

Reflexiones en torno a la definición de niveles organizativos

La definición de niveles en una organización implica asignar cada puesto de dicha organización a un nivel determinado dentro de una jerarquía de niveles. De tal modo que si el organigrama de dicha organización tiene su puesto más alto en la figura del director general, por ejemplo, ese puesto esté considerado como de nivel 1. Y si del director general dependen los directores de producción, comercial y de recursos humanos, tales puestos puedan ser considerados de nivel 2. Y sin embargo el del director financiero, por ejemplo, pudiera ser considerado de nivel 3.

En el breve ejemplo anterior se concreta la utilidad de la utilización de niveles para dar al organigrama de una empresa el perfil concreto que sus dirigentes quieran darle en función del peso que quieran asignarle a los puestos que en él se definen. En el caso que citamos, el director general entiende que el director financiero debe depender directamente de él, pero que su papel en la organización no es tan valioso como el de los restantes tres directores.

Es decir, los niveles organizativos, aplicados al proceso de definición de un organigrama, y antes de convertirlo en un personigrama, y por tanto antes de ponerle nombres de personas a los puestos, son de gran utilidad para definir tal organigrama de forma ordenada, haciendo niveles donde debe haberlos (a criterio de la dirección general), y no asumiendo equivocadamente en el organigrama que todo aquellos puestos que dependen del director general son iguales, o todos los que dependen del director financiero son iguales.

Incluso, la definición de niveles organizativos permite enfocar racionalmente una discusión típica de muchas empresas a la hora de evitar políticas de retribución no homogéneas entre directores distintos: ¿Son de igual nivel los puestos que dependen del director financiero que los que dependen del director comercial? Imaginemos que estamos ante dos directores que quieren valorar y motivar a su equipo, y que consideran que son superiores al del otro director (el Comercial puede pensar: los míos son los que venden, los otros sólo hacen trabajo de despacho y no bregan con el cliente; y el Financiero, que los suyos tienen carrera superior y los otros no...). Vuelve a ser necesario (o al menos conveniente) que antes de entrar en esa lucha estéril, que podría

conducir a la empresa a una inflación de sueldos inútil, el comité de dirección debata (sin nombres) los niveles organizativos, y alcance un consenso sobre los mismos, que evitará luego muchas horas de discusión y frustraciones. El papel del director general es clave en todo este proceso, por supuesto.

A los niveles organizativos debería ir asociado un **perfil** de directivo o empleado, que encajase con las características requeridas por el puesto, y, por supuesto, una **horquilla de sueldo**, así como unos derechos y deberes colaterales:

- Tratamiento: director de división, director de departamento, jefe de división, jefe de departamento, jefe de unidad, etc.
- Beneficios extrasalariales: coche, etc.
- Tipo de despacho
- Secretaria
- Niveles de autonomía en la aprobación de gastos
- Etc.

Una vez realizado el organigrama de una empresa, y definidos los puestos de trabajo, actuales o de nueva creación, y asignados a todos dichos puestos unos niveles organizativos, que podríamos llamar NIVEL DEL PUESTO, es cuando se debe pasar a definir el personigrama, es decir, a poner personas concretas en los puestos del organigrama.

En un mundo ideal, donde una empresa pudiera encontrar a las personas adecuadas para cada puesto, el personigrama sería igual en cuanto a niveles al organigrama. Pero en la realidad eso no es así, ya que la empresa se encuentra con que muchas de las personas que trabajan en ella y supuestamente son las candidatas lógicas a un determinado puesto, no encajan en el perfil del mismo y/o en la horquilla de sueldo, por no decir en las condiciones colaterales (tratamiento, despacho, etc.).

Lo normal es realizar el personigrama, encajando el personal existente en el organigrama definido, y luego analizar, persona a persona, en qué casos, las condiciones de los niveles definidos para los puestos que van a ocupar no encajan con su status real.

Para cada una de dichas personas, caso a caso, hay que definir un plan de actuación que prevea su reajuste a medio plazo. Sin duda alguna, el

mantenimiento sine die de una situación de desencaje no es nada aconsejable, porque suele acarrear, a la larga, problemas con el jefe, los puestos del mismo nivel, o con la propia persona afectada.

Es obvio que hay situaciones de desajuste especialmente graves:

- Diferencias sensibles de sueldo, en más o en menos
- Diferencias sensibles de formación o experiencia, en exceso o en defecto
- Diferencias sensibles en signos externos de status, en exceso o en defecto

En conclusión: un uso inteligente de los niveles es perfectamente posible y útil, sin llevarlo al extremo de que los niveles se asignen a las personas, cosa que es difícil y peligrosa, pero SI (rotundamente SI) a los puestos.