

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. En (Yurkutat, 1997), por ejemplo, se 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 (Raich, 2000) 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 (Sánchez, 1994; Barnes-Nelson, 1996; Schippmann et al., 2000) 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. En (Meignant, 1998) se 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 en (Armstrong, 1995) se 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, Cuesta 2000); 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, en (Meignant, 1998) se 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. En (Armstrong, 1998) se 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 (Meignat, 1998), 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 (Kanin-Lowers, 1995; Siegel, G., 1996). 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 (Shippmann, 2000). 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 s (Armstrong, 1998), 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 (Armstrong, 1995) 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.