



TRIBUNA

julio 2022

## Nivelación de puestos para el plan de igualdad

Marcos Sanz,  
Socio de **Peplematters**



### Nivelar con flexibilidad para competir

Tanto en la literatura como en los foros de discusión encontramos un gran consenso sobre la necesidad que tienen las compañías de ser capaces de adaptarse con agilidad a los cambios del contexto; cambios que pueden estar causados por uno o múltiples motivos: la aparición de competidores nuevos, cambios en los modelos de negocio o innovaciones por avances técnicos, nuevas regulaciones, hábitos y necesidades de los clientes, necesidades de retención de los colectivos críticos, etc., etc. Y últimamente, sino teníamos

bastante, una inflación desbocada, un alto coste de la energía, escasez de materias primas o de componentes críticos como los chips de microelectrónica.

Esta capacidad de adaptación para sostener la competitividad descansa forzosamente, entre otras bases, en la flexibilidad de nuestra plantilla para cooperar internamente más allá de los silos organizativos, trabajar por proyectos para crear innovaciones relevantes, extender su movilidad y su ámbito de actuación dentro de sus capacidades, aceptar cambios organizativos y de contenido de su puesto, etc.

Esta flexibilidad es predecible en alguna medida, e impredecible en gran parte, pero ello no nos exime de perseguir y conseguir la que creemos que necesitamos, sin mermar el gobierno de la equidad interna, tanto funcional como salarial.

La exigencia de la legislación de igualdad de nivelar los puestos de trabajo para agrupar y comparar los salarios de los que tengan igual valor es complementemente razonable. De hecho, ya lo deberíamos estar haciendo para perseguir la mencionada equidad interna, pero con la flexibilidad que necesitamos, es decir, considerando cierta elasticidad en la consideración de igual valor. Algo que ya se venía haciendo al proponer un cierto número de niveles organizativos, y encajando todos los puestos en esos niveles a pesar de pequeñas diferencias que podrán oscilar precisamente por cambios de contexto dentro de los límites del nivel.

El hecho de que la legislación nos exija que el método de nivelación esté basado en factores y puntos no implica que debamos olvidarnos de esta flexibilidad deseada. De hecho, la igualdad exacta de puntos no es el criterio para considerar que los puestos tienen igual valor, sino que estén en un rango de puntos definido en el modelo de clasificación profesional. Rango que expresa la oscilación de responsabilidad razonable en un contexto organizativo y de negocio con cierta imprevisibilidad.

### Elegir el modelo de clasificación profesional adecuado

Nos consideramos cocreadores y firmes defensores del concepto de organización líquida, y trabajamos en las políticas de gestión del Capital Humano que eliminan barreras a la cooperación transversal y a la flexibilidad, y que activan la agilidad organizativa.

Entre estas políticas, la primera que es necesario implantar y la más básica es la adopción de un modelo de clasificación profesional que:

- Diferencie los niveles de contribución que se necesite reconocer.
  
- Defina de forma explícita los roles de gestión y supervisión para fomentar organizaciones eficientes.
  
- Ofrezca carreras de gestión y carreras técnicas en los niveles donde sean valiosas para la compañía.
  
- Y finalmente, que defina los perfiles profesionales que necesita el negocio, independientemente de dónde se necesitan en la organización.

En definitiva, un modelo que defina la organización y la distribución de responsabilidades de supervisión que se desea, y las capacidades de las personas que esa organización necesita, de forma independiente de la estructura funcional que se diseñe en cada momento, que será cambiante, o líquida, justamente para adaptarse al contexto.

El diseño de este modelo de clasificación tiene importantes implicaciones en la flexibilidad laboral:

- Por ejemplo, determina que una persona con ciertas capacidades de gestión, y con un perfil de conocimientos concreto, puede desempeñar diversos puestos de trabajo que, con tareas y responsabilidades diferentes, requieran las mismas habilidades de gestión y los mismos conocimientos. Es decir, el foco de la gestión pasa de los puestos a las capacidades de las personas.
  
- El número de niveles de responsabilidad que se determine entre el máximo responsable y el trabajo más básico determina el grado de oscilación de la contribución que se le pide a una persona. Con muchos niveles, la oscilación posible de responsabilidad en cada nivel será menor que si establezco pocos niveles.
  
- Esos mismos niveles tendrán una correspondencia con los Grupos profesionales del convenio aplicable. En algunos casos, algún Grupo de convenio será demasiado amplio y el modelo de clasificación necesitará diferenciar más niveles. Pero puede ocurrir lo contrario: que interese que dos Grupos profesionales se consideren un único nivel; no porque queramos pagar a todos como en el nivel más bajo, sino para que el nivel más alto de los dos realice las tareas del nivel más bajo si nos vemos en esa necesidad coyuntural. Ya quisiéramos no tener que pagar tanto por esas tareas, pero en un contexto de incertidumbre las operaciones necesitan flexibilidad.

Es por todo ello que los sistemas de valoración de puestos por factores y puntos llevaban tiempo decayendo: porque los puestos no son estáticos, y no es eficiente revalorarlos de forma continua, y porque la posible oscilación de responsabilidad hace inútiles sistemas tan precisos y granulares (imaginad las posibles nivelaciones diferentes que pueden surgir con 33 factores en una escala de 1.000 puntos, como el modelo publicado por el gobierno); bueno, precisos aparentemente, porque al final están basados mayoritariamente en apreciaciones y no en mediciones cuantitativas. De hecho, estos sistemas de clasificación se sustituirían por descripciones generales del nivel de exigencia y de contribución que se espera en las personas en cada nivel. De esa manera se gobierna suficientemente, y sobre todo de forma transparente, la equidad salarial y funcional, y la asignación de personas a puestos.

### **Exigencias de la legislación de igualdad**

En este contexto nos llega la legislación de igualdad, que entre otros requerimientos incluye que en el sistema de clasificación profesional se aplique un método de factores y puntos para nivelar los puestos en dicho sistema. Además, impone una serie de criterios para ser considerada correcta:

- Adecuación: los factores relevantes en la valoración deben ser aquellos relacionados con la actividad y que efectivamente concurran en la misma, incluyendo la formación necesaria.

- Totalidad: para constatar si concurre igual valor, deben tenerse en cuenta todas las condiciones que singularizan el puesto del trabajo, sin que ninguna se invisibilice o se infravalore.
- Objetividad: deben existir mecanismos claros que identifiquen los factores que se han tenido en cuenta en la fijación de una determinada retribución y que no dependan de factores o valoraciones sociales que reflejen estereotipos de género.

Afortunadamente, los criterios que describe la legislación son razonables, técnicamente correctos, y son perfectamente compatibles con la consecución de la flexibilidad deseada. Pero el diablo está en los detalles. El modo en el que se aplican estos principios puede tener grandes impactos en el diseño organizativo, que recordemos que es potestad de la compañía, y que puede ser una fuente de conflicto.

### **Elegir flexibilidad cumpliendo la legislación**

Y como muestra, repasamos algunos de estos detalles y algunos consejos de aplicación:

1. Ojo con los modelos de factores estándar: el hecho de que se hayan elaborado fijándose en la correlación salarial en el mismo nivel con factores aplicables a miles de empresas, no implica que valgan para la nuestra. Además, pueden faltar factores o sobrar otros para cumplir los criterios de adecuación y totalidad. En cualquier caso, requieren establecer una correspondencia entre su sistema de graduación y los niveles que necesitamos en nuestro modelo de clasificación, y no siempre se cumple para todos los puestos debido a lo anterior. No tengamos miedo de elegir nuestros factores, los que diferencian nuestros puestos, acotando su número o agrupando los que se den simultáneamente para mantener una complejidad razonable. En nuestra experiencia, entre 6 y 10 factores es suficiente para nivelar puestos entre empresas que no tienen lo que solemos llamar puestos de "blue collar" y las que sí los tienen y, por tanto, necesitan factores que consideren las condiciones de trabajo y el entorno físico, entre otros posibles.
2. Es muy importante elegir correctamente el rango de puntos, o anchura de banda, de cada nivel de responsabilidad del modelo de clasificación profesional que queremos para nuestra organización. Sea cual sea el número de puntos máximos, lo importante es cómo los reparto. La realidad en cualquier organización es que la responsabilidad oscila muy poco entre puestos que estén en el nivel más bajo de contribución, y con variaciones acotadas puede darse un salto de nivel de responsabilidad. ¿Pero cuándo de acotadas? Este es justamente el grado de flexibilidad que puedo necesitar. Por otro lado, entre puestos de niveles altos la responsabilidad puede oscilar mucho, e incluso en un mismo puesto a lo largo del tiempo. Por tanto, en esos niveles necesito mucha más flexibilidad y, con variaciones que muchas veces no puedo controlar, el puesto deber seguir en el mismo nivel. ¿Cómo reflejo esto en las bandas de puntos del sistema de nivelación? Una manera es crear bandas de amplitud creciente, es decir, la siguiente banda es geométricamente más grande que la anterior. ¿Cuál sería la tasa de crecimiento? Este parámetro es clave: deber ser alto si tengo niveles bajos muy operativos con mínima oscilación de responsabilidad, y bajo si la distribución de responsabilidad y el empoderamiento debe llegar bastante abajo en el modelo de clasificación.
3. Por otro lado, es también muy importante que, para ganar en transparencia, objetividad y trazabilidad con las descripciones de los puestos, las escalas de los factores tengan un nivel de precisión alto, pero razonable y gestionable. Para alcanzar un balance adecuado, recomendamos que se distribuyan los pesos de los factores considerando la relevancia del modelo organizativo que se desea, es decir, los factores que expresan impacto en negocio y distribución de responsabilidad (sobre personas y sobre recursos) deben tener pesos significativamente mayores. Además, dado que se juegan más puntos en estos factores, es deseable que su escala iguale al número de niveles del modelo de clasificación profesional. El resto de los factores podrían tener una escala menor, lo que facilite mucho tanto la redacción de descriptivos que sean diferenciales en exigencia, como su apreciación en la valoración.

Con estas recomendaciones, y con conocimiento y experiencia de diseño, es perfectamente compatible gestionar la flexibilidad deseada aplicando un modelo de factores y puntos que se puede gestionar de forma transparente.

Y como siempre decimos, no se trata de crear un modelo de nivelación que ubique a los puestos donde quiera que salgan, sino que respete nuestra realidad organizativa, y nuestra distribución de responsabilidades y, por supuesto, sin obviar ningún factor que pueda ser relevante para diferenciarlos, y sin sesgos por sexo.

En definitiva, es perfectamente posible gobernar la organización con la flexibilidad deseada y no solo cumplir la legislación de igualdad, sino promover genuinamente y con transparencia, tanto la igualdad por sexo como la equidad salarial y funcional a lo largo de toda la organización.