

NIVELACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO: ¿SIGUE SIENDO IMPORTANTE?

¿SIGUE SIENDO HOY IMPORTANTE NIVELAR, CLASIFICAR, VALORAR Y JERARQUIZAR LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES? LA EXPERIENCIA DEMUESTRA QUE CONTINÚA SIENDO IMPORTANTE, SIEMPRE QUE SE HAGA CON CRITERIOS MODERNOS Y ADECUADOS A LA REALIDAD DE NEGOCIOS DEL SIGLO XXI, Y NO CON CRITERIOS MECANICISTAS U OBSOLETOS.

MARIO CERÓN. GERENTE DE PEOPLEMATTERS.

Nivelar o clasificar los puestos de trabajo es un tema clásico de la gestión de recursos humanos que requiere una profunda revisión. Con esta voluntad, el presente artículo pretende contribuir a los siguientes objetivos:

- ▶ Plantear la necesidad de continuar nivelando y clasificando puestos en las organizaciones.
- ▶ Dar una visión actualizada de la nivelación y clasificación de puestos y roles, y de los distintos sistemas de nivelación y clasificación.
- ▶ Suministrar criterios avanzados para aclarar las relaciones jerárquicas y funcionales internas y gestionar con más facilidad la estructura organizativa.
- ▶ Especificar cómo la nivelación y clasificación de puestos o roles fundamenta o dificulta las distintas políticas de recursos humanos.
- ▶ Dar pautas para la elaboración de estructuras retributivas saneadas y eficaces.

A continuación se desarrollan los contenidos correspondientes a estos objetivos.

PASADO Y PRESENTE DE LA NIVELACIÓN Y LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Como ya se ha comentado, la nivelación y clasificación de puestos es una cuestión de larga tradición en materia de organiza-

ción empresarial y administración de personas, que por la vía de la práctica sigue vigente en numerosas compañías. No obstante, cabe preguntarse por la evolución histórica del concepto de nivelación y clasificación, de forma que se pueda entender su estado actual.

ANTECEDENTES DE LA NIVELACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS. En realidad, la tarea de nivelar y clasificar puestos es tan antigua como la sociedad humana misma. Desde que aparece la división social del trabajo, existe una diferenciación de actividades entre los individuos y, con ello, una diferenciación jerárquica dentro del grupo productor, que implica un sistema de distribución de las recompensas: el jefe y los guerreros, el sacerdote y los acólitos, el cazador experto y los jóvenes, etc. A través de las distintas épocas y sociedades (esclavista, feudal, renacentista, etc.) este modelo, con los matices y complejidades oportunas, se mantiene hasta llegar a la Revolución Industrial. El nuevo sistema de producción, una vez pasado el momento de institucionalizar las relaciones a través del contrato

de trabajo individual, necesita formalizar los roles que se desempeñan en el entorno productivo. Es entonces cuando aparecen las categorías profesionales. Estas herramientas de gestión tienen gran éxito, y de hecho se siguen utilizando hoy día; sin embargo, posee diversas limitaciones que pueden hacerla ineficaz y que con el tiempo requieren una revisión. Es el momento de la aparición de la valoración de puestos de trabajo.

EL PASADO RECIENTE DE LA NIVELACIÓN Y LA CLASIFICACIÓN. Tras 1929 y su posterior Depresión, transcurre un período en el que el ascenso y la agresividad de los totalitarismos conducen al mundo a la crisis. Estados Unidos comienza a emerger como país vertebrador del nuevo futuro. Durante la II Guerra Mundial, el mundo aborda un momento de extrema necesidad de cohesión interior en un momento en el que el Ejército se instaure como sustituto de la sociedad civil, y el sistema de gestión basado en las categorías profesionales se muestra claramente insuficiente. Es entonces cuando se observa la

LA NIVELACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS ES UNA CUESTIÓN DE LARGA TRADICIÓN EN MATERIA DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS

SISTEMAS CUANTITATIVOS

Los sistemas cuantitativos, más comunes en las empresas de medio o gran tamaño, pueden ser estándares o a medida.

1. Sistemas estándares. Este tipo adolece de muchos de los defectos de los sistemas de nivelación y clasificación clásicos, y están abandonándose en favor de los sistemas a medida.

2. Sistemas a medida. Este tipo está recogiendo factores de *input* o *output* para la valoración de puestos tales como la visión estratégica, la complejidad de lo gestionado por el puesto, la orientación al cliente externo y interno requerida, los contactos generados, etc., que son clave para muchas empresas y sin embargo están ausentes de los sistemas estándar.

Cuadro 1. Sistemas cuantitativos y no cuantitativos



EN LA ACTUALIDAD, LOS SISTEMAS CLÁSICOS DE NIVELACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, EN ESPECIAL LOS BASADOS EN FACTORES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN ESTANDARIZADOS, HAN PERDIDO GRAN PARTE DE SU RELEVANCIA

oportunidad de encontrar un sistema que otorgue rigidez y estabilidad a las organizaciones del aparato productivo. De esta forma se pretende contribuir a su necesario alineamiento inter e intragrupal en la situación de guerra. Nace así la descripción y valoración de puestos de trabajo, basada o no en la elección de factores y criterios de evaluación más o menos cuantitativos.

Este sistema, nacido de la economía “bélica”, tiene un rápido éxito y se exporta a todo el mundo, de forma que en los años 50 y 60 ya existen auténticas legiones de “valoradores” a lo largo y ancho de las distintas empresas y corporaciones.

EL PRESENTE. En la actualidad, los sistemas clásicos de nivelación y clasificación de puestos, en especial los basados en factores y criterios de evaluación estandarizados, han perdido gran parte de su relevancia, aunque aún existen numerosas empresas que los aplican. En España siguen teniendo cierta pervivencia, derivada en parte de un criterio “imitativo” de los métodos de gestión de algunas grandes empresas públicas privatizadas, métodos que son a su vez herederos directos de iniciativas lanzadas para las Administraciones Públicas de los años 80.

Hoy día, y frente a esto, las organizaciones más avanzadas están haciendo reflexiones como las siguientes:

- ▶ No es lógico buscar rigidez organizativa en el mundo dinámico y cambiante de hoy.
- ▶ Los retos estratégicos modernos no se reflejan expresamente en los sistemas clásicos de nivelación y clasificación, que se diseñaron mucho antes de que dichos retos se plantearan.
- ▶ Muchos sistemas se aplican como puro formulismo repetitivo, sin tenerse en cuenta ni el sector, ni las características del negocio, ni la evolución esperada de éste, ni la cultura, ni el estilo directivo.
- ▶ Con frecuencia, los sistemas de nivelación y clasificación se basan en obtener una “puntuación” con factores supuestamente comparables, pero en realidad estandarizados para mayor comodidad del implantador y del proveedor que los suministra.
- ▶ Existe una fuerte tendencia a la degeneración del sistema, que al final se acaba usando para objetivos vicarios o políticos diversos.
- ▶ Los sistemas clásicos tratan de proveer una sensación psicológica de “seguridad” y “objetividad” que resulta falsa.
- ▶ La adopción de un sistema clásico supone hacer del puesto la unidad fundamental de gestión, frente a la orientación más actual a la gestión de personas o de los roles organizativos que asumen.

▶ Un sistema clásico de nivelación y de clasificación supone consagrar la rigidez en la administración de otras cuestiones relacionadas, tales como las retribuciones, los mecanismos de progresión profesional, etc.

▶ Dependiendo del sistema que se elija, puede caerse en la vinculación de una política clave como es la gestión de personas a un proveedor externo con prioridades ajenas al negocio, provocando ataduras y pérdidas de control.

▶ Desde el punto de vista técnico, los sistemas clásicos de nivelación y clasificación requieren como paso previo una descripción de los puestos de trabajo administrativamente voluminosa y con tendencia a quedar anticuada y en desuso.

Todos estos problemas han conducido a que se estén ideando nuevos sistemas de nivelación y clasificación profesional, con el fin último de adaptar las organizaciones a los nuevos tiempos.

SISTEMAS EXISTENTES

Una visión de los sistemas de nivelación y clasificación de puestos no estaría completa sin referencia a lo existente. A grandes rasgos, los sistemas pueden ordenarse en cuantitativos y no cuantitativos (véase el cuadro 1).

NO CUANTITATIVOS

Los sistemas no cuantitativos consisten en la clasificación de puestos por comparativa entre ellos (ranking), o por asignación a unos niveles de responsabilidad definidos y crecientes (slotting). Ambos sistemas, aunque



NO ES LÓGICO BUSCAR RIGIDEZ ORGANIZATIVA EN EL MUNDO DINÁMICO Y CAMBIANTE DE HOY

más subjetivos, dada su sencillez, adaptabilidad y flexibilidad pueden resultar de gran eficacia a la hora de clasificar puestos directivos, de empresas más pequeñas o de empresas que quieren ser muy ágiles, sobre todo con una aplicación realizada por auténticos profesionales.

CUANTITATIVOS. Los sistemas cuantitativos, más comunes en las empresas de medio o gran tamaño, pueden ser estándares o medida. Los primeros, protegidos en algunos casos por marcas registradas, de forma que no pueden utilizarse sin la autorización del propietario, adolecen de muchos de los defectos ya comentados de los sistemas de nivelación y clasificación clásicos, y están abandonándose en favor de los segundos. En efecto, los sistemas cuantitativos a medida, buscando una mayor adecuación a las necesidades de la organización, están recogiendo factores de *input* o *output*

para la valoración de puestos tales como la visión estratégica, la complejidad de lo gestionado por el puesto, la orientación al cliente externo y interno requerida, los contactos generados, etc., que son clave para muchas empresas y sin embargo están ausentes de los sistemas estándar.

UNA HERRAMIENTA AVANZADA: LA MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN. Recientemente ha surgido la matriz de contribución con la intención de combinar el rigor metodológico con los criterios de flexibilidad y sencillez. Los objetivos de esta herramienta son:

- ▶ Reflejar las características de la organización que le proporcionan una ventaja competitiva (orientación a los resultados y al mercado, competencia técnica, visión integrada de negocio, etc.).
- ▶ Ser comprensible en su definición, sencilla en su aplicación, y creíble y aceptada por la organización.

- ▶ Superar la imagen de “caja negra de recursos humanos”, haciendo que las personas del negocio comprendan y aprecien el sistema.
- ▶ Aportar claridad e inteligibilidad a la estructura organizativa para la mayor parte de los empleados.
- ▶ Proporcionar un marco adecuado para la toma de decisiones en diversos ámbitos de gestión de personas (desarrollo, formación, beneficios, retribución, etc.).
- ▶ Suministrar el contexto oportuno para empezar a gestionar por roles y no tanto por puestos rígidos, dentro de una filosofía de desarrollo y multifuncionalidad de los profesionales.
- ▶ Dar soporte a la equidad interna entre puestos o roles, pero evitando poner una alta presión sobre la retribución.
- ▶ Considerar el impacto de otras cuestiones (convenio, categorías, etc.) sin perjudicar la necesaria flexibilidad.
- ▶ Permitir comparaciones con organizaciones semejantes.

La herramienta consiste en una tabla de doble entrada que, teniendo en cuenta factores de valoración del puesto “ad hoc” previamente identificados, determina los niveles que requiere el puesto o rol para cada uno de ellos. De esta forma, se produce una *nivelación* conjunta de éstos, que quedan *clasificados* en un mapa de puestos diseñado en términos de “contribución” o de lo que se les exige realmente a dichos puestos o roles por la organización.

La aplicación de una herramienta de la misma o parecida naturaleza que la de una matriz de contribución, permite diseñar o mejorar las estructuras organizativas existentes, y con ello dar un fundamento óptimo para el lanzamiento de políticas eficaces de recursos humanos y retribución, fija o variable.

APLICACIONES DE LA NIVELACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS: DISEÑO ORGANIZATIVO

Nivelar y clasificar los puestos o roles supone establecer qué es importante y qué no lo es en la organización. Por ello,

EFFECTOS DE LA NIVELACIÓN Y CLASIFICACIÓN

La nivelación y clasificación consiguen:

- ▶ Reflejar qué capital humano requiere la organización.
- ▶ Orientar los niveles y tipología de puestos y roles a los que se puede acceder desde el exterior o el interior.
- ▶ Fijar los conocimientos, competencias y actitudes que se deben esperar de los ocupantes de los puestos o roles.
- ▶ Especificar los colectivos a que debe dirigirse la comunicación interna.

una nivelación y clasificación adecuada de los puestos o roles desde el punto de vista del diseño organizativo será la que sea capaz de reforzar:

- ▶ La estructura organizativa, en la medida que se explicita con mayor nitidez cómo las responsabilidades y funciones encuadradas en los distintos departamentos enlazan con los objetivos empresariales.
- ▶ El grado de contribución e impacto en el negocio de las posiciones definidas, dentro del nuevo marco estratégico de organización de personas.
- ▶ El desempeño de los individuos en el ejercicio de sus puestos o roles, con relación al desarrollo particular de sus competencias profesionales.
- ▶ Los resultados obtenidos por la organización, los equipos y los individuos, tanto a corto como a medio y largo plazo.
- ▶ La configuración y alineación formal de equipos cualificados y prestigiosos de profesionales motivados hacia el logro.

La nivelación y clasificación moderna es un paso esencial en las tareas de departamentalización y determinación de responsabilidades, de delegación y descentralización, y de establecimiento de los canales formales de autoridad jerárquica, funcional o matricial, que la organización estime necesarios para una toma de decisiones rápida y de calidad.

No dar una consideración cuidadosa a la elección del sistema de nivelación y clasificación equivale a obtener graves disfuncionalidades o errores organizativos (solapes de responsabilidad, duplicaciones, inhibiciones departamentales, etc.) que repercuten en todos los aspectos de la empresa, incluidos los de negocio.

DE LA NIVELACIÓN DE PUESTOS A LAS BANDAS SALARIALES

La nivelación y clasificación de puestos y roles es un componente central en la configuración e implantación de las políticas de recursos humanos de una organización. En concreto, la nivelación y clasificación consigue:

- ▶ Reflejar qué capital humano requiere la organización, especificando los perfiles que van a demandarse y el “quién es quién” dentro de la misma estrategia de recursos humanos.
- ▶ Orientar los niveles y tipología de puestos y roles a los que se puede ac-

ceder desde el exterior (reclutamiento y selección), o el interior (movilidad, promoción, carreras y sucesión).

- ▶ Fijar los conocimientos, competencias y actitudes que se deben esperar de los ocupantes de los puestos o roles (formación y desarrollo profesional).
- ▶ Especificar los colectivos a que debe dirigirse la comunicación interna.

No obstante, lo anterior se produce quizá en el sistema de retribución y recompensa, y sobre todo en la elaboración de la estructura retributiva, donde la nivelación y clasificación impacta con más fuerza, de manera que su diseño y uso apropiado:

- ▶ Ajusta y materializa la filosofía y estrategia de compensación y beneficios.
- ▶ Da un sustrato sólido a dicha estructura retributiva, al sistema de retribución variable, y a los demás elementos del paquete retributivo.
- ▶ Sirve de base consistente para la to-

ma de decisiones salariales y de referencia para gestionar el “precio” de los distintos puestos o roles.

- ▶ Garantiza un nivel de equidad interna adecuado y coherente.
- ▶ Facilita la elaboración de bandas retributivas equilibradas, bien cimentadas en cuanto a metodología y gestionadas con profesionalidad.
- ▶ Permite controlar y rentabilizar la inversión retributiva, mejorando su eficacia desde un punto de vista de coste y de percepción de los destinatarios.

A continuación se comenta cómo pueden hacerse realidad estos puntos.

AGRUPACIÓN DE PUESTOS EN NIVELES RETRIBUTIVOS. Identificar niveles retributivos en la organización equivale a agrupar los puestos de trabajo con un criterio de homogeneidad en su alcance o importancia interna. En la medida que una eficaz nivelación y clasificación proporciona una agrupación jerarquizada de puestos o

NIVELAR Y CLASIFICAR LOS PUESTOS O ROLES SUPONE ESTABLECER QUÉ ES IMPORTANTE Y QUÉ NO LO ES EN LA ORGANIZACIÓN





roles por niveles de contribución relativa a la organización, resulta sencillo convertir dicha agrupación organizativa en unos grupos o niveles salariales. A estos efectos, ello conlleva en ocasiones la exclusión de otros criterios clasificatorios (categorías, costumbres locales, niveles de convenio, etc.), pero ofrece la ventaja clave de responder a la realidad de la empresa y exigencias del negocio, sin perjuicio de poderse realizar además comparaciones salariales con el exterior.

CRITERIOS PARA ELABORAR BANDAS SALARIALES. Una vez aprobados los niveles retributivos, es cuestión de asignarles horquillas o bandas salariales de retribución fija o total medidas en términos monetarios. Ello supone lanzar un proyecto retributivo, que puede lograrse con una combinación de técnicas variadas tales como el análisis económico-estadísticos, la lectura de estudios de mercado, la asignación bajo consideraciones de coste, etc.

CRITERIOS PARA ESTABLECER OTROS ELEMENTOS RETRIBUTIVOS. Al igual que para diseñar o mejorar las bandas salariales, la agrupación de puestos en niveles retributivos puede emplearse para establecer los distintos aspectos de los demás elementos del paquete. De acuer-

LA NIVELACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y ROLES ES UN COMPONENTE CENTRAL EN LA CONFIGURACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN

do a los niveles y grupos retributivos definidos:

- ▶ En retribución variable (a corto y largo plazo) se han de determinar las cuantías de concesión, la clase de resultados e indicadores de medición a exigirse, los pesos relativos de los objetivos, las escalas de consecución y pago, etc.
- ▶ En retribución en especie e “intangible” ha de concretarse qué elegibilidad va a darse, qué modalidades se elegirán para cada uno de los niveles retributivos y por qué importes, etc.

En definitiva, se tratará de confeccionar un paquete retributivo que guarde perfecta armonía con la nivelación y la clasificación previamente realizada y que recoja las cuestiones organizativas pertinentes.

CONCLUSIONES

Nivelar y clasificar puestos, en sí, no es importante. Sí lo es aplicar el sistema

adecuado a la realidad de la empresa, más allá de mecanicismos anticuados, oscurantistas o ajenos al negocio. Sí lo es gestionar de manera flexible y apostar por el rigor y la transparencia. Sí lo es el realizar las reflexiones y acciones organizativas apropiadas. Sí lo es apostar por las personas.

Optar por sistemas modernos de nivelación y clasificación de puestos o roles implica cambiar la filosofía del departamento de recursos humanos, aumentando su orientación al negocio y a ser un verdadero aliado estratégico de la dirección para el logro de objetivos. Se trata de un reto para algunas organizaciones que ya lo están afrontando con eficacia, pero en el que aún queda camino por recorrer.

«Nivelación y clasificación de puestos de trabajo: ¿sigue siendo importante?». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 10502 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial