

EVOLUCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA ADAPTARSE A LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO

Carme Martínez Costa ¹, Anna Coves Moreno ², Albert Corominas Subias ³
¹DOE-ETSEIB, Avda. Diagonal 647, 08028 Barcelona, cmartinez@oe.upc.es
²IOC-ETSEIB, Avda. Diagonal 647, 08028 Barcelona, coves@ioc.upc.es
³IOC-ETSEIB, Avda. Diagonal 647, 08028 Barcelona, corominas@ioc.upc.es

Resumen

Se analiza el impacto sobre las técnicas de análisis y valoración de puestos de los nuevos requerimientos del diseño organizativo mediante el estudio de la literatura y una encuesta a una muestra de empresas e instituciones.

Palabras Clave: Gestión de recursos humanos, Análisis de puestos, Valoración de puestos de trabajo, Estructuras organizativas.

1. Introducción.

Los cambios económicos, tecnológicos, sociales y culturales que se producen en el entorno de la empresa y en la empresa misma tienen importantes consecuencias en su gestión y, en particular, en la gestión de sus recursos humanos.

Las características actuales del entorno y las exigencias de una organización flexible pueden mostrarse incompatibles con un sistema de clasificación profesional rígido como elemento básico de la política salarial de la empresa. La tendencia actual en el diseño de puestos de trabajo, y en la organización del trabajo pone en cuestión las descripciones de puestos de trabajo tradicionales, y la utilización de las técnicas de valoración de puestos (basadas en las descripciones) como herramienta para la asignación de las retribuciones.

Los objetivos de este trabajo consisten en: analizar esta problemática, estudiando como deberían evolucionar estas técnicas, consideradas como clásicas en la Organización Industrial, para ser coherentes con los nuevos requerimientos de las empresas; proponer nuevos marcos de actuación en materia de asignación de retribuciones; y reflexionar sobre si las organizaciones deben basar su estructura retributiva en una clasificación profesional diseñada a partir de la utilización de un procedimiento de valoración de puestos de trabajo.

Para ello, la metodología seguida consta de dos fases diferenciadas. La primera fase ha consistido en una búsqueda documental, para elaborar un estado del arte sobre la relación existente entre valoración de puestos de trabajo y nuevas formas de diseño organizativo. En una segunda fase se ha contrastado con una muestra de organizaciones, la opinión de algunos autores sobre la conveniencia o no de seguir utilizando las técnicas de valoración de puestos, y sus recomendaciones sobre cómo las organizaciones deberían retribuir en el futuro a sus trabajadores y colaboradores. Dado que la muestra no es estadísticamente representativa, las conclusiones no pueden generalizarse, pero pueden ser útiles, entre otros, a las personas involucradas en la gestión de recursos humanos en la empresa, y a los distintos agentes implicados en la negociación colectiva.

En el siguiente apartado se presentan los nuevos requerimientos organizativos, tanto a nivel macro, en relación a las características de la estructura organizativa, como a nivel micro,

referido a las nuevas formas de organización del trabajo y diseño de puestos. A continuación se expone el impacto de estos cambios en los sistemas retributivos y en el análisis y valoración de puestos como herramientas. En el cuarto apartado se presenta el análisis de los resultados de las entrevistas, y, para finalizar, un apartado de conclusiones.

2. Nuevos requerimientos organizativos.

Las organizaciones operan, en general, en un entorno complejo, cambiante y con una alta incertidumbre [1]. La globalización de la economía y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y, en especial, de las telecomunicaciones electrónicas, son algunos de los hechos a los que hemos asistido en los últimos años.

Esta revolución tecnológica, que nos hace avanzar en la llamada era de la información o sociedad del conocimiento [2], dará lugar o hará posibles, muchos más cambios, tanto en la forma de hacer negocios como en el interior de las empresas.

Como respuesta a esta situación, las organizaciones deben ser dinámicas y flexibles para poder adaptarse constantemente a los cambios de su entorno. Esto requiere nuevos modelos organizativos y nuevas formas de organización del trabajo.

Actualmente las organizaciones tienden a fragmentar su cadena de valor y a externalizar determinadas actividades, centrándose en sus competencias básicas, es decir, en lo que saben hacer mejor [3]. Paralelamente se están difuminando los límites externos de las propias empresas mediante el desarrollo de acuerdos o relaciones de cooperación, dando lugar a modelos virtuales como el modelo en trébol, la estructura en red, o la organización cosmos [4].

En general las estructuras tienden a aplanarse, y los sistemas de información y las telecomunicaciones asumen la mayor parte de las funciones de comunicación, coordinación y control que antes realizaban mandos intermedios, ya que permiten a la alta dirección conocer mejor lo que sucede en el nivel operativo.

Las estructuras descentralizan la toma de decisiones como respuesta a la necesidad de ganar velocidad de respuesta para ser competitivos y satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Algunas empresas optan por diseñar estructuras horizontales basadas en procesos clave y los trabajadores se organizan en equipos de trabajo, en la mayoría de los casos autogestionados o autónomos. Otras organizaciones se estructuran en torno a proyectos específicos y también sobre la base de equipos de trabajo.

La introducción generalizada del trabajo en equipo se ha visto acompañada de la necesidad de polivalencia de los trabajadores, haciendo necesario que un mismo trabajador pueda desempeñar diversas funciones (o roles) de un mismo perfil o grupo de puestos, según las necesidades de la empresa.

Las nuevas organizaciones, en especial las relacionadas con la denominada nueva economía o las de la economía del conocimiento, requieren trabajadores más cualificados y más autónomos. Los trabajadores deben contar con un nuevo conjunto de capacidades, deben poseer mayores competencias tecnológicas, capacidad de adaptación a la creciente complejidad y velocidad del cambio del entorno y capacidad de aprendizaje [2].

La introducción de las nuevas tecnologías TIC en las organizaciones, ha hecho posible la aparición de nuevas formas de organización del trabajo, como, por ejemplo, el teletrabajo, pero también han alterado la forma de trabajar de los empleados.

3. Impacto en las políticas retributivas y en el análisis y valoración de puestos de trabajo.

Es lógico pensar que los cambios en el entorno y en las propias organizaciones han de tener un impacto en las políticas retributivas y en el papel que en ellas desempeñen los sistemas de análisis y valoración de puestos, así como en las características de dichos sistemas.

Por supuesto, la extensión en algunos sectores o para algunos tipos de puestos de la negociación individual, frente a la colectiva, o la tendencia al incremento de la parte variable de la retribución tienen un impacto negativo en la aplicabilidad de las técnicas de valoración de puestos o en su importancia en la determinación de la estructura retributiva. Pero, los cambios mencionados en el párrafo anterior pueden tener otras repercusiones. Yurkutat [5], por ejemplo, indica que los modelos organizativos enfocados a la reingeniería y las competencias producirán un profundo impacto en las formas en que las organizaciones midan y retribuyan por el valor del trabajo. Estos elementos [1] también darán lugar necesariamente a una nueva gestión de los recursos humanos; la atención de la empresa está dejando de centrarse en la presencia física y el control para fijarse en los resultados organizativos y esto es lo fundamental en las empresas virtuales. Diversos autores ([6], [7], [8]) expresan la duda sobre si los procedimientos de análisis de puestos de trabajo han de seguir jugando un papel central en la gestión de los recursos humanos o incluso manifiestan o recogen la opinión de que la valoración de puestos debe ser substituida por la valoración de las competencias, más relacionadas con las personas que con los propios puestos. Meignant [9] argumenta que se está modificando el mercado de trabajo y probablemente la propia noción de puesto de trabajo y que la relación persona/puesto se substituye progresivamente por una relación equipo/misión, basada en el nivel de competencia colectiva que permite optimizar un proceso generador de valor añadido.

Como es sabido, el discurso sobre los cambios y sobre su singularidad y su progresiva aceleración es habitual en el campo de la organización de empresas, unido muchas veces a una actitud iconoclasta según la cual debería prescindirse de muchos conocimientos y prácticas anteriores para adoptar procedimientos radicalmente nuevos. Este tipo de discurso ha de ser analizado críticamente, puesto que implica el peligro de confundir la parte por el todo (los cambios no se afectan por igual a todas las empresas ni a todos los puestos de trabajo) y el de perder de vista que cambios muy importantes se vienen produciendo desde hace muchos años (y no sólo desde la eclosión de internet, pongamos por caso), pese a lo cual muchas técnicas tradicionales han seguido siendo útiles y utilizadas; además, las organizaciones tienen una cierta inercia, que no se puede ignorar, para adaptarse a nuevas circunstancias (inercia que en parte es inevitable y que no se puede confundir sin más con la resistencia al cambio ya analizada por Maquiavelo) y sus gestores, antes de adoptar un nuevo concepto o un nuevo procedimiento, suelen esperar, probablemente con razón, a que esté suficientemente maduro y contrastado, puesto que los desperfectos ocasionados por un cambio que fracasa son muy difíciles de reparar (con relación a la valoración de puestos Armstrong [11] expresa la opinión de que no pueden iniciarse nuevos métodos sin considerar el impacto que crearán en la motivación, el *know-how* de las personas y, en definitiva, en los resultados de la organización).

En este sentido, la propuesta de substituir los procedimientos tradicionales de valoración de puestos, como base de una política retributiva, por una valoración de las competencias, presenta dificultades diversas. La primera, la propia falta de claridad sobre el concepto de “competencia”, puesta de manifiesto por muchos autores (por ejemplo, en [10]); sin olvidar los problemas relacionados con la definición de las competencias y su medición, y, asimismo, con la aceptación del sistema por parte de los trabajadores. El tipo de organización y el tipo de actividad, por otra parte, influyen decisivamente en la idoneidad de unos u otros enfoques.

Así, Meignant [9] indica que son pocas las empresas que han llegado a implantar un sistema de gestión por competencias con una definición clara de la relación entre competencias, remuneración y carrera. Armstrong [12] afirma que los sectores empresariales en los que se introduce un sistema basado en las competencias son aquellos en los que se reconoce que las habilidades y los comportamientos de las personas son la clave del éxito, sectores en los que el conocimiento desempeña un papel clave, como ocurre con la investigación farmacéutica, la industria del software o las consultorías (o, podemos añadir, las universidades y los centros de investigación).

Hechas estas reservas, no cabe duda de que la polivalencia y el trabajo en equipo son aspectos, entre otros, difíciles de encajar en una valoración de puestos tradicional. Algunos autores indican competencias o factores ligados a las competencias que deberían tenerse en cuenta en la valoración; en Meignant [9], por ejemplo: capacidad de adaptación, polivalencia, relación con las funciones transversales, capacidad de integración en la mejora continua, capacidad de realizar trabajo en equipo.

El enfoque funcional pierde importancia para dar paso a un enfoque polivalente, en que la persona que desempeña el puesto aporta su personalidad y capacidad y se sumerge en un mundo en el que la mejora continua es un factor competitivo ([13], [14]). Los métodos de análisis convencionales están enfocados para obtener una descripción del puesto que lo distinga de otros puestos de la organización, mientras que pasa por alto las características comunes a un grupo de puestos, lo cual es característico del enfoque basado en competencias [8]. De todos modos, estas observaciones no conducen a la abolición del análisis y la valoración de puestos sino a ampliar el punto de vista y a incluir las competencias como factores adicionales [12], lo cual, por cierto, no constituye estrictamente ninguna novedad.

En otro orden de cosas, los procedimientos de valoración que gozan de mayor crédito, los de ponderación de factores, exigen tiempo y recursos considerables, inconveniente cuya importancia aumenta en una organización sometida a cambios frecuentes.

Como quiera que, por otra parte, se registra una tendencia a disminuir el número de tipos de puestos y el número de características a tener en cuenta en su descripción, así como a una reducción en el número de niveles y al consiguiente aumento en la amplitud de cada nivel, en [11] se recoge la propuesta de que el análisis de puestos tradicional sea reemplazado por un proceso asistido por ordenador, con un cuestionario de análisis de puestos que incluya las competencias y menos detalles que en los procedimientos tradicionales.

En definitiva, no parece previsible ni aconsejable el abandono generalizado de las técnicas de análisis y valoración, pero sí su adaptación para tener en cuenta, en lo que respecta a ciertos puestos, nuevos requerimientos derivados de los cambios organizativos necesarios para hacer frente a los retos que plantea actualmente el entorno.

4. Evolución prevista.

Para contrastar las conclusiones obtenidas tras el análisis de las fuentes bibliográficas consultadas, se han realizado una serie de entrevistas, obtenido información directa sobre cuáles son las necesidades de las empresas a nivel organizativo, cuáles son los principales cambios acontecidos en los últimos años y cuál es la evolución prevista en la aplicación del análisis y valoración de puestos y de los sistemas retributivos.

Las entrevistas se han realizado a una muestra de 10 expertos, seleccionados entre responsables de organización y de recursos humanos, tanto de la empresa privada (industrial y de servicios), como de instituciones públicas (universidad, ayuntamientos). Se ha diseñado un cuestionario que se ha utilizado como guión en las entrevistas. El tratamiento de la información obtenida de la muestra de expertos se ha enfocado como un estudio de casos y no como un estudio estadístico. El cuestionario, consta de 25 preguntas, estructuradas en 5 bloques, a continuación se presenta cada bloque y la finalidad perseguida con sus preguntas:

- a) *Identificación de la empresa.*
- b) *Entorno.* Detectar la percepción que desde la empresa se tiene sobre el grado de dinamismo o de estabilidad de su entorno en los últimos 5 años.
- c) *Adaptación organizativa.* Conocer el impacto en la organización del trabajo de los cambios producidos en el entorno de la organización.
- d) *Retribución.* Ver en qué se basa y cómo es el sistema retributivo actual, incorporando las dificultades actuales en la utilización de las herramientas de análisis y valoración de puestos.
- e) *Evolución prevista de los sistemas retributivos y de las herramientas de análisis y valoración de puestos.* Descubrir cuál es la percepción de los expertos consultados sobre las tendencias en el sistema retributivo y las herramientas de análisis y valoración de puestos.

La muestra está formada por: una pequeña empresa; una empresa de tamaño medio, aunque perteneciente a un grupo implantado a nivel mundial; las ocho organizaciones restantes de gran dimensión. Estas organizaciones poseen diversas ventajas competitivas, y la calidad es uno de los factores más destacados en la mayoría de ellas, aunque algunas señalan la personalización del servicio, el diseño, la tecnología propia y la imagen.

En cuanto al *entorno* todos los expertos coinciden en calificar a su entorno como dinámico. Entre los cambios más relevantes acontecidos en los últimos 5 años, destacan mayoritariamente los avances tecnológicos, la globalización de los mercados, las variaciones en el número o rivalidad de los competidores, y los de la demanda.

Todos estos cambios han producido un alto impacto en la estructura de todas las organizaciones. Para su *adaptación organizativa*, han realizado diversas actuaciones, entre las más frecuentes están los acuerdos de cooperación con otras empresas y la externalización de actividades. Entre otras medidas adoptadas se encuentran: el *downsizing* (reducción de tamaño), aplanamiento de la estructura, creación de filiales y fusiones o adquisición de otras empresas. En la organización del trabajo el impacto también se percibe como alto, traducándose en una mayor utilización del trabajo en equipo, el enriquecimiento de puestos, la polivalencia y la utilización de tecnologías de información. También han surgido otras formas de contratación laboral, como el personal temporal o el teletrabajo.

En el bloque dedicado a la *retribución*, sólo una de las organizaciones entrevistada utiliza únicamente las funciones del puesto para definir la retribución. El resto de organizaciones utiliza un método mixto en el que contribuyen las funciones del puesto, los resultados y las competencias. Ahora bien las proporciones asignadas a cada uno de los componentes de la retribución son muy distintas. La mayoría coinciden en asignar aproximadamente un 20 % como parte variable (resultados individuales, colectivos o de empresa) y un 80% de fijo (funciones y/o competencias). Aunque hay casos con una retribución que es del 80% en función de los resultados, hasta una organización que otorga un 10% a los resultados y un 90% a las funciones. La aportación de beneficios sociales tales como planes de pensiones, subvenciones en formación, etc, son cada vez más frecuentes y complementan la retribución.

La valoración de puestos constituye la base de definición de los niveles en siete de las empresas y en todos los casos se hace mediante un método de puntos por factor (cuatro utilizan HAY y tres NEMA). Las tres empresas restantes, todas ellas consultoras, basan la definición de los niveles salariales exclusivamente en un análisis de competencias. Una de las empresas dice que actualiza los niveles salariales anualmente después de realizar un estudio del mercado. Tres de las organizaciones utilizan un soporte informático para realizar el análisis y valoración de puestos.

En los últimos años, los cambios más relevantes en el sistema retributivo han sido: ampliación de las bandas salariales y reducción de niveles, introducción de la retribución variable función de los resultados colectivos de la empresa (más que individuales o de grupo), una mayor personalización de la retribución y la introducción de beneficios sociales.

En las entrevistas se solicitó a los expertos que expresaran sus críticas sobre las técnicas de análisis y valoración de puestos. En cuanto a las principales desventajas del análisis de puestos, se relacionan las siguientes: la rigidez y el excesivo detalle de las descripciones frente al dinamismo de los puestos; la subjetividad en diferenciar o no puestos equivalentes; el procedimiento de confirmación o acuerdo entre ocupante y jefe inmediato; la garantía de la independencia de quién realiza el análisis; la orientación hacia lo que se hace y poco a lo que se quiere conseguir; la no incorporación de la aportación de la persona ocupante del puesto. Por el contrario se destaca como ventajas: para empresas multinacionales es fácil de encuadrar cualquier puesto; facilita la transparencia en la carrera profesional; esta transparencia del método junto con la parte de subjetividad que éste conlleva, ocasiona en alguna de las empresas entrevistadas conflictos laborales, pero es de destacar que incluso en este caso la herramienta se valora positivamente.

Respecto a las principales críticas de la valoración de puestos destacan: la dificultad en la selección de los factores; la rigidez impuesta por la selección de los factores; la definición de los niveles de cada factor a partir del análisis de puestos (poca precisión en los manuales de valoración); la independencia de los técnicos responsables de la valoración; la asignación de los niveles retributivos; la complejidad de algunos procedimientos y la lentitud del proceso; el efecto distorsionante de ciertos factores sobre los niveles retributivos, como el factor de “condiciones de trabajo”; la no consideración del mercado; la valoración se hace respecto a los factores definidos con las consideraciones del pasado y no del futuro

El último de los bloques corresponde a la *evolución prevista*. Todos los expertos entrevistados piensan que en el futuro los procedimientos de análisis de puestos y de valoración seguirán siendo válidos pero mediante una adaptación. Esta adaptación requiere incorporar las competencias. La descripción del puesto será mediante perfiles de banda ancha, o para grupos

de puestos. La tendencia es a disminuir el número de niveles y consecuentemente a ampliar las bandas salariales. Las descripciones de los puestos deben a la vez ser generales y lo suficientemente precisas para que no sea necesario actualizar el proceso con tanta frecuencia como la actual.

En cuanto a la aplicación futura de un sistema de retribución que incorpore las competencias, algunas organizaciones expresan dificultades, entre las que destacan la selección de las competencias clave para toda la empresa, y la dificultad de medida o valoración. Aunque otras también señalan como principal dificultad la oposición por parte de los sindicatos o del personal. Tres de las empresas no ven más dificultades que las que posee la valoración de puntos por factor. A pesar que la mayoría cree en la utilidad del modelo de competencias en la selección y formación del personal, tres empresas creen que no sería adecuado introducir las competencias en la retribución, mientras que otras tres, indican que sólo sería apropiado para algunos puestos.

5. Conclusiones.

Una de las primeras conclusiones de nuestro estudio es que las organizaciones seguirán utilizando las técnicas de análisis y valoración de puestos de trabajo, como base para la administración de su sistema retributivo. Sin embargo, estos procedimientos deberán adaptarse a la realidad de las nuevas formas de organización del trabajo y a los requerimientos actuales de las empresas.

La necesidad de flexibilidad y polivalencia del personal, repercutirá en una disminución y ensanchamiento de los niveles salariales de la organización, y por tanto el análisis y valoración de puestos deberá realizarse por grupos o familias de puestos.

Sin embargo será imprescindible diseñar procedimientos ágiles, capaces de soportar el dinamismo de la propia empresa. Se perderá el énfasis en las tareas, se perderá el nivel de detalle en las descripciones, pero aumentarán los aspectos relacionados con las competencias de la persona, y los resultados que se esperan del trabajo.

Las previsiones apuntan a que se remunerará a las personas no sólo por la función desempeñada, sino también por los resultados. La remuneración variable podrá determinarse por resultados ya sean individuales, de grupo o globales de la empresa y/o utilizando una valoración de competencias. De este modo la tendencia es a aumentar el componente variable de la retribución.

Otra de las conclusiones de nuestro estudio es que el modelo de gestión de competencias, muy útil en la selección y formación del personal, presenta dificultades en su aplicación a fines retributivos, y desde luego no es generalizable a cualquier tipo de organización, ni dentro de una organización a todos sus estamentos.

6. Referencias.

- [1] Raich, M., (2000) “Prepararse para la economía basada en el conocimiento”, Harvard Deusto Business Review, 94, pp. 28-33.
- [2] Ortega, J. A., (2000) “Estrategia y organización ante las nuevas tecnologías de información y de telecomunicaciones”, Harvard Deusto Business Review, 94, pp. 94-102.

- [3] Prahalad, C., Hamel, G., (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- [4] Cuesta, F., (1998) "La empresa virtual. La estructura Cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa", McGraw-Hill, Madrid.
- [5] Yurkutat, J., (1997) "Is 'the end of jobs' the end of pay surveys too?", *Compensation & Benefits Review*, 29, pp 24-28.
- [6] Sánchez, J., Zamora, A. (1994) "Moderators of agreement between incumbent and non-incumbent ratings of job characteristics", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70, pp. 209-218.
- [7] Barnes-Nelson, J. (1996) "The boundryless organization: Implications for job analysis, recruitment, and selection, *Human Resource Planning*, 20, pp. 39-49.
- [8] Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., Sanchez, J. (2000) "The practice of competency modelling", *Personnel Psychology*, 53, pp. 703-740.
- [9] Meignant, A., (1998) "Virtualisation et management", *Personnel*, Décembre, pp. 32-39.
- [10] Cuesta, A., (2000) "Gestión de competencias", I Simposio Internacional de Ingeniería Industrial, La Habana.
- [11] Armstrong, M., (1995) "Measuring work: The vital statistics", *People Management*, 1, pp. 34-35.
- [12] Armstrong, M., Brown, D. (1998) "Relating competencies to pay: The UK experience", *Compensation & Benefits Review*, 30, pp. 28-39.
- [13] Kanin-Lowers, J., Richter, A. S., (1995) "Competency-linked role evaluation-management owned and operated", *Journal of compensation & Benefits*, 10, pp. 53-58.
- [14] Siegel, G. B., (1996) "Job analysis in the TQM environment", *Public Personnel Management*, 25, pp. 485-494.