



# GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.  
EL SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR EN UNA  
EMPRESA “

INFANTE GUTIÉRREZ, ADELA

FACULTAD DE COMERCIO  
Valladolid, junio de 2023



# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

## **GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

### **TRABAJO FIN DE GRADO**

**“VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.  
EL SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR EN UNA  
EMPRESA “**

**Trabajo presentado por: Adela Infante Gutiérrez**

**Tutora: F. Victoria Cánovas Sánchez**

**FACULTAD DE COMERCIO  
Valladolid, mayo de 2023**

## ÍNDICE

I - INTRODUCCIÓN .....	1
II – MARCO TEÓRICO.....	4
1.- LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA .....	4
2.- EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	6
3.- SISTEMA DE RETRIBUCIÓN: LA RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL.....	10
4.- IGUALDAD RETRIBUTIVA ENTRE HOMBRES Y MUJERES .....	12
5.- CONCEPTO DE PUESTO DE TRABAJO.....	14
6.- ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO .....	16
7.- LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	20
8.- LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA .....	22
9.- LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO: EL MÉTODO DE “PUNTOS POR FACTOR”.....	28
10.- VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALLADOLID.....	32
III – MARCO DE APLICACIÓN .....	34
DESCRIPCIÓN DE NUESTRA EMPRESA.....	34
Fase 1.- ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA .....	37
Fase 2.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	37
Fase 3. - DETERMINACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:	38
Fase 4.- SELECCIÓN DE FACTORES A VALORAR .....	38
Fase 5.- JERARQUÍA DE PUESTOS DE TRABAJO .....	42
Fase 6.- CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN FUNCIÓN DE NIVELES SALARIALES.....	42
IV - CONCLUSIONES.....	43
V - BIBLIOGRAFÍA.....	44
ANEXO 1: ORGANIGRAMAS .....	49
ANEXO 2: MANUAL DE VALORACIÓN .....	55
ANEXO 3: MANUAL DE FUNCIONES Y CLASES VALORATIVAS.....	81
ANEXO 4. DOCUMENTO RESUMEN DE RETRIBUCIONES .....	107

## RESUMEN

---

La valoración de puestos de trabajo resulta un método empresarial fundamental para determinar la estructura organizativa de la empresa y establecer los niveles profesionales de los empleados, asignándoles un puesto de trabajo y una banda salarial acorde. En este Trabajo Fin de Grado realizaremos una valoración de puestos de trabajo en una empresa para alcanzar nuestro objetivo fundamental que será conseguir una estructura retributiva sólida, justa y coherente y eliminar la brecha salarial por razón de género

Utilizaremos el método de valoración de puntos por factor que desglosa los puestos de trabajo en factores medibles y cuantificables, identificados durante el análisis del puesto de trabajo. Se asigna una puntuación a los factores y se establece una estructura salarial para el puesto y, al comparar los puestos, se puede establecer el orden de importancia de cada uno.

Al ser un método de valoración que tiene en cuenta las funciones y tareas de cada puesto, no se tiene en cuenta a las personas que los ocupan, con lo que conseguiremos la igualdad retributiva entre hombre y mujeres y contribuiremos a la eliminación de la brecha por razón de género.

## ABSTRACT

Job evaluation is a fundamental business method to determine the organizational structure of the company and establish the professional levels of the employees, assigning them a job position and an appropriate salary band. In this Final Degree Project we will carry out an assessment of jobs in a company to achieve our fundamental objective, which will be to achieve a solid, fair and coherent remuneration structure and eliminate the gender pay gap. We will use the method of valuation of points by factor which breaks down jobs into measurable and quantifiable factors, identified during the job analysis. A score is assigned to the factors and a salary structure is established for the position and, by comparing the positions, the order of importance of each one can be established. As it is an assessment method that takes into account the functions and tasks of each position, the people who occupy them are not taken into account, with which we will achieve equal pay between men and women and we will contribute to eliminating the gap due to gender reason.

## I – INTRODUCCIÓN

---

El objetivo general del Grado en Comercio de la Universidad de Valladolid es “formar profesionales capaces de desempeñar las labores que precisa el trabajo en una empresa, proporcionándole, a este fin, una formación práctica y de utilidad directa”.

El Grado en Comercio desarrolla en los estudiantes la capacidad crítica y la responsabilidad ética en el análisis de las realidades empresariales, para que sepan analizar los problemas y dificultades que tiene la organización en la que trabajan y puedan así aportar soluciones para mejorar la capacidad competitiva de su empresa desde el área comercial de la misma. Además, los graduados en Comercio serán capaces de pensar y actuar según principios de carácter universal que se basan en el valor de la persona y se dirigen a su pleno desarrollo.

Con los conocimientos adquiridos en este Grado, una persona graduada podrá crear su propia empresa, que, evidentemente, estará integrada por personas y, si queremos que esas personas contribuyan al fin esencial de la empresa, que no será otro que generar rentabilidad y liquidez a largo plazo, será necesario que estén motivadas en su trabajo y consideren que están bien retribuidas. Pues es en este punto donde nace la idea de este Trabajo Fin de Grado (TFG en adelante).

El objetivo principal del presente TFG consiste en demostrar cómo a través de la valoración de puestos de trabajo, en este caso mediante el sistema de puntos por factor, se llega al establecimiento de una retribución justa y equitativa, en la que tendrán igual remuneración los puestos de trabajo en los que se desempeñen las mismas funciones y tareas, con independencia de las personas que las ocupan, contribuyendo, del mismo modo, a la eliminación de la brecha salarial por razón de género.

En la actualidad, se ha puesto en el punto de mira la desigualdad de retribuciones entre hombres y mujeres. Según determinados estudios, se estima que las mujeres ganan en promedio un 77% de lo que ganan los hombres. Esto se conoce como brecha de remuneración basada en el género.

Uno de los problemas que genera esta desigualdad, entre otras, son las políticas retributivas que mantienen las empresas, ya que, en algunos casos, ni siquiera están establecidas, aunque aplican lo marcado en los convenios sectoriales de referencia.

Un gran número de empresas no tienen un procedimiento estandarizado respecto a los complementos salariales, no hacen una descripción de los distintos puestos de trabajo con concreción y la mayor parte de las compañías no cuentan con un proceso objetivo de selección de personal a medida que aumenta la plantilla. Y es

que, según señala diferentes informes, para una correcta selección y contratación de personal es necesario definir el puesto de trabajo de forma neutra, sin estereotipos de género o connotaciones asociadas a uno u otro sexo.

Por este motivo, en este TFG presentamos una herramienta objetiva para que una empresa genérica puede realizar una valoración de puestos de trabajo, valorando las tareas y funciones que se desempeñan en cada uno de ellos y, sin tener en cuenta a las personas que lo desempeñan, es decir, valoración de puestos de trabajo “en vacío”. De esta manera se contribuye a la eliminación de la brecha salarial ya que, no tenemos en cuenta el género de las personas que desempeñan los puestos, sino las funciones que se realizan en él.

Para conseguir nuestro objetivo a través de la realización de una valoración de puestos de trabajo, estructuramos este TFG estableciendo dos grandes bloques: uno de ellos contendrá todos los aspectos generales y teóricos que son necesarios conocer para poder realizar una valoración de puestos de trabajo utilizando una metodología y bibliografía basada en autores de reconocido prestigio en esta materia y, el segundo de ellos, contendrá la plasmación práctica de la valoración de puestos aplicable a una empresa genérica.

Aprovecho este momento para agradecer a mis hijos su valiosa colaboración para poder realizar este TFG ya que ha sido posible gracias al tiempo que les he robado a ellos y al gran esfuerzo realizado para poner practicar la conciliación de la vida profesional y familiar.

Igualmente, agradezco a Victoria Cánovas Sánchez, tutora de este TFG, su tiempo, la orientación y ayuda ofrecida, así como la dedicación prestada para llevar a cabo este proyecto.

## II – MARCO TEÓRICO

---

### 1.- LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Es una evidencia que no existe una empresa sin personas. La expresión recursos humanos (RRHH en adelante) se refiere a las personas que forman parte de la empresa y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales.

En una empresa podemos hablar de recursos humanos, factor humano, personal, capital humano, etc., pero, en definitiva, con todas estas acepciones nos estamos refiriendo a las personas que son el motor de la empresa, quienes contribuyen a que la empresa funcione y alcance sus metas.

El capital humano es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad. El capital humano posee los conocimientos y las habilidades que los trabajadores aportan a la organización. Incluso en los sectores industriales que hoy en día están muy mecanizados y donde la tecnología es otro factor fundamental para alcanzar la competitividad de las empresas, las maquinas siguen teniendo que ser manejadas por personas.

El concepto de «factor humano» o de la persona como miembro de una organización desde el punto de vista de la dirección de la misma, ha evolucionado en el contexto empresarial. En un principio la escuela clásica de la administración y sus desarrollos a lo largo del siglo XX enfocaron los estudios de la empresa sobre los aspectos físicos y técnicos del trabajo, descansando en el supuesto de un «ser o persona racional». En una línea alternativa surgieron ya desde principios del siglo XX otras tendencias, cuyo soporte eran la psicología y la sociología más que los aspectos enfocados en la ingeniería y en la perspectiva tradicional del sistema técnico, de producción. Esta nueva perspectiva le da una importancia diferente y mayor al factor humano.

El modelo de «ser o persona racional» propuesto por los economistas neoclásicos, característico de las décadas iniciales del siglo XX, fue rechazado y, por extensión, las conocidas teorías clásicas de la administración, caso de la teoría de Fayol. Se propone, en su lugar, que el jefe debe ser un líder, y el éxito de la empresa dependerá de que los empleados o subordinados acepten los objetivos que se les propongan.

El estudio de las personas en la organización y, por tanto, su gestión y administración en la empresa ha cambiado, centrándose en cuatro enfoques o términos según se ha ido desarrollando su marco conceptual, a saber: personal, recursos humanos, capital humano y talento humano (Blogsudima, 2023).

- **Personal.** Es el conjunto de personas que trabajan en la empresa, pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.
- **Recursos humanos.** Es el conjunto de personas, como expresión de factor productivo del trabajo, que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo; en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en la organización.
- **Capital humano.** Conjunto de actitudes, valores, conocimientos (aptitudes), habilidades (capacidades) inherentes a las personas que forman la organización.
- **Talento humano.** Es la aptitud intelectual de las personas de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Después de la evolución seguida a lo largo de los tiempos llegamos a la conclusión de que los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los directivos o gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales (Chiavento, 2011):

a) *Las personas son diferentes entre sí*, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Deben resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogeneizarse. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no únicamente como recursos de la organización.



b) *Las personas son los elementos vivos*, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

c) *Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito*. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. En esta interacción persona-organización reside el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella

## **2.- EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Cuando los empleados crecen y desarrollan sus habilidades, la organización experimenta automáticamente un crecimiento y una expansión. El proceso de gestión de los RRHH comienza con la formulación de las políticas adecuadas para los requisitos del puesto de trabajo y termina con la garantía de un crecimiento comercial exitoso de la empresa. Las funciones que se realizan en el sistema de gestión de RRHH tienen una gran importancia en el crecimiento y el desarrollo general de las organizaciones.

Podemos definir la gestión de recursos humanos como el conjunto de actividades administrativas orientadas a la coordinación del factor humano que forma parte de una empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos de esta. Esta área es el nexo de unión entre la misión, visión y valores de la compañía y los empleados que trabajan en ella.

El área de RRHH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

La gestión de RRHH abarca todas las áreas necesarias para que los empleados convivan en un clima laboral estable, tengan una mayor sensación de pertenencia a la organización, un mayor grado de conciencia organizacional y, en consecuencia, mayores datos de desempeño y productividad que facilitan enormemente la operativa diaria de la empresa. Es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología

industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etcétera

En definitiva, el área de gestión de recursos humanos es la encargada de lograr que la organización se desempeñe de forma eficiente y productiva, mediante la administración adecuada de los recursos humanos.

El área de RRHH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema.

El área de RRHH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas — que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Esta área trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Sin embargo, cuando se habla del área de RRHH hay más cosas en juego, como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios y el tipo de socios que la organización desea cultivar (Chiavento, 2011).

Cada uno de los sistemas que conforman el Sistema de Gestión de RRHH hay que entenderlo como una unidad que recibe una información, la procesa y obtiene unos resultados que han de ser útiles a:

- Los otros sistemas dentro de este sistema general.
- Las personas de la empresa.
- La empresa

Para el mejor diseño de sus procedimientos cada sistema tiene que reconocer esos tres niveles de clientes a fin de dar un servicio de calidad a cada uno de ellos.

A continuación, se describen los aspectos más significativos del funcionamiento de alguno de esos sistemas (Monleón, 1990).

**Sistema de planificación.** Se trata de anticipar las necesidades para dotar a tiempo de los RRHH precisos a cada Departamento, Unidad, Área, Servicio o centro gestor.

Una de las principales funciones de la gestión de recursos humanos es el diseño y el análisis de los puestos de trabajo. El diseño del puesto implica el proceso de describir las funciones, responsabilidades y operaciones del puesto.

El análisis del puesto implica la descripción de los requisitos del puesto, como las habilidades, la cualificación y la experiencia laboral. Las funciones vitales del día a día deben ser identificadas y descritas a detalle, ya que decidirán el futuro curso de acción mientras se recluta.

**Sistema de Organización.** Este sistema debe realizar el ordenamiento de las funciones y actividades en la empresa para conseguir los objetivos. Se establece la misión, objetivos de la empresa, diseño de puestos, dimensionamiento de la plantilla, clasificación de los puestos, etc.

**Sistema de Selección.** Descubrir las fuentes para reclutar los RRHH que necesita la empresa y seleccionar los mejores candidatos es una de las funciones básicas de este sistema. La otra es colaborar con el Sistema de Desarrollo para ver el potencial de los RRHH de la empresa y elegir, en cada ocasión, la persona idónea para un cambio de puesto.

**Sistema de Formación.** Este sistema ayuda a dotar a la empresa de los RRHH con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios, a mantener dicha cualificación y desarrollarla.

**Sistema de Evaluación.** Este sistema tiene dos importantes funciones:

- Juzgar en qué medida los RRHH están dando los resultados necesarios y esperados.
- Dar información para establecer la remuneración adecuada al rendimiento o resultado obtenido.

**Sistema de Retribución.** Este sistema determina las compensaciones al trabajo realizado, tratando de que esas contraprestaciones sean equitativas al desempeño de cada personal, en relación en el mercado y con el resto de los RRHH de la empresa.

Una consecuencia de la política retributiva es la estructura salarial, que establece una ordenación de los puestos según su valoración, siendo este el objetivo de este TFG.

**Sistema de Relaciones Laborales.** Este sistema tiene por objetivo las actuaciones que se derivan del cumplimiento de la relación laboral entre empresa y trabajador, así como la gestión de los servicios sociales de la empresa para con sus RRHH.

**Sistema de Información y Control.** Los objetivos de este sistema son:

- Proporcionar los datos o informes necesarios para la toma de decisiones a cualquier de los otros sistemas.
- Disponer de una base de datos que acumule toda la información significativa de todos los sistemas, la mantenga actualizada y las relaciones, para elaborar los informes oportunos.
- Proporcionar la información sobre los sistemas que se precise en otras áreas o en el exterior de la empresa.

**Sistema de Desarrollo.** El objetivo de este sistema es conseguir que cada persona de la empresa alcance el puesto adecuado a sus capacidades y, en la medida que éstas se desarrollen, cambien sus funciones o cambie de puesto de trabajo, para evitar capacidades no utilizadas.

**Sistema de Comunicación.** En la sociedad de la información en que nos encontramos, la transmisión rápida y oportuna de datos es vital para la eficacia. Los datos solos no bastan, hay que llenarlos de significado para hacerlos útiles a las personas que han de interpretarlos y a los equipos de trabajo, que es donde realmente se practica la comunicación.

Actualmente, todas empresas cuentan con un **Sistema de salud y seguridad.** Toda organización debe seguir obligatoriamente las normas de salud y seguridad establecidas por las autoridades. Integrar las normas de salud y seguridad en los procedimientos o la cultura de la empresa es la forma correcta de garantizar la seguridad de los empleados.

Hacer que estas normas de seguridad formen parte de las actividades de la empresa es una de las funciones del Departamento de RRHH.

Otra de las funciones de este Departamento es brindar apoyo al personal. Desde la pandemia, la necesidad de apoyo y asistencia a los empleados ha aumentado sustancialmente; por ejemplo, muchos empleados necesitaron tiempo libre adicional y asistencia médica durante el periodo fuerte de la pandemia.

Para aquellos que pidieron ayuda, ya sea en forma de seguro médico o de permisos adicionales, las empresas proporcionaron ayuda a través de los equipos de RRHH.

### **3.- SISTEMA DE RETRIBUCIÓN: LA RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL**

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica.

Según Dolan (2007) la retribución es el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que se recibe por la prestación de actividad a una empresa.

Existen criterios básicos para el diseño del sistema retributivo que las organizaciones deben tener en consideración. La equidad interna es uno de estos criterios. Se refiere a que la retribución se considere una retribución justa dentro de la empresa, teniendo en cuenta las contribuciones de los empleados y las habilidades que aplican en la empresa. Así, las comparaciones salariales dentro de la empresa entre los distintos puestos deben ser justas y si dos empleados desempeñan el mismo puesto deben obtener el mismo salario.

Por otro lado, la equidad externa se refiere a la comparación salarial entre la empresa y otras organizaciones por desempeñar el mismo puesto de trabajo. También se debe considerar como criterio básico el reconocimiento de las diferencias individuales, es decir, el sistema retributivo debe tener en cuenta que el rendimiento de los trabajadores puede ser distinto, al igual que sus habilidades y conocimientos. Por último, y no por ello menos importante otro criterio básico es la administración del sistema retributivo, se tiene que decidir cómo se va a llevar a cabo la política de retribuciones, en sus diferentes aspectos. Es importante que estos estén dentro de la legalidad, ya que existen leyes con respecto a las retribuciones.

El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.

A continuación, se comentan brevemente las diferentes clases de retribuciones que el empleado puede recibir. Esta puede ser directa (monetaria) o indirecta (servicios o beneficios tangibles).

El salario directo se compone principalmente por un sueldo base que es la cantidad recibida regularmente por el trabajador. Además, puede existir también una parte variable que se fija en base al rendimiento u otro aspecto que la empresa quiera retribuir con el objetivo de incentivar a los empleados.

El salario indirecto son retribuciones que la empresa concede a sus empleados por formar parte de ella. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etcétera).

La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Así, ésta abarca todos los componentes del salario directo y todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia de su trabajo en una empresa. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie

Las retribuciones son percibidas por los empleados como la recompensa por el desempeño de su trabajo. Constituyen un factor motivante para el empleado a seguir haciendo su trabajo si este cree que la retribución es justa, además de considerarse un factor importante a la hora de atraer y retener en la empresa al trabajador.

No puede existir una sana y equitativa política retributiva, dice R. Riccardi, si antes no se ha fijado el valor del puesto de trabajo y si no se ha establecido una adecuada escala de retribuciones para los distintos valores obtenidos para los diferentes puestos de la empresa. Hay que tener en cuenta que:

- Los sistemas tradicionales de retribución fijan el salario base en función del puesto de trabajo.

- En la retribución basada en conocimientos, habilidades y actitudes los empleados cobran en función del trabajo que pueden realizar y las habilidades que pueden aplicar en ciertas situaciones.

- Las herramientas de retribución pueden agruparse en dos categorías en función de la unidad de análisis que se utiliza para tomar decisiones salariales:

- \* Sistemas basados en el puesto de trabajo: Se paga a las personas por realizar unas tareas de unos puestos definidos. El objetivo del sistema retributivo es asignar un salario más elevado a los puestos más importantes.

\* Sistemas basados en las habilidades: Se paga a los trabajadores en función de la capacidad para realizar distintas tareas. Cuántas más habilidades relacionadas con el trabajo tenga un empleado, mayor será su salario.

Al hablar de la retribución como concepto de equidad interna, se pone de manifiesto que:

- La retribución debe tener en cuenta la contribución relativa de los distintos puestos de trabajo.

- La evaluación del puesto de trabajo pretende realizar un juicio racional, ordenado y sistemático de la importancia de cada puesto.

#### **4.- IGUALDAD RETRIBUTIVA ENTRE HOMBRES Y MUJERES**

En la actualidad existe diversa legislación y articulado que regula la igualdad retributiva entre hombres y mujeres, con la finalidad de erradicar la discriminación por razón de sexo y la brecha salarial.

El Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, (BOE nº 272 de 14/10/2020) de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, comienza estableciendo que resulta indiscutible la obligación que tienen los poderes públicos de garantizar la efectividad del principio de igual retribución por trabajos, no solo iguales, sino de igual valor. Desde que el Convenio número 100 de la Organización Internacional del Trabajo de 1951 lo configuró de forma expresa o desde que también lo hiciera la Directiva 75/117/CEE del Consejo, de 10 de febrero de 1975, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos, la igualdad retributiva por trabajos de igual valor constituye uno de los elementos esenciales del principio de igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres.

De la misma manera y en el ámbito de la Unión Europea, el artículo 4 de la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición), incorpora el principio de igualdad de retribución para un trabajo de igual valor.

La prohibición de discriminación retributiva por razón de sexo y la consiguiente obligación de garantizar la correcta valoración de los puestos de trabajo constituye, pues, una obligación específica y directamente exigible a todos los Estados miembros, manifestación de la lucha efectiva contra la discriminación indirecta por razón de sexo.



Con todo, el gran reto de la discriminación retributiva por razón de sexo en este momento es la discriminación indirecta por incorrecta valoración de los puestos de trabajo. En este sentido y para aplicar mejor y de forma más eficaz el principio de igualdad de retribución, con el fin de luchar contra las discriminaciones en esta materia y contribuir a hacer frente a la persistente diferencia de retribución entre hombres y mujeres, cada empresa deberá realizar una correcta valoración de puestos de trabajo, valorando, exclusivamente, las funciones y tareas que se realizan en cada puesto y sin tener en cuenta a la persona que lo desempeña o lo desempeñará.

Asimismo, en el ordenamiento español el principio de igualdad retributiva por trabajo de igual valor se regula en el artículo 28 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre.

Conforme al mencionado artículo 28.1 del Estatuto de los Trabajadores (ET), un trabajo tendrá igual valor que otro cuando la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones educativas, profesionales o de formación exigidas para su ejercicio, los factores estrictamente relacionados con su desempeño y las condiciones laborales en las que dichas actividades se llevan a cabo en realidad sean equivalentes.

El apartado 4 del artículo 28 del ET establece que una correcta valoración de los puestos de trabajo requiere que se apliquen los criterios de adecuación, totalidad y objetividad. La adecuación implica que los factores relevantes en la valoración deben ser aquellos relacionados con la actividad y que efectivamente concurren en la misma, incluyendo la formación necesaria. La totalidad implica que, para constatar si concurre igual valor, deben tenerse en cuenta todas las condiciones que singularizan el puesto del trabajo, sin que ninguna se invisibilice o se infravalore. La objetividad implica que deben existir mecanismos claros que identifiquen los factores que se han tenido en cuenta en la fijación de una determinada retribución y que no dependan de factores o valoraciones sociales que reflejen estereotipos de género.

El Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, establece en el artículo 9, dedicado a valoración de puestos de trabajo en los convenios colectivos, que de acuerdo con lo previsto en el artículo 22.3 del ET, con el objetivo de comprobar que la definición de los grupos profesionales se ajusta a criterios y sistemas que garantizan la ausencia de discriminación directa e indirecta entre mujeres y hombres y la correcta aplicación del principio de igualdad de retribución por trabajos de igual valor, las mesas negociadoras de los convenios colectivos deberán asegurarse de que los factores y condiciones concurrentes en cada



uno de los grupos y niveles profesionales respetan los criterios de adecuación, totalidad y objetividad, y el principio de igual retribución para puestos de igual valor en los términos establecidos en el artículo 4.

Con todo lo visto anteriormente, ponemos de manifiesto que en la actualidad las empresas de más de 50 empleados tienen la obligación de disponer de un plan de igualdad desde el año 2020, con un periodo de implementación distinto en función del número de empleados que tenga la empresa. El principal objetivo del plan de igualdad es que las empresas tracen una estrategia a corto, medio y largo plazo para acabar con las diferencias retributivas entre hombres y mujeres, así como implementar medidas contra el acoso o discriminación laboral y sexual, estableciendo protocolos de actuación frente a este tipo de problemas y para mejorar la conciliación familiar.

Pese que las empresas de menos de 50 trabajadores no están obligadas a implantar este plan de igualdad, se hace aconsejable y deseable que lo realicen ya que les permite tener una estrategia para acabar con la desigualdad en el trabajo, cosa que va a repercutir positivamente en la satisfacción y bienestar laboral de la plantilla.

Entre los diferentes puntos que debe contener un plan de igualdad nos encontramos con que debe contener una política salarial igualitaria, y es en este punto donde enlazamos con el tema de este TFG, que es la valoración de puestos de trabajo, “en vacío”, sin tener en cuenta a las personas que ocuparán los mencionados puestos, muestra de la equidad, igualdad y no discriminación en la realización de la valoración ni en el establecimiento de las retribuciones.

## 5.- CONCEPTO DE PUESTO DE TRABAJO

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a) **Tarea:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

b) **Obligación:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.

c) **Función:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un

puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

d) **Puesto:** es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El puesto de trabajo se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama.

En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.

Ocupante es la persona designada para ocupar un puesto de trabajo. En el fondo, toda persona que trabaja en la organización ocupa un puesto. Hay puestos que tienen un único ocupante —como el director presidente, por ejemplo—, mientras que otros exigen varios ocupantes que realizan las mismas tareas —como operadores de máquinas, oficinistas, cajeros, dependientes y vendedores, entre otros—. Las tareas u obligaciones constituyen las actividades que realiza el ocupante de un puesto. De este último se espera que realice las tareas u obligaciones habituales de ese puesto, que se subordine a su superior, administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo

Diseñar un puesto de trabajo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.

4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones

## 6.- ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

El análisis de puestos de trabajo se define como el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo, habitualmente, da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo (Dolan., 2007)

Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto (Chiavento, 2011):

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo

### **Requisitos intelectuales**

Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.

4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

### **Requisitos físicos**

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

### **Responsabilidades adquiridas**

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial

### **Condiciones de trabajo**

Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo

Desde el punto de vista de los factores de especificación, el análisis de puestos puede colocarse en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos

Llegados a este punto, nos tenemos que preguntar cómo obtener la información para realizar un correcto análisis de los puestos de trabajo. Existen distintos métodos y, a continuación, se indican alguno de los más utilizados (McCormick, 1976).

- Observación. Es uno de los métodos más utilizados para recolectar datos sobre los puestos de trabajo y su aplicación es muy eficaz cuando se desconoce el puesto y para el estudio de tiempos y métodos. Está indicado, especialmente, para los trabajos que implican operaciones manuales o de carácter repetitivo.

El analista observa directamente las actividades que realiza el ocupante del puesto para conocer las funciones y tareas incluidas en el mismo. La observación puede tomar distintas formas desde una observación participante a una observación no participante (Mayntz, 1975), desde la recogida de información a través de diarios o a través de muestreos de trabajo. El tipo de observación más común es la observación directa que consiste en registrar las conductas que realiza un empleado en su puesto de trabajo.

Sin embargo, cuenta con algunas desventajas como la influencia del observador sobre el trabajador que está siendo observado o la falta de información que se da en los trabajos cualificados donde se utilizan procesos mentales no observables.

- Lista de chequeo o checklist. Es muy similar a un cuestionario muy estructurado, ya que consiste en una serie de ítems a cada uno de los cuales los agentes informantes deben responder si se aplica o no al puesto de trabajo en cuestión. Tanto los cuestionarios como los checklists o listas de chequeo están constituidos por conjuntos de ítems que se presenta en un determinado orden, a los que habrá que responder indicando si ese ítem está o no implicado en el puesto de trabajo objeto del análisis y, en algunos casos, en qué medida lo está.
- Diarios laborales y autorregistros. En los diarios los trabajadores anotan las actividades que realizan a lo largo del día, en intervalos de tiempo preestablecidos, en el curso de una jornada de trabajo. Se usa para identificar actividades del puesto cuando no se tiene o no se dispone de informaciones

previas sobre los trabajos que se van a analizar. Su desventaja es que pueden perderse algunos detalles que el trabajador no considere importantes.

- Documentación del puesto de trabajo. Según Freda y Senkewicz, (1988), es un procedimiento de estudio riguroso y sistemático de la documentación disponible relativa al puesto o a las tareas objeto de estudio. Los analistas consultan los documentos que genera o confecciona el puesto, manuales de los equipos, ficheros de correspondencia, archivos, bases de datos etc. Una vez hemos recogido todos los documentos que contienen información relativa al puesto, hemos de investigarlos, clasificarlos y catalogarlos a fin de identificar y aislar toda la información relevante, así como añadir la información que falte. Este método debe combinarse con otros para obtener la información significativa del puesto de trabajo.
- Entrevista. es un intercambio verbal a través del cual se obtienen datos y se puntualizan dudas. Se basa en el mismo principio que la encuesta: utilizar el conocimiento que del puesto tiene su titular u otras personas para recoger información. Es un método fiable si quien lo realiza está preparado. Debe hacerse en el lugar del trabajo, ya que ello permite recoger información más completa y matizar determinados aspectos que interesan y que pueden olvidar u omitir el interesado. Pero su principal inconveniente es que requiere tiempo y es un procedimiento lento.
- Reunión de expertos. La reunión de grupo de expertos es un procedimiento metodológico que provoca el encuentro de varias personas como el ocupante, su supervisor y cualquier otra persona que esté familiarizada con el puesto objeto de atención, cuyo objetivo es la discusión sobre el mismo con la intención de reunir datos e información relativos a dicho puesto específico, a un grupo de puestos e incluso respecto a toda una ocupación o grupo ocupacional.
- Método de incidentes críticos. Desarrollado por Flanagan (1954), se trata de una serie de pasos estructurados con los que delimitar los aspectos más determinantes de un puesto de trabajo. Su objetivo es obtener los elementos que permiten diferenciar entre ocupantes competentes del puesto y ejecutantes incompetentes del mismo.  
Trata de obtener información a través de las entrevistas individuales, de grupo o de formularios de registro, de distintas situaciones en las que se haya producido un desempeño del puesto excepcionalmente bueno o extremadamente malo.
- Muestreos de actividad. Se trata de agrupar a los puestos de características idénticas y obtener información, no de todos ellos, sino de uno o varios

solamente, aplicando la información obtenida a la totalidad de los puestos idénticos.

- Rejilla de repertorios. Técnica muy flexible que consiste en la delimitación de una serie de elementos, que pueden consistir en distintos puestos, en una serie de personas diferentes o en diversas tareas de un mismo puesto. Una vez determinados esos elementos, se escogen al azar tres de ellos, de los que el informante debe mencionar un “constructo” o variable que permita diferenciar a uno de los tres elementos de los otros dos. El proceso se repite hasta que no pueden identificarse más constructos. Posteriormente se apunta a cada elemento en cada uno de los constructos.
- Cuestionarios e inventarios de tareas. Según Ramos y Peiró (1993), el cuestionario de recogida de datos es un modelo de obtención de información sobre puntos concretos que interesan del puesto. Tiene la ventaja de implicar al empleado en la actividad descriptiva y el titular del puesto es la persona que mejor lo conoce. Pero tiene la desventaja de su subjetividad y la injerencia de intereses con la descripción, que harán a esta no totalmente aséptica y objetiva. Pueden ser estructurados o no estructurados, es decir, con respuestas cerradas donde el trabajador elige la respuesta entre un conjunto de opciones o, respuestas abiertas donde el trabajador puede escribir libremente su respuesta. La recogida de información por este sistema es económica y rápida y puede superarse la subjetividad con un buen diseño.

Como resultado de lo expuesto anteriormente, un correcto análisis del puesto de trabajo es esencial para poder encontrar a la persona adecuada y que así las tareas del puesto de trabajo se desarrollen de forma eficiente, ya que se obtiene una descripción del empleo que explica qué se hace, cómo se hace y por qué se hace, así como los requisitos necesarios para llevar a cabo la actividad analizada.

## **7.- LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace).



Según Hackman y Oldman (1976) las características esenciales que la descripción del puesto debe considerar varían en función del grado de aplicación y son la variabilidad de las habilidades, la identidad del puesto de trabajo, el significado del puesto, la autonomía y la retroalimentación. La variabilidad de habilidades es el grado en el que un puesto supone llevar a cabo diferentes actividades y que a su vez estas actividades exigen el uso de diversas habilidades del empleado. La identidad del puesto se refiere al grado en el que se precisa obtener un resultado visible e identificable en el trabajo. El significado del puesto es el nivel en el que el puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas en la organización o del entorno en general. La autonomía es el nivel de libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y los procedimientos a utilizar que poseen los propios empleados. Por último, la retroalimentación es el grado en el que la ejecución de las actividades del puesto de trabajo reporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.

Una vez el puesto de trabajo ha sido analizado debemos pasar a la siguiente fase que consiste en describirlo de la forma más rigurosa y objetiva posible. La descripción de los puestos de trabajo se caracteriza porque los resultados se presentan bajo la forma de narración de las características del contenido del puesto de trabajo, de las condiciones físico-ambientales en las que se desenvuelve, las relaciones sociales y las exigencias para su desempeño. Se elabora un documento escrito que identifica, define y describe cada puesto en función de sus obligaciones, responsabilidades y especificaciones.

La descripción de puestos de trabajo es definida como el estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada puesto de trabajo de una organización.

La descripción de un puesto de trabajo consiste en determinar objetivamente el conjunto de tareas, actividades o funciones que se le asignan y las condiciones en que se desenvuelve, independientemente del titular del mismo.

La descripción debe tener las siguientes características:

- 1.- Objetividad - La descripción se hace del puesto, deben quedar, pues, al margen de la descripción todo tipo de elementos personales.
- 2.- Utilidad - La descripción no es más que el paso previo para la valoración de los puestos, por lo que debe centrarse en los aspectos que serán valorados. Puesto que la descripción es la primera de dos operaciones que están escalonadas e



interconectadas, no puede buscar la obtención de información abierta, sin la que se precise para la realización de la siguiente fase.

Debe reflejar todo lo necesario para identificar cada puesto y sus tareas, así como para situarlo comparativamente con los restantes puestos, debe, pues, reflejar documentalmente todas las tareas y actividades encomendadas al puesto y determinar su contenido organizativo para poder realizar comparaciones sistemáticas con los restantes.

El resultado de la información obtenida, por cualquiera de los métodos anteriores, debe ser una ficha de cada puesto en que se refleje la información útil para la valoración.

## **8.- LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA**

Las actividades que se realizan en los puestos son no sólo distintas de unos a otros, sino que tienen un mayor o menor valor e importancia. Asignar a cada uno su valor diferencial los hace distintos entre sí, y constituye una de las operaciones esenciales para poder llevar a cabo una relación de los puestos de trabajo existentes en la empresa (Corral, 2001).

La valoración consiste en cuantificar esa diferencia de contenido e importancia entre los distintos puestos. Y es seguramente la operación más difícil en relación con los puestos de trabajo, dado que en ella juegan múltiples factores e intereses.

Entre las definiciones más utilizadas hemos escogido dos: la que usa el Servicio Americano de Ocupación y la realizada por la Federación Internacional de Empleados, Técnicos y Profesionales (FIET):

La primera dice que la valoración de puestos es una técnica que señala el valor de un puesto dentro de una organización en función de los otros puestos de ésta.

La FIET la define diciendo que los sistemas de evaluación de las ocupaciones son métodos para medir y evaluar el contenido de las ocupaciones dentro de una organización, con la finalidad de crear una estructura salarial basada en la naturaleza de las ocupaciones y no en los méritos del individuo.

El objetivo de la valoración del trabajo es, pues, determinar las diferencias relativas de los puestos en función del contenido concreto de las tareas. Así pues, la valoración analiza los contenidos de cada puesto y define, en función de éstos, de una forma racionalmente justificable y objetiva, la cuantificación de su importancia o valor, así como la posición relativa de cada puesto con respecto a los restantes, es decir, su orden a efectos de jerarquía.

La valoración alcanza a todos los puestos de la organización: los descritos (descripción de puestos de trabajo) y también los que no fueron objeto de descripción, si ésta se hizo por el procedimiento de muestreo, habrán de ser valorados (tomando en cuenta, en este segundo caso, los homólogos sí descritos. Aunque, obviamente, puestos idénticos en la descripción de tareas deben ser iguales en cuanto a valoración).

Por tanto, así como la descripción se puede hacer por muestreo (y éste es sólo una técnica para imprimir mayor rapidez y simplificar la descripción), la valoración ha de extenderse a la totalidad de puestos, ya que todos han de obtener una conceptualización que sirva de medida a tres efectos:

- Su jerarquización (nivel).
- Fijación de sus retribuciones.

La valoración es una operación técnica y objetiva. Éstas son sus características esenciales ¿Qué papel juega en ella la negociación con la parte sindical de la empresa? O, dicho de otra forma, ¿es negociable la valoración?

Entendemos que, dada su naturaleza de operación técnica, no es negociable, sino que ha de hacerse de forma estrictamente objetiva. No obstante, la valoración ha de hacerse eligiendo un sistema de valoración, sobre unos factores y con unos criterios y, la elección de todos esos elementos sí debe ser negociada.

La no intervención sindical, de una u otra forma, conduciría a fijar directamente las retribuciones, sin posibilidades prácticas para la negociación de éstas.

En resumen, la forma de hacer la valoración será negociable con la parte sindical de la empresa, aunque la concreción y aplicación de los criterios negociados ha de ser puramente técnica y aséptica.

## **SISTEMAS DE VALORACIÓN**

Los factores de valoración han de ser concretados y determinados en detalle si se quiere que la operación de valoración sea rigurosa (Corral, 2001).

Existen diversas técnicas de valoración. Unas se adaptan mejor que otras a las características de las organizaciones o a las personas o instituciones que las ponen en práctica, por lo que es importante conocer la diversidad de técnicas existentes y elegir la más adecuada a cada caso.

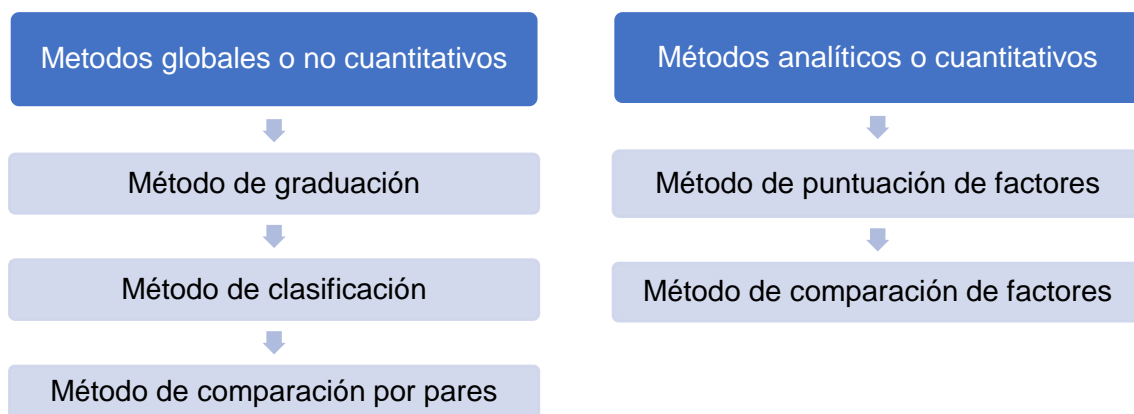
Por otra parte, quizá más que utilizar un sistema puro de valoración de puestos de trabajo es preferible realizar un proceso de ajuste de los existentes, para lo cual es preciso tomar en primer lugar información de los existentes.

Los métodos más usuales de valoración se pueden agrupar en dos grandes tipos: cuantitativos y no cuantitativos (también llamados globales).

Los *métodos no cuantitativos*, más que valorar, comparan los puestos con otros puestos (ranking) o bien con niveles o grados. Responden solamente a la pregunta de qué trabajo debe ser sobrevalorado con respecto a otro, pero no en cuánto más. En realidad, pues, se limitan a establecer una mera relación y estructura jerarquizada de los puestos.

Por el contrario, en los *métodos cuantitativos* se atribuye un valor a los puestos. Y más que a los puestos en conjunto, a una serie de factores de forma desagregada, es decir, valorando separadamente diversos factores o componentes de los puestos. Y traduciendo el resultado de la valoración a una cifra que cuantifica el valor del trabajo y el propio puesto.

Las subclases de métodos cuantitativos y no cuantitativos son las siguientes:



Fuente: elaboración propia a partir de Corral (2001)

### **Sistema de graduación**

Denominado en la literatura anglosajona *ranking system*, es un sistema sencillo y fácil. Apropiado para empresas pequeñas (aquellas que tienen menos de 50 puestos de trabajo) y para organizaciones muy jerarquizadas, en que se realizan tareas bastante fáciles de agrupar y muy jerarquizadas.

Tiene este método los siguientes pasos:

- Ordenación de puestos clave. Se clasifican u ordenan los puestos (no todos, sino sólo los que son clave en la organización) de mayor a menor, según su importancia relativa.

- Clasificación de la totalidad de puestos. Después se procede a clasificar el resto de puestos en comparación con los puestos clave. Esta operación puede realizarse comparando ciertos factores de cada puesto con idénticos factores de los puestos clave (dificultad técnica, responsabilidad, etc.).
- Grupos de puestos. Si el número de puestos de trabajo es pequeño, la ordenación se puede hacer de forma directa y de una sola vez. Si es más amplio, es recomendable efectuar pasos sucesivos mediante creación de grupos de puestos. El resultado final tiene que ser la incorporación de todos los puestos a alguno de los grupos (por ejemplo, entre 8 y 12).

Este método tiene las ventajas de su sencillez, economía e implantación en un corto periodo de tiempo, razones por las que se elige con preferencia a otros sistemas. Además, permite la inclusión posterior de nuevos puestos de trabajo, o la modificación de los existentes, sin interferencias con los ya clasificados, por lo que la elasticidad es una de sus ventajas, ya que permite modificaciones en la relación de puestos de la empresa que afectan a la valoración de alguno o algunos puestos solamente, sin tener que valorar la totalidad.

Su inconveniente principal es que no cuantifica la valoración, pues las posiciones jerárquicas son fruto de una mera comparación entre puestos.

### ***Sistema de valoración mediante la comparación de pares***

Consiste en comparar cada puesto de trabajo con todos y cada uno de los restantes, asignando un punto al que es considerado más importante en cada comparación y un 0 al conceptuado como menos importante. En caso de que se entienda que existe una absoluta equivalencia, se puede asignar medio punto a cada uno de los puestos.

Para obtener valoraciones más fiables o con mayor certeza, la operación de comparación se repite diez días después o el mismo día por calificador distinto del que hizo la anterior.

Finalizadas las comparaciones y sumadas las puntuaciones correspondientes a cada puesto, tendremos una estructura jerarquizada en que aparece claramente el orden de importancia de los puestos comparados.

Se realiza una tabla, en la que los resultados de la primera comparación o del primer calificador se anotan en la parte alta-derecha del cuadro, y los de la segunda en la parte izquierda-baja del mismo.

Las puntuaciones coincidentes las damos como definitivas. Las discordantes serían objeto de una tercera valoración. El nuevo valor sería el definitivo, ya que confirmaría uno de los dos anteriores.

Este procedimiento exige que el número de comparaciones no sea muy alto, siendo por ello adecuado para entidades locales de pocos puestos. Así, se considera aceptable, como el anterior, para un total de puestos no superior a 50. Su sencillez y rapidez lleva aparejado un considerable ahorro de tiempo y de dinero.

Sin embargo, se basa en un criterio de comparación puramente subjetivo que en la mayoría de los casos estará influenciado y tenderá a valor, en realidad, a la persona que desempeña el puesto, así como las retribuciones que tenga asignadas. Es, además, valoración poco objetiva y, por tanto, difícilmente justificable ante el personal.

Es útil para la determinación del nivel, ya que éste es, en definitiva, una escala jerárquica, que es lo que en realidad obtenemos con la comparación de los puestos. Pero no tan útil para la fijación del complemento específico, ya que la información obtenida es más cualitativa que cuantitativa, dificultando ajustar el importe del complemento específico.

### ***Sistema de clasificación de puestos en niveles o categorías.***

Se trata de un sistema sencillo y poco costoso. Si bien no es el mejor sistema de valoración, es un buen instrumento para ordenar objetivamente los puestos. Tiene una sola dificultad: la elaboración de descripciones correctas de categorías.

Sus pasos son los siguientes: elaborar mediante definiciones una escala de categorías o clases de puestos (normalmente entre 10 y 18). El éxito de este sistema de valoración consiste en realizar este paso en los términos más exactos y más diferenciadores posibles.

Una vez realizada la escala, se irá analizando uno a uno el conjunto total de puestos, para determinar en qué nivel o categoría deberán ser incluidos. Con ello tendremos incluidos los puestos en uno de los niveles y, por tanto, realizada la escala o relación jerarquizada de los mismos.

Este sistema da una idea muy clara de los distintos grupos de puestos o categorías existentes, concretando la importancia y posición de cada uno, pero no revela, y ésta es su limitación, diferencias cuantitativas de valor entre unos y otros.

### **Sistema de constatación de factores**

Se basa simplemente en la verificación de la concurrencia de un elemento determinado en un puesto concreto.

Los ayuntamientos suelen utilizar este sistema aplicándolo a uno u otros factores. Entre ellos podemos citar los siguientes:

- Factor de singularización (propio de puestos singularizados).
- Factor de dedicación (para los puestos en que se exija una dedicación superior a la jornada normal).
- Factor de permanencia (aplicable a los puestos a los que se exija plena disponibilidad).
- Factor nocturnidad, festividad o turnicidad (aplicable a los puestos o por los días en que se realice jornada en esas condiciones).
- Factor peligrosidad (a los puestos en que concurra).
- Factor incompatibilidad (para puestos con incompatibilidad acordada por la Corporación)
- Y otros como, por ejemplo, factor de expedientes disciplinarios, factor de manejo de fondos, etc.

Como se puede observar, se trata de elementos fácilmente objetivables de los que no es necesaria una valoración de grado o medida. Simplemente se hace la valoración contestando sí o no a la pregunta de si el puesto tiene tal elemento. Consiste, pues, en principio, en verificar (con un sí o un no) la existencia del factor o factores previamente elegidos. O hay nocturnidad o no la hay, o se manejan fondos o no se manejan.

Esta facilidad de valoración o estimación aleja los fantasmas de la discrecionalidad, la subjetividad y la arbitrariedad en la fijación de los complementos y la convierte en una actuación reglada.

### **Método de puntuación de factores y grados.**

Este método de valoración se basa en la descomposición de los puestos en factores y en la valoración de éstos separadamente. Hace un tratamiento analítico de determinados elementos o factores y los aplica a todos los puestos. Cada puesto es así valorado de forma autónoma mediante el sistema de factores y grados.

La aplicación práctica de este sistema comprende los siguientes pasos:

- Se seleccionan los factores tratando de elegir con ellos las características más singulares y diferenciadoras de los puestos.
- Se describen los factores.

- Se asigna una serie de grados a cada factor.
- Las intensidades de los grados también se especifican mediante una descripción.
- Se efectúa la operación concreta de valoración, consistente en asignar un grado determinado a cada puesto, por cada factor, obteniendo de la descripción los elementos necesarios para ello.

Al hacer la escala de grados hay que tener en cuenta que un número pequeño de grados simplifica la labor, pero puede no diferenciar suficientemente, mientras que un número excesivo complica la valoración y generalmente lleva a resultados de escasa consistencia. Por ejemplo, en una escala de 4 (mucho, elevado, bastante, poco), la distinción y la adscripción a uno u otro grado es fácil. En una escala de 12 tramos será más complicado matizar, y surgirán dificultades para definir cada nivel y para encuadrar los puestos en uno concreto, ya que las diferencias serán tanto más pequeñas cuanto mayor sea el número de niveles.

Este método es el aconsejable en las empresas medianas y grandes en que resultan excesivamente simplistas los sistemas anteriores.

Tiene además las siguientes ventajas:

- Valora los puestos uno a uno, no en su conjunto, y lo hace analíticamente, es decir, a través de los diferentes componentes individuales, lo que permite dividir cada puesto en sus componentes de valor y hacer una valoración profunda y meticulosa.
- Es un sistema elástico, ya que admite la inclusión de nuevos puestos a cualquier nivel con posterioridad a la valoración del conjunto de puestos, simplemente con la aplicación de los criterios de valoración usados en su momento.
- La valoración y calificación de un puesto nuevo no precisa la modificación de las restantes calificaciones.
- Permite cuantificar la valoración, por lo que su objetividad es mayor que en los anteriores métodos, constituyendo la motivación perfecta de la relación de puestos de trabajo de la empresa.

## **9.- LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO: EL MÉTODO DE “PUNTOS POR FACTOR”.**

Este método, creado por Lott en 1925, es considerado por los especialistas como el más completo y exacto de todos los sistemas de valoración de tareas porque otorga el mayor índice de objetividad y de homogeneidad a los juicios emitidos por las personas que intervienen en la valoración y clasificación de las tareas, al obtenerse esta

valoración y posterior clasificación de los puestos de trabajo, a partir de la suma de puntuaciones otorgadas a cada uno de los factores básicos en los que se descompone cada tarea, según el grado de incidencia, de intervención o de importancia de cada uno de estos factores en cada tarea o trabajo.

Los criterios o postulados conceptuales y los principios normativos de los que parte el método de puntuación por factor, para efectuar la valoración y clasificación de los puestos de trabajo, son los siguientes:

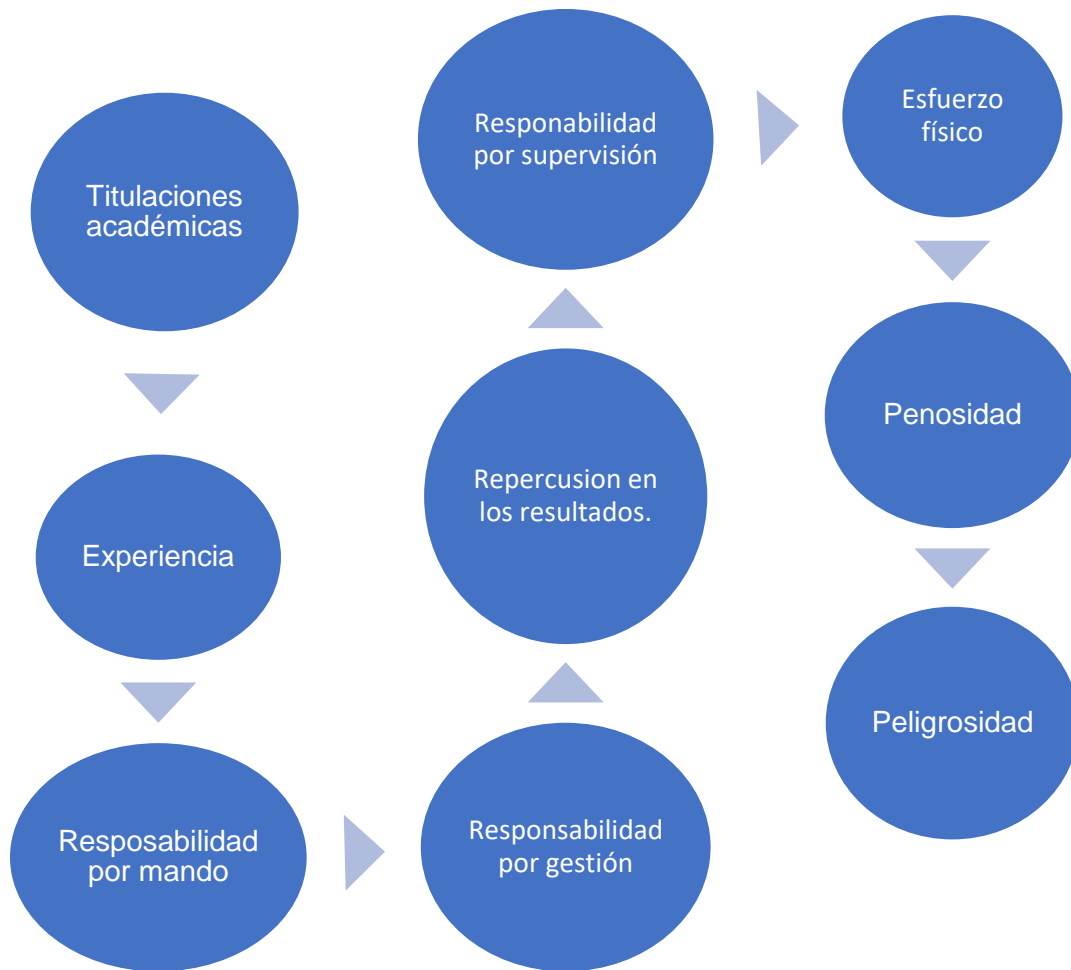
- 1.- Toda tarea o trabajo pueden ser descompuestos en factores cuyo número y naturaleza variará en función del tipo de tarea o del sector profesional al que pertenezcan dentro de la empresa: estos factores en los que se descompone cada tarea deben representar verdaderamente los requisitos o exigencias comunes a todas las tareas pertenecientes al mismo sector profesional.
- 2.- A cada factor de valoración se le asigna una escala o serie de grados, más o menos amplia y extensa, según el tipo de tarea o de trabajo que se vaya a valorar, con la que se mide y determina el nivel de intensidad, de exigencia y de importancia con que interviene cada factor dentro de cada trabajo: los grados de cada escala, por factor, deberán ser escogidos de tal forma que cubran todos los niveles posibles de exigencia, por factor, desde el trabajo más fácil al más complejo.
- 3.- Para obtener, por factor, una escala de valoración absolutamente objetiva y eficaz, hay que otorgar a cada uno de sus grados una puntuación que cuantifique y que pondere adecuadamente, según una escala de intervalos, todos los posibles niveles diferenciales de estimación, de valoración o de consideración por grado, de cada factor, en cada tarea, desde la más simple a la más compleja, permitiéndonos jerarquizar de forma satisfactoria y objetivo todos los trabajos de la empresa.
- 4.- Las puntuaciones totales otorgadas a cada uno de los puestos de trabajo han de expresar, de forma adecuada y satisfactoria, la jerarquía de valores relativos de todas las tareas (el valor relativo de cada trabajo) dentro de la empresa, a fin de establecer su ordenación o clasificación con fines retributivos.

#### *Definición y determinación de factores*

Son factores de valoración aquellas características o elementos comunes y genéricos a los puestos de trabajo (por ejemplo, especialización, mando) que se dan con intensidad variable de unos a otros. Han de representar justa, exclusiva y exactamente los requisitos esenciales, básicos y comunes a todas las tareas o puestos de trabajo que se valoren para poder compararlos entre sí.



IMAGEN 1. EJEMPLOS DE FACTORES DE VALORACIÓN



*Fuente: Propia a partir de Corral (2001) y Carreres (2001)*

En todo caso, la valoración ha de establecerse sobre un núcleo importante de elementos comunes al conjunto de puestos, aunque quepa la asignación o selección de factores peculiares para cada colectivo, ya que no se debe olvidar que la valoración debe buscar un efecto psicológico y de estímulo de los trabajadores. Por ello se debe huir de valoraciones negativas de los puestos, e incluso de valoraciones cero.

No obstante, si establecemos ponderación positiva de todos los factores, todos los puestos tendrían una puntuación positiva por peligrosidad y penosidad, cuando la mayoría de puestos en una empresa, al menos los burocráticos, son lugares de trabajo de óptimas condiciones de temperatura, refrigeración, etc., en que no se puede hablar de peligrosidad alguna.

### ***El número de factores***

En cuanto al número de factores, nos atrevemos a enumerar una serie de principios o reglas basadas en el sentido común:

- El número de factores elegidos determinará la minuciosidad del análisis.
- Un número demasiado pequeño de factores puede hacer imposible la discriminación del valor de los puestos.
- La omisión de algún factor de especial importancia puede afectar a la validez de la valoración.
- Un número excesivamente grande de factores complica el proceso ya que conduce a su solapamiento, a la superposición de factores (overlapping), impidiendo y desvirtuando toda valoración de tareas.

Benge (1941) recomienda que el número de factores no sea superior a 5 o 7, ya que, “si el equitativo reparto de la tarifa de cada trabajo-clave entre sus correspondientes factores constituye la base del sistema, a mayor número de factores, más difícil y menos precisa o discriminante será la distribución de las tarifas-salario”.

Hay que tener en cuenta que el número de factores disminuye, generalmente, cuanto más diversas o distintas sean las tareas a valorar, llegándose, por consenso, a admitirse como fijos, unos determinados factores básicos multivalentes o generalizables cuando el plan de valoración abarca varios sectores o categorías.

### ***Grados o intensidades***

Una vez decididos los factores que van a entrar en la valoración, es preciso decidir la horquilla de puntuaciones, es decir, las distintas intensidades con que un factor aparece en el puesto. Llamamos grados a estas intensidades.

La cuantificación de grados se hace definiendo, es decir, determinado la medida en que el factor se incluye en el puesto. Y concretar el alcance de cada uno de estos grados mediante definiciones concretas de intensidad.

Hay que establecer un número suficiente, conveniente y adecuado de grados por tipo de escala, de modo que “los límites entre dos clases o grados consecutivos estén plenamente diferenciados con gran precisión y sentido discriminativo, sin solución de continuidad”, al objeto de poder encasillar fácilmente todos los puestos de trabajo de la empresa dentro de su correspondiente grado de la escala.

### **Ponderación de los factores**

Además de puntuados en sus distintas intensidades o grados, los factores han de ser valorados con respecto a los restantes factores, ya que todos ellos no tienen idéntica frecuencia, intensidad e importancia sobre cada una de las tareas, es decir, no todos los factores contribuyen con igual peso en la determinación del valor relativo de una tarea. Por ello procede ponderar o determinar cuál o cuáles de dichos factores son más importantes, cuál o cuáles deben considerarse como prioritarios y más relevantes al objeto de valorarlos más alto y otorgarles, por ello, un mayor coeficiente de salario.

Por ello, se ha de introducir algún mecanismo de ponderación en la valoración de los distintos factores, para dar distinto peso a unos sobre otros.

Hay distintas formas de ponderación:

- a) Haciendo mayor el intervalo de puntos en unos factores que en otros.
- b) Dando a los factores idéntico intervalo, pero introduciendo un elemento multiplicador diferente que juegue como factor de ponderación.

### **10.- VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALLADOLID**

Por Acuerdo Plenario nº 94/03 de 25 de abril de 2003 se aprobó Relación de Puestos de Trabajo del Personal Funcionario y Laboral Fijo de la Diputación Provincial de Valladolid (RPT) y del Catálogo de Puestos de Trabajo Ocupados Exclusivamente por Personal Laboral. (BOP nº 50, de 1 de marzo de 2003)

El “Manual de Valoración de Puestos de Trabajo de la Diputación Provincial de Valladolid” permite dotar a la Institución de una valiosa herramienta de trabajo capaz de valorar con objetividad, racionalidad y sencillez tanto los puestos de trabajo existentes como aquellos que puedan crearse en un futuro.

Los principios rectores que han presidido su elaboración son:

- **OBJETIVIDAD:** Siendo la objetividad uno de los principios de actuación de la Administración, se ha utilizado el método de “Puntuación por Factor” por su fiabilidad y validez a la hora de valorar cada uno de los puestos de trabajo que conforman la Institución.
- **RACIONALIDAD:** La última valoración de puestos de trabajo tuvo lugar en 1996. Desde entonces la organización de la Institución ha evolucionado profundamente, creando o suprimiendo estructuras y puestos de trabajo para atender

adecuadamente las necesidades que la Institución, como servicio público, tiene asumidas.

- **SENCILLEZ Y FACILIDAD DE APLICACIÓN:** La estructuración del Manual en factores y niveles, tanto para el Complemento de Destino como para el Específico, partiendo de las funciones y de las características que le son propias, permite valorar los puestos de trabajo de forma objetiva, fácil y sencilla.

Haciendo un resumen de los factores utilizados para la valoración de los puestos de trabajo, nos encontramos con el siguiente resultado:

**1 - Factores de Desarrollo del Complemento de Destino, de acuerdo a los criterios estipulados en el R.D. 861/86, modificado por R.D 158/96.**

FACTOR A: ESPECIALIZACIÓN – 5 niveles.

FACTOR B: COMPLEJIDAD FUNCIONAL DEL PUESTO DE TRABAJO – 12 niveles.

FACTOR C – RESPONSABILIDAD POR MANDO – 6 niveles.

FACTOR D: RESPONSABILIDAD POR REPERCUSIÓN DE LAS DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN – 8 niveles.

**2.-Factores de Desarrollo del Complemento Específico, de acuerdo a los criterios estipulados en el R.D. 861/86, modificado por R.D 158/96.**

FACTOR E –DIFICULTAD TECNICA/RESPONSABILIDAD POR ACTUACIONES EN EL EJERCICIO DEL PUESTO DE TRABAJO.

FACTOR F – RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL. – 6 niveles.

SUBFACTOR G.1. – PENOSIDAD. 3 niveles.

SUBFACTOR G.2 – PELIGROSIDAD – 2 niveles.

SUBFACTOR G.3 - CARACTERÍSTICAS DE JORNADA – 4 niveles.

SUBFACTOR G. 4- RESPONSABILIDAD POR ESPECIAL CONFIANZA INSTITUCIONAL

SUBFACTOR G. 5 – RESPONSABILIDAD POR GESTIÓN DIRECTA DE PERSONAL PROPIO DE LA INSTITUCIÓN

Fuente: Diputación Provincial de Valladolid

### III – MARCO DE APLICACIÓN

---

En la introducción de este TFG se anticipó que el objetivo principal del mismo era la realización de una valoración de puestos de trabajo en una empresa utilizando el método de valoración de puntos por factor. La explicación de dicho método ha sido desarrollada en extensión en apartados anteriores y, de acuerdo con lo expuesto, conlleva una serie de pasos o etapas por las que habrá que ir pasando, siguiendo un orden adecuado, que de manera resumida puede concretarse en:

Fase 1: ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Fase 2: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Fase 3: DETERMINACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Fase 4: ESTABLECIMIENTO DEL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS

Fase 5: CREACIÓN DE UNA JERARQUÍA DE PUESTOS

Fase 6: CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS EN NIVELES SALARIALES

Vamos a ver cómo este método se puede aplicar a cualquier empresa, sea de nueva creación o una que ya tenga sus puestos creados, adaptando la creación del Manual de Valoración a los mismos.

#### DESCRIPCIÓN DE NUESTRA EMPRESA

En primer lugar, vamos a indicar cómo es la estructura de la empresa genérica sobre la que vamos a desarrollar la valoración de sus puestos de trabajo.

En este caso vamos a tener en cuenta a una empresa de seguros, que tiene una estructura simple, para poder aplicar el método de valoración que hemos elegido.

Esta empresa está dirigida y presidida por la figura del Director/a General y está dividida en distintos departamentos, secciones y negociados, como son:

- **Departamento de producción.**
  - Sección de Altas
    - Administrativo/a
    - Auxiliar Administrativo/a
  - Sección de Bajas
    - Administrativo/a
    - Auxiliar Administrativo/a

- **Departamento Financiero y de Contabilidad.**
  - Sección de Ingresos
    - Administrativo/a
    - Auxiliar Administrativo/a
  - Sección de Pagos
    - Administrativo/a
    - Auxiliar Administrativo/a
- **Departamento de Siniestros.**
  - Sección de Autos
    - Administrativo/a
    - Auxiliar Administrativo/a
  - Sección de Vida
    - Administrativo/a
    - Auxiliar Administrativo/a
  - Sección de Hogar
    - Jefe/a de Negociado
      - Administrativo/a
      - Auxiliar Administrativo/a
      - Personal de Oficios Varios
      - Oficial de 1ª Carpintero
      - Oficial de 1ª Fontanero
      - Oficial de 1ª Electricista
      - Oficial de 1ª Albañil
- **Departamento de Recursos Humanos.**
  - Sección de Nóminas
    - Jefe/a de Negociado

- Administrativo/a
- Auxiliar Administrativo/a
- Sección de Gestión
  - Jefe/a de Negociado
    - Administrativo/a
    - Auxiliar Administrativo/a
    - Personal de Oficios
      - Oficial Carpintero/a
      - Oficial Fontanero/a
      - Oficial Electricista
      - Oficial Mecánico/a
- **Departamento de Nuevas Tecnologías.**
  - Sección de Programación
    - Administrativo/a
    - Auxiliar Administrativo/a
  - Sección de Gestión
    - Administrativo/a
    - Auxiliar Administrativo/a

A cargo de cada departamento se contratará un Director/a de Departamento, a cargo de cada Sección habrá un Jefe/a de Sección y, de la misma manera, a cargo de cada Negociado se contará con un Jefe/a de Negociado.

Una vez planteada la estructura que tiene la empresa que vamos a valorar, tenemos que realizar un organigrama, es decir, la plasmación de los aspectos fundamentales que determinan la operatividad y la funcionalidad de la organización.

A través de este organigrama se esquematizan todos los actores que intervienen dentro de una empresa, así como la relación entre ellos. El organigrama es esencial también para agilizar los procesos dentro de una empresa y resaltar la función de cada departamento.

Además, un organigrama claro, ordenado y diseñado con criterio permite mejorar la comunicación interna de la empresa.

Es muy importante exponer el organigrama al personal de la empresa para que estos conozcan cuál es la estructura y las distintas jerarquías de responsabilidades. De este modo pueden interiorizar la estructura organizacional tanto desde el punto de vista global como desde un punto de vista particular o focalizado. Además, que los empleados sepan ubicarse y puedan verse representados en el organigrama ayuda a mejorar el compromiso y la sensación de unidad.

El organigrama de nuestra empresa aparece recogido en el **ANEXO 1** a este TFG.

### **Fase 1.- ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA**

Recopilamos y organizamos la información relativa a las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada puesto específico. Para realizar el análisis utilizamos, en nuestro caso, entrevistas y cuestionarios. A todos los trabajadores de la empresa les realizamos una entrevista y deberán rellenar unos cuestionarios en los que responder a preguntas como ¿Qué actividades generales están bajo su responsabilidad? ¿Qué tareas realiza diariamente? ¿Qué tareas realiza periódicamente? ¿Qué tareas realiza ocasionalmente? ¿Qué tareas de supervisión o mando realiza?

### **Fase 2.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

Una vez que hemos recabado la información relativa de cada uno de los puestos de trabajo que componen nuestra empresa, tenemos que proceder a la descripción de los mismos, que como ya habíamos señalado anteriormente, consiste en que los resultados se presentan bajo la forma de narración de las características del contenido del puesto de trabajo, de las condiciones físico-ambientales en las que se desenvuelve, las relaciones sociales y las exigencias para su desempeño.

Elaboramos un documento escrito que identifique, defina y describa cada puesto en función de sus obligaciones, responsabilidades y especificaciones, concretando el conjunto de tareas, actividades o funciones que se le asignan y las condiciones en que se desenvuelve. La descripción de puestos representa la explicación detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace).



Así, de esta manera, elaboraremos una ficha de funciones, tareas o actividades por cada uno de los puestos de trabajo que hemos señalado en el organigrama, obteniendo un resultado a partir del análisis de los mismos.

Con todas estas descripciones creamos el “Manual de Funciones y Clases Valorativas” que se recoge como **ANEXO 3** a este TFG.

### Fase 3. - DETERMINACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

Las especificaciones de los puestos son las cualidades necesarias que debe poseer un empleado para realizar el trabajo correctamente (experiencia, tipo, nivel de formación, cualificaciones)

En el caso de nuestra empresa, las especificaciones de cada puesto son las siguientes:

PUESTO	TITULACIÓN EXIGIDA
DIRECTOR/A GENERAL	GRADO O EQUIVALENTE
DIRECTOR/A DE DEPARTAMENTO	GRADO O EQUIVALENTE
JEFE/A DE SECCIÓN	GRADO O EQUIVALENTE
JEFE/A DE NEGOCIADO	BACHILLER O SUPERIOR
ADMINISTRATIVO/A	BACHILLER O SUPERIOR
AUXILIAR ADMINISTRATIVO/A	GRADUADO EN ESO O EQUIVALENTE
PERSONAL DE OFICIOS	GRADUADO EN ESO O EQUIVALENTE

### Fase 4.- SELECCIÓN DE FACTORES A VALORAR

A continuación, tenemos que determinar qué factores de los puestos de trabajo son los que se van a valorar.

En el apartado dedicado a la explicación de los factores de valoración, hemos indicado que son factores de valoración aquellas **características o elementos comunes y genéricos** a los puestos de trabajo (por ejemplo, especialización, mando) **que se dan con intensidad variable de unos a otros**. Han de representar justa, exclusiva y exactamente los requisitos esenciales, básicos y comunes a todas las tareas o puestos de trabajo que se valoren para poder compararlos entre sí.

De acuerdo con esta definición y, teniendo en cuenta la estructura de nuestra empresa y los puestos de trabajo que contiene, hemos elegido unos factores de valoración que dividimos en dos bloques: el Complemento 1, que recoge factores que describen características generales necesarias para desempeñar el puesto de trabajo y, otro bloque, denominado Complemento 2, que reúne factores que describen características específicas contenidas en los puestos de trabajo.

La puntuación final será la suma de las puntuaciones obtenidas en los dos bloques de factores de valoración sumadas al sueldo base que haya establecido la empresa dentro del convenio laboral correspondiente.

Los factores elegidos para valorar los puestos de trabajo de nuestra empresa son los siguientes:

<b>"COMPLEMENTO 1"</b>	<b>"COMPLEMENTO 2"</b>
FACTOR A: Especialización.	FACTOR E: Dificultad técnica en las actuaciones realizadas en el ejercicio del puesto de trabajo.
FACTOR B: Complejidad funcional del puesto de trabajo	FACTOR F: Responsabilidad por supervisión ejercida.
FACTOR C: Responsabilidad por mando	FACTOR G – Otras condiciones particulares del puesto de trabajo
FACTOR D: Responsabilidad por repercusión de las decisiones en la organización	SUBFACTOR G.1: Penosidad
	SUBFACTOR G.2: Peligrosidad
	SUBFACTOR G.3. Características de jornada
	SUBFACTOR G. 4- Responsabilidad por especial confianza organizacional.
	SUBFACTOR G. 5- Responsabilidad por gestión directa del personal propio de la organización

Una vez seleccionados los factores que hemos considerado como adecuados para valorar todas y cada una de las tareas que comprenden los trabajos de nuestra empresa, procedemos a definir correctamente cada uno de los factores, a fin de que todas las personas entiendan lo mismo respecto a su naturaleza y contenido y les permita determinar y precisar cuáles son los elementos constitutivos propios de cada

factor. Habrá que concretar y especificar qué aspectos esenciales y propios de toda tarea permiten valorar cada factor.

### **DEFINICIÓN DE LOS FACTORES A VALORAR**

**FACTOR A - ESPECIALIZACIÓN:** nivel de especialización requerido para cada puesto, según el nivel formativo mínimo exigido para el desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo.

**FACTOR B - COMPLEJIDAD FUNCIONAL DEL PUESTO DE TRABAJO:** nivel de complejidad de las funciones, actividades y tareas asignadas al puesto, así como al nivel de autonomía de que dispone para el desempeño de sus funciones.

**FACTOR C – RESPONSABILIDAD POR MANDO:** responsabilidad jerárquica o de mando que asume el puesto, derivada de la obligación de instruir, dirigir, motivar y controlar al personal asignado a su cargo, bien por su situación en el Servicio o dependencia en el que se encuadra, bien por la trascendencia del mando que ejerce. La inclusión de distintos puestos en un mismo nivel no implica que el status sea el mismo para todos, pudiendo existir diferencias de responsabilidad entre ellos.

**FACTOR D - RESPONSABILIDAD POR REPERCUSIÓN DE LAS DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN:** responsabilidad por las repercusiones que, para el conjunto de la organización, puedan tener las decisiones adoptadas en el ejercicio de las funciones del puesto de trabajo.

**FACTOR E – DIFICULTAD TECNICA EN LAS ACTUACIONES REALIZADAS EN EL EJERCICIO DEL PUESTO DE TRABAJO:** dificultad técnica que implican las funciones a desempeñar por el puesto de trabajo, así como a la responsabilidad asumida por la trascendencia de actuaciones para la organización.

**FACTOR F – RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN EJERCIDA:** responsabilidad por mando o supervisión de personal que asume el puesto, bien por su situación en el departamento o dependencia en el que se encuadra, bien por la trascendencia de la supervisión que ejerce.

### **FACTOR G – OTRAS CONDICIONES PARTICULARES DEL PUESTO DE TRABAJO**

Se divide en los siguientes subfactores:

**SUBFACTOR G.1. – PENOSIDAD:** determinadas condiciones de penosidad que, de forma habitual o constante, acompañan al desempeño de las funciones del puesto de trabajo. Quedan excluidos de este subfactor aquellos puestos que, de forma esporádica o puntual, puedan estar afectados por alguna de las condiciones contempladas.

**SUBFACTOR G.2 – PELIGROSIDAD:** Este factor es de aplicación exclusiva a aquellos puestos en que, por sus especiales características, resulte imposible evitar el riesgo de la actividad, después de haber adoptado las medidas de seguridad oportunas. En ningún caso se podrá utilizar para compensar riesgos técnicamente evitables.

**SUBFACTOR G.3 - CARACTERÍSTICAS DE JORNADA:** tipos de jornada existentes dentro de la organización que puedan ser de aplicación a los distintos puestos de trabajo, midiendo el nivel de molestia o dificultad relativa que la persona trabajadora tendrá en el desempeño de su puesto, por razón del sistema de presencia del trabajo.

**SUBFACTOR G.4 - RESPONSABILIDAD POR ESPECIAL CONFIANZA ORGANIZATIVA:** responsabilidad derivada de la especial confianza organizativa que asumen ciertos puestos de trabajo al ejercer funciones de apoyo y asistencia directa a puestos de jefatura.

**SUBFACTOR G. 5 – RESPONSABILIDAD POR GESTIÓN DIRECTA DE PERSONAL PROPIO DE LA ORGANIZACIÓN:** responsabilidad derivada de la gestión directa de personal propio de la organización, así como de las consecuencias potencialmente conflictivas que dicha responsabilidad conlleva para los puestos de trabajo pertenecientes al ámbito de la gestión de Recursos Humanos. Queda excluida de la valoración de este subfactor la responsabilidad derivada de la supervisión de personal que puedan tener asignada ciertos puestos de trabajo.

Una vez que hemos definido los factores que han sido elegidos y una vez descritos, especificados y concretados los aspectos que tratan de valorar cada factor, se debe proceder a formular y establecer la correspondiente escala de grados por factor, de modo que puedan ser adecuadamente valorados, desde los trabajos más simples a los más complejos, según el nivel de importancia y de presencia necesaria de cada factor en cada tarea. Este paso está recogido en el **ANEXO 2** que muestra el MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO de nuestra empresa.

### ***DETERMINACIÓN DE LAS CLASES VALORATIVAS***

Una vez que ha sido elaborado el Manual de Valoración, procedemos a la determinación de las “clases valorativas”, es decir, al establecimiento de niveles de puestos en función de la suma total de puntos conseguidos por cada uno de los puestos, al objeto de poder, después, asignarles intervalos salariales o retributivos (escalas de salarios). Se trata, en suma, de clasificar los distintos puestos de trabajo, dentro de una escala valorativa, basándose en la totalidad de puntos obtenidos.

En el **ANEXO 3** a este TFG recogemos junto con las funciones propias de cada puesto de trabajo, la valoración o “puntuación” obtenida en cada puesto como resultado de la aplicación del Manual de Valoración de Puestos de Trabajo.

#### **Fase 5.- JERARQUÍA DE PUESTOS DE TRABAJO**

Una vez que hemos clasificado todos los puestos integrantes de nuestra organización, procedemos a establecer un catálogo de valoración donde recogemos las valoraciones otorgadas a todos los puestos de trabajo, estableciendo, así, el valor relativo de los puestos de trabajo de nuestra empresa a partir de este sistema utilizado, creando de esta manera una jerarquía de los puestos de trabajo.

De lo anteriormente expuesto elaboramos el Documento de valoración de los puestos de trabajo de nuestra empresa que queda recogido en el **ANEXO 4** a este TFG.

#### **Fase 6.- CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN FUNCIÓN DE NIVELES SALARIALES**

Este paso consiste en la elaboración de un listado de puestos de trabajo jerarquizados en el que figurarán todos los puestos de trabajo existentes en nuestra empresa con expresión de las cantidades retributivas que corresponden a cada puesto enumerado.

En el **ANEXO 5** a este TFG se recoge el documento retributivo de los puestos de trabajo existentes en nuestra empresa.

Para confeccionar este documento habrá que tener en cuenta tres conceptos:

- El salario base que tenga establecido la empresa, es decir, aquel que haya negociado con la parte sindical, siempre de acuerdo con la legislación vigente y el correspondiente convenio laboral.
- La cantidad asignada en el “Complemento 1”, en función de la puntuación obtenida en la valoración.
- La cantidad asignada en el “Complemento 2”, en función de la puntuación obtenida en la valoración.

## IV - CONCLUSIONES

---

Tal y como se ha expuesto a lo largo del presente Trabajo Fin de Grado (TFG), no existe un único método de valoración de puestos de trabajo y, tampoco existe un método científicamente correcto, si bien es cierto que unos se adaptan mejor que otros a las características de cada empresa.

Después de un análisis detallado del sistema de valoración de puestos de trabajo por el sistema de puntos por factor, considero que puede suponer un gran avance para realizar valoraciones de puestos de trabajo libres de discriminación hacia las personas y, sobre todo, libres de discriminación por razón de género. Se trata de una herramienta objetiva que permite valorar factores de manera imparcial, minuciosamente recogidos y clasificados, que son útiles para nuestra empresa y para cualquier otra empresa, sea cual sea su actividad o sector; pues el procedimiento de su aplicación es idéntico para todas las empresas; y garantiza la transparencia y la publicidad de la valoración de los puestos de trabajo.

La fortaleza de este TFG reside en que muestra a las empresas cómo pueden realizar una valoración de puestos con sus propios recursos, es decir, sin necesidad de acudir a empresas o gestoras externas que le gestionen su personal, con un consiguiente ahorro económico. A través del benchmarking puede conocer los manuales de valoración existentes en la actualidad y podrán adaptarlos a su empresa, a su estructura y a sus condiciones particulares y así conseguir el fin perseguido que no es otro que establecer una retribución justa y equitativa para sus trabajadores en función de las tareas realizadas y, por supuesto, acabar con la discriminación salarial por razón de sexo.

Como propuesta de mejora, planteo que sería deseable que se obligara a las empresas a utilizar un mecanismo como este y a presentar, si fuera necesario, los resultados de la valoración de los puestos de trabajo obtenidos con el sistema utilizado.

Consideramos que hemos propuesto una herramienta adecuada, ahora hay que procurar que las empresas y los sindicatos la utilicen, y esperar que los tribunales la adopten como punto de referencia en la resolución de los conflictos. Solamente el paso del tiempo permitirá comprobar el resultado de su aplicación en la lucha contra la discriminación de la mujer en el trabajo y la reducción de la brecha salarial, pero, en todo caso, hay que confiar en la bondad de esta herramienta y entender que es absolutamente necesario promover su implantación para conseguir su máxima eficacia y mejores resultados. Esta es, junto con la equidad de retribuciones, la finalidad perseguida con este Trabajo Fin de Grado.

## V - BIBLIOGRAFÍA

---

- Aagueeden. (2023). *Métodos más utilizados de valoración de puestos de trabajo*. Obtenido de <https://tinyurl.com/mw9scarc>
- Aiteco. (s.f.). *¿Qué es la valoración de puestos?* Recuperado el 1 de 2023, de Aiteco: <https://tinyurl.com/3k9f72yy>
- Aiteco. (s.f.). *Valoración de puestos de trabajo*. Recuperado el 2 de 2023, de Aiteco: <https://tinyurl.com/4ryvxvfm>
- Apuntateuna*. (s.f.). Obtenido de ¿Qué es un puesto de trabajo?: <https://tinyurl.com/md2jvfmr>
- Aragón, S. A. (2008). *RECURSOS ESTRATÉGICOS EN LAS PYMES*. REVISTA EUROPEA.
- B.O.E. (2015). *Boletín Oficial del Estado. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*. Recuperado el 2023, de Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://acortar.link/IZjMD>
- B.O.E. (2020). *Boletín Oficial del Estado. Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres*. Recuperado el 2 de 2023, de Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://acortar.link/S3vDHU>
- B.O.E. (13 de octubre de 2020). Boletín Oficial del Estado. Real Decreto 902/2020, e 13 de octubre, de Igualdad retributiva entre mujeres y hombres. *BOE-A-2020-12215*. Madrid, Madrid, España: Boletín Oficial del Estado.
- B.O.P. (1 de marzo de 2003). BOP. Manual de Valoración y Relación de Puestos de trabajo de la Diputación Provincial de Valladolid. *Manual de Valoración y Relación de Puestos de trabajo de la Diputación Provincial de Valladolid*. Valladolid, Valladolid, España: Boletín Oficial de la Provincia de Valladolid.
- Benge E.J., B. S. (1941). *Manual job evaluation: Procedjuros of job analysis and appraisal*. New York: HARPER Y BROTHERS.
- Bizneo*. (s.f.). Obtenido de Organigrama de una empresa: tipos, ventajas y cómo hacer uno: <https://tinyurl.com/bdez3b45>
- Bizneo*. (s.f.). Obtenido de Valoración de puestos de trabajo: <https://tinyurl.com/2ch4akvr>
- BKTI*. (s.f.). Obtenido de Valoración de puestos de trabajo: <https://tinyurl.com/yawrcmka>
- Blogsudima*. (2023). Obtenido de El factor humano. Introducción a la Organización de Empresas: <https://tinyurl.com/4b374wvx>
- Carreres, J. V. (2001). *Manual práctico de gestión de recursos humanos en la Administración Local*. Valencia: DYKINSON.
- Chiavento, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las administraciones*. MCGRAW-HILL INTERAMERICA.
- Clan-destino Business*. (2020). Obtenido de Análisis y descripción de puestos de trabajo: conceptos y diferencias.: <https://tinyurl.com/mfed47jd>
- Clubensayos*. (s.f.). Obtenido de Método de Evaluación por puntos.: <https://tinyurl.com/2nmwy4fw>
- Corral, J. V. (2001). *Cómo hacer la valoración de puestos de trabajo en un ayuntamiento: La relación de puestos de trabajo*. Madrid: Civitas Ediciones S.L.



- Cuestiones Laborales.* (s.f.). Obtenido de La descripción y valoración de puestos en el plan de Igualdad:  
<https://tinyurl.com/yc26e6jd>
- Currutia, V. (s.f.). *Valoración del puesto de trabajo: objetivos e incentivos.* Obtenido de  
<https://tinyurl.com/3nz7nxf>
- Dolan., R. V. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollo con éxito. El capital humano en tiempos de transformación.* Madrid: MCGRAW-HIL.
- DOUE. (2006). *Diario Oficial de la EU. Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.* Recuperado el 2023, de Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://acortar.link/daNHQk>
- Economipedia.* (s.f.). Obtenido de Gestión de recursos humanos: <https://tinyurl.com/mr3btvf4>
- Edenred.* (s.f.). Obtenido de Valoración de puestos de trabajo: metodologías:  
<https://tinyurl.com/5t8j27vm>
- El capital humano otro activo de su empresa.* (2005). Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf> : <https://tinyurl.com/4u4rkm3b>
- Empleo Recursos.* (s.f.). Obtenido de El proceso de valoración de puestos de trabajo.:  
<http://tinyurl.com/rz9hde9w>
- Empleo y Seguridad Social, M. d. (24 de 10 de 2015). REAL DECRETO LEGISLATIVO 2/2015, de 23 de octubre, Por el que se aprueba el Ttxto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *BOE-A-2015-11430.* Madrid, Madrid, España: BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO.
- EmprendePyme.* (s.f.). Obtenido de Importancia de los recursos humanos en la empresa:  
<https://tinyurl.com/bit.ly/3BdgBZ5>
- Euroinnova.* (6 de septiembre de 2021). Obtenido de ¿Qué es un puesto de trabajo?:  
<https://tinyurl.com/5yx9ch3f>
- Euroinnova.* (s.f.). Obtenido de Funciones de un administrativo: <https://tinyurl.com/8dmdpnaz>
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general.* Buenos Aires: Librería EL ATENEO EDITORIAL.
- Fertonani M. y Actis C. (1978). *Análisis y Valoración de tareas.* BILBAO: DEUSTO.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 327-358.
- Freda y Senkewicz,. (1988). *The job analysis handbook of business, industry and government.* Nueva York: John Wiley & Sons.
- Gomez. (2016). *Análisis y descripción de puestos.* Obtenido de Gestopolis:  
<https://tinyurl.com/3wamvkd>
- Gradar.* (s.f.). Obtenido de Factores de la valoración de puestos: <https://tinyurl.com/2p94y7he>
- Grosso, F. &. (1978). *Análisis y valoración de tareas.* Bilbao: Deusto.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976). *Motivation through the design of work: test of a theory. organizational behavior and human performance.* University of Illinois USA: SCIENCEDIRECT.
- dialnet.unirioja.es* (2010). Obtenido de Factor humano en el trabajo desde la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas Reflexión para la región : <https://tinyurl.com/4hz9mwzr>
- HubSpot.* (s.f.). Obtenido de 5 tipos de organigramas: cómo elegir el mejor para tu empresa:  
<https://tinyurl.com/5za2hfxe>
- Iberley.* (s.f.). Obtenido de Valoración de puestos de trabajo: <https://tinyurl.com/598jf8dw>



- Indeed.* (2023). Obtenido de Factor humano en la empresa: <https://tinyurl.com/nzcyeb67>
- Indeed.* (s.f.). Obtenido de Guia de valoración de puestos de trabajo: <https://tinyurl.com/4rw4cb49>
- Infoempleo.* (2018). Obtenido de Los trabajadores clave para el éxito empresarial: <https://tinyurl.com/28chmrht>
- Inforges.* (s.f.). Obtenido de Análisis, actualización y descripción de puestos de trabajo: <https://tinyurl.com/2bkrrekt>
- Instituto de la mujer.* (22 de abril de 2022). Obtenido de Presentación de la herramienta de trabajo para la valoración de puestos con perspectiva de género: <https://tinyurl.com/bdhy269d>
- Iveconsultores.* (s.f.). Obtenido de Análisis de puestos: <https://tinyurl.com/2p9hsmpr>
- Lemon Tech.* (s.f.). Obtenido de Gerente legal: descripción de cargo y de actividades en los negocios: <https://tinyurl.com/2p8me2ee>
- Leukart, J. O. (1949). Job evaluation: on a basis for sound wage administration. *Psychological bulletin* , 73-74.
- Lifeder.* (s.f.). Obtenido de Funciones del director general de una empresa: <https://tinyurl.com/2khyws74>
- Lott, M. R. (1926). *Wage scales and job evaluation*. New York: The Ronald Press Company.
- Mayntz, R. (1975). *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Madrid: Alianza Editorial.
- McCormick, E. J. (1976). *Human factors in engineering and design*. Nueva York: MCGRAW-HILL.
- Meza-López. (2017). *El factor humano en la dirección de empresas*. Obtenido de <https://bit.ly/41kp8UZ>
- Molina-López, G.-C. A. (2010). *Factor humano en el trabajo desde la perspectiva de la escuela humanista*. Obtenido de <https://bit.ly/41pmg9h>
- Monleón, J. L. (1990). *Gestión Integrada de Recursos Humanos*. Instituto de la pequeña y mediana empresa: IMPI.
- OBS Business School.* (s.f.). Obtenido de Funciones del gerente y sus responsabilidades: <https://tinyurl.com/2akf627m>
- Protecciondatos-LOPD.* (s.f.). Obtenido de Valoración de puestos de trabajo: <https://tinyurl.com/3vwsnnb5>
- PsicoActiva.* (s.f.). Obtenido de Métodos de descripción y análisis de puestos de trabajo: <https://tinyurl.com/3a96xm46>
- Psicología y Mente.* (s.f.). Obtenido de Análisis de puestos de trabajo: definición, objetivos y pasos: <https://tinyurl.com/2357kr24>
- Quality Temporal.* (s.f.). Obtenido de Personal administrativo: funciones y tareas: <https://tinyurl.com/4furfndy>
- QuestionPro.* (2023). Obtenido de Funciones del departamento de recursos humanos: <https://tinyurl.com/2h6bh9da>
- Ramos J y Peiro JM. (1993). *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial*. Valencia: NAU LIBRES.
- Recursos Humanos.* (s.f.). Obtenido de Análisis y descripción de puestos: <https://tinyurl.com/bdemfnyx>
- Riccardi, R. (1984). *La valoración de personal*. Madrid: Hispano Europea.

- Romero-Fernández, G.-P. y. (2019). *La importancia del factor humano en las organizaciones. Investigación administrativa*. Obtenido de <https://bit.ly/41rsqFZ>
- Talenmo. (s.f.). Obtenido de Organigrama de una empresa: <https://tinyurl.com/2p8836wr>
- TÜV SÜD. (2022). Obtenido de El factor humano es el principal activo de las empresas: <https://tinyurl.com/yc2s7t8>
- Universidad Cisneros. (s.f.). Obtenido de Gestión de recursos humanos: qué es, funciones y objetivos: <https://tinyurl.com/3khek2hp>
- Universitat Oberta de Catalunya. (2010). Obtenido de Descripción del puesto de trabajo: <https://tinyurl.com/mta5ksa6>
- USO. (s.f.). Obtenido de Te explicamos la nueva herramienta de valoración de puestos de trabajo: <https://tinyurl.com/mpssr2>
- Weihreich, H. y. (1999). *Administración: Una perspectiva global*. Mexico: MCGRAW-HILL.

## ANEXOS

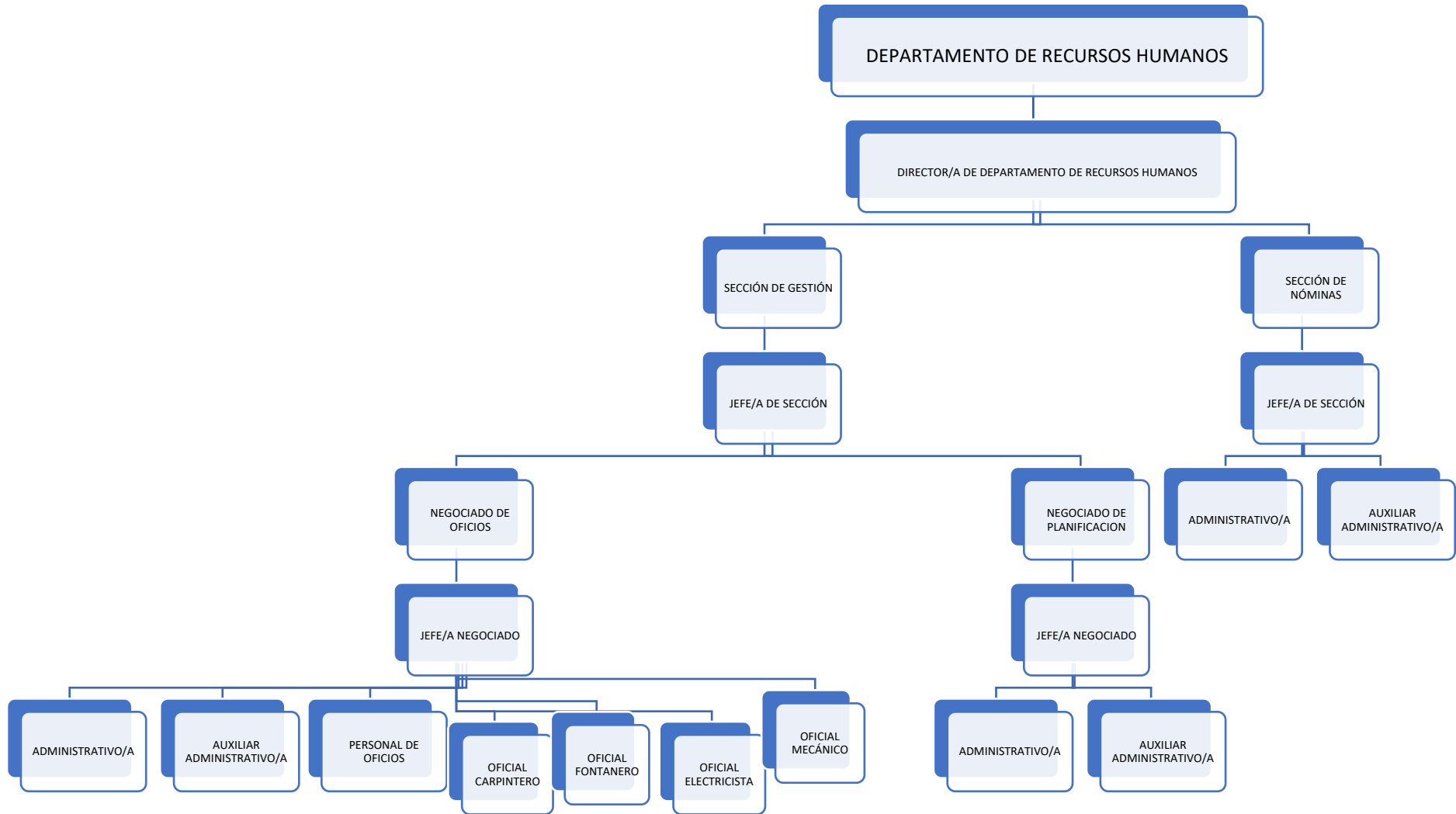
- ANEXO 1: ORGANIGRAMAS
- ANEXO 2: MANUAL DE VALORACIÓN
- ANEXO 3: MANUAL DE FUNCIONES Y CLASES VALORATIVAS
- ANEXO 4: DOCUMENTOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
- ANEXO 5: DOCUMENTO RESUMEN DE RETRIBUCIONES

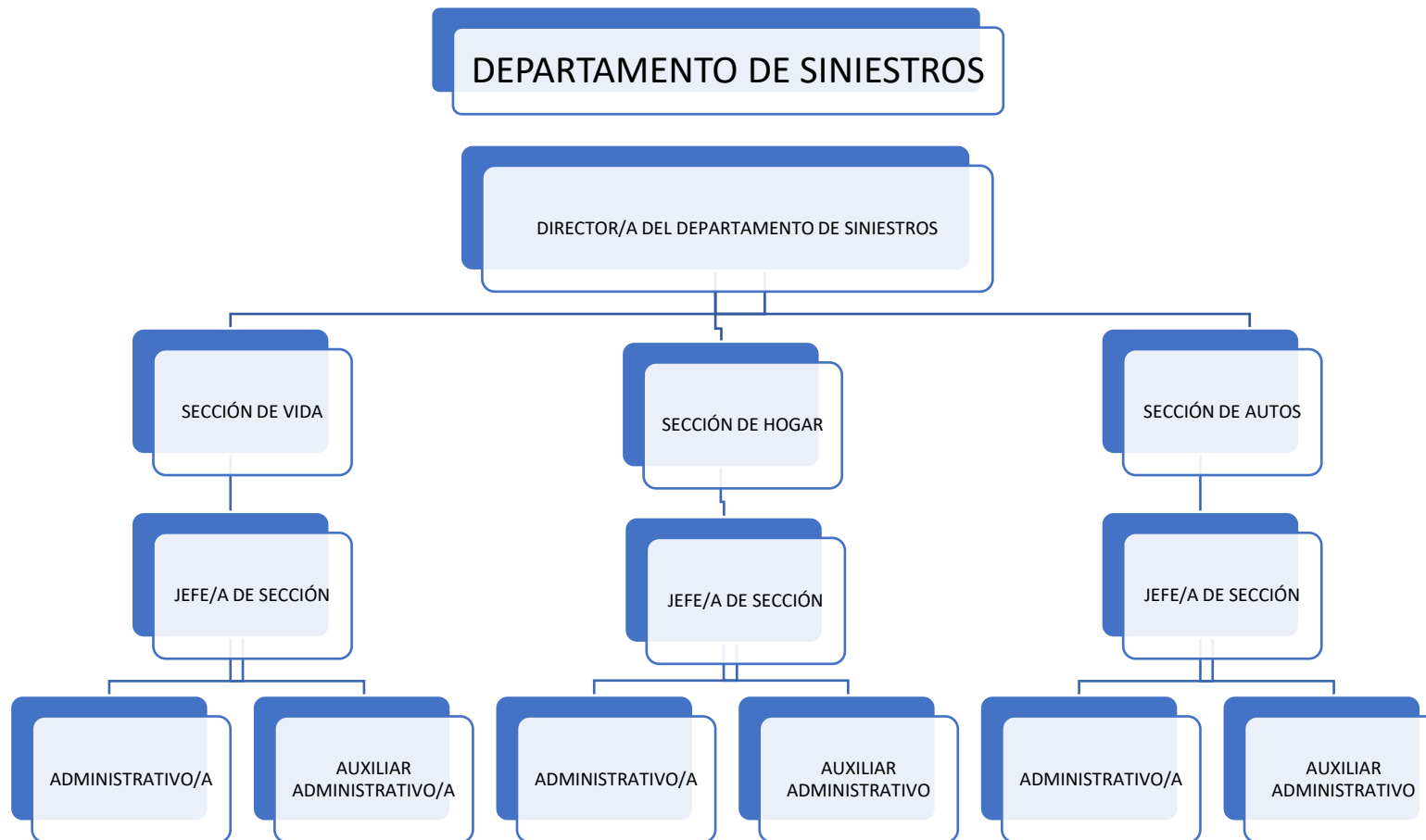
## ANEXO 1: ORGANIGRAMAS





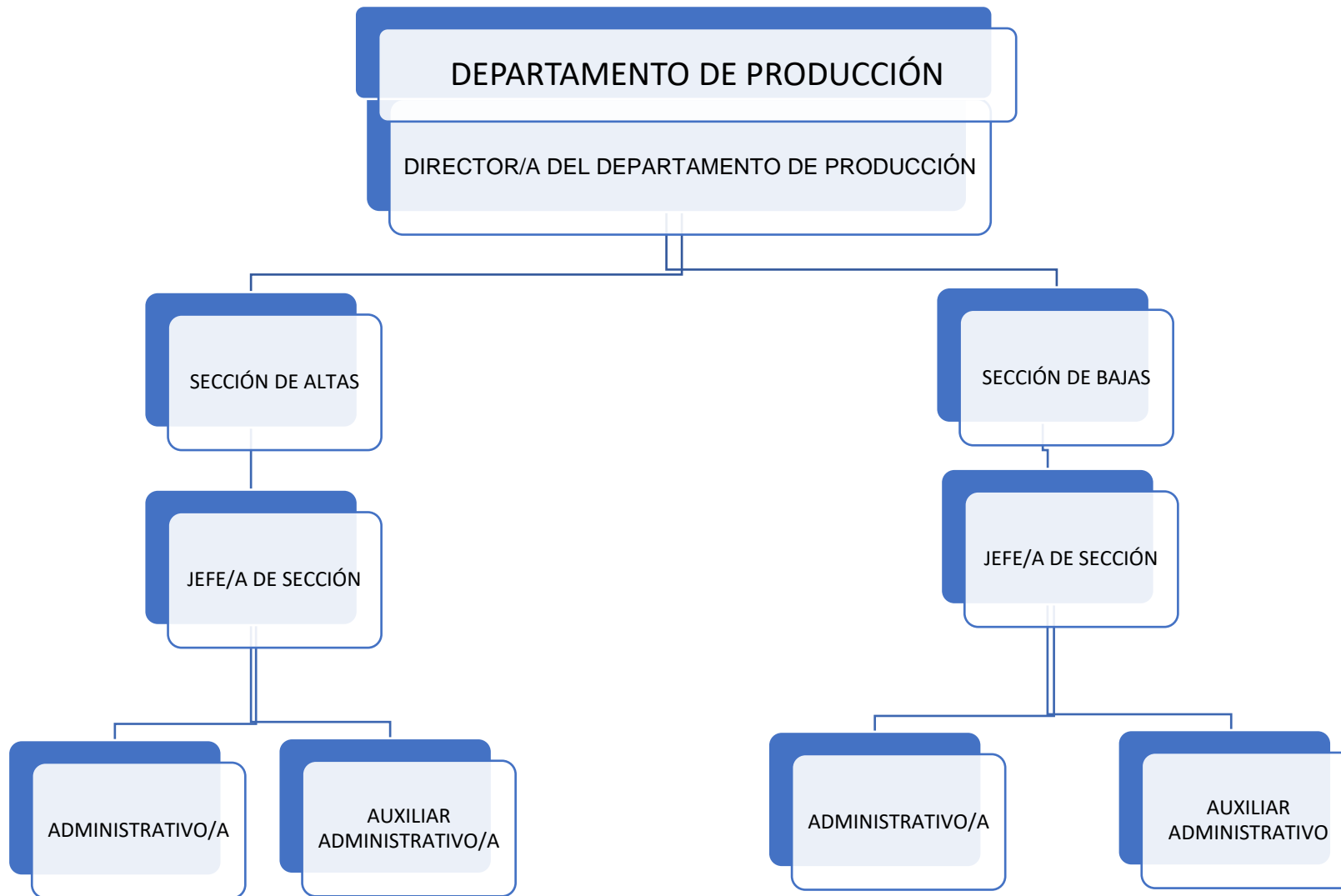
**ANEXO 1: ORGANIGRAMAS**











## ANEXO 2: MANUAL DE VALORACIÓN

### Manual de Valoración de Puestos de Trabajo Empresa Genérica – SEGUROS S.A

Factores de Desarrollo del “Complemento 1” y del “Complemento 2”.

El presente Manual de Valoración de Puestos de Trabajo de EMPRESA GENÉRICA SEGUROS S.A. permite dotar a la organización de una valiosa herramienta de trabajo capaz de valorar con objetividad, racionalidad y sencillez tanto los puestos de trabajo existentes como aquellos que puedan crearse en un futuro.

Los principios rectores que han presidido su elaboración son:

- **OBJETIVIDAD**: Siendo la objetividad uno de los principios de actuación en la empresa se ha utilizado el método de “Puntuación por Factor” por su fiabilidad y validez a la hora de valorar cada uno de los puestos de trabajo que esta empresa. Su aplicación permite la fijación de una escala retributiva objetiva, racional y equitativa para la empresa, partiendo de la suma de puntuaciones otorgadas a cada uno de los factores básicos en los que se descomponen las funciones y tareas de cada puesto de trabajo. La adecuada aplicación de este Manual de Valoración hace posible, en definitiva, atribuir retribuciones iguales a puestos de trabajo similares, y permite obtener el valor relativo de cada puesto de trabajo en relación con el resto, que es el objetivo final de toda valoración de puestos de trabajo.
- **RACIONALIDAD**: Este Manual de Valoración nace con la pretensión de contribuir a la mejora de los procesos de valoración de los puestos. Su misma existencia, fruto del consenso entre la organización y los representantes sindicales, supone un paso esencial en la tarea de evaluar los puestos de trabajo, sentando las bases de un sistema de valoración más racional y objetivo, desarrollado por y para la entidad.
- **SENCILLEZ Y FACILIDAD DE APLICACIÓN**: La estructuración del Manual en factores y niveles, tanto para el “Complemento 1” como para el “Complemento 2”, partiendo de las funciones y de las características que le son propias, permite valorar los puestos de trabajo de forma objetiva, fácil y sencilla.

## 1 - Factores de Desarrollo del “Complemento 1”.

### FACTORES PARA EL DESARROLLO DEL “COMPLEMENTO 1”.

---

FACTOR A: ESPECIALIZACIÓN – 5 niveles.

**Definición del factor:** Hace referencia al nivel de especialización requerido para cada puesto, según el nivel formativo mínimo exigido para el desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo.

**Justificación Técnica:** El peso ponderado del factor, respecto al total de puntuaciones correspondientes al “Complemento 1” es de 16,36%. La puntuación del nivel A1 se establece en 100 puntos. El Método de Otis y Leukart es el empleado para determinar las puntuaciones correspondientes a cada uno de los cinco niveles del factor, cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{Incremento de puntos por nivel} = \frac{\text{Puntos nivel superior} - \text{puntos nivel } 1^{\circ}}{\text{Número de niveles} - 1}$$

NOTA: La inclusión del nivel A3 bis, por su carácter específico en relación al resto de niveles, no puede ajustarse al carácter progresivo del Método de Otis y Leukart y, por tanto, se determina convencionalmente en 600 puntos situándolo entre el nivel A3 (500 puntos) y el nivel A4 (700 puntos).

FACTOR B: COMPLEJIDAD FUNCIONAL DEL PUESTO DE TRABAJO – 10 niveles.

**Definición del factor:** Hace referencia al nivel de complejidad de las funciones, actividades y tareas asignadas al puesto, así como al nivel de autonomía de que dispone para el desempeño de sus funciones.

**Justificación Técnica:** El peso ponderado del factor, respecto al total de puntuaciones correspondientes al “Complemento 1” es de 41,82%. El método utilizado para otorgar las puntuaciones a cada uno de los niveles del factor es el Método de Otis y Leukart.

FACTOR C – RESPONSABILIDAD POR MANDO – 6 niveles.

**Definición del factor:** Hace referencia a la responsabilidad jerárquica o de mando que asume el puesto, derivada de la obligación de instruir, dirigir, motivar y controlar al personal asignado a su cargo, bien por su situación en el departamento o dependencia en el que se encuadra, bien por la trascendencia del mando que ejerce. La inclusión de distintos puestos en un mismo nivel no implica que el status sea el mismo para todos, pudiendo existir diferencias de responsabilidad entre ellos. La puntuación del nivel C1 se establece en 0 puntos.

**Justificación Técnica:** El peso ponderado del factor, respecto al total de puntuaciones correspondientes al “Complemento 1” es de 21,82%. La secuencia matemática utilizada para la asignación de puntos a los niveles de este factor es: 0, n, (n x 2), (n x 2<sup>2</sup>), (n x 2<sup>3</sup>), (n x 2<sup>4</sup>) ...; siendo n = 75.

## FACTOR D: RESPONSABILIDAD POR REPERCUSIÓN DE LAS DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN – 8 niveles.

**Definición del factor:** Hace referencia a la responsabilidad por las repercusiones que, para el conjunto de la empresa, puedan tener las decisiones adoptadas en el ejercicio de las funciones del puesto de trabajo.

**Justificación Técnica:** El peso ponderado del factor, respecto al total de puntuaciones correspondientes al “Complemento 1” es de 20%. El método utilizado para otorgar las puntuaciones a cada uno de los niveles del factor es el Método de Otis y Leukart. Sin embargo y dado que este factor hace referencia a la trascendencia de las decisiones para la organización, adoptadas en el ejercicio del puesto de trabajo, se ha considerado técnicamente adecuado aplicar el Método de Otis y Leukart en dos fases en función del carácter directivo o no de los puestos de trabajo. La primera fase incluye los niveles D1 a D5 ambos inclusive y la segunda, el resto de niveles. La puntuación del nivel D1 se establece en 100 puntos.

**FACTOR A: ESPECIALIZACIÓN**

**Definición del factor:** Hace referencia al nivel de especialización requerido para cada puesto, según el nivel formativo mínimo exigido para el desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo.

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
A 1	Certificado de Escolaridad.	100
A 2	Graduado en Educación Secundaria Obligatoria o equivalente.	300
A 3	Bachiller o Técnico	500
A 4	Técnico Superior o equivalente.	600
A 5	Grado, Ingeniero Técnico, Diplomado Universitario, Arquitecto Técnico o equivalente.	700
A 6	Grado, Doctor, Licenciado, Ingeniero, Arquitecto o equivalente.	900

**FACTOR B: COMPLEJIDAD FUNCIONAL DEL PUESTO DE TRABAJO**

**Definición del factor:** Hace referencia al nivel de complejidad de las funciones, actividades y tareas asignadas al puesto, así como al nivel de autonomía de que dispone para el desempeño de sus funciones.

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
B 1	Funciones, actividades y tareas de baja o muy baja complejidad funcional. Este nivel será de aplicación a aquellos puestos que precisen conocimientos teórico-prácticos propios de un oficio -de nivel inferior a los de oficialía- o supongan funciones de colaboración y apoyo en materia asistencial, en ausencia de titulación académica específica. Estos puestos actúan siguiendo instrucciones generales de sus superiores.	200
B 2	Funciones, actividades y tareas de complejidad asimilable al nivel formativo propio de técnico auxiliar o equivalente, siguiendo métodos de ejecución que requieren un margen limitado de autonomía en el desempeño de las tareas, siguiendo instrucciones generales de sus superiores.	300
B 3	Funciones, actividades y tareas de complejidad asimilable al nivel formativo correspondiente a técnico especialista, medio o equivalente, consistentes bien en el ejercicio de una profesión o actividad propia de dicho nivel formativo, cuyas actuaciones, por su mayor complejidad, requieren un nivel de autonomía superior al nivel anterior, siguiendo, no obstante, instrucciones de sus superiores.	500
B 4	Funciones, actividades y tareas de gestión de carácter básico, de mayor complejidad funcional que el nivel anterior o correspondientes al nivel formativo de técnico superior. Este nivel será también de aplicación a aquellos puestos que asuman la responsabilidad de coordinar programas, siguiendo, no obstante, instrucciones y directrices de sus superiores.	600

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
B 5	Funciones, actividades y tareas de gestión de carácter medio y complejidad asimilable a la propia del nivel formativo correspondiente a estudios universitarios de grado medio o equivalente, actuando con un cierto nivel de autonomía en su ámbito técnico especializado, de acuerdo con las directrices establecidas por sus superiores.	<b>700</b>
B 6	Funciones, actividades y tareas, de mayor complejidad que el nivel anterior, al asumir la responsabilidad de coordinar y/o dirigir grupos, programas o proyectos, de acuerdo con las directrices establecidas por sus superiores.	<b>800</b>
B 7	Funciones, actividades y tareas de gestión de carácter superior y complejidad asimilable al nivel formativo correspondiente a estudios universitarios superiores, actuando con un cierto nivel de autonomía en su ámbito técnico especializado, de acuerdo con las directrices establecidas por sus superiores.	<b>900</b>
B 8	Funciones, actividades y tareas, de mayor complejidad que el nivel anterior, al asumir la responsabilidad de coordinar y/o dirigir grupos, programas o proyectos, de acuerdo con las directrices establecidas por sus superiores.	<b>1.100</b>
B 9	Funciones, actividades y tareas de carácter directivo, teniendo a su cargo una unidad a nivel de departamento de complejidad funcional media, bien por su estructura organizativa, bien por la trascendencia de los procedimientos, actos, e informes que emanan de dicha unidad, requiriendo un alto grado de autonomía de actuación, de acuerdo con las directrices establecidas por la dirección general.	<b>1.500</b>
B 10	Funciones, actividades y tareas de carácter directivo superior, de máxima complejidad funcional, a nivel de Director/a General.	<b>2.300</b>

**FACTOR C – RESPONSABILIDAD POR MANDO.**

**Definición del factor:** Hace referencia a la responsabilidad jerárquica o de mando que asume el puesto, derivada de la obligación de instruir, dirigir, motivar y controlar al personal asignado a su cargo, bien por su situación en el departamento o dependencia en el que se encuadra, bien por la trascendencia del mando que ejerce. La inclusión de distintos puestos en un mismo nivel no implica que el status sea el mismo para todos, pudiendo existir diferencias de responsabilidad entre ellos.

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
C 1	El puesto no tiene asignadas responsabilidades de mando de personal.	<b>0</b>
C 2	El puesto tiene asignadas responsabilidades de mando de nivel bajo, bien por la estructura organizativa en la que se encuadra, bien por la trascendencia de la supervisión que ejerce. Este nivel es aplicable a los puestos de coordinación.	<b>75</b>
C 3	El puesto tiene asignadas responsabilidades de mando de nivel medio, bien por la estructura organizativa en la que se encuadra, bien por la trascendencia de la supervisión que ejerce. Este nivel es aplicable a los puestos de jefatura de negociado o de grupo.	<b>150</b>
C 4	El puesto tiene asignadas responsabilidades de mando de nivel medio-alto, bien por la estructura organizativa en la que se encuadra, bien por la trascendencia de la supervisión que ejerce. Este nivel es aplicable a los puestos de coordinación técnica media, jefatura de sección, mando intermedio	<b>300</b>



NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
C 5	El puesto tiene asignadas responsabilidades de mando de alto nivel, bien por la estructura organizativa en la que se encuadra, bien por la trascendencia de la supervisión que ejerce. Este nivel es aplicable a los puestos de coordinación técnica superior, dirección de departamento	<b>600</b>
C 6	El puesto tiene asignadas máximas responsabilidades de mando, bien por la estructura organizativa en la que se encuadra, bien por la trascendencia de la supervisión que ejerce. Este nivel es aplicable a los puestos de dirección general	<b>1.200</b>

**FACTOR D: RESPONSABILIDAD POR REPERCUSIÓN DE LAS DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN**

**Definición del factor:** Hace referencia a la responsabilidad por las repercusiones que, para el conjunto de la organización, puedan tener las decisiones adoptadas en el ejercicio de las funciones del puesto de trabajo.

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
D 1	Puestos cuya responsabilidad es muy baja tanto por la poca complejidad de las funciones como por el alto nivel de supervisión existente sobre el puesto. Puestos con cualificación profesional subalterno y de oficios.	<b>100</b>
D 2	Puestos cuya responsabilidad es baja, aunque superior a la del nivel anterior, tanto por sus funciones como por el alto nivel de supervisión existente sobre el puesto. Funciones asimilables al nivel de profesional básico.	<b>200</b>
D 3	Puestos cuya responsabilidad es media-baja, aunque superior a la del nivel anterior, tanto por sus funciones como por el alto nivel de supervisión existente sobre el puesto. Funciones asimilables al nivel de profesional medio.	<b>300</b>
D 4	La responsabilidad es moderada, tanto por sus funciones como por la existencia de superiores jerárquicos. Este nivel es de aplicación para aquellos puestos que desempeñan funciones asimilables al nivel técnico propio de los estudios universitarios de nivel medio o equivalente.	<b>400</b>
D 5	La responsabilidad por las repercusiones, es moderada, aunque superior a la del nivel anterior, tanto por sus funciones como por la existencia de superiores jerárquicos. Este nivel es de aplicación para aquellos puestos que desempeñan funciones asimilables al nivel técnico propio de los estudios universitarios de nivel superior.	<b>500</b>

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
D 6	Este nivel es de aplicación para aquellos puestos pertenecientes al nivel técnico superior, que tienen asignadas funciones de jefatura de sección. La responsabilidad por las repercusiones es moderada-alta, tanto por sus funciones como por la existencia de superiores jerárquicos.	<b>700</b>
D 7	Este nivel es de aplicación para aquellos puestos pertenecientes al nivel técnico superior, que tienen asignadas funciones de jefatura de departamento. La responsabilidad por las repercusiones es alta, tanto por sus funciones como por la existencia de superiores jerárquicos.	<b>900</b>
D 8	Este nivel es de aplicación para aquellos puestos de carácter directivo de nivel superior, cuyas decisiones tienen máxima repercusión y trascendencia para el conjunto de la organización.	<b>1.100</b>

TABLA DE NIVELES E IMPORTES DEL “COMPLEMENTO 1”

**AÑO 2023**

<b>Nivel</b>	<b>Puntos</b>	<b>Euros</b>	<b>Nivel</b>	<b>Puntos</b>	<b>Euros</b>
30	4.951 – 5.650	<b>885,03</b>	20	1.051 – 1.250	<b>401,69</b>
29	4.251 – 4.950	<b>793,86</b>	19	851 – 1.050	<b>381,17</b>
28	3.551 – 4.250	<b>760,47</b>	18	751 – 850	<b>360,65</b>
27	2.851 – 3.550	<b>727,07</b>	17	651 – 750	<b>340,13</b>
26	2.551 – 2.850	<b>637,87</b>	16	551 – 650	<b>319,65</b>
25	2.251 – 2.550	<b>565,93</b>	15	451 – 550	<b>299,12</b>
24	1.951 – 2.250	<b>532,54</b>	14	351 – 450	<b>278,62</b>
23	1.651 – 1.950	<b>499,17</b>	13	251 - 350	<b>258,09</b>
22	1.451 – 1.650	<b>465,76</b>	12	151 - 250	<b>237,56</b>
21	1.251 – 1.450	<b>432,43</b>			

---

## 2 - Factores de Desarrollo del “Complemento 2”

---

### FACTORES PARA EL DESARROLLO DEL “COMPLEMENTO 2”

---

FACTOR E –DIFICULTAD TECNICA/RESPONSABILIDAD POR ACTUACIONES EN EL EJERCICIO DEL PUESTO DE TRABAJO.  
- 15 niveles.

**Definición del factor:** Hace referencia tanto a la dificultad técnica que implican las funciones a desempeñar por el puesto de trabajo, como a la responsabilidad que éste asume por la trascendencia de sus actuaciones para la organización.

**Justificación Técnica:** El peso ponderado del factor, respecto al total de puntuaciones correspondientes al “Complemento 2” es 67,27%. Es el único factor del “Complemento 2” en el que puntúan todos los puestos de trabajo. La secuencia matemática para establecer las diferencias Interbloques es la siguiente:  $(n \times 2)$ ,  $[(n \times 2) \times 2]$ ,  $[(n \times 2) \times (2+1)]$ ,  $[(n \times 2) \times (2+1)^2]$ ,  $[[((n \times 2) \times (2+1)^2) \times 2]$ ,  $[[((n \times 2) \times (2+1)^2) \times (2+1)]...$ , siendo  $n = 10$ .

FACTOR F – RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN DE EJERCIDA. – 6 niveles.

**Definición del factor:** Hace referencia a la responsabilidad por mando o supervisión de personal que asume el puesto, bien por su situación en el departamento o dependencia en el que se encuadra, bien por la trascendencia de la supervisión que ejerce. La inclusión de distintos puestos en un mismo nivel no implica que el status sea el mismo para todos, pudiendo existir diferencias de responsabilidad entre ellos.

**Justificación Técnica:** El peso ponderado del factor, respecto al total de puntuaciones correspondientes al “Complemento 2” es 14,47%. La secuencia matemática utilizada para el incremento de puntos en este factor es “ $n$ ,  $(n + n)$ ,  $[(n + n) + (n + n)]$ ,  $[(n + n) + (n + n) + (n + n)]...$ ” siendo  $n = 50$ .

FACTOR G – OTRAS CONDICIONES PARTICULARES DEL PUESTO DE TRABAJO – 5 subfactores.

**Justificación Técnica:** El peso ponderado del factor, respecto al total de puntuaciones correspondientes al “Complemento 2” es el 18,26%. Engloba cinco subfactores, relativos a distintas condiciones particulares aplicables a ciertos puestos de trabajo, que son los siguientes:

### **SUBFACTOR G.1. – PENOSIDAD. 3 niveles.**

**Definición del factor:** Hace referencia a determinadas condiciones de penosidad que, de forma habitual o constante, acompañan al desempeño de las funciones del puesto de trabajo. Quedan excluidos de este subfactor aquellos puestos que, de forma esporádica o puntual, puedan estar afectados por alguna de las condiciones contempladas.

**Justificación Técnica:** El peso ponderado del subfactor, respecto al total de puntuaciones correspondientes al 2Complemento 2” es 1,085%. La secuencia matemática utilizada para el incremento de puntos en este subfactor es “n, (n + n), [(n + n) + n]...” siendo n = 15.

### **SUBFACTOR G.2 – PELIGROSIDAD – 2 niveles.**

**Definición del factor:** Este factor es de aplicación exclusiva a aquellos puestos en que, por sus especiales características, resulte imposible evitar el riesgo de la actividad, después de haber adoptado las medidas de seguridad oportunas. En ningún caso se podrá utilizar para compensar riesgos técnicamente evitables.

**Justificación Técnica:** El peso ponderado del subfactor, respecto al total de puntuaciones correspondientes al 2Complemento 2” es 2,712%. La secuencia matemática utilizada para el incremento de puntos en este subfactor es (n x 7,5), siendo n = 10.

### **SUBFACTOR G.3 - CARACTERÍSTICAS DE JORNADA – 4 niveles.**

**Definición del factor:** Hace referencia a los diferentes tipos de jornada existentes dentro de la organización que puedan ser de aplicación a los distintos puestos de trabajo.

**Justificación Técnica:** El peso ponderado del subfactor, respecto al total de puntuaciones correspondientes al C”omplemento 2” es 3,255%. La secuencia matemática utilizada para el incremento de puntos en este subfactor es “n, (n + n), [(n + n) + n], [(n + n + n) + n]...”, siendo n = 30.

#### **SUBFACTOR G. 4- RESPONSABILIDAD POR ESPECIAL CONFIANZA INSTITUCIONAL.**

**Definición del factor:** Hace referencia a la responsabilidad derivada de la especial confianza organizativa que asumen ciertos puestos de trabajo al ejercer funciones de apoyo y asistencia directa a puestos de jefatura.

**Justificación Técnica:** El peso ponderado del subfactor, respecto al total de puntuaciones correspondientes al “Complemento 2” es 9,046%. La secuencia matemática utilizada para el incremento de puntos en este subfactor es “n, (n x 4), (n x 6), (n x 8), (n x 10) ...”, siendo n = 25.

#### **SUBFACTOR G. 5 – RESPONSABILIDAD POR GESTIÓN DIRECTA DE PERSONAL PROPIO DE LA INSTITUCIÓN.**

**Definición del factor:** Hace referencia a la responsabilidad derivada de la gestión directa de personal propio de la Institución, así como de las consecuencias potencialmente conflictivas que dicha responsabilidad conlleva para los puestos de trabajo pertenecientes al ámbito de la gestión de Recursos Humanos. Queda excluida de la valoración de este subfactor la responsabilidad derivada de la supervisión de personal que puedan tener asignada ciertos puestos de trabajo.

**Justificación Técnica:** El peso ponderado del subfactor, respecto al total de puntuaciones correspondientes al “Complemento 2” es 2,170%. La secuencia matemática utilizada para el incremento de puntos en este subfactor es “n, (n + n), [(n + n) + n], [(n + n + n) + n]...”, siendo n = 30.

**FACTOR E – DIFICULTAD TÉCNICA/RESPONSABILIDAD POR ACTUACIONES EN EL EJERCICIO DEL PUESTO DE TRABAJO**

**Definición del factor:** Hace referencia tanto a la dificultad técnica que implican las funciones a desempeñar por el puesto de trabajo, como a la responsabilidad que éste asume por la trascendencia de sus actuaciones para la organización.

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
E 1	Funciones de baja dificultad técnica, que suponen la realización de tareas que precisen conocimientos teórico-prácticos propios de un oficio, de nivel inferior a los de oficialía en la especialidad profesional correspondiente. La responsabilidad derivada de las actuaciones en el ejercicio del puesto es baja, tanto por la poca dificultad técnica de las funciones que se desempeñan como por el alto nivel de supervisión existente sobre el puesto.	<b>240</b>
E 2	Funciones de mayor dificultad técnica que la requerida para el nivel anterior, asimilable a la de técnico auxiliar Graduado Escolar, ESO, FP I o equivalente. La responsabilidad es baja, tanto por la poca dificultad técnica de las funciones que se desempeñan como por el alto nivel de supervisión existente sobre el puesto.	<b>250</b>
E 3	Funciones de superior dificultad técnica que la requerida para el nivel anterior, pues el puesto realiza tareas de dificultad asimilable al nivel formativo correspondiente a Bachiller, Técnico especialista, FP II, Grado Medio o equivalente, consistentes, bien en el ejercicio de una profesión o actividad propia de dicho nivel formativo, bien en la tramitación de asuntos, de carácter general o con cierto nivel de especialización, o bien en la impartición de conocimientos propios de este nivel. La responsabilidad derivada de las actuaciones en el ejercicio del puesto es baja, aunque superior a la del nivel anterior, tanto por sus funciones como por el nivel de supervisión existente sobre el puesto.	<b>290</b>



NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
E 4	Funciones de mayor dificultad técnica y superior especialización que la requerida para el nivel anterior o correspondientes al nivel formativo de técnico superior, Grado superior, al asumir funciones de gestión de asuntos, tanto de carácter administrativo como de otra naturaleza. Este nivel será también de aplicación a aquellos puestos que asuman la responsabilidad de coordinar programas, siguiendo, no obstante, instrucciones y directrices de sus superiores. La responsabilidad derivada de las actuaciones en el ejercicio del puesto es superior a la del nivel anterior, limitada por el nivel de supervisión existente sobre el puesto.	<b>380</b>
E 5	Funciones de mayor dificultad técnica y responsabilidad que la requerida para el nivel anterior, pues el puesto realiza tareas consistentes en la gestión de asuntos cuya dificultad técnica requiere conocimientos en materias específicas asimilables a las que pueden exigirse en la formación universitaria de nivel medio. La responsabilidad derivada de las actuaciones en el ejercicio del puesto es la correspondiente a su nivel de especialización técnica.	<b>440</b>
E 6	Funciones de superior dificultad técnica o responsabilidad que la requerida para el nivel anterior, pues el puesto tiene asignada la gestión o coordinación de programas, siguiendo, no obstante, instrucciones y directrices de sus superiores.	<b>480</b>
E 7	Funciones de mayor dificultad técnica y responsabilidad que la requerida para el nivel anterior, pues el puesto realiza tareas consistentes en la gestión de asuntos o materias que requieren conocimientos técnicos propios de la formación universitaria de nivel superior. La responsabilidad derivada de las actuaciones en el ejercicio del puesto es la correspondiente a su nivel de especialización técnica.	<b>660</b>

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
E 8	Funciones de mayor dificultad técnica y responsabilidad que la requerida para el nivel anterior, propias de la formación universitaria de nivel superior, pues el puesto realiza funciones consistentes en la gestión de materias muy específicas y/o de asesoramiento técnico para la toma de decisiones de la Jefatura en la que se encuadra el puesto. La responsabilidad derivada de las actuaciones en el ejercicio del puesto es la correspondiente a su nivel de especialización técnica.	<b>860</b>
E 9	Funciones de superior responsabilidad y dificultad técnica que la requerida para el nivel anterior, pues el puesto realiza funciones directivas de departamento de alta complejidad funcional, por su estructura organizativa y/o por la trascendencia de los procedimientos, actos e informes que emanan de dicho servicio o centro. Asume la responsabilidad de la gestión del servicio y de la aplicación de las políticas departamentales emanadas de la dirección general.	<b>1.540</b>
E 10	Funciones de superior responsabilidad y dificultad técnica que las requeridas para el nivel anterior, pues el puesto realiza funciones directivas de una unidad, que precisan la más alta especialización y responsabilidad dentro de su ámbito de actuación al asumir la dirección, elaboración y supervisión de las políticas departamentales.	<b>1.700</b>

**FACTOR F – RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN EJERCIDA**

**Definición del factor:** Hace referencia a la responsabilidad por mando o supervisión de personal que asume el puesto, bien por su situación en el departamento o dependencia en el que se encuadra, bien por la trascendencia de la supervisión que ejerce. La inclusión de distintos puestos en un mismo nivel no implica que el status sea el mismo para todos, pudiendo existir diferencias de responsabilidad entre ellos.

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
F 1	El puesto no tiene asignadas responsabilidades de mando o supervisión de personal.	0
F 2	El puesto tiene asignadas responsabilidades de mando o supervisión de personal sobre puestos reservados a la titulación de ESO o equivalente.	50
F 3	El puesto tiene asignadas responsabilidades de mando o supervisión de personal, sobre puestos reservados a la titulación de Bachiller o equivalente.	100
F 4	El puesto tiene asignadas responsabilidades de mando o supervisión de personal sobre puestos reservados a la titulación universitaria media o grado equivalente.	200
F 5	El puesto tiene asignadas responsabilidades de mando o supervisión de personal sobre puestos reservados a la titulación universitaria superior o grado equivalente.	300
F 6	El puesto tiene asignadas responsabilidades de mando o supervisión de personal, bien por la estructura organizativa en la que se encuadra, bien por la trascendencia de la supervisión que ejerce, reservado para los puestos de Dirección.	400

**FACTOR G – OTRAS CONDICIONES PARTICULARES DEL PUESTO DE TRABAJO – 5 subfactores.**

**SUBFACTOR G.1. – PENOSIDAD.**

**Definición del factor:** Hace referencia a determinadas condiciones de penosidad que, de forma habitual o constante, acompañan al desempeño de las funciones del puesto de trabajo. Quedan excluidos de este subfactor aquellos puestos que, de forma esporádica o puntual, puedan estar afectados por alguna de las condiciones contempladas.

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
G 1.1	Puestos de trabajo habitualmente sin condiciones de trabajo particularmente penosas o que, de forma esporádica y puntual, puedan estar bajo alguna de las condiciones contempladas en los niveles siguientes.	0
G 1.2	Puestos de trabajo que, para el desempeño de sus funciones, precisen la realización habitual de esfuerzos físicos moderados (manejo de bultos pesados, posturas forzadas etc.); o que impliquen tareas habituales ante pantallas de visualización de datos o conducción de vehículos como parte integrante y esencial de la definición del puesto de trabajo. Estarán también contemplados en este nivel aquellos puestos que precisen permanecer a la intemperie o expuestos a temperaturas elevadas de forma habitual.	15
G 1.3	Puestos de trabajo que, por sus funciones, estén directamente expuestos a la realización de esfuerzos físicos elevados e intensos en tareas de extinción de incendios, catástrofes naturales y similares.	30

**SUBFACTOR G.2 – PELIGROSIDAD**

**Definición del factor:** Este factor es de aplicación exclusiva a aquellos puestos en que, por sus especiales características, resulte imposible evitar el riesgo de la actividad, después de haber adoptado las medidas de seguridad oportunas. En ningún caso se podrá utilizar para compensar riesgos técnicamente evitables.

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
G 2.1	Puestos de trabajo sin riesgos especiales o con riesgos que puedan preverse y adoptar las precauciones y medidas necesarias para evitarlos.	<b>0</b>
G 2.2	Puestos de trabajo que, que debido a las funciones y tareas que desempeñan, puedan estar expuestos a situaciones extremas, imprevisibles y con alto riesgo físico para el titular del puesto, incluso después de haberse adoptado las medidas de seguridad oportunas.	<b>75</b>

**SUBFACTOR G.3 - CARACTERÍSTICAS DE JORNADA**

**Definición del factor:** Hace referencia a los diferentes tipos de jornada existentes dentro de la organización que puedan ser de aplicación a los distintos puestos de trabajo, midiendo el nivel de molestia o dificultad relativa que la persona trabajadora tendrá en el desempeño de su puesto, por razón del sistema de presencia del trabajo.

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
G 3.1	Puestos de trabajo con turno fijo de mañana o de tarde o con turno habitual de mañana o de tarde que acudan al centro de trabajo una o dos mañanas o tardes a la semana, sin exceder el horario semanal estipulado y sin que se perciba compensación por ello. Quedarán también incluidos en este nivel aquellos puestos que, por necesidades del servicio, desarrollen horarios y jornadas especiales que incluyan algún tipo de compensación por ello.	<b>0</b>
G 3.2	Puestos de trabajo sometidos a turnicidad (mañanas-tardes; mañanas-tardes-noches; jornadas de 12 h.) o turnos fijos de noche.	<b>30</b>
G 3.3	Puestos de trabajo cuya jornada, por necesidades del servicio, se realiza de forma partida, en horario de mañana y tarde, tres o más días a la semana, sin exceder el horario semanal estipulado.	<b>60</b>
G 3.4	Puestos de trabajo con especial dedicación para realizar servicios fuera de su jornada habitual sin que puedan percibirse otras compensaciones por ello.	<b>90</b>

**SUBFACTOR G. 4- RESPONSABILIDAD POR ESPECIAL CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN**

**Definición del factor:** Hace referencia a la responsabilidad derivada de la especial confianza organizativa que asumen ciertos puestos de trabajo al ejercer funciones de apoyo y asistencia directa a puestos de jefatura.

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
G 4.1	Puestos de trabajo que no realizan funciones de apoyo y asistencia directa, no disponiendo por ello de la consideración de puesto de trabajo de especial confianza en la organización.	<b>0</b>
G 4.2	Puestos de trabajo que realizan funciones de apoyo y asistencia directa a puestos de jefatura, disponiendo por ello de la consideración de puesto de trabajo de especial confianza en la organización.	<b>75</b>
G 4.3	Puestos de trabajo que realizan funciones de apoyo y asistencia directa a puestos de dirección de departamento, disponiendo por ello de la consideración de puesto de trabajo de especial confianza en la organización.	<b>150</b>
G 4.4	Puestos de trabajo que realizan funciones de apoyo y asistencia directa a puestos de dirección de empresa, disponiendo por ello de la consideración de puesto de trabajo de especial confianza en la organización.	<b>250</b>

**SUBFACTOR G. 5 – RESPONSABILIDAD POR GESTIÓN DIRECTA DE PERSONAL PROPIO DE LA ORGANIZACIÓN**

**Definición del factor:** Hace referencia a la responsabilidad derivada de la gestión directa de personal propio de la empresa, así como de las consecuencias potencialmente conflictivas que dicha responsabilidad conlleva para los puestos de trabajo pertenecientes al ámbito de la gestión de Recursos Humanos. Queda excluida de la valoración de este subfactor la responsabilidad derivada de la supervisión de personal que puedan tener asignada ciertos puestos de trabajo.

NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	PUNTUACIÓN
G 5. 1	El puesto no se encuadra en el ámbito propio de Personal y Recursos Humanos y sus funciones no implican la gestión directa y específica de asuntos en materia de personal propio de la organización.	0
G 5. 2	El puesto se encuadra en el ámbito propio de Personal y Recursos Humanos y sus funciones implican gestión directa y específica de asuntos estandarizados en materia de personal propio de la organización.	30
G 5. 3	El puesto se encuadra en el ámbito propio de Personal y Recursos Humanos y sus funciones implican gestión directa y específica de asuntos de complejidad media y alta en materia de personal propio de la organización.	60



TABLA DE NIVELES E IMPORTES DEL "COMPLEMENTO 2" PARA 2023

Nº	INTERVALO DE PUNTOS			COEFICIENTE CORRECTOR	VALOR DEL NIVEL PARA CONVERSIÓN DE PUNTOS A EUROS  (Marca de Clase X Coeficiente Corrector)	COMPLEMENTO ESPECÍFICO MENSUAL EN EUROS  - 1 punto = 1 €uro	COMPLEMENTO ESPECÍFICO ANUAL EN EUROS  - 1 punto = 1 €uro
	INICIO	MARCA DE CLASE	FINAL				
<b>1</b>	2.236	<b>2.436</b>	2.636	1,130	2.753	<b>2.753</b>	<b>33.036</b>
<b>2</b>	1.935	<b>2.085</b>	2.235	1,140	2.377	<b>2.377</b>	<b>28.524</b>
<b>3</b>	1.734	<b>1.834</b>	1.934	1,150	2.109	<b>2.109</b>	<b>25.308</b>
<b>4</b>	1.533	<b>1.633</b>	1.733	1,170	1.911	<b>1.911</b>	<b>22.932</b>
<b>5</b>	1.332	<b>1.432</b>	1.532	1,180	1.690	<b>1.690</b>	<b>20.280</b>
<b>6</b>	1.131	<b>1.231</b>	1.331	1,220	1.502	<b>1.502</b>	<b>18.024</b>
<b>7</b>	930	<b>1.030</b>	1.130	1,240	1.277	<b>1.277</b>	<b>15.324</b>
<b>8</b>	893	<b>911</b>	929	1,260	1.148	<b>1.148</b>	<b>13.776</b>
<b>9</b>	856	<b>874</b>	892	1,260	1.101	<b>1.101</b>	<b>13.215</b>
<b>10</b>	819	<b>837</b>	855	1,260	1.055	<b>1.055</b>	<b>12.660</b>
<b>11</b>	782	<b>800</b>	818	1,260	1.008	<b>1.008</b>	<b>12.096</b>
<b>12</b>	745	<b>763</b>	781	1,260	961	<b>961</b>	<b>11.532</b>
<b>13</b>	708	<b>726</b>	744	1,260	915	<b>915</b>	<b>10.980</b>
<b>14</b>	671	<b>689</b>	707	1,260	868	<b>868</b>	<b>10.416</b>
<b>15</b>	634	<b>652</b>	670	1,280	835	<b>835</b>	<b>10.020</b>
<b>16</b>	597	<b>615</b>	633	1,280	787	<b>787</b>	<b>9.446</b>
<b>17</b>	560	<b>578</b>	596	1,280	740	<b>740</b>	<b>8.878</b>
<b>18</b>	523	<b>541</b>	559	1,325	717	<b>717</b>	<b>8.604</b>

ANEXO 2: MANUAL DE VALORACIÓN

Nº	INTERVALO DE PUNTOS			COEFICIENTE CORRECTOR	VALOR DEL NIVEL PARA CONVERSIÓN DE PUNTOS A EUROS  (Marca de Clase X Coeficiente Corrector)	COMPLEMENTO ESPECÍFICO MENSUAL EN EUROS  - 1 punto = 1 €uro	COMPLEMENTO ESPECÍFICO ANUAL EN EUROS  - 1 punto = 1 €uro
	INICIO	MARCA DE CLASE	FINAL				
<b>19</b>	486	<b>504</b>	522	1,325	668	<b>668</b>	<b>8.014</b>
<b>20</b>	449	<b>467</b>	485	1,325	619	<b>619</b>	<b>7.428</b>
<b>21</b>	412	<b>430</b>	448	1,325	570	<b>570</b>	<b>6.840</b>
<b>22</b>	387	<b>399</b>	411	1,325	529	<b>529</b>	<b>6.348</b>
<b>23</b>	362	<b>374</b>	386	1,340	501	<b>501</b>	<b>6.012</b>
<b>24</b>	337	<b>349</b>	361	1,340	468	<b>468</b>	<b>5.616</b>
<b>25</b>	312	<b>324</b>	336	1,340	434	<b>434</b>	<b>5.208</b>
<b>26</b>	287	<b>299</b>	311	1,350	404	<b>404</b>	<b>4.848</b>
<b>27</b>	274	<b>280</b>	286	1,350	378	<b>378</b>	<b>4.536</b>
<b>28</b>	261	<b>267</b>	273	1,350	360	<b>360</b>	<b>4.320</b>
<b>29</b>	248	<b>254</b>	260	1,350	343	<b>343</b>	<b>4.116</b>
<b>30</b>	235	<b>241</b>	247	1,350	325	<b>325</b>	<b>3.900</b>
<b>31</b>	222	<b>228</b>	234	1,350	308	<b>308</b>	<b>3.696</b>
<b>32</b>	209	<b>215</b>	221	-	-	-	-
<b>33</b>	196	<b>202</b>	208	-	-	-	-
<b>34</b>	183	<b>189</b>	195	-	-	-	-
<b>35</b>	170	<b>176</b>	182	-	-	-	-
<b>36</b>	157	<b>163</b>	169	-	-	-	-
<b>37</b>	144	<b>150</b>	156	-	-	-	-
<b>38</b>	131	<b>137</b>	143	-	-	-	-
<b>39</b>	118	<b>124</b>	130	-	-	-	-

ANEXO 2: MANUAL DE VALORACIÓN

Nº	INTERVALO DE PUNTOS			COEFICIENTE CORRECTOR	VALOR DEL NIVEL PARA CONVERSIÓN DE PUNTOS A EUROS  (Marca de Clase X Coeficiente Corrector)	COMPLEMENTO ESPECÍFICO MENSUAL EN EUROS - 1 punto = 1 €uro	COMPLEMENTO ESPECÍFICO ANUAL EN EUROS - 1 punto = 1 €uro
	INICIO	MARCA DE CLASE	FINAL				
<b>40</b>	105	<b>111</b>	117	-	-	-	-
<b>41</b>	92	<b>98</b>	104	-	-	-	-
<b>42</b>	79	<b>85</b>	91	-	-	-	-
<b>43</b>	66	<b>72</b>	78	-	-	-	-
<b>44</b>	53	<b>59</b>	65	-	-	-	-
<b>45</b>	40	<b>46</b>	52	-	-	-	-
<b>46</b>	27	<b>33</b>	39	-	-	-	-
<b>47</b>	14	<b>20</b>	26	-	-	-	-
<b>48</b>	1	<b>7</b>	13	-	-	-	-

### ANEXO 3: MANUAL DE FUNCIONES Y CLASES VALORATIVAS

#### ÍNDICE

ADMINISTRATIVO/A .....	82
ANALISTA PROGRAMADOR .....	84
AUXILIAR ADMINISTRATIVO/A .....	88
DIRECTOR/A DE DEPARTAMENTO .....	90
DIRECTOR/A GENERAL .....	92
JEFE/A DE NEGOCIADO .....	94
JEFE/A DE SECCIÓN.....	95
OFICIAL DE OFICIOS VARIOS .....	97
OFICIAL CARPINTERO/A .....	99
OFICIAL- ELECTRICISTA.....	101
OFICIAL FONTANERO/A .....	103
OFICIAL MECÁNICO/A .....	105

## ADMINISTRATIVO/A

---

- Redactar, archivar y revisar todo tipo de documentos, especialmente recibos, albaranes, reportes y hojas de cálculo.
- Recopilar información con el objetivo de estudiar datos, extraer conclusiones y generar los informes correspondientes.
- Actualizar y mantener al día los procedimientos, las guías y los manuales corporativos existentes, así como las bases de datos y las listas de contactos.
- Realizar gestiones asociadas a la compra y a la venta de productos y servicios.
- Gestionar la comunicación de la empresa tanto a nivel interno como con proveedores y clientes.
- Coordinar los servicios de mensajería y la logística de la empresa y las entregas y salidas de productos.
- Gestionar el calendario administrativo (para gestiones como presentación de impuestos trimestrales y anuales, etc.).
- Tramitar gestiones de carácter administrativo que repercuten en el personal de la empresa (contratos, nóminas, retenciones, etc.) en función de la normativa vigente y de la política interna de la organización.
- Prestar apoyo especial al departamento de Recursos Humanos para la realización de las gestiones administrativas relacionadas con el personal y descritas anteriormente.
- Desarrollar y supervisar registros y archivos de contabilidad.
- Gestionar y tramitar documentos de la administración pública de manera telemática y/o presencial (permisos y licencias, impuestos, presentación de documentos oficiales, solicitud de certificados, etc.).
- Informar y atender a clientes para ofrecerles información sobre servicios de la empresa, funcionamiento de esta, etc.
- Ayudar a otros departamentos para el desarrollo de informes, presentaciones, etc.
- Realizar trámites ante la administración pública, encargarse de la presentación correcta de documentos, supervisar el cumplimiento de plazos en procedimientos administrativos, etc.

**Valoración del puesto ADMINISTRATIVO/A:**

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A3	500	Dificultad Técnica / Resp. por Actuaciones en el P.T.	E4	290
Complejidad Funcional P.T.	B3	500	Resp. por Supervisión de Personal.	F1	0
Responsabilidad por Mando	C1	0	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D2	200	Penosidad	G.1.1.	15
			Peligrosidad	G.2.1.	0
			Características de Jornada	G.3.1.	0
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0
			Resp. por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>1.200</b>	<b>Total puntos</b>		<b>305</b>
<b>Nivel de C - 1</b>		<b>20</b>	<b>Nivel de C - 2</b>		<b>26</b>

## ANALISTA PROGRAMADOR

- Realización del diseño y construcción de sistemas, de aplicaciones, programas e instrumentos para la informatización de operaciones y procesos y para la formación de registros, archivos de información y bases de datos, incluyendo las pruebas necesarias y la realización de los procedimientos de usuarios que permitan la utilización del sistema y la actualización y el mantenimiento de los mismos.
- Realización de módulos y programas y de las pruebas unitarias y de integración de los mismos.
- Implantación, administración, actualización y mantenimiento de aplicaciones y programas en las distintas plataformas dispuestas para su ejecución.
- Soporte y asistencia técnica a los usuarios para el uso de los elementos informáticos, tanto de hardware como de software de base y de aplicación.
- Mantenimiento del software de base de la instalación y de las redes de comunicación y resolución de los incidentes que se produzcan.
- Programación, supervisión y control de la ejecución de los trabajos solicitados en las distintas plataformas.
- Recepción, atención, resolución, seguimiento y control de las peticiones de usuario de cualquier tipo, remitiendo, en su caso, los problemas correspondientes a los encargados de su resolución.
- Asimismo, todas aquellas funciones y/o tareas propias de la categoría profesional del puesto.

### Valoración del puesto ANALISTA-PROGRAMADOR/A:

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A5	700	Dificultad Técnica / Resp. por Actuaciones en el P.T.	E	480
Complejidad Funcional P.T.	B	800	Resp. por Supervisión de Personal.	F1	0
Responsabilidad por Mando	C1	0	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D5	500	Penosidad	G.1.1.	15

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
			Peligrosidad	G.2.1.	0
			Características de Jornada	G.3.1.	0
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0
			Resp. por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>2.000</b>	<b>Total puntos</b>		<b>495</b>
<b>Nivel de C - 1</b>		<b>24</b>	<b>Nivel de C - 2</b>		<b>19</b>



### **ASESOR/A TECNOLÓGICO/A DE PROYECTOS**

---

- Asesorar a la jefatura de servicio en el diseño de planes y estrategias de modernización y evolución tecnológica de la Diputación de Valladolid y sus OO.AA. y también a aquellos orientados a las entidades locales.
- Asesorar en materia de diseño de modelos de servicio y definición de procedimientos relacionados con los servicios tecnológicos que se presten, tanto a nivel corporativo como a entidades locales y ciudadanía.
- Asesorar en el desarrollo de la estrategia de gestión para la implantación y mantenimiento de aplicaciones, plataformas de servicios y sistemas de información, teniendo presente las oportunas directrices y estándares, optimización de su mantenimiento, integración con otros sistemas, medidas de contingencia en función de su criticidad, así como análisis de la obsolescencia y la sustitución o evolución de tecnologías y productos.
- Asesorar en materia de estrategia para el desarrollo de la Administración Electrónica, realizando funciones de apoyo y coordinación en el análisis de procedimientos, implantación de entornos, automatizaciones de procesos, integraciones con otros servicios, elaboración de planes de mantenimiento, así como el apoyo a la coordinación con otras administraciones que provean elementos habilitantes para la prestación de servicios adecuadamente interconectados entre sí, con las pertinentes garantías de seguridad e interoperabilidad.
- Impulsar la participación de la Diputación de Valladolid y sus OO.AA. en convocatorias de proyectos con financiación europea o de otras administraciones públicas, a través de la elaboración de propuestas, colaboración con socios, presentación de candidaturas, así como interlocución y coordinación con otros departamentos de la organización para favorecer el análisis de necesidades y la implantación de los resultados.
- Propuesta y/o realización de estudios, proyectos e informes de carácter técnico propios de su ámbito de actuación.

Asimismo, todas aquellas funciones y/o tareas propias de la categoría profesional del puesto.

**Valoración del puesto ASESOR/A TECNOLÓGICO/A DE PROYECTOS:**

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A5	900	Dificultad Técnica / Resp. por Actuaciones en el P.T.	E13	1.220
Complejidad Funcional P.T.	B9	1.100	Resp. por Supervisión de Personal.	F1	0
Responsabilidad por Mando	C1	0	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D7	900	Penosidad	G.1.1.	0
			Peligrosidad	G.2.1.	0
			Características de Jornada	G.3.1.	0
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0
			Resp. por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>2.900</b>	<b>Total puntos</b>		<b>1.220</b>
<b>Nivel de C - 1</b>		<b>27</b>	<b>Nivel de C - 2</b>		<b>6</b>

### AUXILIAR ADMINISTRATIVO/A

- Realizar actuaciones administrativas de carácter repetitivo o con alternativas más o menos estandarizadas, con arreglo a instrucciones recibidas o a normas existentes, tales como formalización y cumplimentación de todo tipo de documentos según procedimientos, etc.
- Realizar tareas de atención e información al público de acuerdo con las instrucciones de sus superiores.
- Manejo a nivel de usuario de programas informáticos (tratamiento de textos, bases de datos, hojas de cálculo, internet, etc.), así como máquinas reproductoras, mult copiadoras, encuadernadoras y otras similares, de acuerdo con las necesidades del departamento.
- Registrar, clasificar y archivar expedientes y documentos.
- Transcripción y/o copia de documentos o notas siguiendo un modelo establecido o instrucciones (incluyendo anotaciones de libros de contabilidad, de actas, registros de entrada, preparación de certificados, notificaciones, etc.)
- Colaborar con personal de superior categoría en la conformación y seguimiento del trámite administrativo de los expedientes.
- Atender y realizar las llamadas telefónicas necesarias para la resolución de las actuaciones administrativas que le sean asignadas.

Asimismo, todas aquellas funciones y/o tareas propias de la categoría profesional del puesto.

#### Valoración del puesto AUXILIAR ADMINISTRATIVO/A:

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A2	300	Dificultad Técnica / Resp. Por Actuaciones en el P.T.	E3	250
Complejidad Funcional P.T.	B2	300	Resp. Por Supervisión de Personal.	F1	0
Responsabilidad por Mando	C1	0	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. Por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D1	100	Penosidad	G.1.1.	15
			Peligrosidad	G.2.1.	0

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
			Características de Jornada	G.3.1.	0
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0
			Resp. Por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>700</b>	<b>Total puntos</b>		<b>265</b>
<b>Nivel de C - 1</b>		<b>17</b>	<b>Nivel de C - 2</b>		<b>28</b>

## DIRECTOR/A DE DEPARTAMENTO

- Planificar el proceso para alcanzar los objetivos determinados por el director general.
- Velar por el cumplimiento de las leyes nacionales según el país donde funcione la empresa y de las leyes afines al derecho tecnológico si la organización tiene presencia online.
- Liderar las negociaciones estratégicas en cuanto a fusiones y adquisiciones, o alianzas comerciales con partners, proveedores y otros players de gran valor.
- Identificar los puntos débiles de la organización desde todos los puntos de vista posibles que pudiesen generar algún tipo de consecuencia legal.
- Organizar los recursos disponibles, determinados por el presupuesto anual elaborado por el director general.
- Controlar que el resto de personal que trabajan en su departamento se adecúen a las estrategias definidas.
- Desarrollar estrategias específicas, conociendo la evolución del mercado, las tendencias, los cambios de la competencia, etc. Mantenerse continuamente informado.
- Liderar a los peldaños inferiores del organigrama empresarial, dando ejemplo de buenas prácticas y de adecuación a la cultura corporativa de la empresa.
- Mantener la comunicación vertical constante con el personal de niveles inferiores y superiores.
- Entrenar habilidades como la inteligencia emocional para servir como referencia al resto del organigrama y para cumplir con su función de liderazgo.
- Construir y promover un funcionamiento legal interno tan eficiente que pueda convertirse en un valor diferencial de cara a la competencia.
- 

### Valoración del puesto DIRECTOR/A DE DEPARTAMENTO:

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A6	900	Dificultad Técnica / Resp. por Actuaciones en el P.T.	E	1.380

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Complejidad Funcional P.T.	B	1.500	Resp. por Supervisión de Personal.	F1	300
Responsabilidad por Mando	C5	600	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D7	900	Penosidad	G.1.1.	0
			Peligrosidad	G.2.1.	0
			Características de Jornada	G.3.1.	0
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0
			Resp. por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>3.900</b>	<b>Total puntos</b>		<b>1.680</b>
<b>Nivel de C - 1</b>		<b>28</b>	<b>Nivel de C - 2</b>		<b>4</b>

## DIRECTOR/A GENERAL

---

- Orientar a los empleados de la empresa, buscando que cada departamento cumpla las funciones que le fueron asignadas. Tendrá en cuenta las instrucciones y las órdenes dadas por la junta directiva.
- Delegar responsabilidades de la empresa entre todos los departamentos.
- Velar por la ejecución de las decisiones de la junta directiva, compuesta por los directores de los departamentos de la empresa y los accionistas, proporcionando directrices que buscan regular sus funciones.
- Supervisar que las decisiones tomadas en la junta directiva sean ejecutadas por los departamentos correspondientes.
- Suministrar información a la junta directiva concerniente a los asuntos de la empresa. Así se garantiza que la junta pueda cumplir sus funciones reguladoras.
- Desarrollar estrategias en beneficio de la empresa que permitan optimizar el funcionamiento de la organización. Dichas estrategias son presentadas ante la junta directiva, que decide si deben ser implementadas o no.
- Tomar decisiones inmediatas (bajo circunstancias especiales) relativas al desarrollo de las actividades de la empresa sin consultar a los miembros de la junta directiva, no debiendo afectar en forma negativa las operaciones de la organización. Igualmente, informar a la junta de estas decisiones lo más pronto posible.
- Establecer relaciones tanto con los clientes y accionistas como con otras empresas. Procurar que la empresa para la que trabaja cumpla las cláusulas del contrato.
- Interactuar con patrocinadores e inversionistas, promocionar los productos y servicios ofrecidos por la empresa y obtener capital para desarrollar las demás funciones de la organización. Asistir a las reuniones de los inversionistas y escuchar sus sugerencias.
- Representar a la empresa en eventos públicos, reuniones y actos con otras empresas, entre otros.
- Asegurarse de que las finanzas se estén realizando correctamente, asegurándose de que los cuadernos de contabilidad de la empresa estén organizados y muestran la realidad del estado financiero de la organización.

- Asegurarse de que se lleve a cabo el pago de las cuentas, tales como el sueldo de los empleados y los impuestos. Garantizar que la empresa tenga liquidez para poder realizar operaciones inmediatas. Solicitar créditos a corto plazo para lograr liquidez.
- Ser portavoz en momentos difíciles para la empresa, de manera interna con accionistas o clientes, así como externa ante medios de comunicación.
- Supervisar los departamentos manteniendo un seguimiento sobre los avances, necesidades, conflictos o evolución de cada uno de ellos.

**Valoración del puesto DIRECTOR/A GENERAL:**

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A6	900	Dificultad Técnica / Resp. por Actuaciones en el P.T.	E14	1.700
Complejidad Funcional P.T.	B12	2.300	Resp. por Supervisión de Personal.	F6	400
Responsabilidad por Mando	C6	1.200	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D8	1.100	Penosidad	G.1.1.	15
			Peligrosidad	G.2.1.	0
			Características de Jornada	G.3.1.	0
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0
			Resp. por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>5.500</b>	<b>Total puntos</b>		<b>2.100</b>
<b>Nivel de C - 1</b>		<b>30</b>	<b>Nivel de C - 2</b>		<b>2</b>



## JEFE/A DE NEGOCIADO

Además de las funciones básicas propias del puesto de Administrativo/a:

- Cooperación con su jefatura de Sección en el desempeño de sus funciones.
- Propuestas de perfeccionamiento de los métodos y la organización del trabajo del Negociado.
- Supervisión y coordinación del trabajo del Negociado.
- Distribución y supervisión del trabajo del personal adscrito al Negociado, prestando especial atención a la eficacia y eficiencia del trabajo realizado.
- Redacción y/o supervisión de Informes, actos de gestión, oficios, requerimientos, comunicaciones, emplazamientos, certificados que se originen en el Negociado.
- Avocación, en circunstancias especiales, de las funciones de sus subordinados.
- Responder y rendir cuentas ante sus superiores de los resultados del trabajo del Negociado, así como de los objetivos conseguidos.
- Asimismo, todas aquellas funciones y/o tareas propias de la categoría profesional del puesto.

### Valoración del puesto JEFE/A DE NEGOCIADO:

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A3	500	Dificultad Técnica / Resp. por Actuaciones en el P.T.	E5	380
Complejidad Funcional P.T.	B5	600	Resp. por Supervisión de Personal.	F3	100
Responsabilidad por Mando	C3	150	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D3	300	Penosidad	G.1.1.	15
			Peligrosidad	G.2.1.	0
			Características de Jornada	G.3.1.	0
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0
			Resp. por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>1550</b>	<b>Total puntos</b>		<b>495</b>

Nivel de C - 1	22	Nivel de C - 2	19
----------------	----	----------------	----

### JEFE/A DE SECCIÓN

- Cooperación con la dirección inmediata en el desarrollo de su función directiva.
- Sustitución de la dirección inmediata en las ausencias por vacaciones, licencias por asuntos propios, etc., y siempre que se requiera.
- Propuestas de perfeccionamiento de los métodos y la organización del trabajo de la Sección.
- Coordinación de las tareas de la Sección.
- Supervisión y control del personal adscrito a la Sección.
- Avocación, en circunstancias especiales, de las funciones de sus subordinados.
- Autorización con su firma o visado de los informes, actos de gestión, oficios, requerimientos, comunicaciones y emplazamientos que se originen en la Sección, con conocimiento o visado del superior jerárquico.
- Realización de informes y planificación en el ámbito de su competencia y materias de su sección, en su caso, de acuerdo con la titulación o categoría requeridos para el puesto.
- Responder y rendir cuentas ante su dirección inmediata de los resultados del trabajo de la sección, así como de los objetivos conseguidos.

Asimismo, todas aquellas funciones y/o tareas propias de la categoría profesional del puesto.

### Valoración del puesto JEFE/A DE SECCIÓN:

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A6	900	Dificultad Técnica / Resp. por Actuaciones en el P.T.	E	660
Complejidad Funcional P.T.	B6	900	Resp. por Supervisión de Personal.	F1	200
Responsabilidad por Mando	C4	300	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D5	500	Penosidad	G.1.1.	0
			Peligrosidad	G.2.1.	0

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
			Características de Jornada	G.3.1.	0
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0
			Resp. por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>2.600</b>	<b>Total puntos</b>		<b>860</b>
<b>Nivel de C - 1</b>		<b>26</b>	<b>Nivel de C - 2</b>		<b>9</b>

## OFICIAL DE OFICIOS VARIOS

- Puesto de trabajo que, poseyendo los conocimientos teórico-prácticos correspondientes al nivel de Oficial en actividades propias de uno o más oficios, realiza tareas de mantenimiento -preventivo y/o correctivo- de instalaciones, edificios, servicios y dependencias de la empresa, tanto en interiores como en exteriores.
- Interpretación de planos, e interpretación o realización de croquis, alzados y secciones, siguiendo las instrucciones que reciba del personal técnico correspondiente.
- Evaluación previa de los materiales necesarios para desarrollar su función, y petición de los mismos, si procede, a los servicios competentes, ejecutando los trabajos con el mayor aprovechamiento de materiales.
- Transporte de material y equipos, utilizando para ello los medios adecuados.
- Control, conservación y limpieza del material a su cargo.
- Atención, con los medios requeridos, de las urgencias que pudieran surgir en el mantenimiento de instalaciones.
- Utilizar correctamente los equipos de protección individual, así como las protecciones colectivas.
- Asimismo, todas aquellas funciones y/o tareas propias de la categoría profesional del puesto.

### Valoración del puesto OFICIAL DE OFICIOS VARIOS:

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A2	300	Dificultad Técnica / Resp. por Actuaciones en el P.T.	E	250
Complejidad Funcional P.T.	B2	300	Resp. por Supervisión de Personal.	F1	0
Responsabilidad por Mando	C1	0	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D1	100	Penosidad	G.1.1.	15
			Peligrosidad	G.2.1.	0
			Características de Jornada	G.3.1.	0

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0
			Resp. por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>700</b>	<b>Total puntos</b>		<b>265</b>
<b>Nivel de C - 1</b>		<b>17</b>	<b>Nivel de C - 2</b>		<b>28</b>

## OFICIAL CARPINTERO/A

- Realización de todo tipo de trabajos relacionados con la especialidad de carpintería, especialmente los de mayor dificultad técnica, con un perfecto acabado de los mismos que le sean encomendados por sus superiores jerárquicos: reparación, montaje y armado de muebles; mecanización de piezas de madera y tableros; tratamientos protectores de la madera; fijación de accesorios, complementos y elementos de acabado; mediciones, trazado del material, serrado y espigado en la cinta, cepillado, regruesado, escopleado, molduras, etc.
- Interpretación de planos, e interpretación o realización de croquis, alzados y secciones, siguiendo las instrucciones del personal técnico.
- Evaluación previa de los materiales necesarios para desarrollar su función, y petición de los mismos, si procede, a los servicios competentes, ejecutando los trabajos con el mayor aprovechamiento de materiales.
- Transporte de material y equipos, utilizando para ello los medios adecuados.
- Control, conservación y limpieza del material a su cargo.
- Atención, con los medios requeridos, de las urgencias que pudieran surgir en el mantenimiento de instalaciones.
- Utilizar correctamente los equipos de protección individual, así como las protecciones colectivas.
- Realización de tareas auxiliares de carpintería en su caso.
- Asimismo, todas aquellas funciones y/o tareas propias de la categoría profesional del puesto.

### Valoración del puesto OFICIAL CARPINTERO/A:

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A	500	Dificultad Técnica / Resp. por Actuaciones en el P.T.	E	290
Complejidad Funcional P.T.	B	500	Resp. por Supervisión de Personal.	F1	0
Responsabilidad por Mando	C1	0	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D	200	Penosidad	G.1.1.	15
			Peligrosidad	G.2.1.	0

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
			Características de Jornada	G.3.1.	0
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0
			Resp. por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>1.200</b>	<b>Total puntos</b>		<b>305</b>
<b>Nivel de C - 1</b>		<b>20</b>	<b>Nivel de C - 2</b>		<b>26</b>

## OFICIAL- ELECTRICISTA

- Realización de todo tipo de trabajos relacionados con la especialidad de electricidad, especialmente los de mayor dificultad técnica, con un perfecto acabado de los mismos que le sean encomendados por sus superiores jerárquicos: mantenimiento de instalaciones eléctricas, localización y reparación de averías, reforma de instalaciones eléctricas de baja tensión, montaje de cuadros, instalaciones de alumbrado para exposiciones, festejos, ferias, líneas de ordenador, etc.
- Interpretación de planos, e interpretación o realización de croquis, alzados y secciones, siguiendo las instrucciones del personal técnico.
- Evaluación previa de los materiales necesarios para desarrollar su función, y petición de los mismos, si procede, a los servicios competentes, ejecutando los trabajos con el mayor aprovechamiento de materiales.
- Transporte de material y equipos, utilizando para ello los medios adecuados.
- Control, conservación y limpieza del material a su cargo.
- Atención, con los medios requeridos, de las urgencias que pudieran surgir en el mantenimiento de instalaciones.
- Utilizar correctamente los equipos de protección individual, así como las protecciones colectivas.
- Realización de tareas auxiliares de electricidad y/o albañilería relacionada con su ámbito de actuación, en su caso.
- Asimismo, todas aquellas funciones y/o tareas propias de la categoría profesional del puesto.

### Valoración del puesto OFICIAL ELECTRICISTA:

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A	500	Dificultad Técnica / Resp. por Actuaciones en el P.T.	E	290
Complejidad Funcional P.T.	B	500	Resp. por Supervisión de Personal.	F1	0
Responsabilidad por Mando	C1	0	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D	200	Penosidad	G.1.1.	15
			Peligrosidad	G.2.1.	0



COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
			Características de Jornada	G.3.1.	0
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0
			Resp. por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>1.200</b>	<b>Total puntos</b>		<b>305</b>
<b>Nivel de C - 1</b>		<b>20</b>	<b>Nivel de C - 2</b>		<b>26</b>

## OFICIAL FONTANERO/A

- Realización de todo tipo de trabajos relacionados con la especialidad de fontanería y calefacción, especialmente los de mayor dificultad técnica, con un perfecto acabado de los mismos que le sean encomendados por sus superiores jerárquicos: mantenimiento de instalaciones de conducciones de agua, así como los accesorios de fontanería; localización y reparación de averías, fugas, atranques, etc.; montaje e instalación de calentadores eléctricos de agua, fregaderos y sanitarios; inspección, examen y comprobación de sistemas y tuberías instalados, utilizando medidores de presión, analizadores hidrostáticos, simple observación u otros métodos procedentes; instalación y reparación de sistemas de gas, agua, aire, de protección de incendios o de aguas residuales, etc.
- Interpretación de planos, e interpretación o realización de croquis, alzados y secciones, siguiendo las instrucciones del personal técnico.
- Evaluación previa de los materiales necesarios para desarrollar su función, y petición de los mismos, si procede, a los servicios competentes, ejecutando los trabajos con el mayor aprovechamiento de materiales.
- Transporte de material y equipos, utilizando para ello los medios adecuados.
- Control, conservación y limpieza del material a su cargo.
- Atención, con los medios requeridos, de las urgencias que pudieran surgir en el mantenimiento de instalaciones.
- Utilizar correctamente los equipos de protección individual, así como las protecciones colectivas.
- Realización de tareas auxiliares de fontanería y calefacción, en su caso.

Asimismo, todas aquellas funciones y/o tareas propias de la categoría profesional del puesto.

### Valoración del puesto OFICIAL FONTANERO/A:

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A	500	Dificultad Técnica / Resp. por Actuaciones en el P.T.	E	290
Complejidad Funcional P.T.	B	500	Resp. por Supervisión de Personal.	F1	0

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Responsabilidad por Mando	C1	0	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D	200	Penosidad	G.1.1.	15
			Peligrosidad	G.2.1.	0
			Características de Jornada	G.3.1.	0
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0
			Resp. por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>1.200</b>	<b>Total puntos</b>		<b>305</b>
<b>Nivel de C - 1</b>		<b>20</b>	<b>Nivel de C - 2</b>		<b>26</b>

## OFICIAL MECÁNICO/A

- Ajustar, examinar, poner a prueba y mantener los motores de los vehículos.
- Sustituir motores que no funcionan por motores nuevos.
- Equipar los vehículos con nuevas piezas mecánicas.
- Examinar, ajustar, desmontar, reconstruir y reemplazar las piezas mecánicas defectuosas en los vehículos.
- Realizar el mantenimiento de las partes mecánicas de los vehículos de motor.
- Utilizar sistemas electrónicos de detección de fallos de los vehículos para detectar averías.
- Interpretar documentación pericial proveniente de las aseguradoras para realizar las reparaciones correspondientes a lo descrito en el informe del/la perito.
- Utilizar programas informáticos específicos destinados a la diagnosis de vehículos.
- Atención, con los medios requeridos, de las urgencias que pudieran surgir en el mantenimiento de vehículos.
- Utilizar las herramientas y equipos de seguridad necesarios para evitar accidentes.
- Respetar las normas y protocolos de seguridad al operar maquinaria pesada.

Asimismo, todas aquellas funciones y/o tareas propias de la categoría profesional del puesto.

### Valoración del puesto MECÁNICO/A:

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
Especialización	A	500	Dificultad Técnica / Resp. por Actuaciones en el P.T.	E	290
Complejidad Funcional P.T.	B	500	Resp. por Supervisión de Personal.	F1	0
Responsabilidad por Mando	C1	0	Otras Condiciones Particulares del P.T.		
Resp. por Repercusión de las Decisiones en la Org.	D	200	Penosidad	G.1.1.	15
			Peligrosidad	G.2.1.	0
			Características de Jornada	G.3.1.	0
			Responsabilidad por Especial Confianza Institucional	G.4.1.	0

COMPLEMENTO DE REQUISITOS DEL PUESTO			COMPLEMENTO CARACTERÍSTICA ESPECÍFICAS		
Factor / Subfactor	Nivel	Puntos	Factor / Subfactor	Nivel	Puntos
			Resp. por Gestión Directa de Personal Propio de la Institución.	G.5.1.	0
<b>Total puntos</b>		<b>1.200</b>	<b>Total puntos</b>		<b>305</b>
<b>Nivel de C - 1</b>		<b>20</b>	<b>Nivel de C - 2</b>		<b>26</b>

#### ANEXO 4. DOCUMENTO DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO															
<u>Puestos de Trabajo ocupados por personal de EMPRESA GENÉRICA</u>															
<u>Año 2023</u>															
			A	B	C	D		E	F	G.1	G.2	G.3	G.4	G.5	
PUESTO DE TRABAJO	C-1	C-2	Especialización	Complejidad Funcional	Mando	Resp. por repercusión	Total	Dificultad Técnica/Respon.	Resp. por super visión	Penosidad	Peligrosidad	Carac. de jornada	Resp. Especial conf. Instituc.	Resp. Gestión Directa Personal	Total
							Punt.								Complemento 1
<b>DIRECTOR/A GENERAL</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	900	2300	1200	1100	<b>5500</b>	1700	400	0	0	0	0	0	<b>2100</b>
<b>JEFE/A DE DEPARTAMENTO</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	900	1500	600	900	<b>3900</b>	1380	300	0	0	0	0	0	<b>1680</b>
<b>JEFE/A DE SECCIÓN</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	900	900	300	500	<b>2600</b>	660	200	0	0	0	0	0	<b>860</b>
<b>GESTOR/A TECNOLÓGICO/A</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	900	1100	0	500	<b>2500</b>	860	0	15	0	0	0	0	<b>875</b>
<b>ANALISTA-PROGRAMADOR/A</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	700	800	0	500	<b>200</b>	480	0	15	0	0	0	0	<b>495</b>
<b>JEFE/A DE NEGOCIADO</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	500	600	150	300	<b>1550</b>	380	100	15	0	0	0	0	<b>495</b>
<b>ANALISTA-PROGRAMADOR/A</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	700	800	0	500	<b>200</b>	480	0	15	0	0	0	0	<b>495</b>

## ANEXO 4. DOCUMENTO DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO															
<u>Puestos de Trabajo ocupados por personal de EMPRESA GENÉRICA</u>															
Año 2023															
PUESTO DE TRABAJO	C-1	C-2	A	B	C	D	Total Punt.	E	F	G.1	G.2	G.3	G.4	G.5	Total Punt.
			Especialización	Complejidad Funcional	Mando	Resp. por repercusión	Complemento 1	Dificultad Técnica/Respon.	Resp. por super visión	Penosidad	Peligrosidad	Carac. de jornada	Resp. Especial conf. Instituc.	Resp. Gestión Directa Personal	Complemento 2
ADMINISTRATIVO/A	20	26	500	500	0	200	1200	290	0	15	0	0	0	0	305
OFICIAL CARPINTERO/A	20	26	500	500	0	200	1200	290	0	15	0	0	0	0	305
OFICIAL ELECTRICISTA	20	26	500	500	0	200	1200	290	0	15	0	0	0	0	305
OFICIAL FONTANERO/A	20	26	500	500	0	200	1200	290	0	15	0	0	0	0	305
OFICIAL MECÁNICO/A	20	26	500	500	0	200	1200	290	0	15	0	0	0	0	305
AUXILIAR ADMINISTRATIVO/A	17	28	300	300	0	100	700	250	0	15	0	0	0	0	265
PERSONAL DE OFICIOS	17	28	300	300	0	100	700	250	0	15	0	0	0	0	265

## ANEXO 5. DOCUMENTO RESUMEN DE RETRIBUCIONES

### RETRIBUCIONES 2023 - EMPRESA GENÉRICA

Cantidades por grupos de titulación expresadas en €

GRUPO	SUELDO	TRIENIO	PAGA EXTRA	TRIENIO PAGA EXTRA
A1	1.288,31	49,59	795,00	30,61
A2	1.113,98	40,44	812,45	29,48
B	973,77	35,48	841,63	30,68
C1	836,41	30,61	722,91	26,42
C2	696,13	20,84	689,78	20,62
E	637,14	15,68	637,14	15,68



## ANEXO 5. DOCUMENTO RESUMEN DE RETRIBUCIONES

PUESTO DE TRABAJO	GR	C-1	C-2	Sueldo	Compl. - 1	Compl. -2	TOTAL ANUAL
DIRECTOR/A GENERAL	A1	30	2	1.288,31	1.125,35	3.022,00	75.112,62
JEFE/A DE DEPARTAMENTO	A1	28	4	1.288,31	966,96	2.429,54	64.600,72
JEFE/A SECCION	A1	26	9	1.288,31	811,08	1.399,75	48.001,34
GESTOR/A TECNOLÓGICO	A1	25	9	1.288,31	719,60	1.399,75	46.720,62
ANALISTA-PROGRAMADOR/A	A2	24	19	1.113,98	677,15	849,26	36.362,40
JEFE/A DE NEGOCIADO	C1	22	19	836,41	592,27	849,26	31.664,16
ADMINISTRATIVO/A	C1	20	26	836,41	510,79	513,63	25.824,62
OFICIA CARPINTERO/A, FONTANERO/A, ELECTRICISTA, MECÁNICO/A	C1	20	26	836,41	510,79	513,63	25.824,62
OFICIAL FONTANERO/A	C1	20	26	836,41	510,79	513,63	25.824,62
OFICIAL ELECTRICISTA	C1	20	26	836,41	510,79	513,63	25.824,62
OFICIAL MECÁNICO/A	C1	20	26	836,41	510,79	513,63	25.824,62
AUXILIAR ADMINISTRACION GENERAL	C2	17	28	696,13	432,54	457,66	22.195,92
PERSONAL DE OFICIOS	C2	17	28	696,13	432,54	457,66	22.195,92