



**Victoria Gismera,**  
Consultora de  
PeopleMatters.

Antes de llegar a preguntarnos cuánto o cómo deberíamos retribuir a nuestros empleados, o cómo deberíamos desarrollar el conocimiento o las capacidades de nuestros equipos, probablemente deberíamos estar seguros de cómo nos deberíamos organizar, de las responsabilidades de cada rol y cómo contribuyen al éxito común de la organización. Tener las bases claras, los cimientos sobre los que construir una sólida arquitectura de trabajo, es clave para el diseño y desarrollo ulterior de las políticas y procesos de gestión de personas.

Herramientas como el análisis, la documentación y la nivelación de puestos, en sus distintas acepciones —*nivelación, valoración, clasificación, evaluación, graduación*—, ofrecen información necesaria para trabajar con los equipos en su atracción y selección, su retribución, su desarrollo, la evaluación de su desempeño y su progresión profesional.

El impulso de las nuevas economías, los nuevos estilos de gestión y liderazgo, el perfil de las nuevas generaciones, los nuevos sistemas y posibilidades de retribución, han hecho que enfoques más tradicionales que analizaban los puestos al detalle, singularmente y como entes independientes, evolucionen hacia una visión más global. Es el momento del análisis del rol en cuanto a su razón de ser, como parte de un todo y en comparación con los demás, del que principalmente se analice su aportación de valor.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

El análisis de los puestos o roles, es el proceso que determina y define el contenido de un trabajo específico. Que pone en contexto y en relación unas funciones y responsabilidades con otras para que el engranaje funcione.

# Gestión del Cambio



Este análisis no sólo explica el qué y el cómo de unas actividades determinadas, el proceso y desarrollo de una función, una ocupación, un cargo, sino que también detalla el conocimiento, la capacidad, la calidad e incluso la actitud para desempeñar de forma competente dicho papel dentro de la organización, y en beneficio de todos. El análisis de un puesto o rol debe explicar cuál es la razón de ser de dicha función, cuál es su valor, cómo contribuye al todo.

Desde un punto de vista organizativo, legislativo y atendiendo a una jerarquía de términos, podremos diferenciar ocupaciones, de puestos o roles, y de posiciones, para luego describir el detalle de sus tareas, actividades y responsabilidades.

Los pasos en el proceso de análisis y documentación son:

1. Obtener la aprobación de la dirección. Antes de iniciar cualquier proyecto de relevancia, aseguremos el apoyo y esponsorización por parte del primer nivel directivo.



## Recompensar la contribución: Crear las bases adecuadas

2. Conseguir la aceptación de los empleados. Comunicar de forma adecuada el proyecto y favorecer la participación.
3. Decidir quién/es es/son el/los más adecuados para realizar el análisis.
4. Pensar en términos de “diagramas de flujo” para focalizar el análisis en el “valor” que añade el puesto.
5. Consultar fuentes secundarias antes que las primarias (que los ocupantes). Internas y/o externas.
6. Decidir sobre la metodología de recogida de información y recoger datos teniendo en cuenta enfoque, alcance, tiempos, personas involucradas y costes asociados.
7. Documentar el análisis. Las descripciones de puestos son el método más común, completo y utilizado.
8. Obtener las aprobaciones necesarias por parte de los responsables jerárquicos.
9. Asegurar el cumplimiento legal.
10. Mantenerlo actualizado.

### LA IMPORTANCIA DE NIVELAR

Una buena documentación de puestos favorece a la eficiencia y calidad de sus procesos y facilita la creación de una justa y equitativa jerarquía de puestos.

La nivelación de puestos ayuda a identificar cuánto más grande es un puesto con respecto a otro, ayuda a establecer un marco de referencia para ordenar los puestos/roles de la organización según su “peso relativo” o nivel de contribución, en base a los criterios o factores que definen las necesidades y circunstancias de la compañía.

Es una metodología sistemática aplicada de forma homogénea que facilita la toma de decisiones en un entorno de roles más complejos, más completos, más flexibles y cambiantes. Debemos prepararnos para el futuro (cambios, complejidad, exigencias...) con los instrumentos adecuados y así necesitamos herramientas de gestión y clasificación

de puestos flexibles, sencillas y claras que respondan a los nuevos requerimientos del negocio y de la organización, que ayuden a desarrollar procedimientos y herramientas más eficaces.

Diseñamos nuestro sistema de nivelación porque la gestión de personas no es universal ni responde a fórmulas establecidas, sino que las soluciones se deben adaptar a la realidad de cada organización, y por tanto están absolutamente ligadas a:

- la estrategia del negocio.
- el mercado laboral en el que se ubican las personas.
- la organización, la cultura empresarial y la estrategia de gestión de personas.
- requerimientos de versatilidad y adaptación a cambios futuros en la estrategia y en la organización.
- requerimientos de sencillez, agilidad, facilidad de comprensión e implantación.
- recursos disponibles (económicos y de profesionales de Recursos Humanos que deberán mantener el sistema a futuro).

## ENFOQUES DE NIVELACIÓN

El enfoque específico de nivelación de puestos de cada organización debe reflejar sus características y necesidades. Los enfoques más comunes se agrupan en dos tipos de metodologías.

- Métodos no cuantitativos: toman al puesto como una entidad única, como un todo, analizan cada puesto en su conjunto para luego compararlo con los demás.
- Ranking / Comparación por pares.
- Clasificación.
- Market pricing.
- Métodos cuantitativos: descomponen el puesto en un conjunto de factores capaces de explicar su contenido.
- Puntos y factores estándar.
- Puntos y factores a medida.
- Componente de puesto.

Existen otros ad hoc, como la Matriz de Contribución, surgida de ambos enfoques, que utiliza la base del méto-

## La nivelación proporciona un marco de referencia, un lenguaje y unos criterios comunes para toda la compañía sobre los que actuar y construir de cara al futuro

do de clasificación y del de puntos y factores a medida. En este caso, teniendo en cuenta los niveles organizativos o de responsabilidad, se definen criterios o factores de contribución considerando los retos y necesidades de la Compañía

en función de su estrategia de negocio, su cultura y organización. Además de ordenar y organizar los puestos, se refuerza el mensaje sobre qué factores son críticos para la Compañía.

## VENTAJAS DE APLICACIÓN

El análisis y la documentación de los puestos mejora la comunicación y puede ayudar a traducir los planes estratégicos en roles y responsabilidades específicos.

La nivelación proporciona un marco de referencia, un lenguaje y unos criterios comunes para toda la compañía sobre los que actuar y construir de cara al futuro.

Clarifica y proporciona la base para el diseño organizativo basado en una jerarquía en función del valor del puesto ayudando a definir los mimbres estructurales base para definir las estrategias retributivas y otros procesos de gestión de personas u organizativos. Permite trabajar para garantizar la equidad interna, comparar para analizar la competitividad externa, diferenciar carreras profesionales (técnica, de gestión, comercial) y establecer estándares de desempeño adecuados y evaluables.

La nivelación de puestos ofrece información valiosa para el diseño y establecimiento de planes de carrera y planes de sucesión garantizando la existencia y disponibilidad del talento necesario a corto, medio y largo plazo que mantenga y fortalezca la excelencia, al mismo tiempo que mejora la eficacia y eficiencia de los esfuerzos de encaje persona-puesto.

Teniendo todo esto en cuenta y de forma general, mejora el retorno de la inversión en gestión de personas al incrementar la eficacia de los procesos asociados. ■