

PRÓLOGO

Conocí a José María Carpintero hace muchos años. En la organización en la que estaba buscaban una persona, con dos características, para hacerse cargo del control financiero: eficacia técnica y honestidad acrisolada. Las dos características confluían en José María. Era un experto contable y una persona fiable en todos los sentidos.

Mucho ha llovido desde entonces, era el año 1983. Luego hemos seguido derroteros diferentes.

Yo me dediqué a la academia y él siguió trabajando como experto en el mundo de la gerencia de empresas y organizaciones de todo tipo.

La verdad es que luego nos hemos visto pocas veces. La vida nos separa de quienes nunca debemos olvidar. Pero yo no me he olvidado de él y, cuando me pidió el prólogo de su libro, comprobé que él tampoco lo ha hecho conmigo. La amistad obliga y yo no podía, no debía, rechazar su petición, así que leí su libro para responder a su confianza. Después de leerlo, debo decir que ya no me ha hecho falta esforzarme en redactar este prólogo. Es fácil corresponder a una labor bien hecha.

El libro que tienen en sus manos es el de un profundo conocedor de la vida organizativa y sus vericuetos. Responde a un buen criterio técnico y, como no podía ser de otra forma, a la honestidad personal de su autor. Es un libro práctico, con una filosofía pegada a la realidad empresarial y con planteamientos por una parte sencillos y por otra, profundos. La claridad de lo simple permite que personas no familiarizadas con la empresa, y que se inician en el mundo de los negocios, lo puedan leer y sacar conclusiones inmediatas para aplicarlas en sus actividades empresariales cotidianas. También ver cómo las teorías complejas pueden presentarse de manera comprensible.

Es la elegancia de lo práctico.

En el libro hay conceptos muy útiles para el inicio de los negocios y también para su supervivencia. En la introducción del libro, José María establece la distinción entre previsión y provisión; esta distinción es uno de esos conceptos básicos para la supervivencia de la organización. Como dice el autor, el autónomo, el hombre de negocios, el empresario o el directivo debe prever riesgos. Sin previsión, cuando llegan algunos acontecimientos adversos, la nave zozobra. Pero como no todo se puede prevenir, conviene provisionar, tener reservas para los imprevistos. En la crisis pasada hemos visto como ambos conceptos eran necesarios y complementarios. Si hubiera habido más previsión y más provisión en los años anteriores a 2008, la crisis hubiera sido más llevadera.

El libro está lleno de consejos tan útiles y sensatos como estos.

José María ha asesorado y trabajado con PYMES y, por eso, sabe que, además del control de gestión, que aunque solo sea por razones fiscales es imprescindible, no se pueden olvidar los otros dos capitales necesarios en una empresa: los Recursos Humanos (las personas) y el comercial (el Marketing). En congruencia con ese convencimiento, aporta ideas, planes y orientaciones prácticas para ambos aspectos. Aspectos que autónomos y pequeños empresarios pueden descuidar obsesionados por el beneficio. Beneficio solo sostenible si estos dos capitales “no monetarios” crecen.

Así que, querido lector, tiene usted en sus manos un manual práctico y profundo, enraizado en la experiencia de una persona dedicada a estudiar y a chapuzarse en muchos tipos de organizaciones.

Como él dice, es la culminación de una larga carrera profesional y quiere dejar a sus lectores la esencia de lo que aprendió en una vida nada fácil, en un tiempo en el que España ha pasado por todo tipo de circunstancias: euforia y depresiones, inflación y estabilidad de precios, aumentos y reducciones de impuestos, gobiernos de centro, de derecha y de izquierda, periodos con la economía internacional fragmentada o con una globalización galopante.

Todas estas vivencias están destiladas en sus páginas de manera práctica. Por esta razón, guárdelo en el cajón de su escritorio y cuando tenga que hacer algo sobre Control de Gestión, Recursos Humanos, Marketing o Seguridad y Salud en el trabajo vuelva a consultarlo.

Le dará ideas que podrá aplicar enseguida. En su cuerpo y en sus anexos encontrará esquemas útiles para ello.

En resumen, es un libro de primera lectura, de reflexión sobre su contenido, pero también de consulta en el futuro.

Gracias José María por tu esfuerzo

José Ramón Pin Arboledas
Profesor del IESE

PREFACIO

Este libro de Consulting de Gestión Empresarial se ha hecho en colaboración con los colectivos a quienes va dirigido:

Emprendedores, autónomos y pymes

en su tarea de:

- Constituir una Sociedad de Capital, con los conocimientos suficientes de Gestión Empresarial.
- Realizar su trabajo con la idea de superación en su carrera profesional.
- Desarrollar la actividad de su empresa con los medios y recursos necesarios, respectivamente.

Este libro es eminentemente práctico en los temas que se consideran fundamentales en una empresa, sea cual fuere su dimensión y su actividad:

1. Capital Humano
2. Gestión de Marketing
3. Control de Gestión
4. Prevención de Riesgos Laborales

Es comprensible que, en la actual situación de crisis económica y social que padece, al menos, el mundo occidental (concretamente Europa, en particular, España), los colectivos mencionados no estén por la labor, ni siquiera en su pensamiento, de ocuparse de los conocimientos imprescindibles o, al menos, importantes para una Gestión Empresarial eficiente, sino que su mente está inmersa en la búsqueda de:

- Mercado, productos o servicios vendibles, clientes con intención de comprar, usuarios o consumidores que necesitan usar o consumir y entidades financieras que puedan o quieran financiar a las empresas.

No sé si la frase “lo cortés no quita lo valiente” puede aplicarse a la idea del autor de este libro, que es:

- Los emprendedores, autónomos y pymes, como cualquier persona en general, deben contemplar una escala de:

Pretensiones, actuaciones, compromisos, colaboraciones, dándoles el rango que les corresponda en función de sus posibilidades, lo cual no significa que unos u otros se abandonen, sino que pueden simultanearse o postergarse, pero no anularse.

Existe una compatibilidad clara entre las diferentes soluciones a los problemas y necesidades que sufren los colectivos que nos interesan en este documento de trabajo, solo es cuestión de hacerles frente, luchar por su viabilidad y confiar en sí mismo.

El autor

INTRODUCCIÓN

Este documento, que estimo práctico para los colectivos, a los cuales va dirigido, pretende aportar “un granito de arena” a la ardua tarea que van a acometer, o que ya están inmersos en ella.

No es la panacea, pues son los interesados los que deben desempeñar el papel de protagonistas, en la aventura de entrar, o estar presentes en un mercado hostil o, al menos, agresivo, con el fin de, en primer lugar, resistir y mantenerse y, a continuación, dominarlo, con la intención de alcanzar el objetivo deseado: **El Beneficio**.

Es de conocimiento general, y así está establecido por Ley, que sin Capital Social no hay Empresa, y sin **Capital Humano** es imposible emprender la aventura empresarial.

En consecuencia, se puede afirmar que la inversión en Capital Humano es **imprescindible** para el desarrollo de la actividad, cuyo fin es la obtención de beneficio.

Para conseguir beneficio es preciso vender.

No es suficiente la calidad de los productos, ni la competitividad de los mismos en el mercado para su comercialización.

Hay que saber vender.

Entra en escena la **Gestión de Marketing**, considerándola **necesaria** para que el desarrollo de la actividad comercial sea eficiente.

Si la Empresa ya dispone de **Capital Humano**, comercializa productos de calidad y se apoya en un **Plan de Marketing** para su introducción y posicionamiento en el mercado, con el fin de alcanzar los objetivos fijados en el mismo, solamente queda la **conveniencia** de disponer de un sistema de **Control de Gestión**, que permita el seguimiento de la actividad. Todo ello para verificar que se cumplen dichos objetivos y, si fuera preciso, tomar las medidas necesarias, para evitar o, al menos, paliar el riesgo de pérdidas en la explotación, a causa de los desvíos desfavorables que se pudieran producir sobre el **presupuesto** fijado en base al **Plan de Marketing**.

Hay dos conceptos clave a tener muy en cuenta si se pretende llegar a la meta del **Beneficio**:

1. **Previsión**: un buen sistema de **Control de Gestión** permite alertar, con tiempo de reacción, de la posible evolución negativa de la producción, de las ventas y, en consecuencia, de los resultados de la Empresa.

Los índices que diagnostican el estado presente y futuro, a Corto Plazo, de la economía de la Empresa, permitirán adoptar las medidas correctoras necesarias y adaptar la política empresarial a los acontecimientos que se avecinan.

2. **Provisión**: siendo conscientes los empresarios de esta presunta situación, y su desfavorable evolución, tienen la obligación de constituir las reservas, tanto legales como voluntarias, pero efectivas, gracias a los beneficios obtenidos en épocas de bonanza, para su aplicación en tiempos de crisis y, de esta manera, “capear el temporal hasta que amaine”.

El libro del Génesis ya nos enseñó cómo proceder ante una situación semejante:

“El Faraón de Egipto soñó con siete vacas gordas pastando, cuando aparecieron siete vacas flacas, que se comieron a las vacas gordas.

José, hijo de Jacob, interpretó que las siete vacas gordas representaban siete años de abundancia y prosperidad, y las siete vacas flacas, los siete años siguientes de carencia y hambruna.

La solución que José propuso al Faraón fue la de almacenar un quinto de las cosechas para paliar el hambre de los egipcios durante los siete años siguientes de escasez”.

José fue un precursor del dirigente planificador, controlador de la gestión y administrador de los recursos, sobre todo, en situaciones adversas.

Existen otras razones de peso que influyen enormemente en los planes de la Empresa, y una prevalece sobre las demás: la **Seguridad y Salud de los Trabajadores**.

Las Pymes, en general, quizás porque sus objetivos van directamente dirigidos a la consecución del Beneficio, no prestan mucha atención a la satisfacción de sus empleados en su trabajo y, menos aún, a su seguridad y salud.

Para que estos objetivos se cumplan el Capital Humano debe estar a salvo de posibles situaciones de riesgo, que la Empresa debe evitar o reducir. Para ello, adoptará medidas de prevención y protección estableciendo un **Plan de Prevención de Riesgos Laborales**.

La Prevención de Riesgos Laborales, además de ser **obligatoria** por Ley, es prioritaria para el empresario; si afectara su falta de aplicación a la vida de los trabajadores, sería el principio del fin de la actividad de la Empresa.

Su coste no debe coartar su aplicación.

Capítulo 1

CAPITAL HUMANO

IMPRESINDIBLE

El Capital Humano se desarrolla como valor potencial de obtención de Rentabilidad que poseen las personas, por su capacidad y talento innatos, así como por la inversión en formación aportada por la empresa contratante.

1.1 DEFINICIONES, INTERPRETACIONES Y CONCEPCIONES ACERCA DEL CAPITAL HUMANO

Capital Humano: conjunto de conocimientos, prácticas, habilidades y técnicas, poseídos por las personas, que las capacita para realizar tareas productivas, en distintos grados de complejidad y especialización.

Conjunto de conocimientos, aptitudes y experiencias de las personas, que las hace económicamente rentables, y cuanto más se invierta en su formación, atención a la salud y capacitación profesional, mayor será su productividad y rentabilidad en la Empresa.

Este término se usa para designar a un factor de producción dependiente de la cantidad y calidad, del nivel de formación y de la productividad en un proceso o actividad empresarial.

Es el conjunto de Recursos Humanos que posee la Empresa.

El término *Capital Humano* surge en el siglo XVIII, cuando teóricos de la economía plantearon tomar en consideración, en la valoración de las tareas productivas, no solo los elementos técnicos, sino los humanos, ya que estos son los responsables de su ejecución.

Así, cuanto más válido es el Capital Humano de una Empresa, es decir, cuanto más capacitado y preparado en sus conocimientos esté para las tareas específicas que tenga que desempeñar, mejores serán los resultados de la Empresa.

Hasta los años sesenta/setenta del siglo pasado, en países social y económicamente avanzados no se consideraba al trabajador, o plantilla de trabajadores, capital productivo de la Empresa, sino un medio de producción, a veces peor valorado que la maquinaria y equipos técnicos.

No se contemplaba el perfil del trabajador a la hora de su contratación para desempeñar determinadas tareas; bien es cierto que, sobre todo, tareas mecánicas, rutinarias y sencillas.

Se exigía más la cantidad que la calidad del trabajo. Para la calidad, ya disponía la Empresa de un directivo para que el trabajo se realizase en base a las normas que éste dictaba.

Pero en la Era tecnológica avanzada, en la Era del conocimiento, en la Era de la nueva economía, es cuando el perfil del trabajador ya no se considera prescindible y desconsiderado por el empresario, sino que, desde el momento de la contratación, es valorado en función de las tareas a desarrollar por el candidato al Puesto de Trabajo. Se exige creatividad, innovación, trabajo en equipo, alto nivel de motivación y que su interés por la Empresa sea total.

El C.H. se desarrolla como valor potencial de obtención de rentabilidad que poseen las personas por su capacidad y talento innatos, así como por la inversión en formación aportada por la Empresa contratante.

El transcurrir del tiempo ha permitido valorar el trabajo y la implicación del trabajador en la organización y evolución de la actividad empresarial, y su mejora por la aplicación de métodos, tecnología y conocimientos, en general, aportados por el C.H.

Esto ha conducido al empresario a considerar la inversión en formación del personal para la obtención de conocimientos, habilidades y destrezas como forma de Capital.

A partir de este momento empieza a cobrar gran interés y se revaloriza la actividad funcional de los RR.HH. en la Empresa, aportando índices o indicadores económicos y financieros que reflejen el impacto de la inversión realizada en la formación y preparación del personal.

A mayor acumulación de C.H., mayor crecimiento económico sostenido, aunque la retribución no avance en paralelo.

Concretamente, los índices (ratios) más apropiados para medir la eficiencia del C.H. pueden ser:

$$\text{Rentabilidad del C.H.} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Nº de trabajadores}} = \text{Rentabilidad "Per Cápita"}$$

$$\text{Rentabilidad de la inversión en C.H.} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Coste salarial, social y de formación del C.H.}}$$

1.2 EL CAPITAL HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA EMPRESA

El Capital Humano es el recurso básico de la Empresa, pues de él depende su producción. Es imprescindible para el objeto social de la Empresa, producción y comercialización.

La relación laboral y social del C.H. con la Empresa debe ser impecable para mantener armonía y satisfacción en la actividad.

La falta de atención al C.H. puede tener consecuencias graves para la buena marcha del negocio, productividad y rentabilidad. La Empresa debe aplicarse en el reclutamiento, selección, evaluación y contratación de su personal, pues supone la cimentación que asegura y fortalece su estabilidad y desarrollo.

Una buena administración del C.H. impulsa el rendimiento operativo generando valor en la Empresa, y ayudando en:

- Hacer más eficaces los sistemas y procesos de los Recursos Humanos para reducción del coste.
- Mejorar la productividad y, en consecuencia, el resultado de la explotación.
- Comprometer al personal en las metas y objetivos para dar más impulso a la rentabilidad del negocio.
- Asegurar la posición de la Empresa dentro del mercado.

1.3 RELACIÓN UNIVERSIDAD- EMPRESA EN LA EVOLUCIÓN DEL C.H.

El universitario, como futuro profesional, necesita una relación directa entre Universidad y Empresa, pues ésta contribuirá eficazmente en su formación práctica y en el desarrollo de su potencial teórico para el campo laboral existente en las mismas.

En el último período universitario, la empresa ofrece la posibilidad, de que el futuro integrante de su Capital Humano pueda realizar el servicio social, las prácticas profesionales y, a su vez, adecuarle e integrarle a la forma de trabajo de la Empresa, pues es muy diferente la forma en que se enseña a cuando se realizan las prácticas.

La cooperación más intensa está en las prácticas en las empresas mediante becas.

El becario es una inversión muy rentable para la Empresa por diversos motivos:

- La Empresa le instruye en los sistemas de gestión para que logren un mejor desempeño en la producción, en la calidad, en la mejora del nivel de competitividad en el mercado, aprovechando su creatividad, conocimientos teóricos, motivación e inquietud, con un coste cero, pero con un beneficio mutuo.
- La existencia de relaciones estables entre Empresa y Universidad sería beneficiosa por la investigación desarrollada por esta última y su aplicación en las empresas. Por lo tanto, la Universidad, además de proporcionar graduados a la sociedad y profesorado, que pueden servir de consultores y empleados, emerge como una fuente de conocimientos y tecnología para las empresas. Así, a las empresas les facilita la creación de equipos mixtos de investigación, lo que permite la obtención de sinergias y, en consecuencia, un avance más eficaz que si ambas trabajasen de forma independiente.

Esta relación permite a la Universidad profundizar en la identificación de las necesidades de Capital Humano en las empresas y, además, puede mejorar las oportunidades de empleo a los graduados. Así mismo, esta relación permite a la Universidad integrarse en el entorno económico y social en el que desarrollan su labor, y no es solo la Universidad la que se beneficia, sino las empresas:

- Permite el acceso a estudiantes cualificados.
- Reduce gastos de formación e investigación.
- Mejora la adaptación del C.H. a las necesidades empresariales.
- Favorece su imagen pública.

Actualmente, las universidades, de manera generalizada, cuentan con Cátedras de Patrocinio financiadas por empresas y otras instituciones públicas o privadas para la cooperación Universidad-Empresa.

1.4 LA INVERSIÓN DE LA EMPRESA EN CAPITAL HUMANO

La inversión más importante de la Empresa es en medios que produzcan, impulsen y mejoren su objetivo final: EL BENEFICIO.

La Empresa puede invertir en estructura, maquinaria y equipos de producción, en tecnología, en sistemas y planes de comercialización, en marketing, distribución de productos y servicios... pero la inversión más rentable será en Capital Humano, pues éste es, al fin y al cabo, el que dará impulso, aplicando su formación y conocimientos, a las demás inversiones, dedicadas al cumplimiento de los objetivos de la Empresa y, en consecuencia, al fin último: **EL BENEFICIO.**

1.4.1 La teoría del capital humano: fundamento de la inversión de la empresa

La Teoría del Capital Humano considera que el individuo, en el momento en el que toma la decisión de invertir o no en su educación (seguir estudiando o no), arbitra entre los beneficios que obtendrá en el futuro si continúa formándose: los costes de esa inversión (ejemplo: salario que deja de percibir por seguir estudiando) más los costes directos (gastos de estudios).

El individuo considera que en el aspecto económico tiene un comportamiento racional: invierte para sí mismo.

La formación puede ser general o específica. La primera está financiada por el propio individuo. La Empresa no tiene la certidumbre de que si financia este gasto de formación después el trabajador utilizará los conocimientos adquiridos al servicio de la Empresa o la abandonará para hacer valer estos en otras empresas, dispuestas a remunerarle con mayor salario (es lógico, no han invertido en su formación).

En cuanto a la formación específica, tiene sentido en el caso de una relación de trabajo duradera entre el trabajador y el empresario, su financiación por parte de la Empresa o compartida con el trabajador.

En principio, para entender y comprender esta Teoría, se deben definir los siguientes conceptos:

- Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad.
- Humano: relativo al ser humano, sus capacidades y potencial que le son propios.
- Capital Humano: aportación en la capacidad de producción del trabajo. Esta capacidad realzada se adquiere con el entrenamiento, la formación y la experiencia.

Las principales características en que se basa esta teoría son:

- La inversión en conocimientos constituye un factor decisivo cuando se trata de asegurar el bienestar humano.
- Las capacidades adquiridas por las personas (educación, experiencia, especialización, habilidades) son básicas para el progreso económico, y con ellas se logra considerar el C.H. como importante para la productividad y rentabilidad de la Empresa.
- El conocimiento se adquiere en las universidades, en centros de enseñanza especializada y en las empresas.
- El conocimiento se difunde por medio de la familia, los centros de educación y los puestos de trabajo, y finalmente es utilizado para producir bienes y servicios.

1.4.2 La calidad en el trabajo como fin de la inversión en C.H.

Objetivos

- Concebir la formación como inversión en C.H.
- Conocer las fuentes de información sobre educación y empleo, para toma de decisiones en contrataciones, con conocimiento de causa.
- Estudiar la incidencia en beneficios mediante modelo de oferta y demanda de C.H.
- Comprender la distribución de costes de la formación y su beneficio entre trabajadores y Empresa.

Contenidos

1. Conceptos y datos.
2. El modelo de C.H.
3. Inversión en C.H.
4. Formación en el trabajo.
5. Críticas a la teoría de C.H.

1.4.2.1 Conceptos y datos

Los gastos de educación y formación deben ser considerados como una inversión en C.H., exactamente igual que las inversiones en Capital Tangible, como equipos, instalaciones, maquinaria, etc.

El C.H. proporciona una rentabilidad, al igual que el Capital Tangible.

1.4.2.2 El modelo de C.H.

Ejemplo: posibilidad de estudiar en la Universidad.

Tomada la decisión de SI, comparar costes y beneficios de obtener una licenciatura.

Costes de ir a la Universidad, para la persona:

- **Costes directos (dinerarios):** la matrícula, libros, material y otros.
- **Costes indirectos (de oportunidad):** los ingresos a los que se renuncia mientras dure la permanencia en la Universidad.

1.4.2.3 Inversión en C.H.

La tasa de rendimiento marginal de la educación desciende a medida que aumentan los años sucesivos de estudios.

El aumento de conocimientos es cada vez menor.

La rentabilidad es decreciente porque los costes aumentan con el propio aumento de los años de estudio.

1.4.2.4 Formación en el trabajo

Costes y beneficios: la Empresa invertirá en formación en el trabajo, si el valor de los beneficios de la formación supera el valor de sus costes.

Los costes para la Empresa incluyen:

- **Costes directos:**
 - Cursos de formación general y específica:
 - Formación general: es la que proporciona cualificaciones que pueden utilizarse por igual en todas las empresas y sectores de actividad. Ej.: programas informáticos de contabilidad, nóminas, *office*, etc.
 - Formación específica: es la que solo puede aplicarse en la Empresa que la proporciona. Ej.: manejo de maquinaria para fabricación de un producto exclusivo de la Empresa.
 - Mayor supervisión de las actividades del trabajador.

- **Costes indirectos:**

- Reducción de la producción del trabajador mientras dura el proceso de formación.

El beneficio es la mayor productividad y rentabilidad del trabajador.

1.4.2.5 Críticas a la teoría de C.H.

a. **Inversión o consumo:**

No todos los gastos en formación pueden considerarse inversión, algunos de ellos son de consumo.

Lógicamente, durante el período de formación se producen gastos de consumo, tales como alojamiento, manutención, ocio, etc.

b. **Compensaciones no salariales:**

La comparación de los ingresos de los individuos con estudios secundarios o con estudios universitarios a veces no es correcta, pues no contempla aspectos importantes: con estudios universitarios reciben mayores compensaciones extrasalariales que con estudios secundarios.

Es decir, mayores costes en detrimento del beneficio.

Los individuos con estudios universitarios ocupan puestos de trabajo más agradables e interesantes que los que ocupan estudiantes de secundaria.

Es decir, discriminación de clases.

1.5 RECURSOS HUMANOS – CAPITAL HUMANO

El Departamento funcional de RR.HH. está en una encrucijada, vive su “hora de la verdad”.

Es el momento en que la Gestión de personas gana importancia en las empresas, el departamento de RR.HH. está en jaque, con exigencias de mayor contribución en los resultados finales de la empresa.

Todavía a este departamento se le percibe con menos preparación y con menos protagonismo en la gestión empresarial que otras áreas y departamentos funcionales como Finanzas, Comercial, Operaciones, Marketing, Comunicaciones, Logística, etc.

RR.HH. necesita un nuevo escenario de actuación que le distancie de su función de administración de personal y que adquiera un papel más relevante para la Empresa. De lo

contrario, los riesgos que corre son los siguientes: externalización de casi todas sus funciones, absorción en la línea de gestión o, inclusive, su eliminación del organigrama de la Empresa.

Por todo ello, se hace necesario y urgente reinventar el departamento de RR.HH. El cambio requiere un nuevo papel mucho más estratégico y generador de beneficio para la Empresa.

Precisa, en contrapartida, un nuevo perfil, más competencias y un nuevo modelo mental de los profesionales de RR.HH.

Existen cuatro razones esenciales para reestructurar el departamento de RR.HH.

- Un nuevo emplazamiento: de la Era Burocrática a la Era del Conocimiento.
- Radicales transformaciones en la naturaleza del trabajo.
- Nuevos conceptos sobre Capital Intelectual.
- Necesidad de autocrítica a fin de que sea juzgado más por su futuro que por su pasado.

La empresa moderna está en una Era de hipercompetitividad. Las empresas que quieran sobrevivir necesitarán cambiar de estrategia, adaptándola a los nuevos tiempos.

Hay oportunidades para el profesional de RR.HH. que pueden influir en resultados concretos

- a. Consideración de los desafíos de Gestión de Personas en empresas “postprivatizaciones”.
- b. Atención a la fiebre de fusiones, absorciones y adquisiciones, que trae inevitables choques entre culturas, políticas y métodos empresariales distintos.
- c. Estudio de la gestión de personas que están siendo forzadas a internacionalizarse, tanto por la globalización de los mercados como para competir con entidades extranjeras en el mercado doméstico.

Por si fuera poco, el nuevo clima de negocios también propicia radicales transformaciones en la naturaleza del trabajo

- Del concepto de empleo al de trabajo.
- Cambios en los conceptos de tiempo y lugar.
- La venta electrónica amenaza la vida del vendedor tradicional y de los malqueridos, aunque todavía necesarios, intermediarios.
- Las personas pasan a trabajar en casa u “on line”.

- Los sistemas rígidos de organización son cada vez más volátiles.
- La profunda evolución de las tecnologías afecta el “día a día” en el trabajo.
- Los ciclos de vida de los productos en las empresas son cada vez más comprimidos.

Llegamos al fin de la “administración” tal como la conocemos hoy, sobre todo en el Departamento de RR.HH.

Los pilares consagrados por los conceptos de liderazgo, motivación, estructura, capacitación, entre otros, necesitan ser repensados y adaptados a las nuevas exigencias del mundo en el que se mueven las empresas.

En RR.HH. se necesita, además, ampliar el área de actuación más allá de las paredes de la Empresa y evitar las críticas y quejas de los empresarios por:

- a. Desconocimiento del verdadero negocio de la Empresa.
- b. “*Impasse*” entre la estrategia de la Empresa y los planes de RR.HH.
- c. Mayor preocupación en actividades (medio) que en resultados (fin).
- d. Cazadores de modismos y cerrados en sí mismos.
- e. Poco estudiosos y lectores de libros de empresa y negocios.
- f. Poca experiencia en otras áreas.
- g. Resistencia a los intereses y a las necesidades de la línea directiva de la Empresa.

Considerar y asimilar estas críticas es un salto cualitativo.

Si antes se adoptó la transformación del *Departamento de Personal* en *Departamento de RR.HH.*, ahora es necesario que el Jefe de RR.HH. se transforme en Director de Capital Humano evolucionando, de proveedor de servicios y simple canalizador de procesos administrativos, hacia la posición de **coautor de estrategias corporativas**.

En conclusión, la disposición de las funciones del Departamento de RR.HH. podría resumirse así en el nuevo escenario de área de Capital Humano:

| De | Hacia |
|--|---|
| 1. Funcional, donde RR.HH. es un medio. | 1. Empresarial, donde C.H. es un área estratégica. |
| 2. Empleados internos. | 2. Talentos internos y externos. |
| 3. Énfasis en actividades. | 3. Énfasis en resultados finales. |
| 4. Canalizador de procesos. | 4. Coautor de estrategias. |
| 5. Postura pasiva. | 5. Postura activa. |
| 6. Búsqueda de un patrón. | 6. Uso de la diversidad. |
| 7. Preso de paredes internas de 8 a 18h (local). | 7. Libre y disponible en cualquier hora y lugar (global). |
| 8. Receptor de técnicas, ideas y modos. | 8. Estudioso, investigador, lector y generador de ideas. |

1.6 CAPITAL HUMANO CREADOR DE VALOR EN LA EMPRESA

Innumerables veces hemos leído o escuchado que ni la mejor tecnología, ni los procesos más sofisticados, son suficientes para lograr las principales metas de la Empresa (llámense crecimiento, productividad, rentabilidad, ventas, etc.) si no se cuenta con gente capacitada y motivada para hacer que las cosas sucedan. Del mismo modo, también se ha vuelto un eslogan el decir que el Capital Humano es el recurso más valioso, con el que cuenta una empresa u otra organización.

Pero, ¿hasta qué punto somos congruentes con estas ideas?, ¿hasta dónde llega el compromiso con nuestra gente?, ¿estamos haciendo los esfuerzos suficientes para su desarrollo y bienestar?, ¿sabemos la relación que existe entre el logro de las metas y el Capital Humano?

Con el fin de encontrar el común denominador de las empresas que prosperan en el actual contexto de complejidad creciente, Gallup (entre 1995 y 2001) llevó a cabo un estudio en el que incluyó entrevistas a más de 3 millones de empleados y 10 millones de clientes.

Dos principales conclusiones fueron:

- Estas empresas crean vínculos emocionales con sus clientes.
- Fomentan un ambiente de trabajo en el cual sus mejores empleados se dedican a lo que hacen mejor y están comprometidos emocionalmente con la Empresa.

El **PRIMER PASO** para lograr esto es identificar el talento del personal, encontrar la correspondencia justa entre cualidades de cada individuo y las competencias que el Puesto

de Trabajo exige, ya que si una persona carece de condiciones innatas para cierta actividad, no alcanzará la excelencia por más capacitación que reciba.

EL **SEGUNDO PASO** consiste en que los empresarios incentiven el compromiso emocional de los empleados.

Las mejores empresas saben diferenciar perfectamente conocimiento, habilidades y talento. Teniendo en cuenta la definición de estos atributos:

- El conocimiento comprende la información relacionada con el cargo y funciones.
- Las habilidades representan el “cómo hacer”.
- El talento es una predisposición natural que nos permite ser muy eficientes.

Los resultados del estudio realizado por Gallup encuentran aplicación práctica en las empresas para lograr un desempeño extraordinario de sus funciones. La clave es comprometer emocionalmente a los empleados, ayudarles a descubrir su talento y ubicarles en puestos donde puedan ejercerlos.

Los elementos de la cultura corporativa, que atraen más a los empleados y contribuyen al desarrollo del talento, fueron presentados por Gallup, y se les definió como Q12:

1. Saben qué se espera de ellos.
2. Disponen de los medios para desempeñar sus funciones.
3. Ponen en práctica lo que mejor saben hacer.
4. Reciben reconocimiento.
5. Tienen superiores que se interesan por ellos como personas.
6. Son estimulados constantemente.
7. Se sienten escuchados.
8. Se sienten importantes.
9. Se comprometen con la calidad.
10. Desarrollan relaciones de amistad.
11. Recibieron, al menos, un *feedback* en los últimos seis meses.
12. En el último año han tenido oportunidades de crecer y aprender.

Para lograr estas Q12 se requiere que los empresarios y directivos de Capital Humano:

1. Definan resultados esperados y den libertad de acción.
2. Pregunten a los empleados qué medios necesitan.
3. Definan el talento para cada Puesto de Trabajo.
4. Pongan el punto de mira en la fortaleza de la gente.
5. Les importe la gente que trabaja con ellos y les escuchen continuamente.
6. Den *feedback*.
7. Encuentren vínculos entre los objetivos de la empresa y lo que cada empleado valora.

Gallup diseñó una herramienta que mide el grado de compromiso de los empleados con la Empresa, denominada *Engagement Index* (Índice de compromisos).

En base a esta herramienta, se desprende que hay tres tipos de empleados:

1. **Los comprometidos:** usan su talento a diario.
2. **Los no comprometidos:** cumplen solo con lo básico.
3. **Los no comprometidos activos:** su reacción habitual es la resistencia.

Generalmente, la falta de compromiso no obedece a rasgos personales del empleado, sino a deficiencias de la organización; por ejemplo, los individuos con talento que trabajan para un dirigente que no es el adecuado.

En conclusión, los resultados de este estudio de Gallup prueban que las empresas más productivas y rentables cuentan con personal más comprometido, por lo que es indudable que el tiempo y los recursos económicos dedicados al Capital Humano no deben ser considerados gastos, sino inversiones, las más importantes de la Empresa.

1.7 EL VALOR DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA

Cuando se constituye una empresa, en cualesquiera de sus formas (anónima, limitada, unipersonal, etc.), la primera inversión de los emprendedores y, además, obligatoria, es el Capital Social.

Previo a la constitución, es el período necesario para determinar los fundamentos en que se apoya el emprendedor “para lanzarse al abismo empresarial, con o sin paracaídas”. Este es el principio del éxito o del fracaso más rotundo, no hay términos medios.

La inversión en Capital Social es muy sencilla. Consiste en disponer de dinero en efectivo, pero en el período en el que se fijan los objetivos de la futura empresa, de producción o servicios, siempre de venta, y de los medios requeridos para llevarlos a efecto.

Estos medios, es decir, el Activo de la Empresa, se empiezan financiando con el Capital Social. A partir de aquí, la Empresa ya dispone de un Balance:

- ACTIVO: Activo Fijo
 - Activo Circulante
- PASIVO: Capital Social

Pero para que la maquinaria se ponga en marcha, es preciso, al menos, “apretar un botón”.

Y este botón fundamental para el funcionamiento de la Empresa, lo pulsa un elemento imprescindible, **EL CAPITAL HUMANO**.

El significado es contundente, la inversión necesaria y más importante que no figura en el balance, que no es un Activo Fijo material, que no se amortiza, que tiene un alto riesgo si no funciona y un coste elevado, es el Capital Humano.

Queda claro que, además de los medios de producción y de financiación, la Empresa necesita medios humanos para su funcionamiento.

La Empresa sin Capital Humano es inviable.

El C.H. es un activo intangible pero necesario, y su valor debe estar en relación directa a su formación académica, sus conocimientos técnicos adecuados a la actividad a desarrollar, a su formación profesional en el ámbito empresarial y a la eficacia en sus funciones, todo dentro del Puesto de Trabajo que ocupe.

Este activo intangible, pero de alto valor, es lo que se denomina (o se denominaba) Fondo de Comercio.

Para que una Empresa funcione tiene que invertir parte de su Capital en Activos:

- Activos inmovilizados, activos circulantes y activos inmateriales.

La Empresa no arrancará sin contratación de personas o factor humano que se ocupe de:

- La dirección, la administración, los sistemas, la tecnología, la investigación, la producción, el marketing, la comercialización, la distribución, los servicios generales, la prevención de riesgos, el control de gestión y las finanzas.

En consecuencia, parte de la inversión de la Empresa, para que ésta funcione, debe estar destinada al C.H.

En base al objeto social, hay empresas cuya inversión más fuerte la aplican a su inmovilizado, y otras al factor humano (conocimientos), por ser empresas que, por ejemplo, se dedican al tratamiento de la información, o a la investigación.

Si la inversión en C.H. no se refleja en el Balance no es un inmovilizado y no se amortiza, se convierte en un gasto corriente que se desvanece en la Cuenta de Explotación, aun siendo un importante riesgo por su alto coste.

Frases como *“el activo más importante de mi compañía lo constituye el personal”* confirman el reconocimiento por parte del empresario del valor del C.H.

No obstante, si una Empresa entra en crisis, en concurso de acreedores, bien por mala gestión, por pérdidas continuadas por coyuntura del mercado, por una arriesgada política de inversión/financiación o por una disposición inadecuada del fruto de sus beneficios, es decir, del dinero, los acreedores tienen, en cierta medida, cubiertos sus créditos. Por otro lado, los trabajadores, o sea el C.H., no tienen cubiertos sus derechos emanantes del contrato de trabajo cuando se ven forzados a aceptar y quedar inmersos en un ERE; y solo parcialmente cuando la Empresa es declarada insolvente, a través del Fondo de Garantía Salarial (FOGASA).

No es justo que el C.H., tan valorado cuando conviene, sea “amortizado al 100%” en su despido improcedente, prácticamente sin coste, o con un coste reducido y, sin embargo, el empresario sí tenga derecho a percibir compensaciones en su salida procedente de la vida empresarial. Hay un matiz diferencial, generalmente, el empresario elige cuando irse, y el trabajador no. MATERIA PARA LA REFLEXIÓN.

Sería necesario reconocer las obligaciones dinerarias emanantes de los contratos de trabajo provisionando, con cargo a los beneficios, cantidades calculadas en base al coste salarial del C.H., con abono en el Pasivo del Balance, de la misma manera que la Reserva Legal.

Todas las empresas deberían analizar su C.H., clasificarlo en base a datos homogéneos, adoptar las medidas de cálculo de su aportación a los resultados, para que sea justa la provisión en el Pasivo del Balance y, en consecuencia, justa la compensación en caso de salida involuntaria de la Empresa.

Las empresas para ser competitivas y enfrentarse con éxito a los cambios de hoy en día, y más aún con la crisis que las envuelve, han de motivar a su equipo humano e inculcarle una verdadera cultura corporativa con el fin de hacerle sentirse parte de la organización.

El trabajador debe estar informado sobre el entramado de la Empresa, su organización, su misión, su filosofía, su estrategia, sus valores y sus objetivos.

El trabajador está dispuesto a dar todo de sí mismo cuando aprecia que su participación en la Empresa va más allá del simple trabajo.

Es precisamente en esa situación cuando la comunicación interna se convierte en una herramienta clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la organización.

La Empresa debe definir métodos adecuados de comunicación interna, considerando la importancia del C.H. como una parte fundamental de su valor de mercado.

La Empresa será consciente de que la influencia y repercusión del Factor Humano en la organización la otorgará un mayor valor de mercado respecto al contable. La prueba está en que en el Balance, a los activos intangibles de siempre, se les agregan otros, como la innovación, la investigación o el Capital Humano.

Esta perspectiva de visión global incitará a valorar un conjunto de actitudes, aptitudes y otros factores intrínsecos de las personas que han de ser estimados adecuadamente si se pretende que la productividad y rentabilidad del trabajador aumenten.

Una buena administración del C.H. impulsa el rendimiento operativo, generando valor en toda la Empresa, así como también ayuda a hacer más eficaces los sistemas y procesos para reducir costes y, en consecuencia, a aumentar los beneficios.

Involucrar al Capital Humano en metas y objetivos equivale a asegurar y, más aún, a mejorar la posición de la Empresa en el Mercado.

1.8 LA REIVINDICACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA

El trabajo se convierte en modelo de justicia social en función del tiempo que constituye la jornada laboral, las capacidades físicas e intelectuales del individuo y la remuneración que va a percibir por su actividad profesional.

A igual número de horas trabajadas son, precisamente, las aptitudes del trabajador, las que determinan, en mayor medida, su retribución salarial. Esto es, sin lugar a dudas, el principal indicador de la productividad del individuo de que dispone el empresario. Hablamos de la eficiencia de su Capital Humano.

El trabajo, por tanto, está estrechamente relacionado con el concepto de C.H., entendiendo por éste la educación, la formación profesional, la integración, la dedicación y, cómo no, el estado de salud.

Si estos componentes del C.H. marcan los índices de la productividad del individuo, tanto éste como el empresario invertirán en su fomento para incrementar y mejorar la capacidad productiva.

La idea de invertir, que no de gastar, es lo que permite clasificar al Capital Humano precisamente como Capital.

La mayor dotación de recursos a la formación y consolidación de conocimientos debe ir acompañada de una mayor inversión económica en el fortalecimiento de las cualidades de los individuos, pues son estos los que acaban, en última instancia, ejecutando las acciones.

Por ello, la tecnología y el correspondiente menor peso de las tareas rutinarias, repetitivas y automatizadas, suponen una mayor exigencia al Factor humano en cuanto a autonomía, responsabilidad, iniciativa, polivalencia y capacidad de adaptación. De este modo, tecnología, organización y experiencia son tres elementos interdependientes que condicionan la formación.

La formación como inversión en Capital Humano se justifica porque es el resultado empresarial. Sus beneficios se traducen en la satisfacción motivacional que puede mejorar la realización de sus tareas y progresar dentro de la propia organización, además de generar productos y servicios más competitivos en el mercado.

1.9 POSICIONES DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA

1. El organigrama funcional
2. El perfil del puesto de trabajo
3. El proceso de reclutamiento y selección de personal
4. El currículum vitae
5. La política de valoración de los puestos de trabajo

1.9.1 El organigrama funcional de la empresa

El Organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la Empresa.

Es un instrumento que permite visualizar de forma rápida los órganos que componen la estructura, las relaciones funcionales que existen entre ellos y los niveles jerárquicos, y proporciona una imagen real de la Organización, facilitando el conocimiento de la misma.

Utilidades y ventajas que ofrece el organigrama

Utilidades

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- El asesoramiento.
- La jefatura de cada área de la Organización.
- Las relaciones entre los diversos puestos de trabajo de cada área.

Ventajas

- Permite apreciar en *flash* la estructura general y las relaciones de trabajo.
- Muestra la interdependencia entre puestos y trabajadores.
- Es una guía para planear la expansión, cambios, recortes y reestructuración de la Organización.
- Representa la historia de la evolución de la estructura de la Empresa.
- Permite la comunicación interna.

Toma de decisiones sobre la estructura organizativa

- ¿Se podrá contratar a todas las personas que se estiman necesarias?
- ¿Cuándo es oportuno añadir un nuevo puesto de trabajo?
- ¿Dónde se encuadrarán las nuevas contrataciones?
- ¿Qué habilidades, conocimientos y preparación específica deberán tener las nuevas contrataciones?
- ¿Qué oportunidad de progreso se podrá esperar...
 - para la Empresa?
 - para los contratados?

Modelo de organigrama adjunto

1.9.2 El perfil del puesto de trabajo

Definición de puesto de trabajo

Conjunto de tareas y responsabilidades asignadas en función de su actividad y del lugar que ocupa en el Organigrama.

Análisis del puesto de trabajo

Funciones, tareas, actividades que se desarrollan en el Puesto de Trabajo: ¿qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿para qué se hace?

Medios y herramientas que se utilizan para realizar las funciones, tareas, actividades

- Medios humanos.
- Medios materiales.
- Recursos.

Relaciones para comunicación

- Internas.
- Externas.

Requisitos necesarios para desempeñar correctamente los trabajos propios del puesto

- Nivel de formación general.
- Especialidad propia de la actividad.
- Conocimientos, experiencia, capacidades y otras cualidades relevantes para el cumplimiento de las obligaciones del puesto.
- Tiempo de adaptación para poder desempeñar las funciones correctamente.

Tipo de funciones a desempeñar

- Principales.
- Accesorias.
- Eventuales o esporádicas.

Grado de responsabilidad que conlleva su actuación

- Directa.
- Subsidiaria.

1.9.3 El proceso de reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y la selección de personal para la cobertura de un Puesto de Trabajo es el conjunto de procedimientos orientados a atraer (reclutar) candidatos, y seleccionarlos para la elección del mejor.

El proceso lo pone en funcionamiento, bien la dirección del área donde se genera la necesidad de cubrir la vacante, bien el departamento de RR.HH.

Uno u otro encargado de incorporar a una persona debe conocer perfectamente el puesto de trabajo basándose en:

Descripción del puesto de trabajo

1. Qué (hace).
2. Cómo (lo hace).
3. Cuándo (lo hace).
4. Para qué (lo hace). Finalidad.

Análisis del puesto de trabajo

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Condiciones de trabajo.
4. Responsabilidad.

Métodos de reclutamiento. Interno o externo

1. Avisos en portales de empleo.
2. Bolsas de trabajo en universidades.
3. Avisos clasificados en prensa o Internet.
4. Contacto con consultoras profesionales en R&S.
5. Base de datos de currículos.
6. Base de datos de referencias.

Métodos de selección

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, se inicia la selección en base a

1. Entrevistas telefónicas.
2. Entrevistas personales.
3. Test psicotécnico.

Las entrevistas personales, se realizan en equipo; área del PT y departamento de RR.HH. y, en ocasiones, con la participación de consultor externo.

PASOS EN EL PROCESO

1. ETAPA DE PLANIFICACIÓN

- Perfil del puesto a cubrir:
 - Denominación del puesto, misión, funciones a desempeñar, responsabilidades a asumir.
- Características del candidato:
 - Nivel de formación general, formación específica.
- Datos personales:
 - Edad, género, situación familiar, domicilio, coche propio, presencia física, etc.

2. ETAPA DE RECLUTAMIENTO

El profesional: a partir del estudio del mercado laboral, acudiendo a las fuentes a utilizar para la localización y atracción de candidatos, potencialmente válidos, y considerando la tasa de candidatos para la preselección estimada conveniente por la Empresa para empezar la selección.

3. ETAPA DE SELECCIÓN

- El profesional
 - Contraste de la información facilitada por los candidatos en currículum vitae, con el perfil del puesto de trabajo y entrega de documentación de seleccionados al empresario.
- El empresario
 - Fase de toma de decisiones respecto a los candidatos que han cumplido con las condiciones exigidas en el perfil del puesto.
- El empresario
 - Paso a la fase de integración:
 - ♦ Una vez decidido el empresario por el candidato idóneo se negocian las condiciones de contratación:
 - Categoría profesional, retribución básica y complementos, jornada laboral, etc.
 - ♦ El candidato:
 - Aceptación y firma del contrato temporal.

4. ETAPA DE CONTROL

- **Paso a la fase de prueba:** estipulación contractual de período de prueba para comprobar la utilidad y eficiencia del candidato contratado.
- **Paso a la fase de validación:** superado el período de prueba el candidato firma contrato indefinido y forma parte de la plantilla fija de la Empresa.

| DIAGRAMA DE FLUJOS DE LOS PROCESOS DE R y S | |
|---|------------------------|
| PROCESO | INTERVENIENTE |
| 1. Emisión de oferta de empleo | Empresario |
| 2. Análisis del trabajo | Profesional |
| 3. Acuerdo de servicio | Empresario/Profesional |
| 4. Reclutamiento | Profesional |
| 5. Preselección | Profesional |
| 6. Evaluación e informe | Profesional |
| 7. Toma de decisión | Empresario |
| 8. Incorporación | Candidato |
| 9. Control | Empresario |
| 10. Validación candidato | Empresario |

1.9.4 El currículum vitae

Documento básico para la selección del personal que integrará la Empresa en su estructura funcional. En el C.V. debe reflejar que el candidato a la ocupación de un puesto de trabajo reúne las condiciones y exigencias del mismo.

El C.V. pondrá mayor énfasis en las características, tanto personales como profesionales, que posee el candidato que le permitan transmitir que es especialmente apto para el puesto de trabajo.

El C.V. destacará los conocimientos y habilidades profesionales afines al puesto de trabajo, dejando en un segundo plano la formación general y marginando la formación ajena a los requisitos exigidos para la cobertura del puesto.

El C.V. debe ser transparente y conciso.

El C.V. expresará de manera clara y realista la información relativa a los datos personales, a la formación y a la experiencia en un puesto similar de la persona que aspira al empleo.

1.9.5 Política de valoración de los puestos de trabajo

Actualmente, la mayoría de las empresas están sujetas a Convenios Colectivos que les son de aplicación.

En general, la Política de Valoración de Puestos de Trabajo en Convenios, se basa en Categorías Profesionales, lo que conlleva a aceptar una valoración básica de los P.T. en función de las categorías que ostentan los titulares de los mismos, dificultando así el cumplimiento del objetivo de la Empresa. Este consiste en aplicar una Política de Valoración de P.T. en base a la posición que ocupa en el Organigrama Funcional, con independencia del titular del mismo.

Es importante que en la Política de Valoración de P.T. se tengan en cuenta

1. **La equiparación interna:** supone que Puestos de Trabajo con una contribución similar al objetivo que persigue la Empresa, el Beneficio, están expuestos a ser retribuidos de distinta manera a causa de la diferencia en categoría profesional de los titulares.
2. **La competitividad externa:** significa comparar la retribución de los puestos de trabajo de la Empresa con la retribución de puestos equiparables en el Mercado, con el riesgo de perder trabajadores cualificados por la política salarial de los Convenios.

Considerando ambas circunstancias, se aplicaría una política de valoración más justa y sin riesgo de perder el Capital Humano más eficiente. La valoración del mismo empieza con el análisis e incluye la relación de características que lo definen.

Un concepto básico que ha tenerse en cuenta es que el objetivo es la valoración de las tareas.

Es necesario examinar todos los hechos y características del P.T., con el fin de obtener un claro conocimiento de las tareas ejecutadas y de las exigencias del mismo.

Por lo tanto, la principal finalidad consiste en definir y delimitar las tareas, atribuciones y responsabilidades.

La información que merece atención se resume en seis preguntas:

1. **¿Qué hace el trabajador?**
 - Actividades intelectuales.
 - Actividades físicas.

2. ¿Cómo lo hace?

- Por normas, métodos o rutinas de trabajo.
- Con maquinaria, instrumentos, equipos y útiles que emplea durante las horas laborables.
- Mediante cálculos, fórmulas e instrucciones que realiza.
- Con el grado de espíritu e iniciativa que necesita.

3. ¿Cuándo lo hace?

- Cuando lo requiere la actividad que desarrolla.

4. ¿Por qué lo hace?

- Por objetivo o finalidad de cada tarea.
- Por relación entre las tareas del propio puesto de trabajo.
- Por relación de las tareas del puesto de trabajo, con el conjunto de actividades de la Empresa.

5. ¿Qué implica lo que hace?

- Responsabilidades que se asumen, ambientes que se soportan y riesgos profesionales y físicos que se aceptan.
- Conocimientos profesionales, habilidades de manipulación, facultades intelectuales y aptitudes físicas que se requieren.

6. ¿Para qué lo hace?

- Para cumplir con la finalidad por la que existe el puesto de trabajo.

Con todo esto, se persigue aplicar un sistema de retribución y compensaciones, y los objetivos a lograr deben ser:

- Compensar la aportación del trabajador.
- Atraer y retener a los mejores profesionales.
- Mejorar el rendimiento de la Organización.
- Aumentar los beneficios de la Empresa.
- Reconocer, desarrollar y retribuir el Capital intelectual.
- Fomentar e integrar los equipos humanos.
- Fortalecer el Capital Humano.

La valoración del puesto de trabajo depende principalmente del lugar que ocupa en el Organigrama funcional de la Empresa.

La Categoría Profesional, base para la retribución, exigida para la cobertura del P.T., está en relación directa con las funciones que se desarrollan, las cuales se describen en la Base de Datos de los Puestos de Trabajo.

Ya está escrito que las retribuciones básicas, generalmente se negocian en Convenio, pero es competencia de la Empresa incrementarlas por razones de:

- Cuantificación y cualificación de las funciones.
- Complejidad de los medios de trabajo.
- Grado de dedicación a la actividad.
- Tipo de jornadas y horarios estipulados.
- Méritos y aptitudes de los trabajadores.

La Política de Valoración de los Puestos de Trabajo es fundamental para conseguir el máximo de productividad y rentabilidad de los trabajadores.

Una mala política puede causar efectos negativos en los trabajadores, tales como frustración, desinterés, insatisfacción, incluso desmoralización que, indudablemente, actuarán en contra de los intereses de la Empresa.

El empresario, a la hora de diseñar un sistema de retribuciones de los P.T. no debe dejar al margen la Política Social, pues es esencial para obtener los valores del trabajador:

- Colaboración.
- Dedicación.
- Sacrificio.
- Responsabilidad.
- Competencia.
- Actitudes.
- Méritos necesarios para el fin que persigue la Empresa: **EL BENEFICIO.**

1.10 PROYECTO DE ESTRUCTURA PROFESIONAL DE LA EMPRESA

1. Principios generales
2. Estructura profesional
3. Objetivo del proyecto
4. Ámbito de aplicación y colectivo afectado
5. Utilidad de la información
6. Clasificación de la información
7. Aportación de la información
8. Metodología para el desarrollo del proyecto
9. Creación de la Base de Datos de los Puestos de Trabajo
10. Diseño de la Base de Datos

1.10.1 Principios generales

Los trabajadores se encuadran en la Estructura Profesional en función del puesto de trabajo que desempeñan, teniendo en cuenta los factores de valoración para el desarrollo de su actividad profesional, en su conjunta ponderación.

Los factores para la adscripción de los puestos de trabajo a los Grupos Profesionales, Niveles y Categorías que conforman la Estructura Profesional, son los siguientes:

- a. **Factores subjetivos:** son los que tiene que aportar el candidato para tener acceso al puesto de trabajo que los exija.
 1. **Titulación académica:** formación básica necesaria para cumplir correctamente con las tareas propias del puesto de trabajo.
 2. **Conocimientos específicos:** formación complementaria o suplementaria adecuada a las funciones a desempeñar, valorándose su complejidad y la dificultad para conseguirlos.
 3. **Experiencia:** tiempo trabajado en puestos similares o en otros de distintas categorías, pero con afinidad en las funciones.
- b. **Factores objetivos:** son los que tiene implícitos el puesto de trabajo para su clasificación en la Categoría, Nivel y Grupo correspondiente, en base a los mismos.
 1. **Ámbito de competencias y atribuciones:** unidad de trabajo para la que desempeña sus funciones, beneficiaria o destinataria de los resultados de su actividad: Centro de Trabajo o Empresa.
 2. **Funciones principales:** son las funciones esenciales y las que identifican y definen el puesto de trabajo.
 3. **Dependencia funcional y mando:** factores que determinan las relaciones, en orden vertical del Organigrama, con otros puestos de trabajo. Miden el grado de supervisión y ordenación de funciones, la capacidad de interrelación, las características de los puestos superior e inferiores, y el número de personas sobre las que se ejerce el mando.
 4. **Grado de responsabilidad:** factor variable en función de la autonomía e iniciativa adjudicadas al puesto de trabajo. El nivel de influencia sobre los objetivos y resultados dentro de la gestión técnica y productiva normal, y la relevancia de la gestión sobre los Recursos Humanos, técnicos y productivos, son parámetros que valoran este factor. Es el grado de compromiso que afecta al trabajador en el desempeño de sus funciones.
 5. **Iniciativa y autonomía:** valoración de la capacidad en la toma de decisiones propias, grado de seguimiento de las normas y directrices, para la ejecución de las funciones. La autonomía está ligada al grado de dependencia en el desempeño de las tareas habituales.

1.10.2 Estructura profesional

La estructura profesional, base del Organigrama Funcional de la Empresa, tiene una configuración piramidal.

Los puestos de trabajo se clasifican en tres estamentos:

- Grupos profesionales.
- Niveles.
- Categorías.

Así mismo, dependiendo de la actividad desarrollada, se establecen cuatro áreas funcionales:

- Área Comercial.
- Área Administrativa/Financiera.
- Área de Producción.
- Área de Servicios.

Todos los trabajadores, considerando su puesto de trabajo y sus funciones, se adscriben al Grupo profesional, Nivel y Categoría de la Estructura Profesional, y al Área funcional que le corresponda, respectivamente.

De acuerdo con la organización proyectada, sin que suponga limitación alguna en orden a la creación de nuevos estamentos, ni obstáculo a su facultad de realizar cualquier modificación de la Estructura creada en principio por necesidades de la actividad, ésta queda configurada de la siguiente manera:

| GRUPO | NIVEL | CATEGORÍA |
|-------|-------|----------------------------------|
| I | 1 | 1. Director de Área Funcional |
| | 2 | 2. Director de Unidad de Trabajo |
| | 3 | 3. Jefe de Departamento |
| II | 1 | 4. Jefe de Sección |
| | 2 | 5. Técnico Superior adjunto |
| | 3 | 6. Jefe de Primera |
| III | 1 | 7. Jefe de Segunda |
| | 2 | 8. Técnico Especialista |
| | 3 | 9. Oficial Administrativo |
| IV | 1 | 10. Operador de Servicios |
| | 2 | 11. Auxiliar Administrativo |

La clasificación de los puestos de trabajo pretende lograr una Estructura profesional directamente relacionada con las necesidades funcionales de la Empresa, facilitando una mejor interpretación de la plantilla en el desarrollo de sus actividades, sin detrimento de la dignidad, oportunidad de promoción y justa retribución y sin discriminación de sexo o de cualquier otra índole.

La Empresa no está obligada a cubrir la totalidad de los Grupos, Niveles y Categorías que se recogen en la Estructura inicial.

El Comité de Empresa podrá proponer la creación de otros Grupos, Niveles y Categorías, si lo estimara necesario, a efectos de encuadrar nuevos puestos de trabajo.

1.10.3 Objetivo del proyecto

El objetivo que se pretende alcanzar con este proyecto consiste en la creación de una Base de Datos de Puestos de Trabajo que aporte la mayor cantidad y calidad posible de información de cada puesto que conforma el Organigrama Funcional de la Empresa.

1.10.4 Ámbito de aplicación y colectivo afectado

La Base de Datos tendrá un ámbito global, es decir, abarcando todos los órganos funcionales de la Estructura de la Empresa.

En consecuencia, afectará a todos los puestos de trabajo integrados en el Organigrama, y sujetos al Convenio Colectivo.

La viabilidad del proyecto solamente será posible con la colaboración del personal implicado en el mismo, con el asesoramiento y ayuda del Departamento de Recursos Humanos (RR.HH).

1.10.5 Utilidad de la información

El dominio de la información contribuye a mejorar la Gestión empresarial.

La Base de Datos que surja del buen fin de este proyecto, aportará información de gran utilidad, tanto para el Departamento de RR.HH., como para la dirección y responsables de las distintas Unidades de Trabajo y Departamentos integrados en el Organigrama de la Empresa.

La Base de Datos constituirá un instrumento necesario para la valoración de los Puestos de Trabajo y contribuirá a facilitar el lanzamiento de Ofertas de Empleo, gracias a la información que aporta de los puestos de trabajo a cubrir.

Así mismo, permitirá conocer la actividad desarrollada por la Empresa a partir de la Descripción de Funciones, que constituye uno de los campos de la Base de Datos.

La información de la B.D. deberá estar permanentemente actualizada, tanto por el propio Departamento de RR.HH., como por los responsables de las Unidades de Trabajo y de los departamentos funcionales, en base a los datos a modificar, actualizar o integrar y de las áreas afectadas por los cambios.

1.10.6 Clasificación de la información

La información comprendida en la B.D., se clasifica en dos grupos:

- Datos aportados por el Departamento de RR.HH.
- Datos aportados por los titulares de los Puestos de Trabajo, con la supervisión de los responsables de las Unidades de Trabajo y Departamentos a los que pertenecen.

1.10.7 Aportación de la información

Con el fin de que los titulares de los puestos de trabajo afectados aporten la información que se les solicite de una manera sencilla, se ha diseñado un cuestionario para el Análisis Funcional de los Puestos de Trabajo que recoge los datos que debe facilitar el titular. Estos datos están numerados por el orden en que figuran en el diseño de la B.D., con el fin de facilitar la tarea de grabación en los procesos informáticos de su creación y actualización.

Así mismo, para hacer más comprensible la cumplimentación del cuestionario, se entregará con él un documento de Definición de las cuestiones.

Se adjuntan ambos documentos.

1.10.8 Metodología para el desarrollo del proyecto

Los pasos a seguir para el desarrollo del proyecto, serán los siguientes:

- a. Comunicación del trabajo a realizar y explicación del proyecto.

Participan:

- Departamento de RR.HH.
- Responsables de Unidades de Trabajo y Departamentos.

b. Preparación del calendario de trabajo.

Participan:

- Departamento de RR.HH.
- Responsables de Unidades y Departamentos.

c. Establecimiento de prioridades en la selección de Unidades y Departamentos.

Participan:

- Departamento de RR.HH.
- Responsables de Unidades y Departamentos.

d. Información a los titulares de los Puestos de Trabajo y entrega de Cuestionarios y Definición de Cuestiones.

Participan:

- Responsables de Unidades y Departamentos.
- Titulares de los Puestos de Trabajo.

e. Cumplimentación y devolución de los Cuestionarios.

Participan:

- Responsables de Unidades y Departamentos.
- Titulares de los Puestos de Trabajo.

f. Verificación de los Cuestionarios. Corrección y simplificación, si procede.

Participan:

- Responsables de Unidades y Departamentos.

g. Entrega de los Cuestionarios cumplimentados.

Participan:

- Responsables de Unidades y Departamentos.
- Departamento de RR.HH.

h. Aportación del Organigrama, uno por cada Unidad de Trabajo y Área Funcional, con la posición en el mismo de los Puestos de Trabajo.

Participan:

- Departamento de RR.HH.
- Responsables de Unidades y Áreas.

i. Aportación de los datos específicos de RR.HH.

Participan:

- Departamento de RR.HH.

j. Grabación de los datos en la B.D.

Participan:

- Departamento de RR.HH.

1.10.9 Creación de la base de datos

El proyecto culmina con la creación de la Base de Datos de Puestos de Trabajo, alimentada con la información procedente de los cuestionarios cumplimentados por los titulares, así como con los datos aportados por el Departamento de RR.HH.

La Base de Datos facilita toda la información necesaria para identificar, valorar, clasificar y retribuir cada Puesto de Trabajo.

Es una base de datos abierta y condicionada a la estructura que la Empresa tenga en cada momento, en función de las actividades, áreas funcionales y unidades de trabajo.

La Base de Datos constituye un instrumento necesario para facilitar las ofertas de empleo, ajustando los factores de los candidatos al perfil del Puesto de Trabajo a cubrir.

1.10.9.1 Contenido de la base de datos

La información contenida en la Base de Datos sigue un orden alfanumérico con el fin de facilitar su localización y su ocupación en las Fichas del Puesto de trabajo y de Personal.

Así mismo, la Base de Datos aportará la información esencial tanto del Puesto de Trabajo, como del titular del mismo, para la confección de la Relación de Puestos de Trabajo y la Relación de Personal. A este efecto, la información que vaya a formar parte de las Relaciones de Puestos de Trabajo y de Personal, llevará consigo una referencia que servirá de código para su inclusión en las mismas: RPT, para la Relación de Puestos de Trabajo; y RP, para la Relación de Personal.

Tanto la ficha como la Relación de Personal contienen datos que no figuran en la Ficha del Puesto de Trabajo y, por lo tanto, tampoco en la Relación de Puestos, lo que se tendrá en cuenta en el proceso de grabación de datos.

La información que integra la Base de Datos se clasifica en dos grupos:

- Datos para la Ficha del Puesto de Trabajo.
- Datos para la Ficha de Personal.

Esta clasificación requiere un código identificativo: FPT, para la Ficha del Puesto de Trabajo; y FP, para la Ficha de Personal.

DATOS PARA LA FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO – FPT

■ I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Código de cinco dígitos:
 - Primero: Grupo profesional.
 - Segundo: Nivel.
 - Tercero: Categoría.
 - Cuarto: Área funcional.
 - Quinto: Puesto de Trabajo.

2. Denominación:

El nombre asignado al puesto de trabajo que, generalmente, coincide con las funciones principales

3. N.º:

Cantidad de puestos iguales.

ESTRUCTURA DE LA CODIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Para mejor comprensión de la Organización funcional de la Empresa y de la información que aportará la Base de Datos, es preceptivo establecer una estructura de codificación que identifique el Puesto de Trabajo y su relación con los Grupos, Niveles, Categorías y Áreas Funcionales que componen la clasificación profesional.

A tal efecto, se contempla como ejemplo una organización racional en empresas de mediana dimensión.

1. Grupos profesionales

| Grupo | Código |
|-------|--------|
| I | 1 |
| II | 2 |
| III | 3 |
| IV | 4 |

2. Niveles jerárquicos

| Grupo | Nivel | Código |
|-------|-------|--------|
| I | 1 | 11 |
| | 2 | 12 |
| | 3 | 13 |
| II | 1 | 21 |
| | 2 | 22 |
| | 3 | 23 |
| III | 1 | 31 |
| | 2 | 32 |
| | 3 | 33 |
| IV | 1 | 41 |
| | 2 | 42 |

3. Categorías profesionales

| Grupo | Nivel | Categoría | Código |
|-------|-------|----------------------------|--------|
| I | 1 | Director Área funcional | 111 |
| | 2 | Director Unidad de trabajo | 121 |
| | 3 | Jefe de Departamento | 131 |
| II | 1 | Jefe de Sección | 211 |
| | 2 | Técnico Superior | 221 |
| | 3 | Jefe de Primera | 231 |
| III | 1 | Jefe de Segunda | 311 |
| | 2 | Técnico Especialista | 321 |
| | 3 | Oficial Administrativo | 331 |
| IV | 1 | Operador de Servicios | 411 |
| | 2 | Auxiliar Administrativo | 421 |

4. Áreas funcionales

| Grupo | Nivel | Categoría | Área funcional | Código |
|-------|-------|-----------|-----------------------|--------|
| I | 1 | 1 | 1- Comercial | 1111 |
| | | | 2- Adminis/Financiera | 1112 |
| | | | 3- de Producción | 1113 |
| | | | 4- de Servicios | 1114 |
| | 2 | 1 | 1 | 1211 |
| | | | 2 | 1212 |
| | | | 3 | 1213 |
| | | | 4 | 1214 |
| | 3 | 1 | 1 | 1311 |
| | | | 2 | 1312 |
| | | | 3 | 1313 |
| | | | 4 | 1314 |

| | | | | |
|----|-----|---|---|------|
| II | 1 | 1 | 1 | 2111 |
| | | | 2 | 2112 |
| | | | 3 | 2113 |
| | | | 4 | 2114 |
| | 2 | 1 | 1 | 2211 |
| | | | 2 | 2212 |
| | | | 3 | 2213 |
| | | | 4 | 2214 |
| | 3 | 1 | 1 | 2311 |
| | | | 2 | 2312 |
| | | | 3 | 2313 |
| | | | 4 | 2314 |
| | III | 1 | 1 | 1 |
| 2 | | | | 3112 |
| 3 | | | | 3113 |
| 4 | | | | 3114 |
| 2 | | 1 | 1 | 3211 |
| | | | 2 | 3212 |
| | | | 3 | 3213 |
| | | | 4 | 3214 |
| 3 | | 1 | 1 | 3311 |
| | | | 2 | 3312 |
| | | | 3 | 3313 |
| | | | 4 | 3314 |
| IV | | 1 | 1 | 1 |
| | 2 | | | 4112 |
| | 3 | | | 4113 |
| | 4 | | | 4114 |
| | 2 | 1 | 1 | 4211 |
| | | | 2 | 4212 |
| | | | 3 | 4213 |
| | | | 4 | 4214 |

5. Puestos de trabajo

| Grupo | Nivel | Categoría | Área | Puesto de Trabajo | Código |
|-------|-------|-----------|------|--------------------------------------|----------|
| I | 1 | 1 | 1 | Director de Área Comercial I | 11111 |
| | | | 2 | Director de Área Adminis/Financ | 11122 |
| | | | 3 | Director de Área de Producción | 11133 |
| | | | 4 | Director de Área de Servicios | 11144 |
| | 2 | 1 | 4 | Director Unidad Manten. y PRL | 12141 |
| | 3 | 1 | 2 | Jefe de RR.HH | 13121 |
| | 3 | | 3 | Jefe de Fábrica | 13132 |
| II | 1 | 1 | 2 | Jefe de Contabilidad | 21121 |
| | | | 2 | Jefe de Tesorería | 21122 |
| | | | 3 | Jefe de Compras | 21133 |
| | | | 4 | Jefe de Prevención Riesgos Laborales | 21144 |
| | 2 | 1 | 1 | Supervisor de Ventas | 22111 |
| | | | 3 | Técnico de Producción | 22132 |
| | 3 | 1 | 1 | Jefe de Publicidad y Promoción | 23111 |
| | | | 2 | Jefe de Administración de Personal | 23122 |
| | | | 3 | Jefe de Almacén | 23133 |
| | III | 1 | 1 | 2 | Contable |
| 2 | | | | Tesorero | 31122 |
| 3 | | | | Jefe de Equipo | 31133 |
| 3 | | | | Jefe de Expediciones | 31134 |
| 2 | | 1 | 1 | Técnico Comercial | 32111 |
| | | | 2 | Técnico Informático | 32122 |
| | | | 4 | Técnico de Mantenimiento | 32143 |
| | | | 4 | Técnico de SHT | 32144 |
| 3 | | 1 | 1 | Administrativo Comercial | 33111 |
| | | | 1 | Soporte de Marketing | 33112 |
| | | | 2 | Cajero | 33123 |
| | | | 2 | Secretaria Dirección General | 33124 |

| | | | | | |
|----|---|---|---|-------------------------------|-------|
| IV | 1 | 1 | 3 | Operador Servicios Producción | 41131 |
| | | | 3 | Conductor | 41132 |
| | | | 4 | Operador de Mantenimiento | 41143 |
| | | | 4 | Operador Servicios Internos | 41144 |
| | | | 4 | Controlador de SHT | 41145 |
| | 2 | 1 | 1 | Secretaria de Área | 42111 |
| | | | 2 | Secretaria de Área | 42122 |
| | | | 2 | Auxiliar de Recepción | 42123 |
| | | | 3 | Secretaria de Área | 42134 |
| | | | 3 | Auxiliar de Almacén | 42135 |
| | | | 4 | Auxiliar de Mantenimiento | 42146 |
| | | | 4 | Secretaria de Área | 42147 |
| | | | 4 | Auxiliar de PRL | 42148 |

■ II. CLASIFICACIÓN PROFESIONAL

1. Grupo: al que pertenece el puesto de trabajo según la Estructura Funcional.
2. Nivel: situación jerárquica del puesto de trabajo dentro de su Grupo Profesional.
3. Categoría: aplicada al puesto de trabajo en función de su valoración.

■ III. DEPENDENCIA JERÁRQUICA

Quien ostenta la jefatura del puesto de trabajo generalmente coincide con la dependencia funcional: nivel y categoría superiores, dentro del mismo Grupo, de acuerdo con la posición en el Organigrama.

No coincide cuando hay más de una Unidad de Trabajo, existiendo en ellas el mismo Puesto.

■ IV. RETRIBUCIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

En este apartado de la Ficha de Puestos de Trabajo, las retribuciones son las que se consideran básicas para el Puesto, y no tienen porqué coincidir con las retribuciones del titular del mismo, las cuales serán tenidas en cuenta en la Ficha de Personal.

1. Retribuciones:
 - Sueldo base: generalmente es el aprobado en Convenio.
 - Complemento Convenio: aprobado en Convenio.
 - Otras retribuciones: aplicadas por la Empresa en compensación por las características del Puesto, complejidad del trabajo, peligrosidad, dificultad técnica y otras exigencias emanantes de las tareas a realizar.

- Retribución mensual: total retribuciones más antigüedad del mes natural.
 - Retribución anual: retribución mensual por doce meses, más gratificaciones.
2. Seguridad Social:
- Categoría: a efectos de cotización.
 - Grupo de cotización: el que corresponde en función de la Categoría.
 - Base de cotización: base máxima y base mínima en correspondencia con la categoría y, en consecuencia, con el grupo de cotización.

■ V. FORMA DE PROVISIÓN

Las distintas modalidades de provisión de vacantes, o de ocupación de nuevos puestos de trabajo suelen depender del puesto, aunque el Convenio puede exponer las que deban aplicarse.

Las formas de provisión más adecuadas y utilizadas por la mayoría de las empresas son:

1. Libre designación: aplicada para puestos de Grupo I, es decir, puestos de confianza.
2. Concurso/Oposición: fórmula más coherente para los puestos de nivel medio/altos.
3. Selección abierta: para todos los puestos en general. El abanico de posibilidades para encontrar el candidato idóneo es muy abierto.
4. Promoción interna: es la modalidad requerida por los representantes de los trabajadores y, en ocasiones, exigida en Convenio.

■ VI. TIPO DE JORNADA

Existen varios tipos de jornada, aunque las más corrientes, en empresas comerciales y de servicios, en general, son las dos primeras de las que se exponen a continuación:

1. Continuada.
2. Partida.
3. Festiva.
4. Nocturna.
5. Especial.
6. Rotatoria.
7. Circunstancial.

■ VII. REQUISITOS DE ADSCRIPCIÓN

En el primer paso para la cobertura de un puesto de trabajo, que es Reclutamiento y Selección, en el supuesto de que la forma de provisión sea por Concurso/Oposición, o por Selección directa, es cuando se exigen o se puntúan los requisitos para el acceso al puesto de trabajo.

Estos se clasifican en:

1. **Exigibles**

- *Nivel de formación*: a determinar según las condiciones requeridas para la ejecución de las tareas propias del Puesto. Se refiere a formación general, esencialmente probada por título universitario o de otro nivel inferior, en base a la complejidad de las tareas del puesto.
- *Especialidad*: conocimientos relacionados directamente con la actividad a desarrollar en el puesto de trabajo.

2. **Relevantes**: méritos del candidato que, aun no siendo imprescindibles, sí serán muy prácticos para el desempeño de las tareas propias del Puesto.

- Conocimientos.
- Experiencia.
- Capacidades.
- Otras cualidades.

■ VIII. PERFIL DEL PUESTO

El perfil del puesto de trabajo lo conforman los distintos factores, subjetivos y objetivos, precisos para el desempeño de las funciones propias del mismo.

a. *Factores subjetivos*:

Los factores subjetivos son los expresados en el apartado VII.

b. *Factores objetivos*:

Los factores objetivos, son propios del Puesto, y guardan relación directa con su posición en el Organigrama: Grupo, Nivel, Categoría y Área funcional.

Así mismo son los que emanan de la actividad desarrollada en el puesto de trabajo.

1. **Funciones**: las funciones se pueden clasificar en tres grupos:

- **Funciones principales**: son las que definen y justifican la existencia del puesto de trabajo.

- **Funciones accesorias:** son las que, en algunos casos, hay que realizar, por falta de personal auxiliar que las ejecute, o bien porque son anejas a las funciones principales.
 - **Funciones eventuales o esporádicas:** son las que no guardan relación directa con el puesto de trabajo pero, si surgen, hay que hacerlas frente.
2. **Grado de Iniciativa:** facultad para actuar, con mayor o menor independencia en las Funciones: valoración del grado de iniciativa en una escala de 0 a 5.
 3. **Poder Decisorio:** nivel de facultades otorgadas para la toma de decisiones. Valoración del nivel de poder decisorio en una escala de 0 a 5.
 4. **Responsabilidad:** es el compromiso que adquiere el titular del puesto de trabajo en el desempeño de sus funciones o en el de las funciones del personal a su mando:
 - Responsabilidad directa: es la que tiene el titular por sus actuaciones en la actividad propia de su puesto de trabajo.
 - Responsabilidad subsidiaria: es la que asume por la actuación de un colaborador o subordinado, que depende de él funcional o jerárquicamente.En ambos casos, se establece una escala de 0 a 5 para valorar el grado de responsabilidad.
 5. **Medios y recursos:** los necesarios para el desarrollo de las funciones propias del Puesto:
 - Medios humanos: el número de personas adscritas al puesto de trabajo, a sus órdenes.
 - Medios materiales: medios de comunicación, informáticos, de movilidad, mobiliario, maquinaria, equipos y demás útiles necesarios para el trabajo propio de su actividad.
 - Recursos: esencialmente este punto se refiere a recursos económicos contemplados en presupuesto, o simplemente necesarios y de libre disposición para ejercer sus tareas; discrecionalmente, con limitación, previa autorización, para determinadas aplicaciones y, en todos los casos, con la preceptiva justificación.
 6. **Relaciones:** con personas o instituciones por exigencias de la actividad:
 - Relaciones internas: con personas de la propia empresa.
 - Relaciones externas: con personas de otras empresas y organizaciones.En ambos casos se especifican si las relaciones son habituales, necesarias o eventuales.

■ IX. OBSERVACIONES

Cualquier otra información que resultara de interés para el funcionamiento o valoración del Puesto de Trabajo.

■ X. FECHA DE ACTUALIZACIÓN

La fecha en la que se producen cambios, correcciones o actualizaciones de los datos que constan en la Ficha del Puesto de Trabajo.

Datos a incorporar a la Relación de Puestos de Trabajo (RPT)

Todos los datos que se graben en la Base de Datos y que deban figurar en la Relación de Puestos de Trabajo, llevarán la clave RPT, y son los siguientes:

– **Identificación**

- Código del puesto de trabajo.
- Denominación.
- N° de la Ficha del puesto de trabajo.

– **Clasificación**

- Grupo Profesional.
- Nivel Jerárquico.
- Categoría Profesional.
- Área Funcional.

– **Contenido de la Base de Datos**

DATOS PARA LA FICHA DE PERSONAL - FP-

■ I. IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR

1. Apellidos y nombre.
2. DNI, Cartilla Seguridad Social, otro documento.
3. Domicilio.
4. Comunicaciones: teléfonos, *email*, otras.

■ II. UNIDAD DE TRABAJO

1. Domicilio social, u otro centro de trabajo o sucursal.

■ III. CONTRATACIÓN

1. Forma de provisión del puesto de trabajo.
2. Fecha de alta en la Empresa.
3. Tipo de contrato.

■ IV. REQUISITOS DE ADSCRIPCIÓN

1. Nivel de formación.
2. Especialidad.
3. Conocimientos.
4. Experiencia.
5. Capacidades.
6. Otras cualidades.

■ V. SITUACIÓN LABORAL

1. Grupo profesional.
2. Nivel jerárquico.
3. Categoría profesional.
4. Área funcional.
5. Puesto de trabajo.
6. Antigüedad en el puesto de trabajo.

■ VI. SITUACIÓN ECONÓMICA

1. Sueldo base mensual.
2. Complemento de Convenio.
3. Otras retribuciones.
4. Retribución bruta mensual.
5. Retribución bruta anual.

Estas retribuciones no tienen por qué coincidir con las del Puesto de Trabajo.

Serán las que devengue el trabajador.

■ VII. SITUACIONES ESPECIALES

Al margen de las condiciones normales de trabajo: incapacidad temporal, maternidad, suspensión temporal, reducción de jornada, pluriempleo, alta sin retribución, salario de tramitación, trabajo a tiempo parcial, incapacidad, etc.

■ **VIII. SEGURIDAD SOCIAL**

1. Categoría profesional.
2. Grupo de cotización.
3. Base de cotización.

■ **IX. OBSERVACIONES**

1. Aquellas de interés para la evaluación del trabajador.

■ **X. FECHA DE ACTUALIZACIÓN**

1. La última fecha de incorporación de datos en la ficha.

■ **XI. FECHA DE BAJA**

1. Fecha de baja en la Empresa, indicando la causa.

■ **Datos a incorporar a la Relación de Personal (RP)**

Todos los datos que se graben relativos al trabajador en la Base de Datos, y que deban figurar en la Relación de Personal, llevarán la clave RP, tanto los que figuren en la Ficha del Puesto de Trabajo, como los que no consten en la misma (por ser de carácter personal).

Son los siguientes:

- *Trabajador. Identificación:*
 - Apellidos.
 - Nombre.
 - N° de la Ficha de Personal.
- *Clasificación. Codificación:*
 - Grupo Profesional.
 - Nivel Jerárquico.
 - Categoría Profesional.
 - Área Funcional.
 - Puesto de trabajo.

1.10.10 Diseño de la base de datos

La Base de datos dispondrá de cuatro elementos de información que se adjuntan:

1. Ficha del puesto de trabajo.
2. Relación de puestos de trabajo.
3. Ficha de Personal.
4. Relación de Personal.

ANEXOS

1. Modelo de Organigrama Funcional
2. Cuestionario para el análisis funcional de los P.T.
3. Cuadro de definición de las cuestiones
4. Ficha del Puesto de Trabajo
5. Relación de Puestos de Trabajo
6. Ficha de Personal
7. Relación de Personal

3. Cuadro de definición de las cuestiones

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS FUNCIONAL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

DEFINICIÓN DE LAS CUESTIONES

I. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Nombre que tiene adjudicado el Puesto de Trabajo en el Organigrama.

III. DEPENDENCIA JERÁRQUICA:

Jefe inmediato superior en el Organigrama.

VII. REQUISITOS DE ADSCRIPCIÓN:

1. EXIGIBLES:

a. Nivel de formación.

Título académico que se posee: Título universitario superior, Título universitario medio, Bachiller, F.P. 2, F.P. 1, Otros.

b. Especialidad.

Formación específica de interés para el desempeño de sus funciones: Ingeniería, Derecho, Económicas, Idiomas, Otras.

2. RELEVANTES:

Condiciones favorables del titular para el desarrollo de su actividad:

a. Conocimientos específicos en relación al Puesto de Trabajo

b. Experiencia en puestos similares

c. Capacidad, productividad y rendimiento

d. Otras cualidades propias del titular y positivas para el Puesto de Trabajo

VIII. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Exposición breve de los temas implícitos en el Puesto de Trabajo.

1. FUNCIONES:

a. Funciones principales: definen y justifican la existencia del Puesto de Trabajo.

b. Funciones accesorias: son las que se realizan por falta de personal auxiliar, o bien, porque son anejas a las funciones principales.

c. Funciones eventuales o esporádicas: no guardan relación directa con el Puesto, pero hay que desempeñarlas.

2. GRADO DE INICIATIVA:

Facultad para actuar con mayor o menor independencia en las funciones.

Valoración del grado en una escala de 0 a 5.

3. PODER DECISORIO:

Nivel de facultades otorgadas para la toma de decisiones.

Valoración del nivel en una escala de 0 a 5.

4. RESPONSABILIDAD:

Es el nivel de compromiso que adquiere el titular del Puesto en el desempeño de sus funciones, o en el de las funciones del personal a su mando:

a. Responsabilidad directa: es la que emana de la actuación del titular en el desempeño de sus funciones.

b. Responsabilidad subsidiaria: es la que asume el titular del Puesto por la actuación de sus colaboradores o subordinados que dependen de él funcional y/o jerárquicamente.

En ambos casos se establece una escala de valoración de 0 a 5.

5. MEDIOS Y RECURSOS:

Los necesarios para ejercer las funciones propias de su Puesto de Trabajo:

a. Medios humanos: el número de personas a sus órdenes.

b. Medios materiales: medios de comunicación, movilidad, informáticos, y mobiliario, útiles y enseres, y otros.

c. Recursos: recursos económicos a disposición para el desarrollo de la actividad.

Si existe presupuesto, fórmulas de disponibilidad:

Discrecionalmente, Con limitación, Previa autorización, Para determinadas aplicaciones, Por necesidades a justificar.

6. RELACIONES:

Con personas, por exigencias de la actividad en el Puesto de Trabajo:

a. Internas: con personas de la propia Empresa.

b. Externas: con personas de otras empresas u organizaciones.

En ambos casos especificar, si las relaciones son periódicas, habituales o frecuentes, pero no esporádicas.

IX. OBSERVACIONES:

Si son relevantes.

4. Ficha del puesto de trabajo

| BASE DE DATOS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO | |
|--|--|
| FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO. FPT- nº ____ | |
| I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO | |
| 1.- Código _____ ; 2.- Denominación _____ ; Nº ____ | |
| II - CLASIFICACIÓN PROFESIONAL 1.- Grupo ____ 2.- Nivel ____ 3.- Categoría _____ | III - DEPENDENCIA JERÁRQUICA 1.- Grupo ____ 2.- Nivel ____ 3.- Categoría _____ |
| IV- RETRIBUCIONES Y SEGURIDAD SOCIAL 1.- Retribuciones.- a) Sueldo base.- _____ b) Complemento Convenio.- _____ c) Otras retribuciones.- _____ d) Retribución bruta mensual.- _____ e) Retribución bruta anual.- _____ 2.- Seguridad Social.- a) Categoría.- _____ b) Grupo de cotización.- _____ c) Base de cotización.- _____ V- FORMA DE PROVISIÓN 1.- Libre designación.- ____ 2.- Concurso/Oposición.- ____ 3.- Selección abierta.- ____ 4.- Promoción interna.- ____ VI- TIPO DE JORNADA 1.- Continuada.- ____ 2.- Partida.- ____ 3.- Festiva.- ____ 4.- Nocturna.- ____ 5.- Especial.- ____ 6.- Rotatoria.- ____ 7.- Circunstancial.- ____ VII- REQUISITOS DE ADSCRIPCIÓN 1.- Exigibles.- a) Nivel de formación.- _____ _____ b) Especialidad.- _____ _____ 2.- Relevantes.- a) Conocimientos.- _____ _____ b) Experiencia.- _____ _____ c) Capacidades.- _____ _____ d) Otras cualidades.- _____ _____ | VIII - PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO 1.- Funciones.- a) Principales.- _____ _____ b) Accesorias.- _____ _____ c) Eventuales o esporádicas.- _____ 2.- Grado de iniciativa.- _____ 3.- Poder decisorio.- _____ 4.- Responsabilidad.- a) Directa.- _____ b) Subsidiaria.- _____ 5.- Medios y recursos a) Medios Humanos.- _____ _____ b) Medios Materiales.- _____ _____ c) Recursos.- _____ 6.- Relaciones.- a) Internas.- _____ _____ b) Externas.- _____ _____ IX- OBSERVACIONES _____ _____ _____ _____ X- FECHA DE ACTUALIZACIÓN _____ |

6. Ficha de personal

| BASE DE DATOS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO | |
|---|--|
| FICHA DE PERSONAL FP nº __ | |
| I | IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR Nº __ |
| | 1 Apellidos y nombre.- _____ |
| | 2 DNI.- _____ Cartilla s.s.- _____ Otros.- _____ |
| | 3 Domicilio.- _____ |
| | 4 Comunicaciones.- Tel.- _____ E mail.- _____ |
| II | UNIDAD DE TRABAJO.- _____ |
| III | CONTRATACIÓN |
| | 1 Forma de provisión del Puesto.- _____ |
| | 2 Fecha de alta en la Empresa.- _____ |
| | 3 Tipo de contrato.- _____ |
| IV | REQUISITOS DE ADSCRIPCIÓN |
| | 1 Nivel de formación.- _____ |
| | 2 Especialidad.- _____ |
| | 3 Conocimientos.- _____ |
| | 4 Experiencia.- _____ |
| | 5 Capacidades.- _____ |
| | 6 Otras cualidades.- _____ |
| V | SITUACIÓN LABORAL |
| | 1 Grupo profesional.- _____, 2.- Nivel.- _____ |
| | 3 Categoría Profesional.- _____ |
| | 4 Unidad de Trabajo.- _____ 5.- Área.- _____ |
| | 6 Antigüedad en el Puesto de Trabajo.- _____ |
| VI | SITUACIÓN ECONÓMICA |
| | 1 Salario base mensual.- _____ |
| | 2 Complemento de Convenio.- _____ |
| | 3 Otras retribuciones.- _____ |
| | 4 Retribución bruta mensual.- _____ |
| | 5 Retribución bruta anual.- _____ |
| VII | SITUACIONES ESPECIALES |
| | 1 Al margen de las condiciones normales de trabajo.- _____ |
| VIII | SEGURIDAD SOCIAL |
| | 1 Categoría profesional.- _____ |
| | 2 Grupo de cotización.- _____ |
| | 3 Base de cotización.- _____ |
| IX | OBSERVACIONES |
| | _____ |
| | _____ |
| X | FECHA DE ACTUALIZACIÓN.- _____ |
| XI | FECHA DE BAJA.- _____ |

