comprender mejor el sentido histórico de las actuales técnicas retributivas e incluso lo cambiante de su razón de ser y objetivos según las condiciones sociales de cada época.

LA VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO

Introducción

Sin animo de entrar en posibles disquisiciones conceptuales, podemos definir el salario como "la contraprestación por parte de la organización, del esfuerzo realizado por el operario". Si en el contexto cooperativo, sustituimos el salario por el concepto de anticipo laboral, de los beneficios o excedentes, nos encontramos con que la definición puede ser universalmente aceptada.

No obstante lo anterior a la práctica diaria de nuestras organizaciones cooperativas nos encontramos con planteamientos distintos y en ocasiones contrapuestas. Existen cooperativas - conretribuciones igualitarias, que pueden tener su justificación histórica y/o filosófica, pero cuyas consecuencias son -- por lo general nefastas.

Las cooperativas con retribución igualitaria parten o pueden partir de dos principios diferentes ideológicamente, pero similares en cuanto a sus consecuencias:

. Se perciben las mismas retribuciones por tener las mismas necesidades, el principio es a "igual necesidad igual retribución".

. Se perciben las mismas retribuciones por tener todos la misma condición de "copropietarios" de una sociedad, el principio es "a igualdad societaria igualdad de retribución" o lo que es lo mismo y en la nuestra lengua "açi manem tots igual, per tant cobrem tots igual".

En ambos casos no se valora en función de la máxima definida anteriormente, "valorar en función de lo aportado (trabajo) a la sociedad", al no tener en cuenta las diferenciaciones en cuanto a responsabilidades. No obstante y por desgracia, experiencias abundantes existen en ambos casos, dentro del Paix Valenciano.

El primer principio puede partir de una máxima (ideal) válida a nivel teórico, pero que es de difícil aplicación dentro de un contexto humano por dos razones fundamentales: por la sociedad (la ley de la oferta y la demanda) y el hombre (egoismos, necesidades, profesionalización económica, etc.) No obstante

lo anterior ha sido utilizado, con menores consecuencias negativas, en ambientes cooperativos con amplia base ideológica -- y/o filosófica y sectores no competitivos, como las cooperativas de maestros, de artistas, de artesanos, etc. pero de dimensiones reducidas, y aún así cada día encuentran más difícil la permanencia de esta máxima por cuanto que es difícil escapar -- del principio de competitividad y de necesidad en consecuencia de profesionales.

El segundo principios parte de una máxima equivocada a nivel teórico y práctico, puesto que dentro del cooperativismo -- hoy que distinguir, entre la condición de socio trabajador y -- la de socio-empresario, que si bien son indivisibles pueden separarse temporalmente, "hay un tiempo para cada cosa". (Cuando se trabaja se es trabajador y cuando se decide en asamblea se es empresario...) Existen abundantes cooperativas de tipo industrial, que independientemente de su dimensión, aplican retribuciones igualitarias, o llega un momento en que son igualitarias a excepción de los directivos con lo cual el problema -- se resuelve parcialmente sólo.

Limitaciones a la retribución salarial.

Es interesante analizar los factores que condicionan el establecimiento de una estructura salarial ó ¿es que aún hay personas que piensan que el empresario puede establecer las remuneraciones al azar y sin entrar en consideraciones de mercado?

Existen dos tipos de factores condicionantes: internos y externos.

Los factores EXTERNOS que condicionan la estructura salarial principalmente son aquellos derivados del mercado de la mano de obra, en cuyo caso el empresario dispone de unos límites máximos y mínimos, que llamaremos "Margen de Autonomía". Estos límites podrán ser más o menos amplios de acuerdo con los puestos de trabajo, los condicionantes legislativos, la especialización, las épocas de escasez o de abundancia, etc. pero de los cuales no puede salir si desea ser competitivo y eficaz.

Los factores INTERNOS que condicionana la estructura salarial, son aquellos derivados de la distinción de funciones, res

ponsabilidades, riesgos, fatiga, habilidad, formación, experiencia, etc. requeridas por las personas titulares de los puestos de trabajo. Es en este grupo de factores en el que más profundiza la valoración de puestos de trabajo.

Estos factores condicionan hasta tal extremo la estructura salarial, que hacen necesario dotar a nuestras organizaciones de políticas adecuadas de valoración de puestos de trabajo.

Tensiones y conflictos de la valoración

La implantación de una valoración de puestos de trabajo, o el mantenimiento de la actual, lleva implícitos una serie de conflictos y tensiones, cuyas causas conviene analizar y que podríamos encontrar entre las siguientes:

- Por deficiencias en el sistema retributivo y sus técnicas.
- Por deficiencias en el proceso de implantación y mantenimiento de la valoración.
- Por aspectos inherentes a la capacidad y disposición del personal (egoismos, intereses de grupo, etc.)
- Por deficiencias en aspectos organizativos (falta de política de personal, de promoción disciplina, deficiencias en la estructura organizativa, falta de información, desmotivación, etc.)
- Por razones psicológicas (falta de adaptación, falta de equilibrio entre las expectativas y la remuneración, ideología, desconfianza, conflictos, etc.)

Objetivos de un estudio de valoración de puestos de trabajo.

Un buen estudio de Valoración de puestos de trabajo debe definirse como meta el alcanzar los siguientes objetivos:

- . Solucionar, evitar o prevenir situaciones de conflicto.
- . Retribuir al personal en función de su aportación a la organización, con lo cual podemos conseguir que dos personas con funciones diferentes y retribuciones diversas, no deseen cambiarse ente si.
- . Mantener el actual equipo de trabajo, permitiendo la captación de nuevos miembros e impidiendo rotaciones de personal

o "fugas" de recursos humanos consecuencia de la valoración.

. Aumentar la satisfacción laboral, la valoración de puestos de trabajo es un factor de motivación.

. Incrementar el nivel de profesionalidad en los colectivos de trabajo, al estar demostrado que las diferencias de remuneración incentivan el ansia por asumir nuevos trabajos y superiores categorías profesionales.

La Valoración de puestos de trabajo es una técnica que trata de precisar y compensar, lo que el desempeño, en condiciones normales, de determinadas funciones exige de los trabajadores normales, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos o su rendimiento. Lo cual implica que valorar los puestos de trabajo es algo totalmente distinto a la valoración de personas.

FILOSOFIA DE LA RETRIBUCION COOPERATIVA

La filosofía y el sistema de retribución cooperativo no difiere esencialmente de las fórmulas adoptadas por otras empresas.

La organización del trabajo mismo, responde a los principios de la "organización científica".

Existe en la actualidad una correspondencia entre la forma de organización del trabajo y el sistema retributivo hasta el punto que incluso se interaccionan y apoyan mutuamente hacia su consolidación. En muchas ocasiones al implantar un plan de valoración se producen rediseños organizativos, pues las técnicas de valoración no dan respuesta eficaz a organizaciones relativamente informales.

Sin embargo, donde no existe correspondencia adecuada es entre la organización empresarial y el régimen de propiedad y filosofía humana cooperativa.

A pesar de ello y desde que la historia difícilmente puede dar saltos bruscos, y en el tema que tratamos no parece vislumbrarse por ahora una radical y pronta transformación organizativa, conviene detenerse en el sistema de retribución y en las técnicas que lo apoyan, para tratar de sentar las bases firmes de la retribución cooperativa.

La retribución cooperativa debe fundamentarse en el principio de que la percepción monetaria, o anticipo laboral, de cada asociado se corresponda en todo momento con el trabajo aportado a la comunidad empresarial.

Dicha aportación laboral debe quedar pactada y normativizada a través de los Reglamentos de Régimen Interior, y los estudios de valoración de puestos de trabajo.

La percepción económica o anticipo laboral se determina mediante la fórmula básica siguiente:

$$\text{Anticipo Laboral} = \text{Base Salarial} \times \text{índice salarial} \times \text{n}^\circ \text{ de horas.}$$

Base Salarial

La base salarial de la hora normal del índice o baremo 1 se debe establecer anualmente en base a los siguientes criterios.

- Se realizará un estudio comparativo de los anticipos laborales totales de la zona, para un horario anual de trabajo efectivo, tomando como base las empresas más representativas y teniendo en cuenta los siguientes conceptos subsidiarios:

. El nivel de necesidades familiares, en caso de política salarial manifiestamente insuficiente.

. La posición competitiva de la cooperativa en un plano estrictamente empresarial (necesidades de asumir pérdidas, planes de gestión no consolidados, reducciones de plantilla y costos, etc.)

. Las condiciones imperantes en la economía social de la región.

. Las exigencias técnicas de productividad, exigibles de acuerdo con los niveles salariales.

Para la definición de las retribuciones laborales medias de la zona, se tendrán en cuenta los datos relativos a jornada laboral, actividad, grado de calificación profesional, gratificaciones extraordinarias, antigüedades, descuentos salariales, de forma que en comparación con los de la cooperativa sea homogénea al nivel de anualidad por todos los conceptos a excepción de los retornos cooperativos.

De esta forma la cooperativa alcanza dos objetivos de primer orden: en primer lugar solidarizarse con el resto de la clase trabajadora, (la mejor forma de alcanzar una eficaz solidaridad es igualar las condiciones laborales) y en segundo lugar equiparar los costes al del resto de las empresas del sector, con el fin de ser competitivas.

Indice laboral o baremos - niveles salariales.

El Índice laboral o baremo es la expresión cuantitativa de la aportación laboral relativa, de cada socio, a la comunidad empresarial.

Los índices laborales, pueden tener una diferenciación limitada o ilimitada. Es decir las cooperativas pueden retribuir a sus asociados de la misma forma en que lo hacen las empresas llamadas capitalistas o a través de formulas cualitativa y -- cuantitativamente diferenciadas.

Partiendo del principio de que la retribución directiva habría que realizarla en base al mercado, nos podríamos encontrar con que las cooperativas no aportaríamos nada nuevo en este tema, con el fin de evitar esas diferencias, en ocasiones -- exageradas, entre la valoración del peón y del gerente. Por -- tanto me decanto por la fórmula utilizada en algunas experiencias cooperativas, nacionales e internacionales, que limitan -- el abanico salarial.

Siendo que este trabajo puede ser un instrumento utilizable, me decanto por el abanico salarial 1 al 3. Fórmula que se -- rá utilizada a lo largo del estudio.

Al tiempo de aplicar el abanico salarial 1 al 3 a in contexto cooperativo determinado, nos podemos encontrar con que -- la distribución de los índices intermedios no sean asignados a los puestos que lo requieran. Con el fin de evitar esto se debèn establecer las bases salariales o niveles, en función de -- los puestos de trabajo y su profesionalización.

Con todo esto observamos que al tiempo de realizar una valoración de puestos de trabajo, tendremos dos nuevos factores **CONDICIONANTES**: el abanico salarial y los niveles profesionales.

BANDAS SALARIALES O NIVELES PROFESIONALES

<u>NIVEL</u>	<u>Función a desarrollar</u>	<u>Categorías por sectores o actividades profesiona- les</u>	<u>Indices</u>
I	Operarios y auxiliares	Peón, ayudantes y oficiales. Aux. Activo(general) Cajera, Dependientes, Almacenero, (Distribución comercial) Guarda, conductor Mecánico, Gruista, Almacenero, (Construcción) etc.	Del 1 al 1,40
II	Profesionales y respon- sables.	Especialistas, Maestros de Talleres, Administrativos Jefes de Sección,(general); vendedor, Carnicero, (Distribución comercial), Delineante, Montador, Ca- pataz(construcción); Soplador y Abridor (vidrio), Tupinero y Serrador (Mueble); etc.	Del 1,40 al 1,60
III	Ejecutivos y Técnicos Intermedios	Vendedores, Jefes de Compras, Jefes de Contabili- dad y Mandos Intermedios (general) Jefe de Tñenda, (distribución comercial) Encargado de Obra, Jefe Maquinaria, Delineante proyectista, Aparejadores (construcción).	Del 1,60 al 2
IV	Ejecutivos y Técnicos Importantes	Jefes de Dpto. y Técnicos superiores sin mando (general) Jefe Mantenimiento, Publicitario, Jefe Compras, Jefe Almacena, (Distr. Comercial) Jefe de Obra, Ingenieros, Arquitectos, (construcción)	Del 2 al 2,40
V	Altos Ejecutivos o Tec- nicos.	Gerentes de Area o de Departamento y Directores Generales	Del 2,40 al 3

EL ESTUDIO DE VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO

Existen infinidad de formas de evaluar los puestos de trabajo, a modo de sistesis podriamos definir los siguientes:

- . A "ojímetro" u "ojo de buen cubero".
- . A través del convenio colectivo.
- . A través de grupos de trabajo que racionalizen la decisión.
- . A través de una técnica valorativa.
- . A través de una técnica y un Proceso Valorativo, etc.

En principio hay que señalar que no existe ningun procedimiento o forma de valorar mejor que otro en obstracto, puesto que cada una puede responder con eficiente validez a situaciones concretas.

No obstante lo anterior parece aconsejable utilizar técnicas que reduzcan al grado mínimo posible, de acuerdo con la realidad, el "subjetivismo universal y permanente" de cualquier valoración de puestos de trabajo, es decir que objetivizen la valoración.

Dentro del campo de las técnicas, existen cuatro métodos universales de valoración : el método de jerarquización y el de clasificación (los cualitativos), el método de comparación de factores y el de puntos por factor (los cuantitativos). Todos ellos revisten subjetivismo, pero a medida en que se avanza, el grado de objetivismo aumenta de menor (jerarquización) a mayor grado (el de puntos por factor). Al igual que la complicación y laboriosidad se incrementa en sentido contrario, teniendo una mayor sencillez el de jerarquización y una menor sencillez el de puntos por factor.

METODOS	SUBJETIVISMO	DIFICULTAD
. Jerarquización	1.	4.
. Clasificación (Cualitativos)	2.	3.
. Comparación de factores (Cuantitativos)	3.	2.
. Puntos por factor	4.	1.

No obstante cualquier método (técnica) o procedimiento debe reunir una serie de principios o requisitos para ser universalmente válido en su contexto:

. Ha de ser un sistema comprensible por el colectivo de trabajo.

. Debe existir participación activa por parte de los socios, "la mejor técnica es aquella que mejor es aceptada".

. Debe ser capaz de medir cualquier nuevo puesto que se pueda componer o crear en el seno de la cooperativa.

. Debe ser capaz de diferenciar trabajos semejantes, pero con funciones de responsabilidades diversas.

Este estudio se basa en el método de valoración de "puntos por factor", con una mezcla del de "comparación de factores" y ambos adaptados a un contexto cooperativo. No obstante cada cooperativa deberá decidir previamente cual es el mejor método o procedimiento de acuerdo con su realidad y coyuntura.

Un buen método puede ser útil para una organización cooperativa e inútil para otra, puesto que cada una de ellas debe tener una realidad y unos objetivos que en la mayor parte de las ocasiones no son los mismos.

PLAN DE ACTUACION PARA LA VALORACION

1.- Definición y/o corrección de la estructura.

Si se pretende abordar el tema valorativo, considero debe iniciarse de inmediato la definición, actualización, consolidación o refrendo de la Estructura Organizativa. Una vez aprobada ésta por los órganos directivos y rectores y puestas en marcha las modificaciones necesarias, será entonces, cuando puede abordarse el tema Valorativo.

La actualización organizativa debe servir para rediseñar la estructura empresarial y eliminar posibles deficiencias organizativas. De acuerdo con lo antedicho, el trabajo consistirá en refrendar el organigrama, los inventarios de puestos de trabajo, las descripciones de puestos de trabajo y el encuadramiento de cada socio en su puesto de trabajo, que por la limitación del presente estudio no se aborda en profundidad, sino que solo se enumera.

2.- Información prevalorativa.

En la confección de un estudio de valoración deben estar movilizados todos los estamentos de la empresa, para incrementar su nivel de eficacia. Por tanto, previo al comienzo del estudio es necesario que el colectivo de socios, esté plenamente informado de lo que se pretende realizar, los objetivos que se desean alcanzar y las etapas que va a tener.

Cada cooperativa deberá instrumentalizar su propio sistema de información pero considero que debe a través del lenguaje oral, y no a través de comunicaciones escritas, cuyas interpretaciones puedan generar confusiones, y de esta forma garantizar mayor objetividad así como un grado más elevado de aceptación.

En esta misma etapa del proceso, se puede aprovechar la reunión para elegir a los miembros de la cooperativa que vayan a confeccionar el estudio, los miembros del comité de valoración.

3.- Objetivo del Estudio de Valoración.

Cada cooperativa previo a la planificación de un Estudio

de Valoración, debe definir el objetivo que pretende alcanzar con el mismo, puesto que en función de éste, el estudio se puede enfocar de una forma o de otra, tal y conforme veíamos en el apartado en el que se hablaba de los distintos tipos de estudio de Valoración

A título de ejemplo se definen dos objetivos que enmarcan de por sí mismo un modelo distinto de estudio de valoración:

. "Obtener una valoración de puestos de trabajo, que, una vez aprobada por el Consejo Rector, sirva de guía para la cooperativa, de tal forma que permita conocer, conservar y mejorar la actual plantilla, ni siendo un condicionante para la necesaria profesionalización. Evitando los conflictos actuales y potenciales derivados de temas retributivos."

. "Obtener una valoración de los actuales puestos de la cooperativa que, una vez aprobada por el Consejo Rector, sirva de guía para la diferenciación salarial, de tal forma que pueda sentar las bases para un posterior estudio definitivo de valoración de puestos de trabajo."

4.- Autores

Como he indicado anteriormente, tan importante como la Técnica es el proceso empleado, un estudio de valoración debe ser participativo si se desea conseguir la eficacia y aceptación. Hay que pensar que si en las empresas capitalistas organizadas, los procesos son participativos, más lo debe de ser en una organización cooperativa, puesto que al final son los mismos socios, a través de sus representantes, quienes lo van a aprobar en último término.

La valoración de puestos de trabajo debe ser realizada por medio de dos Comites: el Técnico y el General.

. El Comité Técnico deberá responsabilizarse de los componentes técnicos del estudio, debiendo realizar propuestas e informes.

. El Comité General o Comité de Valoración, es responsable de la discusión y aprobación de las propuestas del Comité Técnico. Para lo cual deberá definir líneas políticas y utilizar conceptos técnicos.

La elección de los miembros deberá ser efectuada de la siguiente forma:

- . Comité Técnico: Por el Consejo de Dirección.
- . Comité General: Por votación de los socios, a través de grupos o del conjunto de la asamblea general.

4.1.- Características deseables en los miembros del comité.

Por la actividad a desarrollar por el Comité General de Valoración, sus miembros deben reunir una serie de características entre las que **destaco** como más importantes:

- . Conocer la mayoría de los puestos de la organización, teniendo capacidad para efectuar análisis.
- . Poseer criterios propios, teniendo capacidad de discusión y ser flexible.
- . Objetivos, observadores y analíticos.
- . Tener capacidad para aprender el sistema valorativo y conocer el contenido de los puestos de trabajo.
- . Tener capacidad de decisión.
- . Ser equilibrados emocionalmente.
- . Ser personas aceptadas como representativos por su profesionalidad, seriedad y honradez.
- . Estar equilibrada su composición, es decir, que no haya preponderancia de unas secciones sobre otras.
- . Ser capaces de abstraerse de los intereses personales o de un grupo, ante los de la colectividad en general.

Es interesante que sus miembros puedan aportar al Comité General una visión panorámica de la empresa, por lo cual la elección deberá realizarse teniendo en cuenta todos los departamentos de la cooperativa.

4.2.- Normativa de actuación del Comité General de Valoración.

. El Comité General de Valoración funciona en base a propuestas presentadas por el Comité Técnico, para lo cual cada miembro deberá tener asignada una carpeta con la correspondiente documentación a analizar y/o aprobar.

. El Comité deberá nombrar a un Presidente, que actuará como moderador de las reuniones y un secretario, que deberá levantar acta de los acuerdos y conclusiones de cada reunión.

. Es importante no "avanzar por avanzar o terminar antes", el Comité debe abrir debates, discusiones y profundizar en los temas, llegando al avance a través del convencimiento.

. El Comité General de Valoración para desarrollar de una forma más racional su cometido debe de dotarse de una normas de funcionamiento. A título orientativo defino las siguientes:

- Las votaciones deben adoptarse por mayoría absoluta, tratándose de que el estudio sea aprobado por los 2/3 como mínimo de sus miembros.

- El voto será obligatorio para todos los miembros de la comisión, no aceptándose votos en blanco o abstenciones.

- Cuando se valore un puesto de trabajo ocupado por alguno de los miembros de la comisión, este deberá abandonar la reunión.

- Las reuniones deberán tener un carácter confidencial, no pudiendo transmitir información alguna de los resultados parciales a que vaya llegando la Comisión.

5.- ATRIBUCIONES DE RESPONSABILIDADES.

Cada órgano de la cooperativa deberá asumir en el proceso valorativo las siguientes responsabilidades:

Consejo Rector.

. Decidir la conveniencia de abordar el estudio de valoración.

. Aprobar el organigrama y las descripciones de puestos de trabajo.

. Aprobar el Plan de Actuación para la Valoración.

. Definir los criterios básicos de política retributiva.

. Aprobar los resultados del estudio y las posteriores revisiones a que diera lugar.

. Arbitrar soluciones ante cualquier situación que se presente durante el proceso.

Gerencia.

. Estudiar todo lo referente a las propuestas a realizar al Consejo Rector emitiendo informe a ésta de cada una de ellas.

. Supervisar el trabajo valorativo realizado por la línea jerárquica.

Comité de Valoración.

- . A propuesta del Comité Técnico aprobará:
 - El análisis y Descripción de puestos de trabajo.
 - El Manual de Valoración.
 - La Valoración de puestos de trabajo.
 - La normativa de Administración.

. Decidir en los recursos que se presenten durante el proceso de revisión.

. Reciclar el estudio de valoración a fin de adaptarlo a las circunstancias cambiantes por las que atraviesa la cooperativa.

. Valorar los nuevos puestos que sean creados por la cooperativa .

Departamento de Personal.

. Organizar los medios materiales y humanos para la elaboración del Estudio y sus posteriores actualizaciones.

. Controlar el cumplimiento de las normas redactadas al respecto y cuantos acuerdos se adoptes.

. Colaborar con el Técnico Analista en cuantas acciones formativas sean necesarias.

. Convocar a los distintos comités.

. Participar en las reuniones de los Comités.

Línea de Mandos.

. Confeccionar o ayudar a confeccionar las Descripciones de Puestos de Trabajo.

. Tener informado a Personal de cuantas modificaciones estructurales se produzcan en los distintos puestos bajo su mando.

. Colaborar con el analista en el Análisis de los puestos de trabajo.

. Realizar las valoraciones de subestructuralidad que le corresponden.

6.- PLAN DE FORMACION.

Cada cooperativa deberá dotar de criterios a los miembros de la Comisión de Valoración, a través de procesos formativos. Ser "evaluador" implica ser apto para comprender la significación de las descripciones de los puestos y estar preparado para efectuar su análisis. Normalmente las personas elegidas no tendrán ninguna experiencia en este campo. Lo que equivale a decir que es necesaria una formación seria, sin la cual no puede contarse con un trabajo correcto.

Los miembros del comité deberán conocer el Plan de Valoración y ser conscientes de la importancia de la tarea que emprenden y de las dificultades que tendrán que vencer. En el campo de la Valoración, los errores son difícilmente reparables. Conviene por tanto ejercitarse en valorar los puestos, y así evitar alguno de los errores más característicos como:

- . El efecto de halo.
- . La tendencia a la severidad o la indulgencia sistemática.
- . La proyección de lazos afectivos, etc.

Es primordial que los miembros del Comité estén convencidos del interés social y humano de su función y de la importancia decisiva de su trabajo sobre el ambiente y el porvenir de la comunidad socio-laboral.

7.- Proceso General de Valoración

En un estudio de valoración existen las siguientes fases:

A.- Etapa prevalorativa

- Definición o corrección de la estructura.
- Información prevalorativa
- Objetivo del estudio de valoración
- Elección de los miembros del Comité
- Plan de formación para los miembros del Comité.

B.- Etapa valorativa.

- Selección de factores
- Definición de factores
- Jerarquización de factores
- Definición de grados y subgrados.
- Ponderación de factores y cuadro de puntuaciones ge
neral.
- Validación del manual con muestra piloto
- Asignación de puntos a cada hoja de análisis
- Conversión de los puntos en baremos estructurales.

C.- Etapa post-valorativa

- Situaciones de aplicación inmediata de los índices -
estructurales.
- Actualización del estudio de valoración.
- Tratamiento de situaciones varias
- Responsabilidad en la administración de la valoración.

1.- INTRODUCCION

El manual de valoración son los instrumentos de medida, que nos permitirán conocer el valor relativo, de los diferentes puestos de trabajo. Es como el ordenador al cual se le introducen unos datos y obtiene unas operaciones determinadas. El Manual de Valoración debe permitir a partir de unos datos, que nos vienen dados por un puesto de trabajo, obtener un índice laboral o baremo.

A pesar de que puedan existir elementos generalizables, cada empresa debe confeccionar su propio manual de valoración, en el cual se recojan las peculiaridades propias de la organización y de su actividad. Piénsese que dos empresas con actividades diferentes, construcción y enseñanza por ejemplo, deben definir criterios valorativos radicalmente distintos.

2.- SELECCION DE FACTORES

Cada puesto de trabajo puede descomponerse en una serie de elementos o requerimientos a los que llamamos FACTORES, los cuales pueden unirse aisladamente y cada factor nos dará una medida y la suma de todos estos será la medida total, es decir, el valor-trabajo del puesto analizado.

Siguiendo con la línea definida en el punto anterior, cada cooperativa, deberá seleccionar aquellos factores que mejor se adapten a su necesidad y/o actividad y objetivos.

2.1.- Algunos criterios a tener en cuenta.

No obstante lo anterior existen una serie de criterios a tener en cuenta, al tiempo de realizar la selección de factores entre los que cabe destacar:

. Los factores deben aparecer en todos los puestos de trabajo, no aceptandose factores que solo aparezcan en una minoría de puestos de trabajo.

. Los factores deben presentarse con distinta intensidad en los puestos, puesto que en caso contrario, no son útiles, ya que no permiten establecer elementos diferenciadores.

. Deben referirse a requerimientos de los puestos de trabajo

jo y no a las personas (no es posible medir el grado de sinceridad, por ejemplo)

- . Deben ser susceptibles de ponderación y de medición.

- . No deben tener un número excesivo de factores que pueda dificultar el estudio. El número ideal debe estar entre 5 y 15.

2.2.- Lista de factores

A título orientarivo presento una lista, del número infinito de factores que existen, reunidos en cuatro grupos de selección.

GRUPO DE EXIGENCIAS PROFESIONALES

- . Experiencia.
- . Conocimientos
- . Habilidad-destreza
- . Formación Académica
- . Creatividad
- . Expresión oral

GRUPO DE RESPONSABILIDAD POR

- . Decisión
- . Operativa
- . Materiales
- . Equipos
- . Relaciones
- . Dirección
- . Producto
- . Seguridad
- . Errores
- . Tipo de dirección, etc. etc.

GRUPO CONDICIONES DE TRABAJO

- . Monotonía
- . Accidentes de trabajo
- . Condiciones ambientales
- . Posiciones anormales

GRUPO DE ESFUERZOS

- . Físico
- . Mental
- . Visual.

3.- DEFINICION DE FACTORES

Cada empresa no sólo debe seleccionar sus propios factores sino que incluso debe llegar a buscar definiciones propias que recogan su idiosincrasia. De esta forma la cooperativa y los miembros del comité disponen de un lenguaje común, puesto que en caso contrario, podrían ser factores interpretados de un modo diferente. Existen una serie de factores más comunes o generalizados que otros, para darle una mayor validez al instrumento valorativo, se seleccionan y definen ocho factores.

3.1.- Conocimientos

Aprecia el nivel de conocimientos básicos necesarios para acceder al puesto, adquiridos mediante diversos grados de aprendizaje, bien por medio de cursos o por el desempeño de puestos superiores.

Considera la preparación teórica y cultural requerida para cumplir los cometidos.

. El nivel de instrucción requerido puede adquirirse, tanto por medio de cursos escolares clásicos, como mediante una preparación equivalente, aunque se autodidacta.

. Nociones teórico-profesionales requerida para el desarrollo de las tareas.

3.2.- Experiencia

Aprecia el tiempo mínimo requerido para que una persona en posesión de los conocimientos teóricos básicos alcance la formación práctica necesaria para cubrir el puesto de trabajo con eficiencia normal.

El periodo mínimo que una persona, en posesión de los requisitos de conocimientos y práctica previstos (en el factor precedente), debe llevar en el puesto para cubrirlo con eficiencia normal.

Tiempo normal para la adquisición de una práctica suficiente para la correcta ejecución del trabajo al ritmo normal requerido, en el puesto que se valore.

3.3.- Responsabilidad Operativa

ESTE FACTOR APRECIA LA IMPORTANCIA RELATIVA QUE PARA EL CONJUNTO DE LA ORGANIZACION EMPRESARIAL, TIENEN LAS TAREAS A DESARROLLAR EN CADA PUESTO DE TRABAJO.

El nivel de responsabilidad de cada puesto estará en función de los siguientes aspectos:

a) La complejidad de las acciones y las decisiones medida por la naturaleza y variabilidad de las mismas y por el grado de detalle de los métodos, procedimientos, normas, instrucciones o prácticas procedentes.

b) El valor de los recursos humanos, materiales y financieros que han sido consumidos hasta el momento de la acción o decisión, los que utiliza en el propio puesto para la acción y los que como consecuencia de la misma se van asignar o consumir hasta la finalización del ciclo o proceso de trabajo en que se inserta dicha acción o decisión.

c) La duración de la acción y del proceso previo a la decisión así como del tiempo transcurrido entre la decisión y el momento en que se ejerce el control sobre la misma o se detectan sus resultados y el momento en que los efectos negativos, a consecuencia de las medidas correctoras desaparecen.

(Criterios complementarios)

. La naturaleza y la viabilidad de las tareas y de las -- elecciones a efectuar.

. La existencia de métodos, procedimientos y prácticas precedentes, para poder efectuar la elección.

. La guía y el control recibidos bajo forma de dirección, instrucciones, asistencia y consejo, bien sea por parte del superior, o bien por parte de otros puestos.

. El contenido de ideas y de acciones requeridas por la tarea.

. La complejidad de la intervención sobre el objeto (dificultad de la operación)

. La precisión requerida.

. La necesidad de consultar especificaciones técnicas (frecuencia de consulta).

3.4.- Responsabilidad por dirección

ESTE FACTOR APRECIA LA RESPONSABILIDAD QUE REVISTE EL PUESTO EN CUANTO QUE ACTUA DE FORMA DINAMICA Y PERMANECE SOBRE --- OTRAS PERSONAS-COLABORADORES CON OBJETO DE GUIAR EL COMPORTAMIENTO DE ESTOS HACIA UNA META Y OBJETIVOS DETERMINADOS.

Esta conducción y guía de colaboradores se ejerce primordialmente a través de:

- . Formar y/o matener un equipo de colaboradores.
- . Motivar a los colaboradores
- . Estimular la creatividad, fomentar la capacidad innovadora del equipo.
- . Valorar el comportamiento y rendimiento.
- . Fomentar el desarrollo personal de los colaboradores y el espíritu de equipo.
- . Convertir decisiones superiores en términos cooperativos y operativos para su equipo.

debiendo para ello planificar, organizar, informar y comunicar y controlar la actuación del equipo de colaboradores.

Es evidente que la responsabilidad por dirección crece a medida que aumenta el número de colaboradores, el nivel profesional de los mismos, la heterogeneidad del equipo.

3.5.- Responsabilidad por relaciones externas

ESTE FACTOR APRECIA LA RESPONSABILIDAD CONTRAIDA POR LOS TITULARES DE LOS PUESTOS QUE DEBAN MANTENER RELACIONES EXTERNAS A LA ENTIDAD, A FIN DE COMPRENDER, INFLUIR, ESCOGER O MOTIVAR A OTRAS PERSONAS, AJENAS A LA EMPRESA.

El grado de responsabilidad se obtiene por la consideración de los siguientes aspectos:

- . Los motivos, el contenido y la frecuencia.
- . El tacto, la diplomacia, y la cortesía necesaria.
- . El nivel de las personas con quien se relaciona.
- . Las consecuencias para la empresa de tales relaciones.

Excluimos de estas relaciones las mantenidas con la línea jerárquica, tanto ascendentes como descendentes.

3.6.- Esfuerzo físico.

VALORA EL ESFUERZO FISICO, QUE ES NECESARIO APORTAR PARA REALIZAR LAS TAREAS, Y QUE PUEDE SER DEBIDO A POSICIONES INCOMODAS, A MANEJO DE OBJETOS PESADOS...

Desgaste de energía física requerida para la ejecución de trabajo.

Considera la exigencia del trabajo en cuanto respecta al desgaste de energía muscular, valorada en intensidad, duración y frecuencia de aplicación, necesarias para la ejecución de la tarea.

Este factor refleja los esfuerzos musculares que es necesario aportar para realizar las tareas del puesto, integrando la intensidad y la postura.

3.7.- Esfuerzo mental

Aprecia la intensidad y duración del esfuerzo mental, en términos de concentración, atención y coordinación de ideas.

Mide la fatiga mental que se experimenta al realizar el trabajo según el tiempo de duración del esfuerzo mental, la intensidad del mismo y la exposición al riesgo del stress.

3.8.- Riesgo de accidentes.

APRECIA LA PROBABILIDAD DE LAS LESIONES A QUE ESTE EXPUESTO EL SOCIO AL CUMPLIR UN PUESTO DE TRABAJO, DERIVADAS DE LAS ACTIVIDADES FISICAS Y DE LAS CONDICIONES DE ESE PUESTO O EL AMBIENTE.

Se supone que el operario pone cuidado razonable en las normas de Seguridad impuestas.

Se considera la probabilidad de que ocurra el daño, se tendrá en cuenta la frecuencia de exposición al riesgo.

4.- JERARQUIZACION DE FACTORES

Una vez definidos los factores, debe procederse a jerarquizar cada puesto de trabajo dentro de cada factor. Con lo cual obtendremos una jerarquía de puestos, de mayor a menor, en cada uno de los factores seleccionados.

El objetivo que se persigue, es el de que este documento sirva de guía para la fase de "asignación de puntos a las hojas de Análisis", evitando de esta forma errores. Lo cual implica que no tiene un valor en si mismo por la valoración, pudiendo ser eliminado en función del objetivo del estudio y de la capacidad de los miembros del Comité de Valoración.

Existen diversos métodos para conseguir una jerarquización pero la utilización del adecuado estará en correlación directa con el número de puestos a valorar. Pudiendo utilizar un "metodo directo" si existen pocos puestos o "métodos indirectos" (la comparación de factores) si el número de puestos a valorar es elevado.

5.- DEFINICION DE GRADOS Y SUBGRADOS

Cada factor se subdividirá en grados, representando los incrementos progresivos de exigencias del trabajo, de acuerdo con los requerimientos del factor o lo que es lo mismo la intensidad.

Los grados son unidades de medida que permitirán definir la intensidad con que dicho factor se dá en el trabajo valorado.

5.1.- Determinación del número de grados.

Los criterios que deben utilizarse para la determinación del número de grados son los siguientes:

. El número de grados debe ser suficientemente amplio como para que reúna dispersión significativa, debiendo situarse entre 6 y 8. Nosotros hemos adoptado 6 grados.

. El número de grados debe ser uniforme en todos los factores.

. Cada grado puede subdividirse en subgrados, que aprecien las diferencias cualitativas, entre puestos de trabajo asignados a un mismo grado.

5.2.- Definición de los grados.

El objetivo que perseguimos con las definiciones, es fijar los puntos de la escala en que definimos un factor, con lo cual tendremos una herramienta homologada y universalmente aceptada.

Los criterios que deben utilizarse para su definición podrían ser los siguientes:

. Cuando el factor pueda medirse cuantitativamente debe establecerse una escala de frecuencia (años, calor, etc.)

. Cuando el factor no puede medirse cuantitativamente, sino cualitativamente deben buscarse referencias (esfuerzo mental, iniciativas, etc.)

A continuación defino los grados de acuerdo con los factores previamente seleccionados.

FACTOR: C O N O C I M I E N T O S

Grado 1.- Se clasificarán en este grado los puestos que para el desempeño de sus tareas requiera un nivel de formación equivalente o inferior a:

Bachillerato elemental o a una formación profesional elemental y específica de : mecánica, técnicas de venta, electricidad, contabilidad o de cualquier otra especialidad, cuya duración en el aprendizaje no exceda de 6 meses.

Grado 2.- Se clasificarán en este grado los puestos que para el desempeño de sus tareas requieran un nivel de formación equivalente a:

Oficio especializado, se clasificarán asimismo en este grado los puestos que además de la formación citada requieran conocimientos adicionales específicos (calidad, ventas etc...) cuya duración en el aprendizaje no exceda de 1 año

Grado 3.- Se clasificarán en este grado los puestos que para el desempeño de sus tareas requiera un nivel de formación equivalente a:

Maestría de un oficio, Peritaje Mercantil, etc., asimismo los puestos que además requieran conocimientos adicionales de especialización en otras tareas (técnicas de ventas, estadísticas, costo, calidad, métodos y organización del trabajo, etc.) cuya duración en el aprendizaje no sea superior a dos años.

Grado 4.- Se clasificarán en este grado, los puestos que para el desempeño de sus tareas requieran un nivel de formación - equivalente a:

Técnicos de grado medio, como: Peritaje Industrial, Profesorado mercantil, etc. asimismo los puestos que además requieran conocimientos adicionales que amplíen el campo de la especialidad técnica, cuya duración en el aprendizaje no exceda de 2 años.

Grado 5.- Se clasificarán en este grado los puestos que para el desempeño de sus tareas requieran un nivel de formación equivalente a la adquirida en:

Facultades Universitarias, Escuelas Superiores, tales como Economía, Derecho, Periodismo, Psicología, Ingeniería Superior... También se incluirán en este grado los puestos que además requieran seminarios o estudios complementarios que sirvan para profundizar las áreas propias de cada especialidad.

Grado 6.- Se clasificarán en este grado los puestos cuyas tareas correspondan a puestos de Alta Dirección, y de técnicos superiores de especialidad singular.

FACTOR : E X P E R I E N C I A

Grado 1.

Periodo de experiencia igual o inferior a 9 meses.

Grado II

Periodo de experiencia igual o inferior a 18 meses.

Grado III

Periodo de experiencia igual o inferior a 27 meses.

Grado IV

Grado de experiencia igual o inferior a 3 años.

Grado V

Periodo de experiencia igual o inferior a 3 1/2 años.

Grado VI

Periodo de experiencia igual o inferior a 4 años.

FACTOR: RESPONSABILIDAD OPERATIVA

- Grado 1.- En este nivel se situarán acciones-decisiones sencillas por el reducido número de variables y/o la existencia de reglas, consignas, normas o instrucciones específicas y suficientemente detalladas.
- Dichas acciones son por lo general de corta duración y el resultado de las mismas se detecta a corto plazo, sin que su posible efecto negativo (caso de error) sobrepase dicho corto plazo, sin posibilidad, por tanto, de producir reacciones en cadena de importancia estimable.
- Grado 2.- En este nivel se situarán acciones-decisiones complejas, en las que intervienen un conjunto de variables no sujetas a reglas o instrucciones detalladas, debiendo determinar el modo operativo de trabajo y efectuar las elecciones entre varias alternativas posibles.
- . Son acciones de tipo rutinario o repetitivo, pero con autonomía de elección.
 - . Las acciones por lo general son de corta duración, el resultado se detecta a corto plazo y sus posibles efectos negativos no trascienden dicho corto plazo.
- Grado 3.- En este nivel se situarán acciones-decisiones cuya área de influencia sobrepasa el marco del propio puesto de trabajo y de sus colaterales incidiendo así en un sector amplio de la empresa.
- Las acciones-decisiones corresponden en general a puestos de "mandos-intermedios" entre cuyos objetivos suele encontrarse, el sistematizar, metodizar, organizar conducir las acciones rutinarias de la empresa y hacerlas asequibles y operativas para los puestos de niveles 1 y 2 de Responsabilidad Operativa.
- Estas acciones requieren un periodo de duración o un periodo de control superior al mes.

Grado 4.- Se sitúan en este nivel acciones-decisiones que inciden sobre un área o sector clave de la empresa.

Por lo general son acciones-decisiones que corresponden a "puestos técnicos de nivel medio" que requieren capacidad para analizar y resolver problemas muy complejos en el campo técnico, comercial, administrativo, etc. y para lo cual deben ajustarse a criterios de política, a objetivos generales y a metodología base, pero con gran marco de alternativas.

Normalmente requieren periodo largo de elaboración y el control de los resultados así como la permanencia de sus efectos son cuanto menos a medio plazo.

Grado 5.- En este nivel se sitúan acciones-decisiones trascendentales para la empresa, muy complejas, que requieren de meditados y prolongados estudios sin que a pesar de ello se eliminen los riesgos que conllevan por la incertidumbre del futuro.

Grado 6.- A este nivel corresponden los puestos de mayor responsabilidad de la empresa, es decir, la alta dirección y algunos puestos técnicos de vital importancia. Las decisiones son de tipo estratégico y las repercusiones de sus acciones-decisiones son a largo plazo. Estando bajo su responsabilidad las decisiones de política empresarial.

FACTOR: RESPONSABILIDAD POR DIRECCION

Grado 1.- Puestos de trabajo que están dirigiendo a un solo colaborador de nivel inferior.

Grado 2.-

. Responsable de la preparación, distribución de los trabajos y control de los resultados, en su grupo o equipo de ejecutantes no responsables de sección, siguiendo un plan fijado previamente.

. El número de colaboradores están entre 2 y 5, siendo estos de un area uniforme.

Grado 3.-

. Responsable de la dirección de un grupo de colaboradores, en donde el nivel de los mismos es superior al anterior, sin llegar a puestos de dirección.

. Es responsable de la planificación de su área de trabajo y de definir objetivos y normas de actuación y métodos de trabajo en su equipo.

. El número de colaboradores está entre 5 y 15 siendo estos de un área uniforme.

Grado 4.-

. Responsable de la dirección de un grupo de colaboradores en donde el nivel de los mismos es elevado, por su especialidad o Tecnicismo.

. El grupo de trabajo no es totalmente uniforme.

. El número de trabajadores está entre 1 y 10

Grado 5.-

. Responsable de la dirección de un grupo de colaboradores de los cuales depende la dirección de varios equipos de trabajo o areas departamentales.

. El grupo de trabajo no es totalmente uniforme.

. El número de colaboradores está entre 1 y 10.

Grado 6.-

. Responsable de la dirección de un equipo de colaboradores de los cuales depende areas uniformes de la empresa y de máxima responsabilidad

- . El grupo de trabajo no es uniforme.
- . El grupo de colaboradores directos está entre 1 y 10.

FACTOR: R E L A C I O N E S E X T E R N A S

Grado 1.

Este grado de responsabilidad corresponde a contactos nulos o escasos y de poca importancia con personas del exterior de la empresa.

Grado 2.

Este grado de responsabilidad corresponde a contactos con el exterior para asesorar y/o argumentar las cuestiones de venta directa o para intercambiar información técnica poco complicada.

Grado 3.

Este grado de responsabilidad corresponde a contactos de importancia con el exterior para asesorar o intercambiar información técnica de cierta complejidad.

Grado 4.

Este grado de responsabilidad corresponde a contactos de mucha importancia con personas del exterior de la empresa para el intercambio de trabajos técnicos complejos, donde la actitud del individuo y su capacidad de relación y motivación juegan un papel importante.

Grado 5.

Este grado de responsabilidad corresponde a contactos de gran importancia con personas del exterior de la empresa para la resolución de cuestiones de tipo técnico, financiero, jurídico, comercial, etc., en donde el tacto y la habilidad personal tiene incidencia en los resultados.

Grado 6.

Este grado de responsabilidad corresponde a contactos de alto nivel externos a la empresa, donde por lo general, la resolución de un asunto importante, se logra en gran parte, a través de la relación personal.

FACTOR: E S F U E R Z O F I S I C O

Grado 1

INTENSIDAD: Los trabajos a desarrollar apenas oponen resistencia al movimiento de las manos, de los brazos y del tronco y ello no comporta desgaste de energía física apreciable.

POSICION DEL CUERPO: Posición cómoda, conforme a las exigencias del equilibrio fisiológico. Normalmente el interesado puede estar sentado o en posición de descanso. Puede requerirse de vez en cuando periodos de permanencia de pie o andando (controlar, vigilar, informar, decidir como).

Grado 2

INTENSIDAD: Los trabajos a desarrollar oponen cierta resistencia al movimiento de las manos, de los brazos y del tronco y ello comporta un ligero desgaste de energía física.

POSICION DEL CUERPO: Posición medianamente cómoda, relativamente conforme a las exigencias del equilibrio fisiológico. Supone la necesidad de mantener el cuerpo en posición de pie o andando, sentado con cierta incomodidad en brazos.

Grado 3

INTENSIDAD: Los trabajos a desarrollar oponen una sensible resistencia al movimiento de las manos, de los brazos y del tronco y ello comporta un apreciable desgaste de energía física.

POSICION DEL CUERPO: Posición incómoda, posición parcialmente disconforme con las exigencias del equilibrio fisiológico. Se requiere normalmente estar de pie con alguna incomodidad de brazo o tronco.

Grado 4

INTENSIDAD: Los trabajos a desarrollar oponen una notable resistencia de movimiento de las manos, de los brazos y del tronco y ello comporta un considerable desgaste de energía física.

POSICION DEL CUERPO: Posición muy incómoda: posición disconforme con las exigencias del equilibrio fisiológico. Se requiere permanecer en posiciones fatigosas.

FACTOR: E S F U E R Z O M E N T A L

Definición

Aprecia la intensidad y duración del esfuerzo, en términos de concentración, atención y coordinación de ideas.

Mide la fatiga mental que se experimenta al realizar el trabajo según el tiempo de duración del esfuerzo mental, la intensidad del mismo y la exposición al riesgo del stress.

Grado 1

Trabajos sencillos de rutina que se efectúa casi mecánicamente y requiere un mínimo esfuerzo mental.

Grado 2

Trabajo repetitivo que requiere una atención casi continua pero moderada y una concentración mental media.

Grado 3

Trabajo repetitivo pero que comporta una atención y ocasionalmente requiere una notable concentración y agilidad mental.

Grado 4

Trabajo variado que requiere a veces una coordinación de ideas y continua concentración y agilidad mental para la puesta en marcha y realización de cada uno de los cometidos.

Grado 5

El trabajo además de variado, es complejo. Requiere una frecuente coordinación de ideas y un esfuerzo mental continuo manteniendo para la programación, realización y control de las múltiples actividades.

Grado 6

Trabajo muy delicado que por su dificultad y sus múltiples aspectos exige una tención mental constante y mantenida y una continua coordinación de ideas.

FACTOR: R I E S G O D E A C C I D E N T E S

Grado 1

Puestos situados dentro de ambientes que no revisten o es muy remoto el riesgo de accidentes.

Grado 2

Tareas en puestos o ambientes que puedan producir algún accidente que unicamente requiera asistencia por la levedad del mismo.

Grado 3

Puestos en los que pueden darse el mismo tipo de lesiones que los del grado anterior, pero se diferencian unicamente por una frecuencia mayor.

Grado 4

Riesgos de accidentes menos grave, con incapacidad laboral transitoria de corta duración, normalmente alrededor del mes.

Grado 5

Riesgos de accidentes que pueden producir secuelas importantes, deformidades, mutilaciones y las que podrían tener la consideración de incapacidad permanente parcial.

Grado 6

Riestos de accidentes muy graves, pueden encerrar secuelas de incapacidad permanente total.

TABLA DE ASIGNACION DE ACCIDENTALIDAD POR CONDUCCION

Se valoran los kilometros realizados en los desplazamiento por trabajo.

<u>Grado</u>	<u>Kms./mes</u>
1	0- 50
2	51-100
3	101-300
4	301-600
5	601-1000
6	1001-1500.

6.- HOJA DE ANALISIS

Una vez realizada la definición de grados, se procederá a analizar los puestos de trabajo objeto de valoración, a través de un proceso en el que se descomponen una serie de hechos relativos a un trabajo en sus componentes, para lo cual se analizarán las tareas, funciones, requerimientos de la persona que iba ejecutar dicho puesto, debiendo tenerse en cuenta los Factores elegidos.

Para registrar adecuadamente los hechos, es necesario diseñar un documento de recogida de información, que denominaremos HOJA DE ANALISIS.

La Hoja de Análisis es de mucha utilidad en la última fase del proceso, en "la valoración de puestos de trabajo" o en caso de no existir categorías previamente definidas, en la fase organizativa del proceso, en los inventarios y descripciones de --- puestos de trabajo.

7.- PONDERACION DE FACTORES

Los factores que utilizamos en una valoración, no tienen todos el mismo valor relativo. Algunos son más importantes que otros.

La ponderación de un factor, no es más que un coeficiente, que se aplica en dicho factor y cuyo objeto, es aumentar la precisión del manual como instrumento de medida-del valor trabajo. Para ello, es condición indispensable, que esta ponderación, refleje lo más posible la realidad de la empresa, evitando las estimaciones subjetivas y arbitrarias. Por tanto, cada empresa deberá realizar su propia ponderación, de acuerdo con su actividad, importancia de los factores, objetivos, etc.

La forma más usual de realizarla es mediante la distribución de 100 puntos entre los factores pero con una primera estimación a través de la agrupación de factores.

<u>Grupo</u>	<u>Puntos</u>	<u>Factor</u>	<u>Puntos</u>
. Exigencias Profesionales	37	. Experiencia	22
		. Conocimientos	15

<u>Grupo</u>	<u>Puntos</u>	<u>Factor</u>	<u>Puntos</u>
. Responsabilidades	48	. Dirección	20
		. Operativa	18
		. Relaciones externas	10
. Esfuerzos	11	. Fisico	5
		. Mental	6
. Condiciones de trabajo	4	. Cond. trab.	4
TOTAL	100		100

7.1.- Cuadro de puntuación

. Redactado el manual y establecida la escala de grados para cada factor, contamos con un instrumento que permitirá al Comité de Valoración, clasificar los puestos de trabajo, asignando a cada uno, el grado que le corresponda en los diferentes factores.

La fijación de los puntos que corresponden a cada grado, se, se hace a base de la ponderación determinada a cada factor.

Para la fijación, es preciso construir una tabla en la que figuren, los factores y sus ponderaciones de base, partiendo de este dato y para obtener las puntuaciones del resto de los grados, utilizaremos una progresión aritmética. En dicha progresión, el valor de las puntuaciones de los sucesivos grados, -- dentro de un mismo factor, se obtiene multiplicando el número del grado por el valor del grado primero, con lo cual obtendremos el siguiente cuadro.

FACTORES	GRADOS					
	1	2	3	4	5	6
Conocimientos	15	30	45	60	75	90
Experiencia	22	44	66	88	110	132
Responsab. oper.	18	36	54	72	90	108
Resp. por direc.	20	40	60	80	100	120
Resp. relac. ext.	10	20	30	40	50	60
Esfuerzo fisico	5	10	15	20	25	30
Esfuerzo mental	6	12	18	24	30	36
Riesgo accident.	4	8	12	16	20	24

8.- ANALISIS Y CORRECCION DEL MANUAL

El manual redactado, es necesario someterlo a un "test" - al objeto de determinar su consistencia interna. Puede ocurrir que la distribución real de los factores, entre los diversos - puestos de trabajo, presente anomalías que solamente se ponen de manifiesto, al realizar el análisis, lo cual nos permitirá corregir el manual: suprimiendo factores, modificando el número de grados o alguno de ellos, modificar la ponderación etc.

El trabajo consiste en primer lugar, en elegir, una MUESTRA de puestos de trabajo, lo suficientemente importante, tanto cuantitativamente, como cualitativamente, para realizar una PRUEBA y valorar.

Los criterios a tener en cuenta para la elección de la -- muestra piloto :

- . Seleccionar un número de puestos que pueda tener representatividad en cuanto a su número.

- . Escoger aquellos puestos que la percepción de su salario esté considerado como "justo".

- . Elegir puestos cuyas definiciones esten claras en cuanto a sus tareas, requerimiento y responsabilidades.

Una vez seleccionada la muestra procederemos a valorar - estos puestos de trabajo y por último a analizar sus resultados y compararlos con la situación actual, estableciendo las correcciones que se consideren oportunas.

9.- VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO

Redactado el manual de valoración, validado y legitimado, es posible pasar a la valoración propiamente dicha, es decir:

- . Determinar, para cada factor, cual es el grado que le corresponde a los diferentes puestos de trabajo. Para lo cual es conveniente utilizar las hojas de análisis anteriormente descritas.

- . Convertir en puntos, los diversos grados asignados a cada puesto de trabajo, de acuerdo con el cuadro de puntos obtenido en el apartado de "ponderación de factores".

- . Totalizar los puntos de cada grado y factor, al objeto -

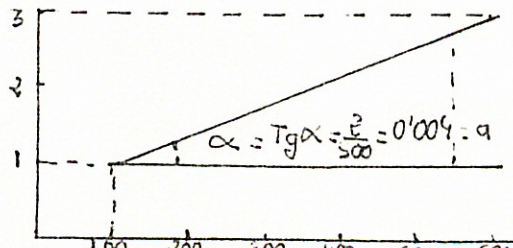
de obtener un "valor trabajo", en puntos, de cada puesto de trabajo.

10.- CONVERSION DE LOS PUNTOS EN BAREMOS

Una vez obtenidos los puntos totales de cada puesto de trabajo, que definen las diferencias obtenidas en el estudio, deberemos reconvertirlos, respetando las equivalencias, en baremos estructurales.

En primer lugar habrá que definir la política valorativa de la cooperativa, con respecto al abanico salarial, cual debe ser el baremo máximo.

En segundo, y último lugar, convertiremos los puntos del estudio en baremos, guardando las equivalencias y respetando el abanico salarial, la fórmula matemática empleada es la siguiente (para un abanico salarial 1 a 3):



y = abanico salarial

x = puntos obtenidos en el estudio (600 sería la puntuación máxima obtenida por el gerente)

$$y = a x + 1$$

<u>Puntos reales</u>	<u>Reconversión de puntos</u>	<u>Indice</u>
600	600-100=500	3 (500 x 0,004+1=3)
450	450-100=350	2,4(350-0,004+1=2,4)

De esta forma obtenemos los baremos estructurales de todos los puestos de trabajo objeto de valoración.

A.- SITUACIONES DE APLICACION INMEDIATA DE LOS INDICES ESTRUCTURALES.

1.- Introducción

El índice laboral es la expresión cuantitativa de la aportación relativa de trabajo de la comunidad empresarial determinado y regulado a través del estudio de valoración de los índices estructurales y de la presente normativa.

En el momento de aplicar el índice estructural a las personas y a la realidad concreta de la cooperativa, suelen ocurrir desajustes entre las exigencias de los puestos y la aportación de las personas, al igual que situaciones de agravio comparativo con respecto a la valoración anterior. Con el fin de evitar estas situaciones aparecen dos nuevos índices:

- . El índice sub-estructural.
- . Los complementos de compensación.

2.- Índice Sub-Estructural

La aplicación de un determinado índice estructural a las personas en concreto, ha de realizarse de forma individualizada estudiando su caso. El titular de un puesto, para hacerse acreedor al índice estructural de dicho puesto, debe acreditar unos conocimientos técnicos y una experiencia, en grado igual o superior al asignado en el análisis de la valoración estructural, como exigencia para un desempeño correcto de las tareas y funciones del mismo. Si no es así, no debe asignársele el índice estructural, y estará sujeto a la correspondiente detracción de puntos que resulte de una correcta evaluación de subestructuralidad.

La situación en que normalmente puede tener aplicación -- una eventual detracción por subestructuralidad, es la del acceso de una persona nueva a un puesto o a la puesta en práctica de un Estudio nuevo de Valoración de Puestos de Trabajo que lleve implícito una modificación en la descripción de los puestos de trabajo. Siempre que éste supuesto ocurra, deberá hacerse la oportuna valoración de subestructuralidad y si del correcto análisis de las características del candidato resultase un índice subestructural, se debe aplicar de inmediato.

Si se presenta el caso de subestructuralidad al producirse un cambio de puesto interno, quedará perfectamente recogida su aplicación en el documento "NORMATIVA DE APLICACION Y ADMINISTRACION DE LA VALORACION".

Un caso muy particular de esta situación, fácilmente detectable, es el de no cumplimiento de todas las tareas y funciones contenidas en la descripción del puesto de trabajo, a pesar de que la organización empresarial lo demanda, siempre que su incumplimiento no se deba a falta de tiempo o interés, sino a no estar en posesión de los conocimientos y experiencias necesarios.

En estos casos se deberá proceder a evaluar a este socio desde el punto de vista de la subestructuralidad como si se tratara de una persona de nuevo ingreso.

2.1.- AUTORES

La tarea de evaluar subestructuralmente corresponde a los respectivos mandos. Cada Jefe o Encargado cumplimenta la hoja de evaluación correspondiente al personal directamente a su cargo siendo supervisado por los mandos inmediatos superiores. Finalmente, Gerencia y Consejo de Dirección supervisan los resultados derivados de las distintas secciones y departamentos.

2.2.- PROCESO BASICO DE EVALUACION SUBESTRUCTURAL.

La evaluación se debe plasmar en un impreso que contenga:

- . Datos de identificación de la persona evaluada, del puesto que ocupa en el momento de la evaluación y de los puestos ocupados anteriormente.
- . Análisis y evaluación del puesto según el Estudio de Valoración Estructural. Consiste en trasladar o recoger el análisis y la asignación de grados que se efectuó en el momento de la valoración de dicho puesto, en lo que se refiere a los factores "Conocimientos teóricos", "Experiencia" y "Responsabilidades", lo que se traduce finalmente en una puntuación.
- . Evaluación de la persona ocupante del puesto según el Manual de Valoración Estructural. Se trata de analizar el nivel de conocimientos Teóricos y Experiencia del sujeto que va a ocupar u ocupa el puesto. Una vez analizado y definido el nivel, se le atribuyen los grados correspondientes y se traducen a puntos, de acuerdo con las ponderaciones fijadas en la Valoración Estructural.

Debido a que en general los puntos asignados en Responsabilidades son proporcionales a la asignación hecha en Conocimientos y Experiencia, es lógico pensar que si se produce detracción en éstos, repercute proporcionalmente en aquellas por lo cual habrá que tenerlo en cuenta.

- . Cálculo del índice subestructural. Consiste en traducir la diferencia de puntos existente entre las exigencias del puesto y las características que reúne el que vaya a ocuparlo en índice, para lo cual se aplicará la escala utilizada en la valoración estructural.

2.3.- ESCALA DE INDICES SUBESTRUCTURALES

Los índices subestructurales lógicamente son sólo de componente negativo y varían a intervalos de -0,05 ó -0,025 de índice a partir del mínimo valor cero que corresponde a la ausencia de subestructuralidad.

La máxima cuantía de subestructuralidad no puede establecerse a priori ya que depende del grado de carencia de la persona respecto a las exigencias de Conocimientos y Experiencia. Lo que sí puede afirmarse es que el campo se incrementa a medida que se asciende en la escala de índices estructurales, siendo el mayor campo posible, en el nivel directivo por la alta incidencia de los conceptos Formación y Responsabilidad en el índice estructural de estos puestos.

De todas maneras, los máximos subestructurales posibles se situarán en la práctica entre un 10% y un 15% del índice estructural ya que diferencias mayores suponen, por lo general, una deficiente asignación de la persona al puesto o una deficiente valoración estructural del mismo como consecuencia de haberla efectuado con excesiva visión de largo plazo.

3.- COMPLEMENTO DE COMPENSACION (C. de C.)

Estimando que a los socios en "situación Negativa" (que - el "índice laboral nuevo" sea inferior al "índice laboral anterior") se les debe garantizar iguales percepciones a las que les hubiese correspondido de no mediar el Estudio de Valoración, se establece el Complemento de Compensación.

Se entiende por "Complemento de Compensación" (C. de C.) un "plus" que percibirán los socios titulares de puestos que como consecuencia de la aplicación de la Valoración, resulten devaluadas respecto al Índice Laboral Anterior.

El C. de C. será considerado a todos los efectos como un componente más del Índice Laboral, contabilizándose por tanto a efectos de anticipos, retornos, gratificaciones extraordinarias etc.

3.1.- APLICACION DEL COMPLEMENTO DE COMPENSACION.

La aplicación del "C. de C." se efectuará atendiendo a los dos criterios fundamentales siguientes:

a) El "C. de C." es un plus de atribución personal o sea - no es inherente al puesto de trabajo, sino que responde a situaciones personales históricas consolidadas precedentemente.

b) El C. de C. es variable, oscilando su variabilidad entre el mínimo cero y un máximo que será la diferencia entre el Índice Laboral nuevo y el Índice Laboral anterior.

c) La aplicación del "C de C." no podrá suponer en ningún caso un Índice Laboral nuevo superior al Índice Laboral anterior.

3.2.- AMORTIZACION DE SITUACIONES NEGATIVAS O DEL "C.DE C."

a) El Complemento de Compensación (C. de C.) será absorbido por los aumentos de Índice Laboral que se produzcan en cualquier de sus componentes (antigüedad, etc.)

b) Como norma general la eliminación de situaciones negativas, se realizarán por el incremento del contenido estructural del puesto, o bien por cambio de puesto.

c) Se otorgará opción a ocupar vacantes a los socios que se en

cuentren en situación negativa, es decir, con "C. de C.". Siempre que se encuentren en igualdad de condiciones con los demás socios optantes, respecto a las exigencias estructurales de los nuevos puestos.

d) A fin de permitir que los "c. de C." sean eliminados por vía de promoción, se establece un período de carencia de dos años

e) Transcurrido dicho periodo, los C. de C. que queden serán - eliminados paulatinamente y absorbidos en cuantías de media de dim anual hasta su total desaparición, coincidiendo con los in crementos anuales de anticipos y considerando que la percepción en dinero no sea inferior a la que venía disfrutando.

f) Para los C. de C. que pudieran aparecer con posterioridad al Estudio de Valoración, como consecuencia de cambios de puesto, etc., podrá asimismo establecerse un período de carencia como máximo será de dos años de duración, a partir de cuya fecha se procederá a su eliminación según la mecánica expuesta anteriormente.

3.3.- CLAUSULAS COMPLEMENTARIAS

a) Si una vez ofrecido al socio con complemento de compensación, puesto o puestos que dejen sin efecto o reduzcan los C. de C. éste no acepta su ocupación reuniendo condiciones para ello, - perderá el derecho al C. de C. y continuará en el puesto que viene ocupando.

b) Si en el caso del ofrecimiento anterior no llega, (transcurrido un periodo de adaptación), a cubrir las exigencias estructurales del nuevo puesto, se le retornará al puesto de partida o equivalente quedando con el C. de C. que le corresponda, ofreciéndose este puesto al que quedó en siguiente lugar en la selección.

En el caso de no haber más candidatos será discrecional el trato a dar a este socio.

c) Se entiende por período de adaptación, al tiempo mínimo que el Encargado o Jefe de Departamento estima necesario para que el socio en el nuevo puesto, alcance un Índice Laboral igual al que percibía en el puesto anterior, con complemento de com-

pensación no superior al que percibía en éste.

e) Durante el tiempo que el socio se encuentre en período de adaptación se el retribuirá con el Índice Laboral del puesto de procedencia.

B) ACTUALIZACION DEL ESTUDIO DE VALORACION

Teniendo en cuenta el carácter dinámico de la organización empresarial y de los hombres que la componen, se comprende que la aportación de trabajo de cada socio a la Comunidad pueda sufrir modificaciones en el transcurso del tiempo.

Dado que el sistema de retribuciones cooperativo está basado en el principios de que cada persona sea compensada económicamente en razón directa a su aportación profesional a la Comunidad de Trabajo, resulta evidente que los resultados de la Valoración actual no puedan considerarse válidos indefinidamente por lo que con el tiempo será preciso acomodarlos a las nuevas circunstancias mediante las revisiones periódicas que han de preverse y llevarse a cabo.

Para que la Valoración tenga vigencia en todo momento y los Indices se correspondan realmente (según el Manual de Valoración) a los puestos de trabajo existentes, será preciso únicamente valorar los puestos nuevos que se vayan creando y revisar aquellos que hayan podido cambiar de contenido bien por ampliación o simplificación de las tareas, por incremento o disminución de esfuerzos, por requerir mayor o menor preparación profesional... etc.

1.- Periodo de revisión

Anualmente se reunirá el Comité de Valoración para valorar los puestos nuevos que se vayan creando y aquellos otros que hayan sufrido modificaciones durante este período.

El establecimiento de esta norma de carácter general, no será impedimento para que en situaciones especiales pueda procederse a efectuar determinadas revisiones si así lo estima la Junta Rectora a decisión propia o requerimiento de Gerencia.

2.- Proceso a seguir en las revisiones.

En el momento de preverse la creación de un nuevo puesto o de modificarse un ya existente, el Director del Departamento

correspondiente informará al Departamento de Personal y con el V.B. de Gerencia; el Director de Personal iniciará el proceso de actualización que seguidamente exponemos:

a) El mando correspondiente realizará la nueva descripción de funciones del puesto, sometiéndola a su Director Departamental y al Consejo de Dirección.

b) La nueva descripción Gerencia la propone la Junta Rectora para su aprobación y posterior traslado al Comité de Valoración. El Comité de Valoración, conforme al Manual de Valoración efectuará el análisis de los puestos y su valoración estructural.

c) Los resultados de la Valoración de puestos el propio Comité los traslada y propone al Consejo de Dirección y Junta Rectora.

d) La Junta Rectora una vez recibido el dictamen del Consejo de Dirección, aprobará los resultados e informará a los socios afectados.

e) En el caso de que los socios deseen reclamar lo harán por escrito en el plazo de ocho días dirigiendo sus impugnaciones al Comité de Valoración mediante la Dirección de Personal.

f) El Comité de Valoración estudiará las reclamaciones y sus resultados los propondrá al Consejo de Dirección y Junta Rectora.

g) La Junta Rectora, una vez de recibido el dictamen del Consejo de Dirección, aprobará los resultados definitivos y seguidamente informará a los interesados el resultado de su reclamación.

h) Tanto en la primera como en la segunda presentación de resultados los órganos directivos como rectores podrán emitir al Comité, para su estudio, cuantas sugerencias estimen oportunas.

3.- Tratamiento de las situaciones resultantes.

Los resultados se aplicarán a partir del primero en que empiece el ejercicio económico.

Caso de que el nuevo índice sea inferior al anterior, se podrá aplicar un Complemento de Compensación conforme a los establecidos en los apartados anteriores.

4.- Actualización del Manual de Valoración.

Con el fin de dar respuesta valorativa a las necesidades cambiantes que la propia organización empresarial vaya generando, debe adaptarse el Manual de Valoración de forma que perdiendo su rigidez sirva como instrumento eficaz en las diversas situaciones.

Por lo tanto cuando el Comité de Valoración observase deficiencias tanto en lo que se refiere a los factores, su definición, sus grados, etc., emitirá el informe correspondiente - aportando sus opiniones y propuestas de mejora al Consejo de Dirección y Junta Rectora quienes dictaminarán sobre el particular.

Con el Manual perfeccionado se procederá a la consiguiente revisión de Valoración de puestos, aplicando a los resultados lo normativizado al efecto.

6) TRATAMIENTO DE SITUACIONES VARIAS

1.- Cambio de Categoría.

Si el socio se encuentra en un nivel estructural de la categoría inferior, una vez cumplimentados los profesiogramas por el mando respectivo y supuesto que alcanza el nivel de categoría superior, se le aplicará el índice estructural de la categoría alcanzada.

2.- Situaciones de cambio de puesto.

A cada socio de la Cooperativa se le debe asignar el índice correspondiente al puesto de trabajo que ocupa, por lo tanto, ante situaciones de cambio de algún socio de un puesto de trabajo a otro que puede suponer aumento o disminución del índice, se plantean casos particulares o diferentes, que es preciso analizar.

Se entiende por cambio de puesto el traslado de un socio de un puesto a otro, origine o no el cambio de sección de Departamento.

Los cambio de puesto atendiendo a sus causas, duración y nivel estructural, podemos clasificarlos como sigue:

. Respecto a sus causas:

- a) Cambio de puesto voluntario: por petición del propio socio.
- b) Cambio de puesto forzoso: se establece el cambio cuando habiéndose presentado la opción de cambio, no haya candidatos, es por conveniencia de la organización empresarial; también se entenderá como cambio forzoso, cuando la falta de trabajo en la sección obliga a ocupar otro puesto distinto.
- c) Cambio por discapacidad o pérdida de facultades: Cuando se produce el cambio de puesto por motivos de discapacidad por accidente o enfermedad, por pérdida de facultades físicas y por inadaptación a la evolución del propio puesto de trabajo.

. Respecto a su duración:

- a) Fijo: Cuando en el momento del cambio así se determine cuando el traslado efectuado se prolongue más de seis

meses, a partir de cuyo plazo se considerará como cambio fijo.

b) Transitorio: Cuando en el momento del cambio no se haga con carácter fijo y dure menos de seis meses. De la misma forma se le dará este carácter cuando el cambio es forzoso y se produce con cualquier duración a un puesto de menor índice estructural.

. Respecto a su nivel estructural:

- a) Que el nuevo puesto sea de índice estructural superior al de procedencia.
- b) Que el nuevo puesto sea de igual índice que el de procedencia.
- c) Que el nuevo puesto sea de índice estructural inferior al de procedencia.

RESUMEN

Causa	Duración	Fijos			Eventuales
	Nivel	Superior	Igual	Inferior	sup. igu. inf.
Cambio voluntario	A	B1	C1	D	
Cambio forzoso	A	B2	C2	D	
Cambio por discapacidad o pérdida de facultades		B3	C3		
Inadaptación			C4		

APLICACION A CADA CASO

a) Clasificación A = Promoción:

Este caso supone un cambio de carácter fijo, a un puesto de trabajo de mayor índice estructural, tanto si es de forma voluntaria como forzosa.

En estos casos se le mantendrá al socio la asignación del índice laboral que tenía en el puesto anterior, durante el tiempo considerado necesario para la obtención del índice que ostentaría en el citado puesto, dandosele el mismo, en la fecha en que se realice la revisión anual del Estudio de Valoración

b) Clasificación B = Cambio horizontal:

Supone un cambio de carácter fijo de un socio a un puesto de trabajo de igual índice estructural, motivado por cualquiera de las causas descritas en el cuadro anterior, en cuyo caso no habrá modificaciones de índices.

c) Clasificación C = Cambio descendente:

Supone un cambio de carácter fijo de un socio a un puesto de trabajo de menor índice estructural, cambio motivado por cualquiera de las causas descritas en el cuadro anterior.

- Cambio voluntario (C1): El índice laboral que le corresponderá será el del nuevo puesto a desempeñar.

- Cambio forzoso (C2): Admitiendo que en estos casos a los socios se les debe garantizar igual índice laboral que el que le hubiera correspondido en su puesto anterior, se les aplicará un "Complemento de Compensación", de forma que, una vez transcurrido el tiempo suficiente de adaptación al puesto, les pueda corresponder el mismo índice laboral.

Por lo mismo, el Complemento de Compensación será de un valor igual, como máximo, a la diferencia entre índices estructurales.

Se entiende como período de adaptación, aquel que se estime como necesario para que pueda llegar a alcanzar el nivel de respuesta que tenía en el puesto anterior.

Dentro del sistema de eliminación de estas situaciones y en plazo mínimo posible, se tratará de adaptar a un puesto de índice estructural igual al que ostentaba anteriormente.

Para ser acreedor a esta regulación, el socio habrá cubierto un período mínimo de seis meses en el puesto estructural superior, que el cambio no sea debido a mala funcionalidad, que haya rebasado la subestructuralidad.

- Cambio por discapacidad o pérdida de facultades (C3): A estos casos se les aplicará lo regulado por MUTUA POPULAR, o en su defecto por la Seguridad Social.

- Cambio por inadaptación (C4): En los casos que por inadaptación al puesto se imponga el cambio, se le aplicará un Complemento de Compensación que como máximo será la diferencia entre

estructurales, el cual se le aplicará la normativa del C.C. en cuanto a su eliminación.

d) Clasificación D = Cambio de puesto transitorio:

Supone un cambio eventual de un socio a un puesto de igual, mayor o menor índice estructural, sea por la causa que fuere.

Tanto para el cambio de puesto voluntario como para el forzoso, se le retribuirá con el índice laboral anterior de su puesto.

Pasados seis meses se le considerará como cambio fijo, aplicándosele lo regulado en la norma correspondiente.

3.- Socio que, habitualmente ocupe más de un puesto de trabajo.

En estos casos al socio se le retribuirá de la siguiente forma:

a) Con el índice estructural más alto de todos los puestos que paricialmente ocupa.

b) Con la media de su funcionalidad en los puestos que ocupa, de acuerdo con su duración.

D) RESPONSABILIDAD EN LA ADMINISTRACION DE LA VALORACION.

1.- Junta Rectora

Junta Rectora a propuesto de Gerencia se responsabilizará de:

- Aprobar el Manuel de Organización y Organigrama de la Cooperativa.
- Decidir la conveniencia de abordar el Estudio de Valoración.
- Aprobar "Plan de Actuación" y todas las herramientas utilizadas para la Valoración general.
- Fijar los criterios básicos de retribución.
- Aprobar los resultados de la Valoración General y posteriores revisiones a que diera lugar.
- Decidir la aplicación de los resultados a que hace referencia el párrafo anterior.

2.- Gerencia y Consejo de Dirección.

- Estudiar todo lo referente a las propuestas a Junta Rectora emitiendo informe a ésta de cada una de ellas.
- Decidir sobre revisiones a efectuar en el Manual de Valoración.
- Supervisar el trabajo valorativo realizado.

3.- Comité de Valoración.

- Se trata de un Comité establecido para valorar nuevos puestos o revisar antiguos, según el Manual de Valoración.
- Efectuará los análisis de los puestos aplicando los Manuales y obteniendo los índices estructurales.
- Dará el visto bueno a la Valoración Estructural.
- Atenderá y estudiará cuantas sugerencias y reclamaciones se le presenten.
- Emitirá informe sobre posibles deficiencias en el Manual de Valoración estructural al Consejo de Dirección y Gerencia proponiendo soluciones al respecto.

4.- Departamento Social,

El departamento de Personal juega un papel clave en el -

proceso de Valoración y en su posterior actualización siendo sus principales responsabilidades:

- Organizar los medios materiales y humanos para la elaboración del Estudio y sus posteriores actualizaciones.

- Controlar el cumplimiento de las normas redactadas al respecto y cuantos acuerdos se adopten.

- Elaborar cuantos informes le sean requeridos, actuando como Secretario y Canalizador del Estudio en todo momento.

- Llevar a cabo cuantas acciones formativas sean necesarias tanto al colectivo como a comités y mandos.

- Participar en los comités y reuniones de mandos asesorándoles en todo momento y dotándolos de los instrumentos necesarios.

- Confeccionar la normativa de Aplicación.

- Controlar el cumplimiento de todo lo normativizado respecto a la Valoración.

- Convocar al Comité de Valoración.

5.- Renovación del Comité de Valoración.

La Junta Rectora tendrá en cuenta la estructura de la Cooperativa para la adecuación del Comité de Valoración a fin de que sea suficientemente amplio y representativo.

El Comité de Valoración se renovará, en un miembro cada año, pudiendo ser reelegido, siendo sustituido por otro compañero del grupo a que representa.

Si hubiese baja de algún miembro durante este período será sustituido por aquel que quedó en segundo lugar en la votación que dió lugar a su elección.

En la primera composición del Comité, el propio Comité decidirá qué miembro de entre ellos cesará.

Las reuniones del Comité serán convocadas por el Secretario del mismo, decidiéndose internamente la forma de funcionamiento de las mismas.

E) PUESTA EN PRACTICA

Una vez el Comité de Valoración apruebe el Estudio de Valoración de Puestos de Trabajo completo y en todos sus documentos, éste pasará a ser aprobado por la gerencia y el Consejo Rector, quienes podrán solicitar del Comité cuantos informes -- consideren necesarios.

La gerencia y la línea de mando, establecerán la aplicación concreta para su puesta en funcionamiento:

- Asignación de las nuevas categorías a los socios.
- Aplicación del índice estructural con las posibles deficiencias de subestructuralidad o incidencias negativas, lo que llevará al establecimiento de índices subestructurales y complementos de compensación.

Los socios que estén disconformes con la nueva situación resultante del punto anterior, podrán recurrir al Comité de Valoración el cual actuará de acuerdo con la normativa establecida en el punto B-2 "proceso a seguir en las revisiones".