



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



**PROPUESTA PARA LA FIDELIZACIÓN DE
PROFESIONALES A TRAVÉS DE UNA POLÍTICA
RETRIBUTIVA MODERNA Y MOTIVADORA EN ADIF.**

ALUMNA: ANA GIANINA BORODA

PROFESOR DIRECTOR: JOSÉ MARÍA TORRALBA MARTÍNEZ

Valencia, noviembre 2013

SUMARIO

<i>ÍNDICE DE CONTENIDOS</i>	3
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	6
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	7
<i>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</i>	8
<i>RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO</i>	9
<i>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</i>	13
<i>CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL</i>	22
<i>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES RETRIBUTIVAS DE RENFE Y LA PLANIFICACIÓN DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA</i>	66
<i>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA</i>	85
<i>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES GENERALES</i>	136
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	138
<i>ANEXOS</i>	143

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

<i>ÍNDICE DE CONTENIDOS</i>	3
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	6
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	7
<i>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</i>	8
<i>RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO</i>	9
<i>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</i>	13
1.1 OBJETO.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.3 ÁMBITO DEL TRABAJO ADOPTADO.....	13
1.4 METODOLOGÍA Y PLAN DEL TFC.....	14
1.4.1 METODOLOGÍA TÉCNICA.....	15
1.4.2 METODOLOGÍA DE ESTRUCTURA DOCUMENTAL.....	15
1.4.3 PLAN DE TRABAJO.....	15
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS CON EL TFC. 16	
1.6. EL TFC EN EL MARCO DE LOS TFC YA PRESENTADOS.....	18
<i>CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL</i>	22
2.1. ORIGEN E HISTORIA DE ADIF-RENFE.....	22
2.1.1 INFRAESTRUCTURAS.....	27
2.1.2 SERVICIOS FERROVIARIOS.....	27
2.1.3 SERVICIOS REGIONALES.....	27
2.1.4 SERVICIOS LARGA DISTANCIA.....	28
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE RENFE OPERADORA.....	29
2.2.1 EL PANORAMA.....	29
2.2.2 EL CAPITAL HUMANO DE RENFE OPERADORA.....	33

2.3 FUNCIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA A NIVEL DE DEPARTAMENTOS.	35
2.3.1 ORGANIGRAMA.....	35
2.3.2 DESCRIPCIÓN DE DETERMINADOS PUESTOS DE TRABAJO.	36
2.4 ELEMENTOS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ...	49
2.4.1 CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO.....	49
2.4.2 SEGURIDAD E HIGIENE.....	50
2.4.3 REMUNERACIÓN.....	51
2.4.4 LIDERAZGO.....	53
2.4.5. PARTICIPACIÓN.....	55
2.4.6 DELEGACIÓN.....	55
2.4.7 EL CONFLICTO.....	56
2.4.8 COMUNICACIÓN.....	58
2.5 ELEMENTOS RELATIVOS AL TRABAJO.	59
2.5.1 LA MOTIVACIÓN.....	59
2.5.2. CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	59
2.5.3. SATISFACCIÓN LABORAL.....	60
2.5.4 CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO.....	61
2.6 EL EFECTO DEL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	62
<i>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES RETRIBUTIVAS DE RENFE Y LA PLANIFICACIÓN DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA.</i>	<i>66</i>
3.1 DISEÑO Y OBJETIVOS DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	66
3.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA ACTUAL.	69
3.2.1 EQUIDAD INTERNA.....	69
3.2.2 COMPETITIVIDAD EXTERNA.....	70
3.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	71

3.2.4 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	72
3.2.5 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	73
3.3 COMPOSICIÓN DE LA HERRAMIENTA RETRIBUTIVA.....	74
3.3.1 PLAN DE COMUNICACIÓN.	74
3.3.2 COMPOSICIÓN DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA Y LA VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	75
3.3.3 PERCEPCIONES SALARIALES.	81
3.3.4 PERCEPCIONES EXTRA SALARIALES.....	82
<i>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA.</i>	85
4.1 INTRODUCCIÓN.	85
4.2 OBJETIVOS.	85
4.3 PROPUESTA DE MEJORA: DISEÑO DE UNA POLÍTICA RETRIBUTIVA MODERNA Y MOTIVADORA BASADA EN COMPETENCIAS.	86
4.3.1 SIGNIFICADO, DIAGNÓSTICO Y CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.	86
4.3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.	92
4.4 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.	96
4.4.1 COMPETENCIAS RENFE.	101
4.5 PRESUPUESTO.	113
4.5.1 COSTES EN QUE SE HAN INCURRIDO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.....	114
4.6 VIABILIDAD.	119
<i>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES GENERALES.</i>	136
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	138
<i>ANEXOS</i>	143
ANEXO 1: LA EVALUACIÓN 360°.....	143
ANEXO 2: PERCEPCIONES EXTRASALARIALES.....	150

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1: Mapa de la red de ferrocarriles en 2005	25
Figura 2. Organigrama a nivel de Direcciones Generales.	36
Figura 3. Objetivos de la Remuneración.	66
Figura 4. Componentes de la Retribución.	74
Figura 5. Compromiso con el desarrollo profesional	95
Figura 6. Sistema de gestión por competencias	99

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Evolución de la creación de Organizaciones relacionadas con RENFE y ADIF26

Tabla 2: Evolución de Ingresos de Renfe Operadora.....31

Tabla 3: Cuadro de evolución de la gestión de personas.....33

Tabla 4: La ponderación de las variables de los puestos de trabajo.....79

SIGLAS Y ACRÓNIMOS.

ADIF (administrador de infraestructuras ferroviarias).

AVE (Alta Velocidad Española).

AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea).

DPO (Dirección por Objetivos).

EBEP (Estatuto Básico del Empleado Público).

EFE (Explotación de Ferrocarriles por el Estado).

GAP (Gestión y Administración Pública).

GIF (Gestor de Infraestructuras Ferroviarias).

ISO (Organización Internacional de Normalización).

IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido).

MMPP (Mercancías Peligrosas).

NAFA (Nuevo Acceso Ferroviario a Andalucía).

RENFE (Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles).

ROE (Rentabilidad sobre fondos propios medios).

TFC (Trabajo Fin de Carrera).

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO.

Para obtener el título de diplomado en Gestión y Administración Pública es necesario realizar un *Prácticum* o Trabajo Final de Carrera (TFC). En este caso, para poder ser evaluado se deben de tener aprobados todos los créditos de asignaturas troncales y optativas que se establecen. Optamos por la realización de un TFC cuya aplicación práctica está en la Administración Pública, siguiendo los criterios que se establecen en la Normativa aprobada por la Comisión Permanente de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.

Con ello para cumplir con esta Normativa, el trabajo que se presenta tiene como principal objetivo realizar una propuesta para la mejora del desempeño de los directivos a través de una Política motivadora y moderna basada en Competencias.

Incorporar la gestión por competencias a la acción de RENFE Operadora exige introducir cambios organizacionales dentro de la misma. La gestión de esos escenarios cada vez más complejos con los estándares de calidad, eficacia y eficiencia a los que los ciudadanos tienen derecho, exige abordar cambios en diferentes órdenes, comenzando por la política de gestión de recursos humanos.

La gestión por competencia es uno de esos elementos que nos va a permitir un salto hacia delante en la gestión de recursos humanos al servicio de RENFE Operadora, porque supone ser capaces de contestar a la pregunta de cuándo alguien es competente en su puesto de trabajo. Y la respuesta es cuando sabe qué hacer, sabe cómo hacerlo y tiene voluntad y disposición, es decir, “*sabe, sabe hacer y quiere*”.

El trabajo consta de cinco capítulos. En el primero de ellos, se plantea el objeto y objetivos de este trabajo. Se ha establecido la estructura documental y el plan de trabajo que se ha seguido para su elaboración. Se ha indicado la normativa aplicable a nuestro caso y por último se han justificado las asignaturas que tiene relación directa con el trabajo, finalizando con un apartado que determina la relación que tiene este TFC con otros que se han presentado anteriormente.

El segundo capítulo establece la situación actual de RENFE Operadora explicando sus funciones y servicios además de describir el organigrama a nivel directivo de la misma. En este mismo capítulo también se describen determinados puestos de trabajo y se estudian los elementos relativos al mismo y las condiciones físicas del lugar del trabajo.

En el capítulo tres se analiza las necesidades retributivas de RENFE y se planifica la política retributiva. Al mismo tiempo, se mencionan los elementos estratégicos de la política retributiva y se valoran los puestos de trabajo.

En el capítulo cuatro se desarrolla detalladamente la propuesta de mejora en la gestión de recursos humanos: Fidelización de directivos a través de una política retributiva moderna y motivadora. Se fundamenta en la opinión de los expertos y los planes de mejora de las Administraciones Públicas. También, se clasifican las competencias y la aplicación práctica en cuanto a las competencias de los puestos directivos.

Por último, en el capítulo cinco se citan todas las conclusiones generales que han dado lugar tras haber realizado todo este proceso para llevar a cabo la mejora de las competencias y la viabilidad del proyecto junto con las ventajas que tendría su implantación.

CAPÍTULO 1

<i>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.</i>	13
1.1 OBJETO.	13
1.2 OBJETIVOS.	13
1.3 ÁMBITO DEL TRABAJO ADOPTADO.....	13
1.4 METODOLOGÍA Y PLAN DEL TFC.	14
1.4.1 METODOLOGÍA TÉCNICA.....	15
1.4.2 METODOLOGÍA DE ESTRUCTURA DOCUMENTAL	15
1.4.3 PLAN DE TRABAJO.	15
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS CON EL TFC. 16	
1.6. EL TFC EN EL MARCO DE LOS TFC YA PRESENTADOS.	18

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1 OBJETO.

El objeto de este trabajo es realizar una propuesta para la mejora del desempeño de los directivos a través de una Política motivadora y moderna basada en Competencias. El diseño de un buen sistema retributivo basado en competencias, teniendo en cuenta los elementos básicos (nivel de responsabilidad, el desempeño de las personas, la consecución de resultados y las competencias), adaptado a las necesidades de la empresa, y utilizando la metodología existente, pensamos que ayudaría a RENFE Operadora a clarificar los elementos que influyen en la retribución percibida, eliminar los agravios comparativos entre el personal directivo y ajustar las diferencias por la falta de competitividad.

1.2 OBJETIVOS.

Los objetivos del TFC son, en primer lugar analizar la situación actual de RENFE Operadora en el funcionamiento de las distintas unidades y la atención al ciudadano prestada, así como el impacto de la actual crisis económica.

Una vez realizado este análisis, presentar una serie de posibilidades de mejora acorde con los conocimientos adquiridos, que propicien una mejor gestión de los recursos humanos y una mejor calidad en la atención a los ciudadanos.

Además de describir estas posibles mejoras, presentar una Propuesta de mejora principal basada en el aumento de competencias de los puestos directivos, mejora esta que se tratará más profundamente para justificar su importancia. El aumento de competencias que se propondrá propiciará que los directivos puedan operar como unos verdaderos gestores públicos de acuerdo con los conocimientos adquiridos, de este modo, gestionar mejor los recursos tanto materiales como humanos y mantener, y mejorar si cabe, la atención prestada a los ciudadanos.

1.3 ÁMBITO DEL TRABAJO ADOPTADO.

Una vez planteado el problema general, el caso particular que se estudia en este trabajo es una parte del problema general de RENFE Operadora.

Las actuaciones de mejora se realizan en toda la red, con la toma de decisiones centralizada a propuesta de los gestores locales de cada ámbito. No existe un método formal de decisión de las actuaciones a desarrollar que documente el proceso. Este se basa en la experiencia de los técnicos y gestores y en la disponibilidad presupuestaria para actuaciones de libre elección por parte de RENFE Operadora.

Este trabajo se ha centrado en el ámbito directivo de RENFE Operadora, tal y como que se puede comprobar en el organigrama más adelante presentada.

1.4 METODOLOGÍA Y PLAN DEL TFC.

Para la confección de este trabajo se ha seguido la normativa establecida por la Facultad de ADE para la realización del TFC en la titulación de GAP, en cuanto a estructura y contenidos, así como en las normas sobre bibliografía.

Se ha tenido en cuenta los puntos indicados en estas normas, debiendo cumplir lo siguiente:

- Ser un trabajo original.
- Ser un trabajo basado en problemas reales.
- Ser fundamentalmente práctico y aplicado
- Se debe de apoyar en las asignaturas cursadas y relacionadas con la naturaleza del trabajo.
- Estar relacionado con el trabajo profesional de un diplomado de GAP.
- Tender un puente hacia el ejercicio profesional habitual.
- Contener todos los apartados exigidos en la normativa.
- Cumplir los aspectos formales.
- Ser aceptado por la Comisión Coordinadora de TFC o *Prácticum*.

En cuanto a la bibliografía que se utilice, las citas se harán siguiendo la norma UNE 50-104-94 equivalente a las normas ISO 690/1987 de referencias bibliográficas e ISO 690-2/1997 de referencias bibliográficas sobre los documentos electrónicos.

1.4.1 METODOLOGÍA TÉCNICA.

Para la elaboración del TFC se ha realizado el análisis y evaluación de la situación actual de RENFE Operadora, en relación con los procedimientos que utiliza, basándonos en la bibliografía utilizada en la carrera y en la recogida de información.

A continuación, se ha presentado la propuesta de mejora de la Política Retributiva basada en Competencia que nos sirva como documento descriptivo de las actividades competentes que deben seguirse en la realización de las funciones del departamento.

1.4.2 METODOLOGÍA DE ESTRUCTURA DOCUMENTAL

En relación con la estructura documental se ha seguido la norma UNE 157001, de 2002 “Criterios generales para la elaboración de proyectos”. Por lo tanto la estructura de este trabajo está compuesta, como ya se ha indicado, por los siguientes documentos:

- Memoria.
- Anexos a la memoria.

1.4.3 PLAN DE TRABAJO.

Para la consecución del objetivo se va a seguir la secuencia siguiente estructurada en 4 grandes fases:

1.- Introducción: Se define el objeto y objetivos del trabajo; se describe la metodología y plan de trabajo; se justifican las asignaturas relacionadas con el trabajo y se compara el TFC con otros ya presentados.

2.- Estudio de la situación actual: se detalla la situación actual de RENFE Operadora, su organización y funcionamiento y los servicios que se prestan. Así mismo, se analizará la situación actual respecto a los puestos directivos, sus funciones y competencias actuales (consta de los capítulos 2 y 3).

3.-Propuesta de mejora: Por una parte, se esbozan algunas percepciones extra salariales que se describen superficialmente y que necesitarían de un diseño más profundo para su implementación. Por otra parte, se diseña una mejora seleccionada como prioritaria consistente en dotar de las competencias funcionales necesarias a los actuales puestos directivos de cada departamento para que pasen a ser unos verdaderos gestores públicos (es el objeto del capítulo 4).

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS CON EL TFC.

Las asignaturas impartidas en esta diplomatura de Gestión de la Administración Pública, justifican este trabajo en diversas facetas del mismo establecidas a lo largo de cada capítulo, sin ellas hubiera sido difícil entender el planteamiento y la propuesta de mejora del mismo.

Las asignaturas que más se relacionan con el TFC son:

- **Derecho Constitucional I y II**

Diferencia con claridad la normativa y los distintos Órganos del Estado, los derechos fundamentales de los ciudadanos y su garantía. La utilización más adecuada del lenguaje sobre temas jurídicos. Conocer la Constitución española más profundamente para establecer los artículos de la misma relacionados con la actuación de las Administraciones Públicas.

- **Estructuras Políticas/Administraciones Públicas**

Desarrolla los objetivos y funciones de las Administraciones Públicas como tal se somete a la disciplina impartida en esta asignatura, la descripción de la burocracia y los pros y los contras que ésta presenta en su relación con los ciudadanos. Abunda en el conocimiento de las competencias y funcionamiento de las administraciones origen y procedimiento de actuación de las mismas.

- **Información y documentación administrativa/Informática básica**

En la parte informática se desarrollan nuevas herramientas y sistemas operativos para su aplicación a la gestión administrativa y financiera, así mismo es útil por la utilización de buscadores y técnicas de búsqueda y palabras clave que optimizan el tiempo del usuario. Manejo de nuevas tecnologías y diversos sistemas operativos.

- **Gestión de Proyectos en el Sector Público.**

Con esta asignatura se adquieren conocimientos sobre los pasos que hay que dar a la hora de realizar un proyecto, los recursos que se necesitan, el coste del trabajo, el personal a cargo del proyecto, etc. a través de una herramienta informática que es Microsoft Project.

- **Teoría Social I y II**

Es de gran ayuda por ser una asignatura que se centra en el estudio de los elementos bajo los cuales se sustentan las organizaciones.

Puesto que el trabajo se desarrolla en una administración pública empresarial, se trata de una sociedad organizada y burócrata que adopta un protagonismo digno de ser tenido en consideración para su estudio y análisis con diversas técnicas de investigación.

- **Derecho Administrativo I y II**

Esta asignatura aporta los conocimientos técnicos y prácticos de lo que es el ámbito de la Administración en todas sus facetas jurídicas. Estudia el procedimiento administrativo como límite a los privilegios de la administración y como garantía al ciudadano. Desde el punto de vista de su organización y funciones la visión está ligada con las disciplinas de organización o gestión, si bien lo que enfatiza es la faceta legal de la estructura jurídica de la Administración. Respecto de la gestión se basa en su relación con el objeto jurídico en los que opera el proceso administrativo.

- **Información y Documentación Administrativa I y II**

Es una materia que proporciona conocimientos básicos sobre la gestión de la información en las administraciones públicas. Aporta una base conceptual en cuanto a documentos y soportes, tipología documental e instituciones documentales, sistemas y fuentes de información administrativa.

- **Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

El objetivo principal es tener un conocimiento profundo de la gestión y dirección de Recursos Humanos en las administraciones públicas, analizar y reflexionar sobre semejanzas y diferencias entre la organización en entidades públicas y privadas. Aprendizaje de habilidades y adoptar decisiones en diferentes situaciones y poder resolver posibles conflictos que se presenten en el ámbito de los RRHH (Recursos Humanos) en las AAPP (Administraciones Públicas). Es una disciplina apropiada para la toma de decisiones y responsabilidades adaptándose a las nuevas formas de entender la gestión en las organizaciones.

- **Gestión Administrativa I, II y III**

En cada fase de esta materia se aprende a profundizar más y más en los diversos métodos de gestión. Es una asignatura troncal que facilita el aprendizaje y diseño de los procesos administrativos, lleva a reflexionar y analizar sobre las distintas formas y niveles de gestión en la Administración Pública. En Gestión Administrativa II se inicia al alumnado hacia la elaboración del TFC y su exposición.

En las prácticas se han utilizado herramientas informáticas hasta ahora desconocidas por mí y que son de gran utilidad para agilizar los procesos de gestión y dinamizarlos. Entre otras las de realizar diagramas de flujos que hagan más inteligible la actividad desarrollada por cada unidad de trabajo.

- **Gestión Financiera y Contabilidad I, II y III**

En relación a Gestión Financiera y Contabilidad I, II y III, servirán para aplicar sus conocimientos al realizar el plan de viabilidad.

1.6. EL TFC EN EL MARCO DE LOS TFC YA PRESENTADOS.

Previamente al comienzo del desarrollo del Trabajo Fin de Carrera hemos leído y estudiado tres Trabajos presentados anteriormente en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas para la obtención del título de Diplomado en Gestión y Administración Pública.

Durante la realización de este TFC se ha consultado la metodología y estructura de los siguientes TFC ya presentados:

TÍTULO DEL TFC	AUTOR
Análisis, diseño y desarrollo de un plan de mejora de la Unidad de Gestión Económica de los centros de formación, innovación y recursos educativos de la Comunidad Valenciana	M ^a Carmen Asencio Jordán
Propuesta de rediseño de las competencias funcionales del director coordinador-coordinador edificios PROP Valencia de la Generalidad Valenciana	Joaquín Cerverón Fernández
La organización sindical de comisiones obreras. Estudio y análisis de su estructura. Propuesta de mejora en el sector sindical de la administración de la Administración de la Generalitat Valenciana.	Antonio Fidel Dueña

CAPÍTULO 2

<i>CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL</i>	22
2.1. ORIGEN E HISTORIA DE ADIF-RENFE.....	22
2.1.1 INFRAESTRUCTURAS.....	27
2.1.2 SERVICIOS FERROVIARIOS.....	27
2.1.3 SERVICIOS REGIONALES.....	27
2.1.4 SERVICIOS LARGA DISTANCIA.....	28
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE RENFE OPERADORA.....	29
2.2.1 EL PANORAMA.....	29
2.2.2 EL CAPITAL HUMANO DE RENFE OPERADORA.....	33
2.3 FUNCIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA A NIVEL DE DEPARTAMENTOS.....	35
2.3.1 ORGANIGRAMA.....	35
2.3.2 DESCRIPCIÓN DE DETERMINADOS PUESTOS DE TRABAJO.....	36
2.4 ELEMENTOS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS....	49
2.4.1 CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO.....	49
2.4.2 SEGURIDAD E HIGIENE.....	50
2.4.3 REMUNERACIÓN.....	51
2.4.4 LIDERAZGO.....	53
2.4.5 PARTICIPACIÓN.....	55
2.4.6 DELEGACIÓN.....	55
2.4.7 EL CONFLICTO.....	56
2.4.8 COMUNICACIÓN.....	58
2.5 ELEMENTOS RELATIVOS AL TRABAJO.....	59
2.5.1 LA MOTIVACIÓN.....	59
2.5.2. CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	59
2.5.3. SATISFACCIÓN LABORAL.....	60

2.5.4 CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO.	61
2.6 EL EFECTO DEL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN.	62

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1. ORIGEN E HISTORIA DE ADIF-RENFE.

El proceso de nacionalización y unificación que vivieron la mayor parte de redes de ferrocarril de Europa tras la II Guerra Mundial produjo unas compañías ferroviarias nacionales que hacían muy difícil la posibilidad de explotar trenes internacionales. La integración promulgada por la Unión Europea, que incluye el transporte libre de mercancías por toda la Unión, inició el interés por modificar el sistema de funcionamiento de los ferrocarriles europeos permitiendo con normalidad la aparición de operadores transnacionales.

En 1991 se aprobó la *Directiva 91/440/CEE*, en la que se recoge la separación contable de los servicios y las infraestructuras en las redes ferroviarias nacionales europeas, similar a la existente en el transporte aéreo o por carretera. Esta separación permitiría a un operador transnacional circular por las redes de diferentes países en las mismas condiciones que la operadora ferroviaria nacional, pagando las tasas correspondientes por el uso de la infraestructura.

Con la muerte de Franco y la desaparición de la última locomotora de vapor RENFE (Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles) comienza una nueva época de amplias reformas que buscan convertir a los ferrocarriles españoles en un eficaz medio de transporte. La situación a la que había llegado RENFE a finales de la década de 1970 con gigantescos déficits anuales y un servicio ferroviario poco eficiente se había demostrado insostenible. En 1979 se produce la firma del primer contrato Programa, elaborado como el Plan General de Ferrocarriles y que debía tener 12 años de vigencia pero el cual sólo se realizaría muy parcialmente. Además, se empezaron a implantar servicios de Cercanías en Madrid, Barcelona, Málaga o Valencia, con el objetivo de absorber el tráfico de pasajeros que se mueven en estos grandes centros urbanos.

Las Cercanías se convertirán en una de las *joyas de la corona* para RENFE. Sin embargo, todo nuevo plan de reformas que se hizo chocó con la realidad. En 1984 RENFE se encontraba en una situación crítica con déficits anuales gigantescos y es que, sus trenes tenían un cierto nivel de ocupación principalmente en solo 5000 km de los 13000 km de vía que gestiona, había demasiadas líneas que no eran rentables.

Por ello se acuerda el Contrato Programa de 1984, por el que el 1 de enero de 1985 se cierran 914 km. de vías y se dejan para uso exclusivo de mercancías otros 933km.: 12 líneas y 132 estaciones se quedan sin servicio. Además, las Comunidades Autónomas salen al rescate de más de 600 km para evitar su cierre (Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles, 2012).

Se llevará a cabo la modernización de instalaciones, como las estaciones de Madrid Sevilla o Barcelona, que sufren profundas transformaciones para adaptarse a las nuevas necesidades. Otras muchas estaciones y vías también son modernizadas. En concreto, el tráfico de Atocha fue absorbido por la Estación de Chamartín hasta la inauguración de la nueva Atocha en 1992. (Wikipedia, 2012).

Entre los años 1991 y 2005 continúan los proyectos ya lanzados en la década de 80, se continúa con las obras del NAFA (Nuevo Acceso Ferroviario a Andalucía), que supusieron la construcción de la Estación de Santa Justa para concentrar el tráfico ferroviario en Sevilla. Ello supuso que las estaciones sevillanas de San Bernardo y Plaza de Armas fueran desmanteladas. Gran parte de estas obras realizadas en la ciudad hispalense tenían otro motivo: la celebración de la Exposición Universal de 1992 (Expo'92). En Barcelona se produjo una reorganización del parque de vías que circulaba por distintas zonas de la ciudad así como la mejora y adecuación de algunas estaciones como la de Barcelona-Término (renombrada como *Estación de Francia*) y Barcelona-Sants. Y al igual que en Sevilla, estas obras se realizaban en el marco de una reordenación urbana con motivo, en este caso, de la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992 en la ciudad condal. (Renfe.es, 2012).

Otra importante medida fue la creación de las Unidades de Negocio en 1991, consecuencia de la reorganización a fondo de los servicios ferroviarios de RENFE y cuya creación terminará haciendo desaparecer el modelo territorial de las Zonas. Este nuevo modelo persigue la rentabilidad económica, reduciendo la burocracia y los altos costes que suponían la organización en Zonas. A partir de ahora RENFE se articulará en torno a las tres unidades de negocio principales: Cercanías, Media Distancia y Larga Distancia.

El 14 de abril de 1992 se produjo la inauguración de la línea de alta velocidad de Madrid-Sevilla, coincidiendo con la inauguración de la Expo'92. Fue un gran momento para RENFE y la historia de los ferrocarriles españoles, que daban ante el mundo una imagen de modernidad gracias a la publicidad Expo'92 y las Olimpiadas de Barcelona.

El 30 de diciembre de 1998 fue fundada la empresa Gestor de Infraestructuras Ferroviarias (GIF), una entidad pública empresarial que se creó debido a las medidas del transporte ferroviario que la Unión Europea comenzó a impulsar a partir de la Directiva del Consejo 91/440/CEE sobre el *Desarrollo de los Ferrocarriles Comunitarios*, donde establecía (entre otras cuestiones) la separación entre los operadores de los trenes y el sujeto gestor de la infraestructura.

Esta directiva y sus posteriores fueron transpuestas al ordenamiento jurídico español en la *Ley 39/2003 del Sector Ferroviario*, aprobada el 17 de noviembre de 2003. En esta ley se estableció que en el caso de España la separación contable se realizaría a través de la división completa en dos empresas diferentes. La división efectiva tuvo lugar el 1 de enero de 2005, cuando RENFE, fue extinguida como empresa y se crearon ADIF (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias), dedicada a la infraestructura, y RENFE Operadora, dedicada a la operación y el mantenimiento de los trenes.

RENFE Operadora absorbió de su predecesora RENFE todo el material rodante, los talleres de mantenimiento y el personal dedicado a operar los trenes y a su mantenimiento. Además de todo lo relacionado con la infraestructura, la venta de billetes en estaciones quedó también en manos de RENFE Operadora.

Por lo tanto el transporte ferroviario en España estrenó el año 2005 con un panorama completamente nuevo. Dos grandes entidades públicas, RENFE Operadora y ADIF, empiezan su andadura a partir de las anteriores RENFE y GIF. La primera, (RENFE Operadora) asume la explotación de los servicios ferroviarios de transporte de cercanías, regionales, mercancías, grandes líneas, alta velocidad y mantenimiento integral de trenes. (Adif.es, 2011)

El mapa mostrado a continuación aporta una información detallada sobre la infraestructura ferroviaria de RENFE e incorpora los trazados con vía simple o doble y aquellos que cuentan con electrificación o no con referencia al año 2005.

Figura 1: Mapa de la red de ferrocarriles en 2005



Fuente propia en base a Renfe.es

La segunda (ADIF) será la encargada de la construcción y mantenimiento de infraestructuras lo que supone la gestión y mantenimiento de la actual infraestructura de vía y estaciones, así como la construcción de las nuevas infraestructuras y la circulación de trenes.

La directiva 440/91 de la Unión Europea obligó a "*garantizar el derecho de acceso a las infraestructuras ferroviarias -equitativo y no discriminatorio- a toda empresa ferroviaria titular de una licencia que reúna las condiciones de seguridad y solicite el acceso*". Esta obligación requiere la separación entre la gestión de las infraestructuras por un lado y la explotación de servicio por otro, de manera que a partir del año 2006 -en el caso del transporte de mercancías- y de 2010 para el transporte de viajeros, entran en competencia con RENFE Operadora otras empresas ferroviarias públicas o privadas. (Directiva 440/91)

Este paso se da con la garantía de que se mantiene el carácter público de ambas entidades, así como el empleo de la totalidad de las plantillas. Por otro lado y para colocar a RENFE en condiciones de igualdad en un futuro mercado liberalizado, el Estado asumió su deuda histórica por un total de 5.459 millones de euros, dejando pendiente la deuda derivada de la financiación para la adquisición de nuevo material móvil, que ascendía a 1.379 millones de euros. (Renfe.es, 2011).

El nuevo marco ferroviario obliga por un lado a los responsables del ente público ADIF a gestionar la infraestructura y circulación con la perspectiva de que en el futuro pueden ser diversas empresas las que pueden realizar servicios ferroviarios y, por otro, en el caso de RENFE, a esforzarse por ser eficiente y lograr ofrecer las mejores prestaciones en un mercado liberalizado¹.

A continuación se presenta un resumen de la evolución de las creaciones de organizaciones relacionadas con RENFE y ADIF:

Tabla 1: Evolución de la creación de Organizaciones relacionadas con RENFE y ADIF

Año	Norma legal	Tipo y nombre de las Organizaciones que se crean	Tipo y nombre de las Organizaciones a las que sustituyen	Comentarios
1997	Ley 6/1997 de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE).	FEVE	EFE	Idéntica naturaleza y personalidad jurídica que RENFE
1998	Directiva Europea 91/440/CEE del Consejo sobre el desarrollo de los Ferrocarriles Comunitarios.	GIF	RENFE (referente a la gestión de la infraestructura)	Personalidad jurídica propia y capacidad de actuación para el estricto cumplimiento de sus funciones.
2003	Ley 39/2003 del Sector Ferroviario.	ADIF	GIF	Personalidad jurídica propia y plena capacidad de obra. El objetivo principal es la administración y construcción de infraestructuras ferroviarias.
2003	Ley 23/2003 del Sector Ferroviario	RENFE Operadora	RENFE	Personalidad jurídica propia y diferenciada de la del Estado, plena capacidad de obra para el cumplimiento de sus fines.

GIF: Gestor de Infraestructuras Ferroviarias.

FEVE: Ferrocarril de Vía Estrecha.

ADIF: Administración de Infraestructuras Ferroviarias.

RENFE: Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles.

EFE: Explotación de Ferrocarriles por el Estado.

Fuente: Elaboración propia en base a Renfe.es.

¹ Según la Wikipédia en Italia ya circula el primer tren de alta velocidad privado entre Roma y Nápoles y aspira hacerse con el 25% del mercado.

2.1.1 INFRAESTRUCTURAS.

En este nuevo marco, la gestión de la infraestructura ferroviaria supone que ADIF- además de encargarse de la construcción de nuevas líneas o de su mejora y mantenimiento- será desde ahora quien se encargue del tráfico ferroviario y quien adjudicará las capacidades y administrará la infraestructura, lo que supone el cobro de cánones a las empresas que exploten servicios ferroviarios, es decir, RENFE Operadora hasta la fecha. (Adif.es, 2012).

2.1.2 SERVICIOS FERROVIARIOS.

En lo que afecta a RENFE Operadora, esta empresa nace como un grupo de transporte diversificado que da servicio a tráficos de cercanías, regionales, media y larga distancia en trenes convencionales y en alta velocidad y mercancías. También será esta empresa responsable de las tareas de mantenimiento de trenes en sus propios talleres.

Uno de los principales objetivos de RENFE era y es mantener el servicio que presta con los niveles de calidad actuales, para lo que se han acordado una serie de convenios con ADIF para garantizar la fiabilidad y la puntualidad de las circulaciones y asegurar la imputación de responsabilidades en aquellas circunstancias que incidan en detrimento de la calidad de servicio.

Las áreas de actividad en RENFE Operadora durante 2010 experimentaron un importante cambio estructural que persiguió preparar a la compañía ante los retos que planteó el sector en el medio y largo plazo. La nueva reestructuración, además de dar respuesta a una política de austeridad en cuanto al número de cargos directivos, implicó también un cambio profundo en la definición de competencias y el reparto de responsabilidades.

2.1.3 SERVICIOS REGIONALES.

La nueva estrategia de ADIF Operadora mantiene en este negocio dos tipos de mercado, el intrarregional, en el que las relaciones se establecen entre distintos destinos de una comunidad autónoma y el interregional, entre diferentes comunidades autónomas. En este esquema RENFE Operadora plantea una mayor participación de las Comunidades Autónomas en la gestión de la oferta ferroviaria.

La mejora de los servicios se plantea en torno a la reducción de los tiempos de viaje, la mejora de los índices de puntualidad y fiabilidad de los trenes y la oferta de nuevas prestaciones a bordo.

2.1.4 SERVICIOS LARGA DISTANCIA.

El negocio de alta velocidad se ha desarrollado en torno a la puesta en servicio del AVE a Valencia, el último gran corredor inaugurado, en diciembre de 2010. Antes que éste, siguieron la senda del AVE a Sevilla el tramo Madrid-Lleida, inaugurado a finales de 2001, el Madrid-Toledo (2005), el Madrid-Valladolid y el que enlaza Córdoba y Málaga (ambos en diciembre de 2007), la conexión AVE a Barcelona y Tarragona (2008), la que une Ourense y Santiago (noviembre de 2011) y Sevilla-Valencia inaugurado en junio de 2012. (Adif.es, 2011).

Los retos de la tecnología AVE pasan por consolidar su 'salto' al exterior, después de que el pasado año un consorcio de empresas públicas y privadas españolas se hiciera con el AVE La Meca-Medina, un proyecto valorado en unos 6.300 millones de euros, y el mayor logrado nunca en el exterior. ADIF, de su lado, ya colabora y asesora en la implantación de esta tecnología en decenas de países.

En el mercado doméstico, el principal reto del AVE es completar los corredores actualmente en construcción, sorteando los ajustes presupuestarios, con el fin de que este ferrocarril llegue al Norte del país y complete su conexión con Francia. El objetivo último es que en 2020, la red alcance los 10.000 kilómetros, y que ya nueve de cada diez ciudadanos cuenten con una estación AVE a menos de 50 kilómetros. Hay que puntualizar que con la crisis y los recortes de los últimos ejercicios en el Ministerio del Fomento, el mapa del AVE está agotado, por tanto el AVE que unirá Barcelona y Figueras y llegará hasta la frontera de Francia se retrasa como mínimo hasta el segundo trimestre del año 2013 ya que estaba previsto para el año 2012.

En definitiva, el negocio de grandes líneas tiene como objetivo incrementar la cuota de mercado y estar preparados para la entrada de la competencia en el transporte de viajeros por ferrocarril. En este punto es también donde de manera más inmediata tiene su reto el transporte de mercancías, área en la que puede plantearse a corto plazo la posibilidad de que nuevos operadores de transporte de mercancías por ferrocarril requieran a RENFE Operadora exclusivamente los servicios de tracción, es decir, locomotoras y maquinistas.

Otra de las grandes líneas de actuación se centra en la captación de tráfico de gran volumen a través de la mejora del acceso a los puertos, la adecuación de las terminales de carga y la construcción de apartaderos² para los clientes.

Por último, otro de los grandes ejes de actuación para el incremento del transporte de mercancías por ferrocarril se dirige al establecimiento de alianzas estratégicas que permitan cubrir demandas específicas para los tráfico entre las nuevas zonas logísticas y los puertos secos³. También para el transporte de mercancías se invertirán en la adquisición de nuevo material rodante.

En lo que afecta al mantenimiento de trenes, RENFE Operadora se plantea una estrategia de mejora de calidad en los talleres con la incorporación de tecnologías más avanzadas, el establecimiento de una estrategia de control de calidad y seguridad del material y el establecimiento de una política de relación con fabricantes de trenes.

Los acuerdos de colaboración tecnológica constituyen la vía de negocio que ofrece mayores oportunidades de futuro, ya que permite el acceso a las últimas tecnologías y a los contratos de mantenimiento de nuevo material. (Renfe.es, 2011)

2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE RENFE OPERADORA.

2.2.1 EL PANORAMA.

De esta manera, el futuro de RENFE Operadora comienza a plasmarse en el Plan Estratégico 2010-2012. A través de “10 retos 1000 días” la compañía busca consolidar su posición como operador ferroviario de referencia ante la inminente liberalización del transporte de pasajeros y retos como la definición de la frontera entre los servicios comerciales y las obligaciones del servicio público. Para ello, la compañía seguirá trabajando activamente en mantener una posición aventajada en el marco ferroviario nacional y consolidar su expansión internacional.

² Según el diccionario de la RAE, Apartadero es *Vía corta derivada de la principal que sirve para apartar en ella vagones, tranvías y locomotoras.*

³ Según el diccionario de la RAE, Puerto Seco es *una terminal intermodal interior, conectada por carretera o raíl con una o varias terminales marítimas, con la capacidad de posponer el control aduanero a la entrada en el puerto seco. Esta característica permite agilizar la salida de las mercancías de los puertos hacia su destino, contribuyendo a descongestionar sus operaciones.*

También hay que mencionar que RENFE Operadora transportó en 2011 un 3% más de pasajeros que durante el ejercicio precedente. Los 468 millones de viajeros quedan todavía lejos de los 515 millones de la cifra récord de 2006, pero suponen el primer repunte del tráfico ferroviario en España desde que empezó la crisis.

La recuperación del tono vital del tren se ha repartido de forma equitativa entre los distintos tipos de servicios de la operadora y beneficia tanto a los tráficos que tienen carácter comercial, como el AVE y los servicios de larga distancia, como a aquellos que pueden recibir ayudas como las cercanías y los servicios regionales de media distancia.

El AVE y los trenes de larga distancia transportaron durante el ejercicio 2011 22,8 millones de viajeros, lo que supuso un crecimiento del 2,9% en relación a 2010. A pesar del aumento, el tren veloz no logró recuperar la cota de los 23 millones de usuarios anuales que alcanzó en 2008, ejercicio en el que se pusieron en servicio las conexiones desde Madrid hacia Valladolid, Málaga y Barcelona. Sus servicios de cercanías transportaron a 412,6 millones de ciudadanos, un 3 % más, y los de media distancia, tanto convencional como de alta velocidad, a 32,5 millones, prácticamente el mismo volumen que en el ejercicio precedente.

El tráfico de mercancías también mejoró y cerró 2011 con 17,3 millones de toneladas transportadas, lo que representa un avance del 7,8% sobre el año anterior.

De la carga global, 14,4 millones de toneladas correspondieron a tráfico nacional y el resto a tráfico internacional, que es el que más se incrementó, con un avance del 13%. El volumen de mercancías transportado en 2011 es todavía inferior al de 2008 (más de 22 millones de toneladas) y al del 2007 (cerca de 25 millones de toneladas).

Pero evidentemente toda situación de crisis se da en un contexto concreto, que sin duda influye también es este sector. En la actualidad, las tres empresas públicas ferroviarias RENFE Operadora, FEVE (Ferrocarriles de vía estrecha) y ADIF suman pérdidas de 447 millones de euros y una deuda de 20.730 millones de euros. RENFE Operadora pierde 100 millones de euros cada año y suma una deuda de 5.200 millones de euros, pese a transportar 468 millones de viajeros anuales y recibir una aportación pública del Estado de 848 millones de euros. FEVE, que cuesta al Estado 67 millones de euros anuales, cerró 2011 con *números rojos* de 147 millones de euros y un pasivo de 530 millones de euros, aunque transporta a 9 millones de usuarios. (Resumen Ejecutivo de Renfe Operadora, 2010-2011).

A continuación se puede contemplar la evolución de los ingresos de RENFE Operadora de distintos años por tipo de servicio, tanto en número de unidades físicas como en millones de euros.

Tabla 2: Evolución de Ingresos de Renfe Operadora

AÑO	TRANSPORTE VIAJEROS (millones de viajeros)	TRANSPORTE VIAJEROS (millones de euros)	TRANSPORTE MERCANCÍA (millones de toneladas)	TRANSPORTE MERCANCÍA (millones de euros)
2007	506,50	1.285,91	24,70	370,60
2008	499,75	1.616,65	22,00	323,93
2009	466,66	1.661,43	16,60	227,72
2010	453,75	1.707,05	16,00	207,58
2011	445,40	1.815,40	17,30	181,58

Fuente: Elaboración propia en base a Renfe.es.

Para el transporte de cercanías se contempla un rediseño del sistema de tarifas que se aproxima al nivel de precios del transporte interurbano por carretera, lo que supone una subida de tarifas del 6 por ciento anual.

Los aumentos de las tarifas se pueden contemplar a continuación:

MADRID, 18 Abr.2012 (EUROPA PRESS) - Renfe ha solicitado al Gobierno subir una media del 10,9% el precio del billete del tren de Cercanías a partir del próximo 1 de mayo, según informaron a Europa Press en fuentes del sector.

La operadora también pide elevar un 10,9% el precio medio de los viajes en trenes de Media Distancia. Estos son los dos transportes con carácter de servicio público que presta Renfe.

Se trata en ambos casos de una subida histórica, dado que es el mayor incremento que estos trenes registran en al menos los últimos cinco años, que además casi multiplica por seis al IPC actual (1,9%).

En concreto, entre 2007 y 2011 las subidas del precio del billete de Cercanías oscilaron entre un 3,1% y un 6,28%, mientras que, de su lado, las correspondientes a Media Distancia variaron entre el 3,1% y el 5% en este mismo periodo.

El servicio de Cercanías, que Renfe presta en un total de doce núcleos de población, y el de Media Distancia son los que más viajeros transportan.

Cercanías transportó 412,6 millones de pasajeros en 2011, un 3% más que en 2010, según datos de la operadora, mientras que Media Distancia prestó servicio a 32,5 millones de usuarios, los mismos que en año anterior. En ambos casos superan a los casi 23 millones de pasajeros del AVE.

En concreto, a partir de mayo el billete sencillo de Cercanías sube un 11,69%, mientras que el abono multiviaje lo hace en un 9,39%, lo que sitúa el incremento medio en un 10,9%.

En el caso de la Media Distancia, el encarecimiento del billete sencillo es del 12,85%, y el que permite realizar varios trayectos, del 5,74%.

Los incrementos de tarifa fueron analizados este miércoles en una reunión de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, con el fin de que la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos decida en su reunión de mañana jueves sobre esta demanda de subida de precios de estos servicios de Renfe.

Las tarifas de los trenes de Cercanías y Media Distancia convencional dependen del Gobierno por tratarse de servicios de carácter público.

Europa Press 18-04-2012.

La utilización extensiva de las nuevas tecnologías en todas las áreas del negocio, como catalizador de la mejora de la eficacia y de la atención al cliente, es otro de los objetivos y se tiene previsto también ofrecer nuevos productos y potenciar el transporte en horas y valle y retornos, así como suprimir o reajustar la oferta de trenes no idóneos para cercanías. La lucha contra el fraude y la implantación de sistemas de acceso y venta de billetes que faciliten su uso son también actuaciones previstas.

La disminución de rutas va acompañada de la apertura a la competencia en el sector, que cuesta al erario público un total de 2.500 millones de euros anuales. Las empresas que estén interesadas en empezar a operar desde julio del año en curso se pueden alquilar los trenes y locomotoras "excedentarios" que actualmente tiene RENFE Operadora. La operadora mantendrá su titularidad pública, pero se dividirá en cuatro empresas a las que traspasará sus distintas actividades: una de viajeros, otra de mercancías y logística, otra de fabricación y mantenimiento, y otra de arrendamiento. Esta última se dedicará a prestar los trenes. (Elpais.com, 2012).

Las tres empresas ferroviarias públicas (RENFE Operadora, FEVE y ADIF) se reestructurarán para adecuarse a esta nueva fase e intentar dar la vuelta a su situación económica y financiera. FEVE, como ya se sabe, se extinguió en enero de este año y sus trenes así como la prestación de servicios han pasado a ser competencia y titularidad de RENFE Operadora. Sus vías pasaron a ADIF. En cuanto a esta última empresa, reformará el sistema de cánones que cobra por la utilización de las vías y las estaciones de tren, con el fin de cubrir las inversiones y los servicios que se prestan.

Con estas medidas se da un paso más en la liberalización del sector ferroviario, que arrancó en 2005 con la segregación del entonces monopolio público RENFE en las dos empresas, una dedicada a la infraestructura (ADIF) y otra de transporte (RENFE Operadora), y con la apertura a la competencia del transporte de mercancías en tren.

Esta nueva reforma, que se enmarca en el Plan de Reformas para la segunda mitad del año aprobado el viernes 13 de julio de 2012 por el Gobierno, tenía como principales objetivos lograr un incremento del número de operadores, ampliar el acceso de los ciudadanos a servicios de alta velocidad, aumentar las mercancías transportadas y conseguir, por tanto, un servicio de calidad más competitivo y con menores precios. (Renfe.es, 2011).

2.2.2 EL CAPITAL HUMANO DE RENFE OPERADORA.

Pero es el elemento humano el que, ahora más que nunca, adquiere un papel determinante. Las personas que integran cualquier organización son el elemento clave de la misma. En un entorno complejo, cambiante y competitivo, en el que se persigue la calidad y no la productividad, los Recursos Humanos que integran la organización resultan esenciales, por lo que una buena gestión de los mismos, vinculada a la planificación estratégica y operativa, resulta imprescindible para la consecución de los objetivos proyectados.

En el cuadro siguiente puede analizarse la evolución de la gestión de las personas en el ámbito laboral en las últimas décadas, atendiendo a cinco criterios: habilidades, rasgos personales, estilo de trabajo, estilo de liderazgo y contribución a la organización: . Cuadro de evolución de la gestión de personas.

Tabla 3: Cuadro de evolución de la gestión de personas.

	Década de los 60	Décadas de los 70	Décadas de los 80	Décadas de los 90
Habilidades	Establecer reglamentos, rigidez	Da respuesta de forma flexible	Flexibilidad, estrategia y planificación	Flexibilidad, adaptabilidad y cambio sistemático
Rasgos personales	Paciencia, presión y firmeza.	Adaptabilidad, decisión y dinamismo.	Visión, competencia y valores.	Intuición, interés por la formación.
Estilo de trabajo	Sentido de la responsabilidad, laboriosidad y fidelidad a la organización.	Sentido de la oportunidad.	Utilización de ideas de la lógica, recabar información	Trabajo en equipo, rentabilización de conocimiento
Estilo de liderazgo	Tradicionalista (autoritario).	Negociador.	Visionario, tendente a la reingeniería de procesos.	Inmerso en la ingeniería de procesos, persuasivo, potenciador de autocontrol, informador facilitador
Contribución a la organización	Cumplimiento de los plazos, máxima producción.	Buscar soluciones a lo imprevisto, atender la calidad del producto y servicio.	Dar ideas, recabar opiniones, inmersión en la calidad total.	Dar soluciones <i>ad hoc</i> y calidad total, comprender al cliente y máxima flexibilidad.

Fuente: "RRHH: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones". Miguel, Porret Gelabert.

En el sector público, las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas están obligando a replantear el papel de los directivos y de las administraciones públicas. En efecto, la complejidad que adquieren los distintos problemas y el número de actores implicados, hacen que las organizaciones deben asumir una función relacional que se convierte en muchos casos en eje de su acción. Para dar una respuesta efectiva a los problemas sociales es necesario implicar a los distintos actores y conseguir la colaboración activa de los mismos.

La Unión Europea, en su Libro Blanco sobre la Gobernanza del 2001, enuncian cinco principios que deben presidir una buena gobernanza: apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia. La ejecución de las políticas públicas bajo el prisma de esta nueva gobernanza exige también una nueva administración, una administración post-burocrática, como señalan Francisco Longo, interiorice estos nuevos valores: “*racionalidad económica o eficiencia, responsabilidad por los resultados, voluntad de colaboración interorganizativa, protección del patrocinio público y permeabilidad al ejercicio activo de la ciudadanía*”.⁴

En ocasiones se han contrapuesto gobernanza y gestión pública, aunque realmente se trata de instrumentos complementarios. Existe un conjunto de técnicas de gestión utilizadas en el ámbito privado que apenas se han aplicado en gestión pública. Hablar de planificación estratégica, de elaboración de planes de calidad, de fijación de objetivos, de personal directivo o de evaluación del rendimiento, no es hablar de técnicas privadas o públicas. Estamos ante instrumentos de gestión sin más, algunos de ellos, en los que se refiere a la gestión de recursos humanos, incorporados a las normas administrativas desde hace años, aunque poco utilizados, y otros, como los contenidos en el Estatuto Básico del Empleo Público (EBEP), de reciente incorporación.

La implantación de los nuevos elementos que incorpora el EBEP (mejorar la calidad del servicio al ciudadano, evaluación del desempeño, desarrollo de la carrera profesional...) y que deberán desarrollarse en una ley autonómica, exigen la introducción de una nueva perspectiva en la gestión de los Recursos Humanos, donde se tenga en cuenta el aspecto cualitativo del desempeño y donde el factor humano cobre mayor relevancia.

A pesar del plan estratégico desarrollado por RENFE Operadora y ADIF en todas sus áreas, el clima empresarial hablando del capital humano es conflictivo.

⁴ LONGO Francisco: “*La gestión pública como discurso de valores*”,

Entre los aspectos del trabajo que más contribuyen a crear éste malestar general es el tema del salario, reestructuración de plantilla y despidos.

Todo esto ha contribuido a fomentar la negatividad dentro del clima laboral, y a provocar acciones de los trabajadores que han llegado a tomar medidas como la huelga lo que implica graves repercusiones laborales en las plantillas de ambas compañías y también afecta al servicio que se presta a los ciudadanos.⁵

2.3 FUNCIONES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA A NIVEL DE DEPARTAMENTOS.

2.3.1 ORGANIGRAMA.

La estructura administrativa es el esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articula a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones que están orientados a la consecución de unos determinados objetivos.

Toda la organización, de las más simples a las más complejas, dispone de una estructura que equivale a un conjunto de mecanismos destinados a fragmentar el trabajo en diferentes tareas sin perder una visión integrada. Es decir, la esencia de una estructura radica en la divisionalización de las actividades (división de trabajo) como un sistema que con la especialización consigue una mejor optimización de los recursos. Pero esta fragmentación debe ser corregida mediante una fuerza de sentido contrario: la coordinación o el control que busca la integración de las diferentes etapas orientándolas hacia la consecución de los objetivos comunes de la organización. En resumen, la estructura es el conjunto de todas las formas en que se puede dividir el trabajo para conseguir posteriormente su coordinación.

La estructura, materializada gráficamente en un organigrama, es la forma de ordenar los elementos que componen una organización y de este orden dependen mucho más factores de los que a primera vista pudiera parecer. Entre otros, la distribución de funciones, las relaciones de poder entre sus miembros, la comunicación, la capacidad de reacción ante el cambio, en suma, todo aquello de lo cual al final depende el resultado de una organización.

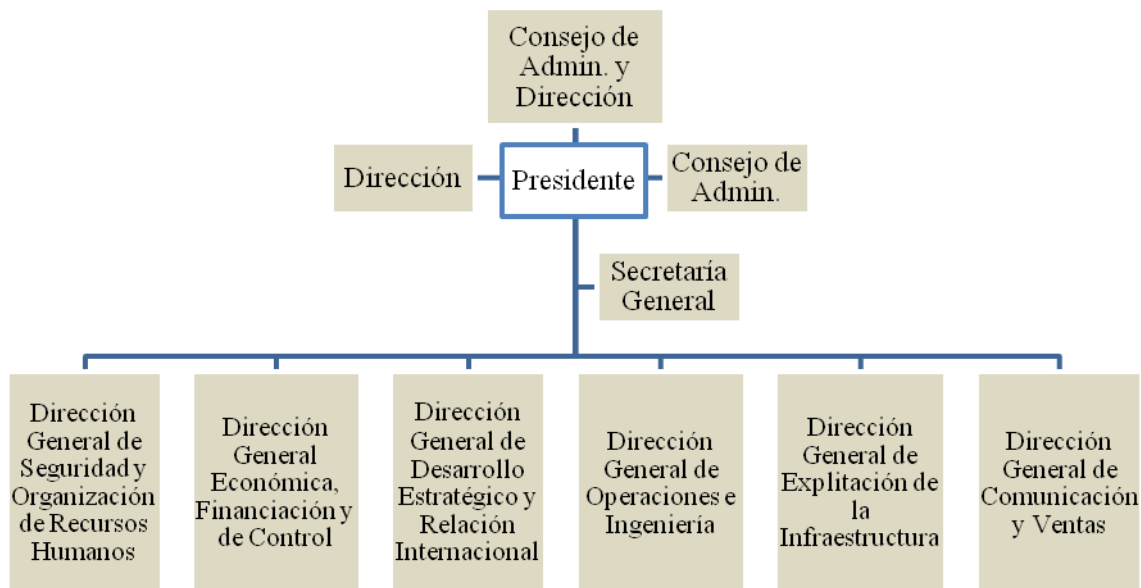
⁵<http://www.preferente.com/noticias-de-transportes/renfe-quiere-un-ere-para-300-empleados-durante-2014-242547.html>

El organigrama no suele referirse a puestos de trabajo sino a unidades de un nivel superior, que agrupan generalmente a varios puestos de trabajo. Si no fuera así, las dimensiones del organigrama lo harían inmanejable en la mayoría de los casos. A estas unidades se les denominan órganos. Un órgano se define como cada una de las unidades administrativas en las que se divide la organización pública y que se compone de una serie de atribuciones o posibilidades de actuación y de un conjunto de medios materiales que pertenecen a la organización (Ramio, 2002, página 56).

La agrupación de órganos siguiendo criterios de especialización y jerarquía constituyen la estructura orgánica.

A continuación se presenta el organigrama de RENFE a nivel de Direcciones Generales:

Figura 2. Organigrama a nivel de Direcciones Generales.



Fuente: Elaboración propia en base a Renfe.es

2.3.2 DESCRIPCIÓN DE DETERMINADOS PUESTOS DE TRABAJO.

Se van a describir los siguientes puestos de trabajo del nivel corporativo:

- Gerente.
- Director de RRHH.
- Director de Control de la Gestión y Administración.
- Director de operaciones.

- Director de productos y servicios de ventas y comercial.
- Director de obras y proyectos.

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE.

Departamento al que pertenece: Consejo de Administración y Dirección.

Misión: Coordinar todas las actividades del equipo de gerencia representando a la Dirección de la Empresa en el territorio y aplicando así las directrices que emanan de la dirección.

Funciones:

- Control de gestión y Administración → 35% tiempo.
- Relaciones con la Empresa Ferroviaria → 15% tiempo.
- Procedimientos con consultoras externas → 15% tiempo.
- Coordinación con otras áreas de ADIF → 15% tiempo.
- Representar públicamente a la Organización → 15 % tiempo.
- Visitas a los centros de trabajo → 5% tiempo.

Responsabilidades:

- Presentar al Consejo de Administración la situación actual de la Organización así como del funcionamiento de cada uno de sus departamentos.
- Seleccionar y gestionar al equipo ejecutivo motivándolo y liderándolo.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales, fiscales y de toda índole que puedan afectar directa o indirectamente a la Sociedad.
- Resolver los posibles conflictos que surjan en el seno de la Organización adoptando las medidas oportunas que aseguren el bienestar de la empresa.
- Analizar el entorno de la empresa para adaptarse continuamente al cambio.
- Será responsable de que las distintas políticas de la empresa sean comprendidas y ejecutadas a todos los niveles jerárquicos.
- Resolver, gestionar y evitar los conflictos a nivel interno de la empresa.

Indicadores:

- Resultados económico-financieros de la empresa.

- % de desviación sobre resultados previstos.
- Índice de productividad
- Número de conflictos internos anuales

Relaciones internas:

- Nº de personas que dependen del puesto: 201 personas.
- Plantilla media de la empresa: 14.500 trabajadores.

Relaciones externas:

- Entidades bancarias.
- Asesores externos.
- Consultorías.

Conocimientos:

- Nivel de estudios: Superiores.
- Idiomas y otros conocimientos: por lo menos un idioma.
- Formación no reglada:
 - Conocimiento de herramientas de gestión (informática, ERP...)
 - Conocimientos del sector y del mercado.
 - Conocimientos de todas las áreas de la empresa (producción, comercial, económico-financiera, RRHH).

Competencias: Habilidades de dirección de equipos con mando.

Experiencia Previa: 10 años.

Complejidad Del Puesto: Alto

Impacto De Los Errores (De 0-10): 9

Esfuerzo Físico (de 0-10): 3

Ambiente De Trabajo (de 0-10): 8

Promoción: No Contestada.

Banda Salarial: 70.000€ anuales brutos.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE RRHH.

Departamento al que pertenece: Dirección General de Seguridad y Organización de RRHH.

Misión: Gestionar los RRHH del ámbito y todo lo relacionado con las relaciones laborales.

Funciones:

- Representación de la empresa (*⁶) → 50% tiempo
- Gestión del personal (nóminas, etc...) → 15% tiempo.
- Prevención de Riesgos Laborales → 15% tiempo
- Formación, planificación y control → 10% tiempo.
- Varios (Reconocimientos médicos, etc...) → 10% tiempo.

Responsabilidades:

- Informar acerca de los gastos de personal y de las actividades propias de su área como formación, selección.
- Estar informado acerca de los cambios en la legislación laboral y cómo éstas afectan a la empresa.
- Responsabilidad sobre la confidencialidad, correcto archivo y seguridad de los documentos laborales.
- Diseñar y ejecutar sistemas de motivación del personal. Promover un buen clima social. Evaluar el clima social.
- Asesorar a la empresa en asuntos de reglamentación laboral y coordinar la actuación ante los Juzgados de lo Social.
- Mantener reuniones periódicas con el Comité de Empresa.
- Representar a la empresa ante inspecciones de trabajo, inspecciones de Seguridad e Higiene.

Indicadores:

- N° de contrataciones/despidos.

⁶ Ante los organismos laborales competentes (Inspección de trabajo, Seguridad Social, Juzgado de lo Social...) y con las Secciones Sindicales.

- Satisfacción del personal.
- Motivación del personal.
- Número de conflictos internos anuales.
- Costes laborales.
- Rotación laboral.
- Absentismo laboral.
- Siniestralidad laboral.
- Costes de formación.
- Eficacia y rentabilidad de la formación.

Relaciones internas:

- Superior jerárquico: director general.
- Nº personas que dependen del puesto: 3
- Plantilla media: 14.500 trabajadores.

Relaciones Externas:

- ETT.
- Asesores externos.
- Consultorías.

Conocimientos:

- Nivel estudios: Titulación de grado alto.
- Idiomas y otros conocimientos: No requeridos.
- Formación no reglada:
 - Formación en legislación laboral y fiscal.
 - Formación en Ofimática y software de gestión de personal.
 - Conocimientos sobre las obligaciones respecto a la Seguridad Social, derechos y responsabilidades.
 - Formación en los procedimientos administrativos y tributarios de personal.

- Conocimientos del sector y del mercado.
- Conocimientos de todas las áreas de la empresa (producción, comercial, económico-financiero, RRHH).

Competencias: Una persona que pueda manejar las relaciones humanas, laborales y sindicales, con habilidad para el mando.

Experiencia Previa: 2 años.

Complejidad Del Puesto: Medio-Alto.

Impacto De Los Errores: No Contestada.

Esfuerzo Físico (de 0-10): 5

Amiente De Trabajo (de 0-10): 8

Promoción: Director General.

Banda Salarial: 38.000€ anuales brutos.

NOMBRE DEL PUESTO: TÉCNICO DEL CONTROL DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

Departamento: Dirección General de Económica Financiera y de Control.

Misión: Control del gasto y control de la gestión y administración del ámbito.

Funciones:

- Facturación a terceros → 20 % tiempo
- Control y pago de gastos → 30 % tiempo.
- Contratación de servicios → 30% tiempo.
- Administración y custodia documental → 10% tiempo.
- Otros → 10% tiempo.

Responsabilidades:

- Establecer la política financiera de la empresa y realizar la planificación económico-financiera.
- Llevar la contabilidad al día, así como el pago de comisiones.
- Gestionar y optimizar los recursos financieros de la empresa.

- Supervisar la elaboración y el control de las declaraciones fiscales de la empresa.
- Suministrar información contable objetiva y verificable a la dirección de la empresa.
- Obtener los recursos financieros externos necesarios para hacer frente a las inversiones previstas.
- Establecer y mantener relaciones con los agentes financieros externos negociando las condiciones financieras aplicables a la empresa.
- Transmitir y explicar los objetivos a los miembros de su equipo así como motivarlos y ayudarles a resolver los problemas manteniendo reuniones o facilitando planes de formación.

Indicadores:

- Rentabilidad de los capitales comprometidos.
- % gasto financiero sobre deuda.
- Beneficios.
- Control presupuestario.
- Nivel de tesorería.
- ROE (rentabilidad sobre fondos propios medios).

Relaciones internas:

- Superior jerárquico: director general.
- N° personas que dependen del puesto: 3
- Plantilla media: 14.500 empleados.

Relaciones Externas:

- Agentes Financieros.
- Organismos e instituciones.
- Asesores externos.

Conocimientos:

- **Nivel de estudios:** Titulación de grado alto.

- **Idiomas y otros conocimientos:** No se requieren para el puesto.
- **Formación no reglada:**
 - Conocimientos jurídicos.
 - Gestión presupuestaria.
 - Conocimientos avanzados de contabilidad analítica.
 - Conocimiento de idiomas (función del tipo de empresa).
 - Conocimiento de la evolución y perspectivas de los mercados financieros.
 - Conocimientos avanzados en finanzas, control de gestión y contabilidad.

Competencias: No contestada.

Experiencia Previa: mínimo 5 años.

Complejidad Del Puesto: Medio-Alta.

Impacto De Los Errores (De 0-10): No contestada.

Esfuerzo Físico (De 0-10): 5.

Ambiente De Trabajo (De 0-10): 6.

Promoción: Director General.

Banda Salarial: 38.000€ anuales brutos.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE OPERACIONES.

Departamento: Dirección General de Operaciones e Ingeniería.

Misión: Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción, compras, calidad, almacén y mantenimiento, diseñando planes a corto, medio y largo plazo. Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad.

Funciones:

- Análisis y estudio de los medios técnicos, humanos y financieros necesarios para desarrollar los planes estratégicos de la Organización.

- Marcar los objetivos de los departamentos que forman parte del área de Operaciones (producción, compras, almacén, mantenimiento y calidad) y realizar el seguimiento de los mismos analizando las desviaciones y tomando las medidas oportunas para corregirlas.
- Montar reuniones periódicas con los responsables de cada área para coordinar el proceso de producción y asegurar el cumplimiento de los plazos marcados.
- Control de las roturas de stock tanto a nivel de materias primas como de producto terminado.
- Controlar la consecución de los objetivos marcados.
- Estudio y alineación de la capacidad de fabricación con las previsiones de venta.
- Fijar las directrices de calidad que define la dirección y dotar de los recursos necesarios.
- Realización de escandallos y seguimiento de costes de producción.

Responsabilidades:

- Responsable último de la gestión de compras, logística y aprovisionamiento.
- Obtener la máxima rentabilidad de las diferentes áreas a su cargo (Compras, Planificación Producción, Logística, Mantenimiento y Calidad).
- Dirigir y coordinar, y motivar al personal a su cargo con la finalidad de conseguir los objetivos estratégicos del área.
- Búsqueda de eficiencia en el servicio de entrega al cliente.
- Controlar la consecución de los objetivos marcados.
- Control de recursos humanos y maquinaria.
- Identificar la causa de ineficiencias de producción manteniendo relaciones con el departamento de I+D para corregirlas.

Indicadores:

- Niveles de stock.
- Mermas.
- Cumplimiento de plazos de entrega.

- Absentismo.
- Siniestralidad laboral.

Relaciones internas:

- Director General.
- Responsables de área.
- Empleados.

Relaciones Externas:

- Asesores externos.
- Proveedores de maquinaria.
- Proveedores de MMPP (mercancía peligrosa).
- Empresas del sector.

Conocimientos:

- Titulación de grado superior.
- Formación no reglada:
 - Conocimientos de las áreas de Operaciones (producción, compras, calidad, almacén, mantenimiento).
 - Conocimiento de ERP's para gestionar las necesidades de producción.
 - Conocimientos del sector y del mercado.

Competencias:

- Capacidad de liderazgo.
- Visión de negocio.
- Resistencia al trabajo bajo presión.
- Clara orientación al logro de objetivos y resultados.
- Buen comunicador.
- Alta capacidad de negociación a todos los niveles.

Experiencia Previa:

- Experiencia mínima de cinco años en puestos de similar responsabilidad.
- Experiencia en dirigir a grupos multidisciplinares.

Promoción: Director general.

Banda Salarial: 36000€ brutos anuales.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE OBRA Y PROYECTOS.

Departamento: Dirección General de Explotación de la Infraestructura.

Misión: diseño, elaborar proyectos constructivos, dirección facultativa de obras.

Funciones:

- Mantenimiento de obras → 33% tiempo.
- Realización de proyectos → 33% tiempo.
- Dirección obras → 33% tiempo.

Indicadores:

- Rentabilidad.

Relaciones internas:

- Puesto superior jerárquico: Director General.
- Nº personas que dependen del puesto: 1-3
- Plantilla media: 15.400 personas.

Relaciones Externas:

- Agentes Financieros.
- Consultorías.

Conocimientos:

- Nivel de estudios: técnicos medios o superiores.
- Idiomas y otros conocimientos: No son requeridos para el puesto.
- Formación no reglada: Conocimientos jurídicos.

Competencias: No contestada.

Experiencia Previa: de dos años en elaboración de proyectos y dirección de obras.

Complejidad Del Puesto (De 0-10): 8.

Impacto De Los Errores (De 0-10): 7.

Esfuerzo Físico (De 0-10): 5.

Ambiente De Trabajo (De 0-10): 7

Promoción: Director General.

Banda Salarial: 36.000€ anuales brutos.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE VENTAS Y COMERCIAL.

Departamento: Dirección de Comunicación y Ventas.

Misión: Comercialización de los productos y comunicación externa.

Funciones:

- Gestión clientes → 15% tiempo
- Gestión presupuestos internos → 20% tiempo.
- Gestión impagados → 20% tiempo
- Control facturación → 20% tiempo
- Otros → 25% tiempo.

Responsabilidades:

- Dirigir y organizar la red de Ventas en cuanto a selección de personal, formación, objetivos, política retributiva, motivación.
- Diseñar las políticas estratégicas para cada producto y para cada mercado, estableciendo precios, condiciones de venta canales de distribución, publicidad, promoción, etc.
- Elaborar los presupuestos del área de Ventas y controlar su cumplimiento, estableciendo las medidas correctoras necesarias.
- Transmitir la imagen de la organización al mercado.
- Implementar la orientación al mercado del resto de departamentos de la Organización.
- Supervisar el seguimiento realizado a la competencia para poder estudiar la estrategia adecuada.

- Definir y supervisar los planes de ventas y marketing.
- Supervisar la detección de las necesidades del cliente así como su evolución y su grado de satisfacción.

Indicadores:

- Rentabilidad por Clientes.
- Cuota de mercado.
- Tasa de pérdida de clientes.
- Facturación Ventas.
- Fidelidad de clientes.
- Facturación nuevos productos/facturación total.
- Marketing.

Relaciones internas:

- Puesto superior jerárquico: Director General.
- Nº personas que dependen del puesto: 3.
- Plantilla media: 14.500 empleados.

Relaciones Externas:

- Clientes y proveedores.
- Empresas del sector.
- Organismos e instituciones.

Conocimientos:

- **Nivel de estudios:** Ingeniería Superior.
- **Idiomas y otros conocimientos:** un idioma como mínimo.
- **Formación no reglada:**
- Amplios conocimientos en técnicas de ventas y planificación de estrategias comerciales.
- Habitado a trabajar con herramientas informáticas y nuevas técnicas de comunicación.

Competencias: No contestada.

Experiencia Previa: 3 años.

- Experiencia en dirección de equipos comerciales.
- Experiencia entre tres y cinco años como Jefe de Ventas, Director de Marketing, Jefe de Administración de Ventas.

Complejidad Del Puesto: media.

Impacto De Los Errores (De 0-10): 6.

Esfuerzo Físico (De 0-10): 0

Ambiente De Trabajo (De 0-10): 8

Promoción: Director General.

Banda Salarial: 40.000€ anuales brutos.

2.4 ELEMENTOS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.4.1 CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO.

Los factores ergonómicos que tienen mayor impacto sobre la motivación, la satisfacción y la conducta de los empleados en la mayoría de las organizaciones tanto públicas como privadas son la temperatura y calidad del aire, la iluminación, el mobiliario y el espacio.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por lo contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, con aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración.

La temperatura, la luz el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de sus casas, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

La iluminación debe ser de tal manera que aumente el confort visual, evitando provocar una sensación de desagradable que disminuya el bienestar psicológico, reduzca la capacidad de rendimiento y dañe la salud física. Una iluminación inadecuada puede producir problemas en la visión, dolores de cabeza, tensión entre otros.

El ruido producido por los equipos e instalaciones en el puesto de trabajo deberá tenerse en cuenta al diseñar el mismo, en especial para que no se perturbe la palabra ni la atención, lo cual obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. Es recomendable que los aparatos o maquinas ruidosas estén separados de los lugares de trabajo en donde se requiere mayor concentración. En general las condiciones desagradables del trabajo debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes.

En cuanto a la temperatura, debemos tener en cuenta que debe adecuarse a la época en la que nos encontramos y a la naturaleza de la tarea. (Ramió, 2002, pág. 99).

2.4.2 SEGURIDAD E HIGIENE.

Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional, cuidando que las condiciones del trabajo sean adecuadas. Mantener, motivado y satisfecho al empleado en este aspecto, permite lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa.

Por lo tanto, la higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la seguridad en el trabajo, que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad implementación de prácticas preventivas, debería ser unos de los puntos clave de cualquier organización, es decir, la organización debe tener conciencia de su importancia y para esto, debe ser considerada como un valor de la cultura de la misma.

De no ser así, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían a mantener un programa de higiene y seguridad. Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el clima laboral y en la buena imagen de que goce la organización, creando desmotivación e insatisfacción.

Por lo tanto, hay muchas razones por las que la organización debería estar motivada para crear un ambiente de trabajo adecuado y establecer un programa que fomente la seguridad y la higiene de los empleados.

Por esta razón, es necesario que en toda la organización se transmita una “cultura de seguridad y prevención de riesgos”, concienciando a los miembros de la empresa en materia de Higiene y Seguridad, capacitándolos para que conozcan cuáles son sus tareas y estén adiestrados para realizarlas, ya que gran parte de los accidentes laborales, se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo.

El cuidado de la salud de los empleados, no sólo los beneficia a ellos, sino también a la empresa, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad. (Ramió, 2002, págs. 98-100).

2.4.3 REMUNERACIÓN.

La remuneración económica o el salario se ha considerado tradicionalmente como la fuente de motivación más importante.

Dentro del término remuneración se incluyen todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización abona a sus trabajadores por la labor realizada. Es decir, salarios, jornales, beneficios, incentivos, etc. se encuentran incluidos en el término.

La relación entre remuneración económica y la motivación es compleja: evidentemente que cualquier trabajador se motiva cuando se le incrementa el salario, pero el problema reside en cuánto tiempo va a durar esta motivación. Cuando al cabo de pocos meses el trabajador se acostumbra al salario aumentado éste ya no opera una fuente de motivación.

La remuneración de los empleados tiene dos componentes genéricos: una parte fija que retribuye el puesto de trabajo y una parte variable que retribuye a la persona que ocupa el puesto. El tipo de política de una organización puede maximizar o minimizar una u otra parte. (Ramió, 2002, pág. 96).

La estructura salarial y las políticas de retribución responden a un conjunto de prioridades y objetivos vinculados a la estrategia organizativa y no a meras prácticas inerciales o de respuesta reactiva a reivindicaciones y conflictos laborales. (Longo, 2004, pág. 139)

La retribución es un elemento importante para la Administración de Recursos Humanos porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento.

Si se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño, llevar a ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos.

Las personas tienen, en general, la percepción de que reciben de la organización compensaciones de todo tipo, acordes con su contribución y que con equitativas comparadas con los demás empleados. (Longo, 2004, pág. 139)

Es significativo considerar, también, que el dinero no es lo único que motiva sino que existen importantes variables en relación con el trabajo que llevan a la satisfacción en el mismo, entre las que están: el trabajo que representa retos, desempeñar labores interesantes, contar con una supervisión competente y un desarrollo profesional, con sistemas de comunicación eficientes, que contribuyen al bienestar del individuo dentro de la organización.

Para que la compensación sea apropiada la organización debe contar con un sistema de remuneraciones, que se origina en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización sean distintos, entonces al admitir la existencia de diferencias respecto del “impacto” de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y por puestos.

Al considerar la organización el sistema de compensaciones, lo hace pensando siempre en términos de costos/beneficios, esto es, cuando fijan una remuneración esperan un resultado de su “inversión”.

Los sistemas de remuneraciones, son un “conjunto de métodos tendientes a establecer los niveles salariales para los distintos puestos de la empresa”. Estos constan de dos aspectos centrales, uno es el que intenta medir el grado en que cada puesto contribuye al logro de los resultados de la empresa, el intento de fijar la “importancia” o “criticidad” que cada puesto tiene, lo cual se logra mediante técnicas de evaluación de puestos, asegurando que exista de esta manera, equilibrio en el nivel interno.

El otro es aquél que permite a la empresa comparar sus niveles salariales con los vigentes en el mercado. Se emplean para ello estudios y sondeos del mercado externo, para garantizar así que exista equilibrio externo.

En la medida en que no se emprendan acciones efectivas para disminuir la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de remuneraciones sobre bases firmes. (Gomez-Mejía, 2008, págs. 374-379).

2.4.4 LIDERAZGO.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios de coercitivos.

Las tareas de un responsable administrativo consisten en iniciar, planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de su empresa. Un jefe es el elemento visible del organismo, ejerce las funciones de enlace con el exterior y el líder en el interior. Esta posición privilegiada, que se deriva de su autoridad formal, lo configura como el principal gestor de la información del entorno. Distribuye la información dentro de su unidad y, una vez asimilada y tratada, la retorna al exterior.

El estilo de dirección es la variable que tiene mayor incidencia sobre los empleados públicos. Del estilo de dirección depende que los contenidos del trabajo, la carrera administrativa y la formación generen más o menos motivación. Además, el estilo de dirección puede facilitar la motivación o la desmotivación en función de la utilización de recursos como las reuniones, el reconocimiento del trabajo bien hecho, la participación de los empleados en las decisiones, etc. (Ramió, 2002, pág. 97)

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñen, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

Hay tres grandes estilos de liderazgo:

- a) El liderazgo autocrático: implica la dirección de la organización utilizando el método tradicional del “orden y mando”.
- b) El liderazgo *laissez faire*: supone la no dirección en el sentido de que el responsable administrativo no ejerce las funciones asociadas al liderazgo y deja por su inhibición que la organización se “auto dirija”; solo toma decisiones en los momentos críticos.
- c) El liderazgo participativo: es un estilo de dirección que se caracteriza por tener en cuenta las opiniones de los empleados y que el líder formal explica y argumenta sus decisiones.

En las organizaciones públicas suelen predominar los estilos de liderazgo autocrático y *laissez faire*. La falta de preparación de algunos directivos públicos en materia de dirección y gestión de Recursos Humanos se debe al escaso papel que otorga a esta faceta algunas organizaciones públicas. Cuando se promociona a un empleado a una jefatura no se tiene en cuenta, en muchas ocasiones, su preparación o habilidad para dirigir a las personas; además, no se programa la formación necesaria para cubrir semejante laguna. (Ramió, 2002, pág. 96)

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Las estrategias para fortalecer el liderazgo en el sector público pasan por la identificación del potencial de las personas, el desarrollo de la formación y el *mentoring*, la implicación de los gerentes en tareas de desarrollo de personas y la construcción de nuevos sistemas de incentivos. (Longo, 2004, pág. 266).

2.4.5. PARTICIPACIÓN.

La participación es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. La participación difiere del consentimiento, quienes consienten no contribuyen, únicamente aprueban.

El proceso participativo aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. (Estirado León, 2010).

Las relaciones laborales se orientan, habitual y preferentemente, a la transacción y a la concentración, y no a la confrontación ni a la descalificación del adversario, en las relaciones laborales cada parte representa, sin extralimitarse, el papel que le es propio y cuyo ejercicio es recíprocamente reconocido y aceptado. (Longo, 2004, pág. 149)

Los empleados que participan se sienten por lo general más satisfechos con su trabajo y su supervisor y su eficacia personal aumenta como consecuencia de la autoridad otorgada. La participación no es algo que se deba aplicar igual a todos, por el contrario, debe responder a las necesidades de cada persona. Para que las personas se sientan que participan es necesario que se les tenga confianza, que se les dé reconocimiento por sus ideas y que los controles sean flexibles.

Las relaciones intergrupales e interpersonales hacen que el clima de trabajo donde se encuentra ubicado el empleado sea positiva o negativa. El clima laboral ejerce una influencia directa sobre la carga mental y el estrés del personal. (Ramió, 2002, pág. 94).

2.4.6 DELEGACIÓN.

Delegación es una herramienta administrativa muy utilizada aunque no siempre bien usada. Es la asignación de tareas que un jefe da a unos empleados pero estas tareas que se delegan son inherentes al jefe.

Así la finalidad es que el que delega quede más libre para hacer cosas más específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de decisión. La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos.

La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus empleados no puedan, ofreciéndoles guía y valorando su desempeño.

Tanto la delegación como el *empowerment* implican que los empleados acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. El poder debe ser igual que la responsabilidad. Si el poder es mayor que la responsabilidad, el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones. Por otro lado, si la responsabilidad es mayor que el poder, el resultado podría ser la frustración de los subordinados, ya que carecerían de poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables. Se disponen de muchos instrumentos conductuales para otorgar poder a los empleados. Uno de los más importantes se apoya en el uso de varios programas de administración participativa, que conceden a los empleados grados variables de propiedad percibida, intervención en diversos pasos del proceso de toma de decisiones y la sensación esencial de la capacidad de elegir en su entorno de trabajo.

La práctica de la participación, el *empowerment* y la delegación, trae aparejada beneficios tanto para la organización, en el sentido de un mayor compromiso, proceso más eficiente en la toma de decisiones, mejores comunicaciones hacia arriba y hacia abajo y mejoras impresionantes en el Clima Laboral, entre otras; y para el empleado, un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor contribución de ideas e iniciativa al trabajo, aumento de la satisfacción, reducción de conflictos y tensiones y lo más importante a tener en cuenta, es que permiten al personal redescubrir todos sus potenciales internos, los cuales se transformarán en una gran disposición (cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla"), entusiasmo, creatividad, dedicación y motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Es probable, también, que la rotación y el ausentismo disminuyan y que la productividad aumente en calidad y cantidad, porque los empleados sienten que trabajan en un lugar más adecuado y que tienen más éxito en sus labores.

2.4.7 EL CONFLICTO.

El conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización, que puede llegar a dañar seriamente su funcionamiento.

Dicho esto, hay que indicar que no todos los conflictos ni todo en los conflictos es malo. Tienen tanto un lado positivo, como un lado negativo.

Desde el punto de vista tradicional se debe evitar el conflicto porque indica un mal funcionamiento dentro de una organización. Sin embargo, desde el punto de vista de las relaciones humanas, el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier organización, y no necesariamente tiene que ser malo, sino que puede ser una fuerza positiva que determine el desempeño de la misma. El más reciente punto de vista, el de la escuela interaccionista, postula que “el conflicto es absolutamente necesario para que una organización se desempeñe con eficacia”.

Este último punto de vista, no propone que todos los conflictos son buenos, sino que algunos conflictos sustentan las metas y objetivos organizacionales mejorando su desempeño, estas son formas funcionales o constructivas de conflicto. Existen, por otro lado, conflictos que tienden a disminuir el desempeño organizacional, estas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto. Entonces el criterio que diferencia a ambos conflictos es el desempeño de la organización.

Las causas de los conflictos pueden ser externas e internas. Las primeras residen en las circunstancias que envuelven a las partes. En el ámbito de la organización, estas causas son muy variadas, indefinición de funciones, presiones del superior o de los otros departamentos, etc. Las causas internas consisten en las prioridades y en los rasgos de personalidad de las partes en conflicto, los gustos, los valores y las preferencias personales son muy diversos, la incompatibilidad psíquica son una fuente frecuente de conflictos interpersonales. En todos se da la confluencia de causas externas e internas en proporción diferente en cada caso.

El conflicto es, en cierto modo inevitable, debido a la confluencia de las causas que acaban de describir. Un conflicto no es necesariamente malo y destructivo. Un conflicto moderado puede tener efectos positivos, y bien conducido puede favorecer la innovación que nace del contraste. Por otro lado puede debilitar a los participantes y lograr rigidez en la organización.

Existen pruebas suficientes de que, en primer lugar es más efectivo afrontar un conflicto que evitarlo y en segundo lugar el conflicto interpersonal -entre personas, entre éstas y organizaciones o entre organizaciones- puede ser manejado provechosamente. (Tormo Carbó, 2011).

2.4.8 COMUNICACIÓN.

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima laboral para saber cómo son percibidas por sus empleados, si su cultura es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso de comunicación, a través del cual se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización s debe tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que se tiene al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión. El ofrecimiento de retroalimentación (*feedback*) precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

Un elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Se puede afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente se podrá motivar a los empleados, liderarlos, hacerlos participar en las decisiones, si no se sabe comunicar con ellos. En la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el clima laboral y, consecuentemente, la calidad de vida laboral. (Tormo Carbó, 2011).

2.5 ELEMENTOS RELATIVOS AL TRABAJO.

2.5.1 LA MOTIVACIÓN.

La motivación es el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a aplicar a su trabajo. Es muy frecuente que ciertas personas, en determinados momentos, deciden realizar el esfuerzo necesario para hacer su trabajo lo mejor posible y conseguir un alto rendimiento. (Longo, 2004).

La motivación es como una fuerza impulsora en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor importancia. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima elevada.

Stephen Robbins define la motivación aplicada al ámbito laboral como la: voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins., 2005, pág. 335) Es decir, predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado. Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización.

El mejor programa de motivación del personal (utilización de distintos tipos de incentivos) será aquel que contemple el conocimiento de los empleados, lo cual permitirá comprender su conducta y sus necesidades reales, saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización. Si los estímulos que se emplean para motivar no encuentran eco en el personal, es decir no son acordes a sus intereses, la motivación intentada fracasa.

La comprensión de la motivación en el trabajo permite explicar por qué la persona dirige sus fuerzas en un sentido determinado y manifiesta ciertas pautas de conducta y de reacción en el mundo laboral de la organización. (Ramió, 2002, pág. 89)

2.5.2. CALIDAD DE VIDA LABORAL.

La calidad de vida laboral de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma.

Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los anime a mejorar esas habilidades. La idea es que los empleados sean desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo.

Los esfuerzos por mejorar la calidad de vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

La calidad de vida laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al “enriquecimiento del trabajo” que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo.

Otros aspectos son los que permiten mejorar la calidad de vida laboral son relativos a la dinámica y prestaciones con que cuenta el empleado al realizar su trabajo, como horarios, beneficios sociales, ubicación del centro de trabajo y posibilidades de transporte, conciliación de la vida personal y profesional, etc. (Tormo Carbó, 2011).

2.5.3. SATISFACCIÓN LABORAL.

En el plano individual las pruebas indican que es la productividad la que lleva a la satisfacción. En el plano de la organización, hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño.

Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, se encuentra que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos. Posiblemente se puede decir que un trabajador más contento es más productivo, quizá sea cierto que las organizaciones contentas son más productivas. (Estirado León, 2010).

Clima y satisfacción laboral son dos variables relacionadas pero no iguales, el clima refleja la percepción sobre un aspecto de la organización, pero eso no necesariamente implica un determinado grado de satisfacción. La satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir. (Santiago, Berocal, & Alonso, 2008).

La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, con lo que desea o se espera de él.

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización. (Robbins, 2004, pág. 72).

2.5.4 CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO.

Los directores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso de la empresa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrolla las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

2.6 EL EFECTO DEL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN.

El clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es el ambiente o la atmósfera psicológica de la organización; es el resultado sinérgico del resto de las variables. (Ramió, 2002, pág. 89)

Las variables psicosociales (momento de la organización, contenido del trabajo, carga mental, estrés, política formativa, sistema de promoción, política de recompensa, estilo de dirección y factores ergonómicos) configuran el tipo de clima organizativo latente en una unidad. Cuanto más negativo sea este clima, más difícil será conducir una organización de un modelo a otro. Un clima organizativo negativo contribuye a generar una cultura organizativa conformista refractaria a cualquier esfuerzo vinculado a modificar los parámetros de conducta y puede tener efectos adversos para la organización:

- Mayor número y gravedad de conflictos entre los empleados.
- Mayor índice de rotación entre los recursos de la organización.
- Absentismo laboral.
- Enfermedades y bajas derivadas del stress y ansiedad entre los empleados.
- Bajo rendimiento en el trabajo.
- Costes derivados de la selección y capacitación de recursos nuevos.
- Transmisión de una imagen negativa al entorno. (clientes, proveedores).

Así por ejemplo, un clima laboral relativamente estable y favorable podría reducir los costes de suponen la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Por eso es necesario disponer de herramientas y procesos capaces de medir y analizar el estado del clima laboral y disponer de la capacidad de implementar medidas que tiendan a mejorar. (Ramió, 2002, pág. 213).

CAPÍTULO 3

<i>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES RETRIBUTIVAS DE RENFE Y LA PLANIFICACIÓN DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA.</i>	66
3.1 DISEÑO Y OBJETIVOS DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA.	66
3.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA ACTUAL.	69
3.2.1 EQUIDAD INTERNA.....	69
3.2.2 COMPETITIVIDAD EXTERNA.	70
3.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	71
3.2.4 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.	72
3.2.5 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	73
3.3 COMPOSICIÓN DE LA HERRAMIENTA RETRIBUTIVA.....	74
3.3.1 PLAN DE COMUNICACIÓN.	74
3.3.2 COMPOSICIÓN DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA Y LA VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	75
3.3.3 PERCEPCIONES SALARIALES.	81
3.3.4 PERCEPCIONES EXTRA SALARIALES.....	82

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES RETRIBUTIVAS DE RENFE Y LA PLANIFICACIÓN DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA.

3.1 DISEÑO Y OBJETIVOS DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA.

El objetivo de la Política Retributiva basada en Competencias hace referencia a la eficacia empresarial, vista en dos vertientes: coste derivado de la propia remuneración y de otro lado como herramienta de gestión de personal.

Como parte de la gestión de Recursos Humanos una buena Política Retributiva basada en Competencias debe tener como objetivos (Marroto, 2007, pág. 416):

- Atraer buenos profesionales.
- Retener a los empleados más valiosos.
- Estimular el rendimiento individual y colectivo.
- Fomentar la adhesión de las personas en la empresa y así el sentimiento de organización.
- Unido a lo anterior, reforzar la cultura corporativa.
- Favorecer la adquisición y desarrollo de capacidades.
- Incrementar el grado de satisfacción y la calidad de vida laboral de los empleados (véase la figura 3).

Figura 3. Objetivos de la Remuneración.



Fuente: Elaboración propia en base a Marroto, 2007.

Hay que tener en cuenta que la remuneración presenta una fuerte interacción con otros campos donde interviene Recursos Humanos: Evaluación del Desempeño, Promoción, Comunicación Interna, etc.

De otro lado, hay que saber que el impacto de los cambios introducidos por una Política Retributiva basada en Competencias se extiende a otras áreas y niveles de la organización, por cuanto que es uno de los medios más poderosos que cuenta la organización para enviar mensajes creíbles a sus empleados sobre su cultura organizacional, objetivos y orientación estratégica.

La tendencia actual en cuanto a Políticas Retributivas basada en Competencias para una organización moderna como RENFE Operadora es la siguiente:

- Reducción de los niveles y categorías profesionales, de manera que se consigue un organigrama menos jerarquizado. Todo ello para conseguir una mayor movilidad y polivalencia funcional.
- Atribución de mayor peso retributivo a las competencias personales y a los resultados, frente a la remuneración tradicional en función del puesto.
- Asunción de mayor peso por parte de los componentes variables.
- Sustitución de las comisiones por incentivos basados en la consecución de objetivos.
- Sustitución de incentivos individuales por incentivos grupales, con lo que se pretende fomentar el trabajo en equipo de la organización.
- Implantación de sistemas de incentivos que combinan resultados a distinto nivel individual, de equipo y global de la empresa.
- Desarrollo de incentivos relacionados con la calidad, reducción de costes, además de los tradicionales de ventas o producción.

Por su parte también hay que tener en cuenta los factores que inciden en la retribución que son los siguientes:

El entorno.

Cualquier organización está ubicada en un entorno con el que interactúa constantemente. Este entorno, en la mayoría de los casos, está constituido por otras organizaciones.

Esto significa que la dinámica organización-entorno es en realidad una dinámica interorganizativa. El entorno es una de las principales variables que condiciona las características y el desarrollo interno de las organizaciones. (Ramíó, 2002, pág. 30).

El servicio y el mercado de trabajo.

La finalidad de la administración pública es satisfacer las necesidades colectivas, coordinando esfuerzos, recursos e instrumentos para los particulares al bien común. Las características de los servicios influyen en el nivel retributivo. (Lozano, 2009).

La estructura de la propia empresa.

A mayor tamaño de la organización, mayor es la retribución. Esto tal vez es lo que más influya y determine el salario de un profesional. Un mismo puesto de trabajo en una organización grande puede percibir un salario hasta un 51% superior al de una organización pequeña, y un 23% más que el que se paga en una organización mediana.

Referido al puesto: valor, responsabilidades, formación requerida.

La formación previa del empleado también influye, no sólo para demostrar su capacidad en la tarea designada, influye para la remuneración final.

La formación se basa en diagnósticos fiables de necesidades. La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización. La formación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costos y al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo. (Longo, 2004, pág. 144)

Desempeños y logros.

Las organizaciones públicas tienen las mismas necesidades que las organizaciones del sector privado por lo que respecta a alcanzar sus objetivos de una forma eficaz y eficiente

El reto, por tanto, de una Política Retributiva basada en Competencias será el encontrar un equilibrio entre el mantenimiento de los costes salariales para la empresa en niveles asimilables para ésta y, por otro lado, potenciar al máximo esta herramienta de la gestión de Recursos Humanos como acción estratégica que es.

3.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA ACTUAL.

La atracción y retención de talento en las organizaciones, como objetivo de toda Política Retributiva y por tanto de RENFE Operadora, depende del *cuánto se paga*, pero también del *cómo se paga*. Antes del diseño retributivo se debe tener en cuenta que la estructura salarial debe de (Gómez-Mejía, Cardy, & Balkin, 2008):

- Mantener una equidad interna razonable y
- Mantener una competitividad externa de acuerdo a la situación y posibilidades económicas de la empresa.

3.2.1 EQUIDAD INTERNA.

Se habla de equidad interna cuando se da una relación proporcional entre la *remuneración* y la *aportación* del individuo a la organización.

La falta de equidad interna origina costes innecesarios, dificultades para la movilidad interna del personal y, sobre todo, percepciones de agravio comparativo que se traducen en sentimientos de insatisfacción del personal y el consecuente deterioro del clima laboral de la organización.

Todo ello se traduciría en un problema de rotación con la consecuente fuga de talento, que chocaría con uno de los objetivos básicos definidos por la política retributiva: **RETENER TALENTO**.

Para valorar la aportación de los empleados, se tienen en cuenta dos conceptos:

- a) **Valor del puesto de trabajo**, por el que establece una banda salarial con unos límites máximo y mínimo. La herramienta para llevar a cabo dicha valoración será la *Descripción-Valoración de los puestos de trabajo* que se ha llevado a cabo en el **CAPÍTULO 2**.
- b) **Evaluación del desempeño**, por la que se vincularían los aumentos en la retribución en función de la aportación del empleado a la empresa. Esta evaluación del desempeño en la organización incluirá la evaluación de competencias. Dicha evaluación se llevará a cabo mediante una evaluación 360° que se realizará anualmente y que se va a desarrollar en el **ANEXO 1**.

3.2.2 COMPETITIVIDAD EXTERNA.

Se habla de competitividad externa cuando las retribuciones de los empleados presentan una posición satisfactoria con respecto a las que perciben cargos similares, pertenecientes al mercado laboral de referencia.

Así pues, se debe definir la banda salarial en la que la compañía decide ubicarse, teniendo en cuenta tanto la economía de propia empresa como el factor motivacional para los sujetos de tal gestión retributiva:

- Remuneraciones demasiado bajas en relación con el mercado originan dificultades de atracción y retención de los empleados.
- Remuneraciones demasiado altas pueden poner en peligro la propia viabilidad de la empresa a nivel económico.

Los pasos que se siguen para lograr la competitividad externa satisfactoria son los siguientes:

- Definir la posición competitiva de la empresa, de acuerdo a los estudios retributivos de referencia. De esta manera se obtiene información fiable y actualizada sobre las remuneraciones vigentes.
- Delimitar el mercado de referencia, para los diferentes colectivos profesionales de RENFE. Hay que tener en cuenta que el mercado es distinto para cada puesto, debiéndose tener en cuenta el área funcional y nivel jerárquico.
- Cuantificar los desfases entre la posición real y la posición deseada por la organización.
- Poner en práctica medidas correctoras para reducir los desfases que se hayan podido apreciar, estableciendo un periodo de tiempo razonable para reducirlos (entre dos y tres años).

Además de mantener la equidad interna y la competitividad externa, la Política Retributiva basada en Competencias tiene que tener *efecto motivador*. Es por esto que se tiene que tener en cuenta:

- El puesto de trabajo: descripción de puestos de trabajo realizada en el CAPÍTULO 2.
- La persona ocupante del puesto, teniendo en cuenta en este punto los indicadores de rendimiento:

- Evaluación del Desempeño.
- Evaluación por Competencias.
- Cumplimiento de Objetivos.

3.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los Recursos Humanos.

Esta evaluación permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. Al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas, y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional, la evaluación va a permitir a los directivos realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales. (Pereda, Marín S. y Berrocal Berrocal, F. 1993)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de *staff*, en algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser del superior directo, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación.

Se puede observar que en las organizaciones la evaluación no necesariamente la realiza la parte administrativa, también puede haber una evaluación la cual despierta la motivación del empleado y el compromiso de cumplir los objetivos.

Los directores han rehusado por tradición evaluar a sus subordinados. Sin embargo, en una actividad tan importante como la administración no debería haber renuncia alguna a medir el desempeño con la mayor exactitud posible. En prácticamente todo tipo de actividades grupales, ya sea de carácter laboral o deportivo, siempre ha sido necesario calificar el desempeño de una manera u otra. Además, la mayoría de las personas, y sobre todo las más capaces, por lo general desean saber cuán aceptablemente hacen las cosas.

La evaluación es tan importante como la ejecución de las tareas que se deben realizar por parte de los trabajadores, esta es una responsabilidad de línea o autoridad formal y una función del *staff* o asesoría de la empresa.

Para una mejor evaluación es necesario utilizar unos patrones de rendimiento y comportamiento, es por eso que las organizaciones han estandarizado los procesos para una mejor verificación de los mismos.

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor.

La repercusión salarial de la evaluación del desempeño puede canalizarse a través de dos vías diferentes:

- Incrementos de la remuneración fija, mediante aumentos por méritos. La generalidad de las empresas que disponen de un sistema de evaluación del desempeño lo usan con esta finalidad.
- Percepciones no consolidables o parte variable. Por lo que la remuneración variable va ligada a los resultados de la evaluación. Su utilización hoy por hoy es minoritaria.

A continuación se estudia la parte variable de la retribución en función de la evaluación por competencias.

3.2.4 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.

Junto con la Evaluación del Desempeño se incluye la Evaluación de Competencias, para determinar la progresión salarial del individuo dentro del recorrido de cada puesto y para su promoción interna. La gestión por competencias supone su utilización como un patrón o norma para la selección del personal, la planificación de las carreras y la sucesión, la evaluación del desempeño y el desarrollo personal. (Longo, 2004)

Numerosos autores establecen que la repercusión salarial de la Evaluación por Competencias debe estar orientada a la retribución variable. Las competencias no son observables por sí mismas, por lo tanto hay que inferirlas a través de desempeños o acciones específicas.

Evaluar empleados en base de sus competencias significa ayudar, desarrollar y dirigir estos empleados en una dirección determinada y hacia un nivel más eficaz y competitivo. Evaluar empleados desde múltiples perspectivas (colegas, directivo, subordinados, clientes - internos o externos- resulta ser mucho más objetivo que sólo la evaluación jefe-empleado, y aumenta el diálogo en la empresa e influye directamente en la manera de trabajar del empleado en el día a día. (Pereda, Berroca, & Alonso, 2008, págs. 247-262).

3.2.5 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

Al hablar de objetivos nos estamos refiriendo a la denominada Dirección por Objetivos. Una Dirección por Objetivos, debe estar ligada a un sistema de incentivos, por lo que su repercusión salarial estaría orientada a la retribución variable. Es la propia naturaleza cambiante de los objetivos (DPO)⁷ lo que justifica su carácter no consolidable.

La Dirección por Objetivos se puede definir en palabras de George Odiome como *“un proceso por el cual los directivos principales y los directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican conjuntamente los objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre y en el que se utilizan estos parámetros como guías para dirigir la sección, departamento etc. de los que cada directivo es responsable y para valorar la aportación que realiza cada uno de los directivos participantes”*.

Por lo tanto los componentes que integran un sistema de DPO son los siguientes:

- Establecimiento de objetivos para cada puesto de trabajo directivo.
- Utilización de un proceso de determinación de objetivos conjuntos.
- Vinculación de los objetivos entre si.
- Medición y control de los resultados.
- Establecimiento de un sistema de retroalimentación: revisión y reciclaje.
- Participación activa de los responsables implicados.

⁷ DPO= Dirección Por Objetivos.

3.3 COMPOSICIÓN DE LA HERRAMIENTA RETRIBUTIVA.

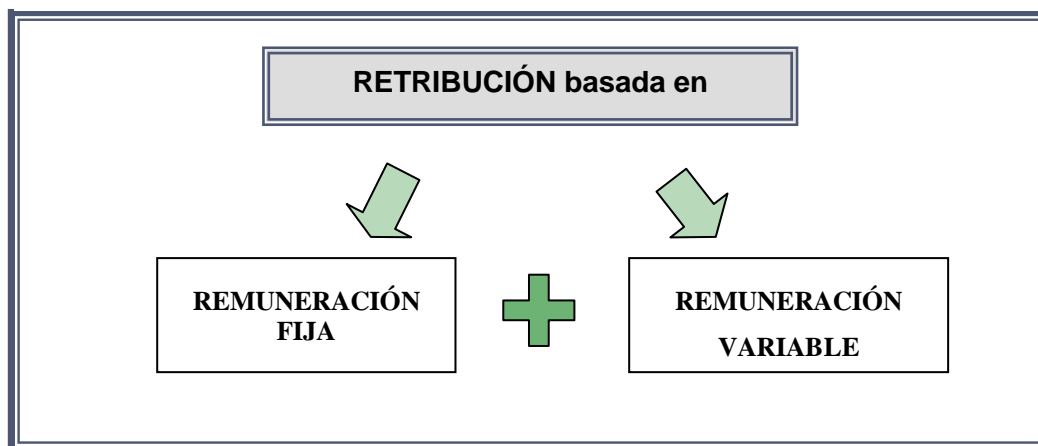
3.3.1 PLAN DE COMUNICACIÓN.

Tradicionalmente los sistemas retributivos se basan en un único componente: retribución fija. Aunque esta opción tiene como ventaja la simplicidad, realmente todo lo que se pretende con los objetivos expuestos de la Política Retributiva basada en Competencias se vería limitado.

Por tanto, la retribución debe remunerar las aportaciones que realicen las personas a la organización, por lo que se opta por hablar de:

- **Remuneración fija**, entendida como aquella que percibe el trabajador de forma regular (compuesta por bandas salariales que reflejan el desempeño de la persona en el puesto).
- **Remuneración variable**, entendida como aquella que se encuentra vinculada al cumplimiento de determinadas condiciones tales como la consecución de objetivos determinados de antemano y la evaluación de competencias. Se trata por tanto de retribución no consolidada (Véase la figura 4):

Figura 4. Componentes de la Retribución.



Fuente: Elaboración propia en base a Werther William, 2000

El Sistema Retributivo basado en Competencias, tiene en cuenta lo siguiente:

- Respecto a la parte fija del salario, se deben ligar los incrementos a la productividad y resultados de la empresa más que a la tasa de inflación.
- Incrementar salario en función al desempeño que sustituiría al tradicional incremento igual para toda la plantilla, el denominado “café para todos” (Sistema de banda salarial).

- Se debe dar de manera paulatina más peso a la retribución variable.
- Se debe sustituir aquellos componentes variables poco motivadores por sistemas de incentivos basados en objetivos y/o participación en resultados.
- Se deben introducir factores ligados a la calidad, la atención al cliente, sinergia entre áreas y/o departamentos.

Un Sistema Retributivo basado en Competencias que incorpore la retribución variable supone un cambio organizacional muy importante y debe apoyarse en la comunicación de manera que el cliente interno conozca el nuevo sistema por el que se opta.

La no comunicación, debido a que se trata de una materia especialmente sensible, puede dar por perdido el sistema que se trata de implantar. La comunicación ha de ser clara con el fin de que no se generen distorsiones de aquello que se pretende.

Vamos a explicar el nuevo enfoque y objetivos de la Política Retributiva basada en Competencias dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, así como también se explicarán los conceptos salariales que componen tanto la parte fija como variable dejando clara la composición de esta última especialmente, como novedad introducida. Junto a todo ello se ha de intentar implicar a los interesados.

Como herramientas para el proceso de comunicación optamos por las siguientes.

- Información a través de la línea jerárquica.
- Consultas al Departamento de Recursos Humanos.
- Publicación en folletos y publicaciones de RENFE Operadora.
- Intranet de RENFE Operadora.

3.3.2 COMPOSICIÓN DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA Y LA VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Una buena Política Retributiva basada en Competencias, como la que se pretende llevar a cabo, debe de seguir tres requisitos básicos:

Que sea internamente equitativa → Es decir, que retribuya más a los puestos que más aportan a la empresa, siendo el lema “a igual valor, igual salario”. El método para garantizarlo es la **valoración de puestos de trabajo**.

Que sea externamente competitiva → mediante **encuestas salariales** podremos retener a los mejores en cada puesto.

Que sea motivadora, es decir que estimule al trabajador → muy útil en este apartado son las **evaluaciones del desempeño**, ya que es “injusto pagar igual a quienes rinden diferente”.

Siguiendo esos pasos, y en busca de la excelencia, nos detenemos en la **valoración de los puestos de trabajo**, ya que es el paso previo de toda política Retributiva basada en Competencias que se persigue:

- El tener una política salarial ordenada, sistemática y equitativa, basada en lo que aporta cada puesto en relación a los demás.
- Establecer una estructura de salarios comparable a las de otras compañías del entorno y del sector.
- Introducir una disciplina salarial controlando con precisión los costes del personal.
- Proporcionar datos objetivos, fiables y cuantificables de cara a revisiones salariales.
- Crear principios claros de cara a tratamientos de los salarios.
- Evitar conflictos dentro de la plantilla por agravios comparativos.

La valoración de puestos de trabajo es un procedimiento sistemático para conocer la importancia o valor relativo de cada puesto de trabajo con los demás de su misma organización. (Pereda, Berroca, & Alonso, 2008, págs. 157-190)

Esta valoración puede ir definida por distintos criterios, como son los expuestos a continuación:

- Conocimientos/capacidades/habilidades/competencias que el puesto requiere para desempeñarlo.
- Responsabilidad que exige, bien por el trabajo de otros, bien por el efecto de sus posibles errores.
- Esfuerzo, tanto físico como mental, que el puesto demanda.
- Condiciones ambientales en las que se desarrolla el trabajo en cuestión.

Para poder hacer la valoración de puestos de trabajo, antes hay que realizar el análisis y descripción de los mismos, intentando responder a las preguntas:

- 1) ¿Qué hace?
- 2) ¿Cómo lo hace?
- 3) ¿Con qué lo hace?
- 4) ¿Para qué lo hace?
- 5) ¿Cuándo lo hace?
- 6) ¿Cuánto tiempo lo hace?

En este caso, se utiliza la Descripción de los Puestos de Trabajo presentada en el CAPÍTULO 2 para realizar la valoración de los puestos. Hay dos grandes metodologías para realizar la valoración de puestos de trabajo: cualitativa y cuantitativa.

La *metodología cualitativa* es la más sencilla de emplear, ya que considera cada puesto de trabajo como un bloque monolítico. Sin embargo, la *metodología cuantitativa* desmenuza y analiza cada puesto de trabajo, de manera que es mucho más rigurosa y mide más los detalles, no sólo ofrece la diferencia entre el valor de dos puestos, sino que también, dice en qué grado son diferentes.

Se utiliza la metodología cuantitativa, y en concreto el método de Punto Por Factor. En este método, los puestos de trabajo se descomponen en factores, estos contienen a su vez distintos grados, y se asigna una puntuación a cada grado, según la importancia de cada factor.

En el caso de RENFE Operadora, se eligen las siguientes categorías:

- APTITUDES.
- EXIGENCIAS.
- RESPONSABILIDADES.
- CONDICIONES AMBIENTALES.

Cada categoría a su vez se subdivide en distintos factores:

- APTITUDES: Experiencia y Formación.
- EXIGENCIAS: Esfuerzo.
- RESPONSABILIDAD: Supervisión y Datos Confidenciales.
- CONDICIONES AMBIENTALES: Ambiente de trabajo y Horario.

A continuación se detallan estos factores:

- **EXPERIENCIA:** Este factor valora el período de tiempo que es preciso para que una persona con capacidad normal y en posesión de unos conocimientos que le permitan desarrollar las funciones del puesto, pueda tener un conocimiento correcto de las distintas tareas que abarca y de las distintas particularidades que pueda presentar, realizando una actividad satisfactoria.
 - *Grados:*
 1. Sin experiencia.
 2. Prácticas o menos de un año en puesto similar.
 3. De 1-3 años.
 4. Más de 5 años en puesto similar.
- **FORMACION:** Este factor valora los conocimientos que debe tener el titular del puesto para hacer frente a la tarea y desempeñar con éxito las funciones, problemas y responsabilidades que conlleva la realización de esa actividad.
 - *Grados:*
 1. Sin titulación.
 2. Graduado Escolar.
 3. Bachillerato o Módulo.
 4. Formación Universitaria.
 5. Postgrado.
- **ESFUERZO:** El grado o cuantía en que se dirigen las fuerzas, capacidades y actitudes para alcanzar las demandas propias del puesto.
 - *Grados:*
 1. El esfuerzo físico es mínimo.
 2. Pequeño esfuerzo físico. Se realizan algunos esfuerzos.
 3. Esfuerzo físico normal o medio.
 4. Esfuerzo físico notable, por encima de lo normal.
 5. Esfuerzo físico extraordinario.
- **SUPERVISION:** Dirección, control de los superiores sobre las funciones.
 - *Grados:*

1. No supervisa a nadie.
 2. Supervisa a 1-2 personas.
 3. Supervisa grupos de unos 5 miembros.
 4. Supervisa grandes grupos.
- *DATOS CONFIDENCIALES*: Manejar información privada de la empresa.
 - Grados:
 1. No maneja datos confidenciales.
 2. Tiene acceso a datos de confidencialidad moderada.
 3. Maneja información clasificada de forma habitual.
 - *AMBIENTE DE TRABAJO*: Características del entorno laboral.
 - Grados:
 1. No sometido a condiciones adversas.
 2. Trabajo al aire libre.
 3. Condiciones extremas.
 - *HORARIO*: Turno en el que suele realizar su jornada laboral.
 - Grados:
 1. Trabaja sólo de mañanas.
 2. Jornada partida.
 3. A turnos.

Una vez que se tienen las categorías divididas en factores y estos en grados se pasa a realizar la ponderación de estos basándose en el reparto de 1000 puntos totales (véase Tabla 4):

Tabla 4: La ponderación de las variables de los puestos de trabajo

FORMACION	20%	200	40-80-120-160-200
ESFUERZO	20%	200	40-80-120-160-200
EXPERIENCIA	15%	150	37-74-111-150

SUPERVISION	15%	150	37-74-111-150
AMBIENTE	10%	100	33-66-100
HORARIO	10%	100	33-66-100
DATOS CONFIDENCIALES	10%	100	33-66-100
GRADOS	100%	1000	

Fuente: Elaboración propia en base a Renfe.es

Así de esta manera, a cada grado le pertenecerá su puntuación correspondiente de la última columna. Por ejemplo, en el factor FORMACIÓN, y en el Grado 1: Sin titulación; le corresponderá la puntuación de 40ptos, ya que es el primer valor de la escala de la columna de la derecha, y así se realizaría con todos.

Ya que esto se realiza con todos y cada uno de los puestos, se comprueba que hay tantas puntuaciones distintas como distintos puestos por lo que deben establecerse los distintos niveles retributivos que agrupen algunos de ellos. Para hallar estos niveles se cogen todas las puntuaciones obtenidas y se realizaría la siguiente operación:

$$\frac{(PUNT. SUPERIOR) - (PUNT. INFERIOR)}{10}$$

Esta sencilla operación permite obtener un valor que se toma como distancia entre los distintos niveles retributivos. De manera que los límites de esos niveles serán los siguientes:

$$\begin{aligned} NIVEL I &\rightarrow Punt. Inferior > X > Punt.inferior + Distancia \\ NIVEL II &\rightarrow Punt inferior+distancia > X > Punt inferior + 2 Distancia. \\ &(\dots) \end{aligned}$$

Es decir, la puntuación que quede como límite superior de un nivel, será el límite inferior del siguiente, y esa sumándole la distancia será de nuevo el límite superior del nivel, y así sucesivamente.

Así, los distintos niveles retributivos podrán solaparse en sus puntuaciones limítrofes. De esta manera, la puntuación obtenida con la Valoración de Puestos de Trabajo permite situar a la persona en un punto intermedio de su nivel, fijándole ahí su retribución fija. Y tras valorar su desempeño y consecución de objetivos, podrá alcanzar con su retribución variable como máximo a la zona más alta dentro de su nivel.

Este procedimiento, pues, es un procedimiento integrador, ya que por una parte permite fijar el salario fijo del puesto, y por otro abre la posibilidad de fijar una retribución variable que resulte motivadora para la persona, pero que a su vez tenga unas limitaciones.

También da muy buenas pistas acerca de cómo y a quien establecerle un plan de carrera, ya que si se observa que hay personas que están siempre en la parte superior de un nivel, y como ya se ha mencionado, ésta se solapa con la inferior del nivel inmediatamente superior tal vez a esa persona halla que aumentarle de categoría, y por tanto, de nivel salarial.

3.3.3 PERCEPCIONES SALARIALES.

El Sistema Retributivo basado en la Gestión por Competencias que se pretende implantar se basa en la integración de puesto, competencias, objetivos y resultados, conforme al modelo expuesto anteriormente de percepción salarial basada en retribución fija + variable.

De esta manera se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- **El valor del puesto de trabajo.** Se establece una banda salarial fija para cada puesto. En la fijación del recorrido de cada puesto, se pueden tener en cuenta criterios de equidad interna así como también de equidad externa.
- **Competencias de los puestos.** Concretará la posición de cada empleado, dentro de unos niveles de oscilación que se han atribuido a cada puesto.
- **Grado de cumplimiento de objetivos.** Constituirá parte variable del salario. En este caso se refiere a objetivos individuales entendidos como miembro de un equipo o como persona individual.
- **Consecución de beneficios de la empresa.** Conformaría parte variable del salario que dependería de los resultados de la empresa.

Los resultados de la Evaluación de Competencias se plasmarán en el sueldo variable. Para ello se realiza un reajuste en la revisión semestral en función de dicha evaluación competencial.

La justificación de este tipo de incentivo va ligado al sentimiento de la organización que produciría compartir los beneficios de ésta, lo cual mejoraría a su vez el clima laboral, la producción y por tanto la competitividad de la compañía.

El Modelo Retributivo basado en la Gestión por Competencias y la Gestión de Objetivos constituyen los dos pilares básicos de la Gestión del Desempeño. Las competencias proporcionan un criterio más cualitativo y enfocado a las personas y los objetivos ofrecen criterios más cuantitativos y orientados hacia resultados. Todo ello para lograr la eficiencia de la empresa.

Es evidente que un Sistema Retributivo basado en la valoración de los puestos de trabajo y en el establecimiento de perfiles de competencias, no es algo estático, por cuanto que, cualquier cambio organizacional o de orientación estratégica de la compañía generaría una revisión del mismo.

3.3.4 PERCEPCIONES EXTRA SALARIALES.

Además como complemento a las percepciones salariales el Sistema Retributivo también incluye retribuciones de carácter extra salarial, que se detallan a continuación:

- Vales de comida.
- Vales guardería.
- Concesión de microcréditos.
- Acceso a Planes de Pensiones.

CAPÍTULO 4:

<i>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA.</i>	85
4.1 INTRODUCCIÓN.	85
4.2 OBJETIVOS.	85
4.3 PROPUESTA DE MEJORA: DISEÑO DE UNA POLÍTICA RETRIBUTIVA MODERNA Y MOTIVADORA BASADA EN COMPETENCIAS.	86
4.3.1 SIGNIFICADO, DIAGNÓSTICO Y CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.	86
4.3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.	92
4.4 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.	96
4.4.1 COMPETENCIAS RENFE.	101
4.5 PRESUPUESTO.	113
4.5.1 COSTES EN QUE SE HAN INCURRIDO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.	114
4.6 VIABILIDAD.	119

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA.

4.1 INTRODUCCIÓN.

En este capítulo, relativo a la propuesta de mejora, se propone un Sistema Retributivo basado en las Competencias que persiga el desarrollo profesional del empleado a través de la gestión de Recursos Humanos. Todo ello sin olvidar la necesidad de ajuste presupuestario, de gran importancia debido a la crisis actual, motivo por el que también se ajustarán los recursos disponibles para elaborar un presupuesto de actuación lo más económico posible.

Las mejoras que se expondrán requerirán una nueva visión o estructura más flexible que la actual, lejos de las habituales estructuras rígidas que no permiten la adaptación continua a los cambios. Así pues, las mejoras requerirán un aumento en las competencias de los directivos de RENFE Operadora, que pasarán de ser un meros gestores, a controlar la ejecución de este proyecto y, una vez conseguidos los objetivos, a velar por el sostenimiento y mejora permanente de una excelente atención al usuario, que haga merecedora a RENFE Operadora del reconocimiento a su calidad.

Por lo tanto, aparte de las posibles mejoras a las que se dará un tratamiento descriptivo más superficial, la propuesta de mejora concreta estará orientada a dotar de las competencias funcionales necesarias a los actuales directivos de RENFE Operadora para que sean unos verdaderos gestores públicos, responsables del funcionamiento eficaz y eficiente de los servicios que se prestan.

Este modelo retributivo basado en la gestión por competencias se trasladará también a todos los departamentos de RENFE Operadora ya que se hace evidente la conveniencia de que en cada departamento de RENFE Operadora exista un puesto de responsable que asegure el buen funcionamiento no solo de los equipos e instalaciones sino también del bienestar y la satisfacción laboral de los empleados públicos.

4.2 OBJETIVOS.

Respeto a la mejora concreta:

- Restructuración de las competencias de los puestos directivos a través de la implantación de un sistema de Gestión por Competencias y una política salarial equitativa, competitiva y motivadora.

En cuanto a los beneficios extra salariales complementarios se destacan:

- Vales de comida
- Vales de guardería.
- Concesiones de microcréditos.
- Acceso a planes de pensión.

Estos beneficios extra salariales complementarios se van a desarrollar en el ANEXO 2.

4.3 PROPUESTA DE MEJORA: DISEÑO DE UNA POLÍTICA RETRIBUTIVA MODERNA Y MOTIVADORA BASADA EN COMPETENCIAS.

Para alcanzar el objetivo principal de este trabajo, que es elaborar una Propuesta de mejora, y tras el estudio que se ha realizado en capítulos anteriores de RENFE, nos centramos en este capítulo en el Diseño de una Política Retributiva para directivos basada en Competencias.

A partir de esta situación de transformación que se ha intentado sumariamente describir en los capítulos anteriores, se explica en que consiste la Gestión por Competencias, el proceso de desarrollo, las oportunidades de mejora que la introducción de este enfoque supondría para los elementos más importantes que integran la gestión de Recursos Humanos, para acabar con las condiciones que deberán concurrir para una implementación satisfactoria del proyecto.

Pero antes de centrarse en el contenido de los cambios que constituye el tema central de este TFC, es necesario detenerse un momento en el significado y diagnóstico de las competencias.

4.3.1 SIGNIFICADO, DIAGNÓSTICO Y CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

1) SIGNIFICADO Y DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS.

La Gestión por Competencias es una técnica de Recursos Humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, en donde destacan los trabajos de McClelland (1943), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993).

Las ideas acerca de la gestión por competencias han impregnado la Gestión de Recursos Humanos a lo largo de las últimas décadas, hasta el punto de que algunos autores han llegado a hablar de un cambio de paradigma que sustituiría una organización basada en el puesto por una organización basada en las competencias. (Guerrero Dávalos, Valverde Aparicio, & Gorjup, 2011).

La gestión por competencias supone su utilización como un patrón o norma para la selección del personal, la planificación de las carreras y la sucesión, la evaluación del desempeño y de desarrollo personal. (Longo, 2004, pág. 44).

La justificación de gestionar los Recursos Humanos por competencias, es porque le permite a la Dirección de Recursos Humanos centrarse en las características de las personas que requiere a corto, medio y largo plazo para poder hacer frente a los cambios como consecuencia de la evaluación de los negocios. Esto es, los procesos de selección para muchas organizaciones van más allá de tomar en cuenta un currículo; ahora, los individuos que se pretende contratar necesariamente deben presentar comportamientos que son tomados en cuenta en tareas relevantes dentro de la organización por los evaluadores de selección de Recursos Humanos. (Guerrero Dávalos, Valverde Aparicio, & Gorjup, 2011, págs. 260-264).

La gestión de Recursos Humanos por Competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas. (Estirado León, Julio M.- Gestión y Dirección de Recursos Humanos, pág. 24).

El gran atractivo para la organización de integrar Competencias y Objetivos en su modelo retributivo sería el permitir dentro de una política de Recursos Humanos orientar los esfuerzos de las personas en la dirección de los objetivos de la propia organización y así mejorar su rendimiento.

Las competencias como requerimientos exigibles de la persona se emplean para el correcto desempeño de su labor y van unidas al análisis de las tareas del puesto de trabajo que se extrae de la Descripción-Valoración de los Puestos de Trabajo, como se ha realizado en el Capítulo 2 de este trabajo.

2) CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

Para Spencer y Spencer las principales competencias son cinco:

1. **Motivación**, referido a los intereses que una persona considera o desea.

2. **Características** físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. **Conocimiento.** La información que posee una persona sobre determinadas áreas.
5. **Habilidad,** como capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.(Spencer y Spencer, 1993, pág. 9-23)

Por su parte, R. M. Gagné propone también cinco competencias, centrándose exclusivamente al ámbito de las competencias que se pueden aprender, con una visión integradora de todos los mecanismos de aprendizaje conocidos, y desde una aproximación cognitiva:

1. Habilidades Intelectuales.
2. Información Verbal.
3. Estrategias Cognitivas.
4. Habilidades Motoras.
5. Actitudes.

De lo anterior se extrae la siguiente clasificación que desarrollamos a continuación:

1. Aptitudes.

La aptitud se relaciona con la capacidad para el aprendizaje, lo que tiene mucha relación con el potencial humano de las organizaciones. De manera generalista, los autores dicen que los seres humanos no somos buenos ni malos en todas las tareas, y que destacaremos más en aquellas actividades que requieran la utilización de la aptitud principal, y menos en aquellas tareas que requieran las aptitudes secundarias.

Las aptitudes se caracterizan por tener mayor componente hereditario que el resto de competencias humanas. Es por esto que, son competencias altamente estables en una persona adulta. Las aptitudes determinan ciertas preferencias de la persona y lógicamente hacen que existan ciertas actividades en la que la persona se desenvuelve mejor.

Se pueden definir las aptitudes de que se dispone para realizar actividades, que facilitan el desenvolvimiento en la sociedad en general, y en el mercado de trabajo en particular, y que aportan la capacidad básica del comportamiento laboral y social.

Existen aptitudes muy diferentes y muchas clasificaciones de las mismas, de forma genérica pueden clasificarse en sensoriales, motrices o intelectuales.

Las aptitudes están determinadas en cada persona de forma innata pero, también, se puede producir un desarrollo de las mismas como consecuencia del aprendizaje.

Visto lo anterior se puede concluir que dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, será en la fase de selección donde se detectan las aptitudes de los individuos por cuanto como se ha dicho, poco se puede hacer mediante el aprendizaje. (Wikipedia, 23/07/2013).

2. Conocimientos.

Se puede definir conocimientos como la información significativa de carácter sensorial y/o simbólico, verbal o no verbal, que se almacena en la memoria, y que puede recuperarse cuando se necesita en un momento dado de la interacción con el ambiente.

La vía de aprendizaje preferente para este tipo de competencias será la recepción de información a través de los sentidos. Pero además, también provienen de la experiencia extraída de las diferentes experiencias vividas durante la jornada. Los conocimientos serían el *Know-what* o “saber qué”.

Los conocimientos son la base sobre la que se construyen las habilidades. Partiendo de la idea de que los conocimientos son relevantes al puesto, el recuerdo oportuno de los mismos dependerá del número de ocasiones, para el recuerdo, que se presenten en el tiempo; lo que significa que la aplicación y el mantenimiento de los conocimientos dependerán de las veces que se ha puesto en práctica.

Para la Gestión de los Recursos Humanos, lo anterior lleva a afirmar que se debe incidir en materia de formación sobre estrategias de recuerdo y memorización durante las acciones formativas, para asentar lo aprendido. (Levy-Leboyer, 2000).

3. Habilidades.

Las habilidades se pueden definir como cadenas de comportamiento motor y/o mental, almacenadas en la memoria, que se recuperan cuando se necesita para relacionarse con el medio. A diferencia de lo visto con los conocimientos, las habilidades son algo dinámico, exigen de mucha práctica lo que *Gagné* denomina “saber procesual”.

Desde el punto de vista de la Gestión de los Recursos Humanos, la formación para una habilidad concreta sólo tendrá sentido si existe la posibilidad de practicarla en el puesto de trabajo.

Las habilidades cumplen una función muy importante en el desempeño del trabajo, es lo que se denomina “*know-how*” o “saber cómo”. La repercusión de este aspecto es fundamental en el establecimiento de una política retributiva más racional para la organización, así como más ecuánime y motivadora para el empleado. (Tormo Carbó, Guillermina- Cap. 2 Gestión de Recursos Humanos).

4. Actitudes.

Las actitudes representan creencias, valores, convicciones, ideas preconcebidas, prejuicios y temores de aquello que rodea a la persona. Las actitudes se adquieren y modulan fundamentalmente por influencia social, concretamente son los mecanismos del aprendizaje por imitación de modelos sociales en los que se intervienen.

Gagné dice que las actitudes son estados mentales que representan tendencias que influyen en la elección de los actos personales. Las actitudes, según este autor, cumplen la función de “situar” al individuo para orientar su comportamiento, proporcionando una coherencia global y característica a todos los actos de una persona; configuran una identidad personal y social del “yo” ante los demás. (Gagné, R. M.)

Las actitudes en el ámbito laboral y de una organización, se definen como una toma de posición respecto al puesto, los compañeros, la dirección, etc. En este posicionamiento de la persona caben tres alternativas: positiva, neutra y negativa; detrás de lo cual se manifiesta un sentimiento de atracción, indiferencia o rechazo respectivamente.

Conocimiento / Habilidades no se adquieren sólo en situaciones de aprendizaje formal sino que provienen de la experiencia de situaciones que experimenta.

Los conocimientos son la base sobre la que se construyen habilidades. Las actitudes, las habilidades, los conocimientos constituyen la parte aprendida del ser en el ámbito laboral.

Los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, están debajo de la superficie, son más difíciles de evaluar.

La autora y profesora de “Psicología del Trabajo”, Claude Levy-Leboyer, dice lo siguiente de las competencias:

- Las competencias son comportamientos, algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas, hacerlas más eficaces para una situación dada.
- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.
- Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

Las competencias individuales y competencias clave de la organización están en estrecha relación: las competencias de la organización están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-fair*, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. (Alles, M., Gestión por competencias: el diccionario, 2000).

Se puede observar pues que las competencias son tan importantes para la propia persona como para la empresa que es lo que en este trabajo interesa.

A nivel de identificación de competencias individuales vs empresariales, puede decirse que las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos, mientras que para las competencias de la empresa se emplean métodos de análisis de mercado y de evolución de la propia estrategia de la empresa.

El diagnóstico de competencias individuales permite saber lo que cada individuo aporta en la realización de una misión encomendada. Por su parte, el diagnóstico de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

Diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos.

Por su parte, Daniel Goleman en su libro *La inteligencia emocional en la empresa*, dice que el poder hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el querer hacer representado por competencias, tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades.

Estas competencias, afirman que agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

4.3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

RENFE Operadora ejerce un papel principal como dinamizador del sector ferroviario, haciendo del ferrocarril el medio de transporte por excelencia y facilitando el acceso a la infraestructura en condiciones de igualdad. No obstante, y a pesar de la profesionalidad y el buen hacer demostrado a lo largo de los años por el colectivo ferroviario, el clima laboral hablando del capital humano es conflictivo.

La necesidad de introducir una Política basada en la Gestión por Competencias para garantizar el futuro del ferrocarril y de los puestos de trabajo de los directivos es muy visible ya que la situación en dicho sector es sumamente grave, con amenazas directas al nivel de empleo en toda la organización. (Comunicado CGT 4/10/2013)⁸. La implantación de dicha política basada en competencias en el seno de una empresa pública con criterios de gestión empresarial, y en un entorno dinámico de competencia, debe, en primera estancia, delimitar e intentar subsanar los desequilibrios que suponen el déficit de plantilla respetando unas condiciones dignas de trabajo, con una retribución y con un desarrollo profesional apropiado.

Como ya se ha mencionado en la Tabla 1 del Capítulo 2 las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas están obligando a replantear el papel de los directivos de las administraciones públicas. En efecto, esta complejidad, hacen que las organizaciones deben asumir una función relacional que se convierte en muchos casos en eje de su acción. Para dar una respuesta efectiva a los problemas sociales es necesario implicar a los distintos actores y conseguir la colaboración activa de los mismos.

Todas estas situaciones hacen necesaria una uniformidad en los salarios de los empleados en función de las competencias, ya que la base que sostiene RENFE Operadora se encuentra en las personas, en el empleado público, en sus sistemas de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso personal y profesional con el servicio público y con la Administración. Identificar y desarrollar no sólo el conocimiento sino también las capacidades y las habilidades de los empleados, incide directamente en la consecución de los objetivos.

⁸Sector Federal Ferroviario <http://www.sff-cgt.org/comunicados/COM-159-04102013-SECTOR%20CGT%20convoca%20movilizaciones.pdf> [20.09/2013]

Por lo tanto este Proyecto no trata, en modo alguno, de proponer una adopción a ciegas de cualquier fórmula de gestión, sino solamente de aquellas que, siendo compatibles con los valores públicos, puedan aportar mejoras reales.

4.3.2.1 OPINIÓN DE LOS EXPERTOS.

La descripción de los puestos de trabajo basadas en competencias permite articular itinerarios formativos para la adquisición y mejora de las competencias, que de acuerdo con la descripción previa de los puestos de trabajo, se requieren para su desempeño eficaz. Ello posibilitará articular una política formativa más vinculada a las necesidades reales de la organización así como al desarrollo real y efectivo del potencial profesional de los empleados públicos.

La clave del éxito del sistema por competencias, es precisamente la confianza que el conjunto de los empleados públicos, en los diferentes niveles de la organización, depositen en el sistema, por su objetividad, fiabilidad y utilidad.

La visión cualitativa que incorpora una evaluación del desempeño basada en competencias aporta múltiples ventajas en aquellos servicios, mayoritarios en el sector público, donde la calidad y no tanto la cantidad es lo verdaderamente determinante.

Como recuerda Pereda y Berrocal, el propio concepto de *competencia* se adoptó precisamente como un intento de desarrollar un sistema que permitiese predecir de forma más exacta el rendimiento de los empleados en su puesto. Es en los años noventa cuando el concepto de competencia se comienza a aplicar a los programas de evaluación del rendimiento y a los sistemas retributivos.

En la actualidad se trata de una de las técnicas de evaluación profesional más aplicada tanto en el ámbito público como privado. Muchos países europeos han adoptado el sistema de evaluación por competencias en sus modelos de función pública (Bélgica, Reino Unido o la propia Comisión europea). (Pereda Marín S. y Berrocal Berrocal F.: Gestión de recursos humanos por competencia, 1993).

4.3.2.2 LA MEJORA EN LOS PLANES DE MODERNIZACIÓN Y REFORMA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Todo proceso de modernización trata de modificar el sistema relacional de la Administración Pública con su entorno. Esto es lo que los teóricos de la Ciencia de la Administración llaman” *reformar la Administración es reformar la sociedad*”. También podría argumentarse que lo que realmente se busca con una política reformadora o modernizadora es mejorar algunos aspectos de la actuación, organización o procedimientos de gestión administrativa.

La preocupación por los distintos procesos de lo que ha venido a denominarse reforma o modernización administrativa, es constante a lo largo de la reciente historia de las Comunidades Autónomas, en la que se han sucedido intentos y propuestas para buscar la adecuación estructural y funcional de la Administración Pública a la prestación de una pluralidad de servicios públicos y a la realización del resto de sus actividades en consonancia con el dinamismo de la sociedad en la que se desenvuelve.

La práctica totalidad de los procesos de reforma y modernización administrativa se declaran dirigidos, como es lógico, a conseguir una Administración Pública más eficaz, que cueste menos y que piense más en el ciudadano. La realidad administrativa no será sólo lo que es hoy, sino que será, a partir de lo que es, lo que los responsables públicos hagan que sea. No lo que quieran sino lo que de hecho hagan.

RENFE Operadora está sometida a un escrutinio creciente, sobre todo en relación a la integridad de su comportamiento y gobierno. Se espera de la misma un comportamiento ético en relación con su gestión y respecto a la relación con sus empleados.

No se trata sólo de actuar de manera intachable respecto al cumplimiento del marco legal y normativo, sino de incorporar medidas que refuerzan un modelo de gestión socialmente responsable y ético, un modelo que contribuya al reconocimiento y al liderazgo de RENFE Operadora. Debe responder a esta exigencia, más aún teniendo en cuenta que, como entidad pública empresarial, gestiona recursos públicos y está al servicio de los ciudadanos.

El Plan estratégico de RENFE 2011-2014⁹ propone unos objetivos a alcanzar y unas estrategias a desarrollar para la consecución de los mismos. Se presenta a continuación un resumen ejecutivo de aquellos aspectos del plan que están relacionados con la mejora propuesta en este proyecto.

a) Objetivos a conseguir:

Figura 5. Compromiso con el desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia en base a Renfe.es

No son asuntos totalmente nuevos, pero han crecido en importancia a la hora de generar bienestar laboral y orgullo de pertenencia a la organización. RENFE Operadora debe hacer frente a estas expectativas emergentes y desarrollar iniciativas que refuercen el desarrollo profesional y el orgullo de pertenencia de sus trabajadores y, por lo tanto, el compromiso con la empresa. (Plan estratégico RENFE, 2012).

⁹http://www.adif.es/va_ES/compromisos/doc/PEC14.pdf [30.07.2013]

4.3.2.3 LA EXPERIENCIA DE OTRAS EMPRESAS.

El sistema de Gestión por Competencia se generaliza progresivamente, tanto las empresas privadas como públicas. Por ejemplo, Iberdrola, en algunos procesos de selección, buscan personas con las siguientes competencias:

- Orientación a resultados.
- Motivación
- Capacidad de relación personal.
- Trabajo en equipo.
- Toma de decisiones e iniciativa.
- Liderazgo
- Capacidad para desarrollar a otras personas.
- Adaptación y flexibilidad ante el cambio.

Por su parte, empresas públicas como Puertos del Estado, o AENA también han introducido las competencias en la gestión de sus Recursos Humanos. Así, Puertos del Estado, además de un amplio catálogo de competencias técnicas, ha adoptado las siguientes competencias genéricas:

- Comunicar.
- Planificar
- Gestionar
- Liderar.
- Negociar.
- Trabajar en equipo.

Por su parte, AENA ha definido más de cien competencias técnicas y habilidades, incluyendo el sistema de competencias en convenio colectivo. (Expansión y Empleo, 2012).

4.4 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.

Durante mucho tiempo, hablar de la aplicación de estos instrumentos de la Gestión por Competencia en el ámbito público ha sido difícil, ya que se consideraba que eran propios del sector privado e incompatible con la cultura de lo público.

Sin duda se trata de una apreciación errónea, ya que fijar objetivos de gestión, planificar su consecución y medir los resultados finales no puede considerarse ni públicos ni privados, sino técnicas de gestión instrumentales sin más. Otra cosa es, que en muchas ocasiones, los objetivos a conseguir en el ámbito público sean bastantes más complejos y difíciles de precisar que en el sector privado. Pero aún así las Administraciones Públicas deben hacer un esfuerzo en este sentido, ya que lo que está en juego es la eficacia y la eficiencia de las mismas.

La adopción del modelo de Gestión por Competencias en RENFE Operadora supone una actuación estratégica en estas tres dimensiones:

- **Adquisición de competencias.**

Recursos Humanos deberá proporcionar a la organización aquellas competencias necesarias para llevar a cabo la política estratégica de RENFE Operadora, y los sistemas relacionados con dicha adquisición de competencias podrán ser los siguientes:

- Selección.
- Planes de Carrera.
- Planificación de la sucesión.

- **Estimulación de competencias.**

Disponiéndose de las competencias se deberá de motivar al empleado para obtener el máximo beneficio. Entre otros sistemas de estimulación de la motivación se destacan:

- Política Retributiva.
- Valoración de Puestos de Trabajo.
- Evaluación del Desempeño, evaluaciones de potencial por competencias.

La forma más novedosa de llevar a cabo una evaluación del desempeño es a través de la evaluación 360°, ya que los evaluadores no solo son el superior inmediato sino también los compañeros, subordinados así como clientes. La Evaluación 360° se establece mediante unos ítems o factores predeterminados, que son comportamientos observables en el día a día de la persona evaluada. Esta evaluación ya se ha desarrollado en el ANEXO 1.

- **Desarrollo de competencias.**

Las competencias de la organización deberán evolucionar junto con la política estratégica de la organización. En este apartado se puede hablar de:

- Gestión de la formación.
- Información y comunicación.
- Sistemas de promoción.
- Valoración del potencial.

Estas tres dimensiones se interrelacionarán si dicho sistema de Gestión por Competencias se basa en el Análisis y Descripción de Puestos, como es en este caso.

Los pasos para implementar la Política Retributiva basada en Competencias son los siguientes:

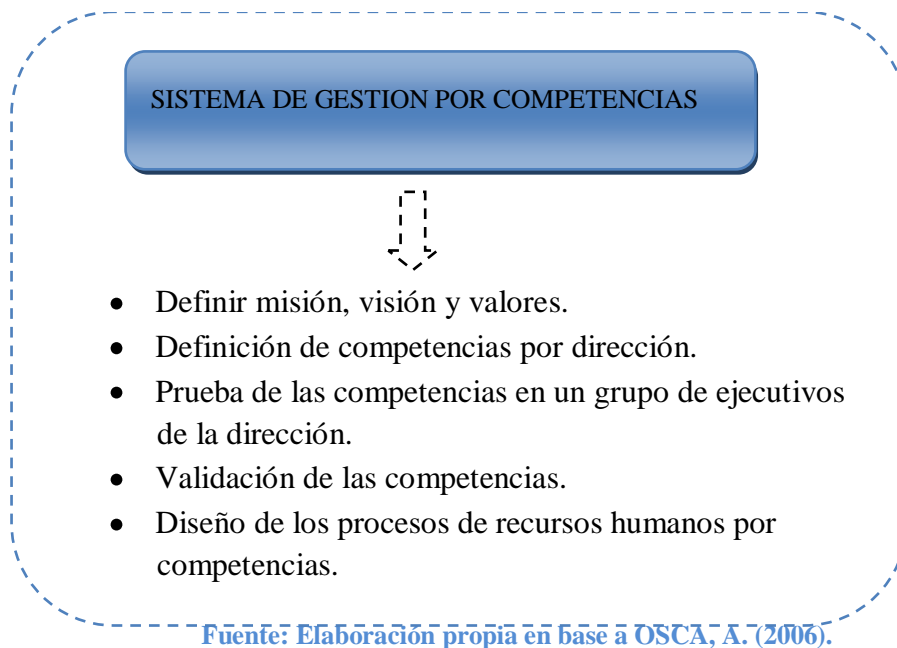
En primer lugar, definir la **misión** de la empresa, el qué hace, el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito; aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser recordada.

A continuación definir la **visión**: es decir, el hacia dónde se va. La imagen del futuro deseado de la organización.

De lo anterior se establecerán los **valores**: que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas; deben definir la organización. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas. Una organización debe saber cuál es su cultura y qué valores tiene. En este caso es la Dirección General quien debe definir estos conceptos. Las denominaciones de valores y competencias cardinales o “core” pueden coincidir pero no en su definición. Los valores se definen en una frase breve, mientras que las competencias precisan de una definición más extensa.

A partir de la definición de misión, visión y teniendo claro los valores se debe decidir cómo se va a hacer.

Figura 6. Sistema de gestión por competencias



Como instrumento clave para el éxito de la implantación de la Política Retributiva basada en Competencias es la máxima implicación de la Dirección General. En caso contrario sería un fracaso.

Como ya se ha comentado anteriormente el primer paso que se debe realizar para implementar el Sistema de Gestión por Competencias es la descripción de puestos de trabajo (Capítulo 2) Es la pieza fundamental para instrumentar dicho sistema en RENFE Operadora.

Una de las aplicaciones de este sistema, que es en parte lo que interesa a la autora de este TFC, es: compensar por competencias, es decir establecer sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

A la hora de implementar el Sistema de Gestión por Competencias, se considera como importante señalar lo siguiente:

- No se puede trabajar con un modelo de competencias si las mismas no están abiertas en grados o niveles.

Para ello se establecen cuatro grados:

- **GRADO A:** Alto o desempeño superior, es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
 - **GRADO B:** Bueno, sobre del estándar.
 - **GRADO C:** Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. Este grado se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre el desempeño eficaz: esto significa un nivel “*mínimamente aceptable*” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario no se le consideraría competente para el puesto.
 - **GRADO D:** Insatisfactorio. Este nivel no indica ausencia de competencia sino que se encuentra desarrollada en su nivel mínimo.
- Para definir niveles o grados no es suficiente con una palabra, sino que a cada grado debe expresarse a través de una frase explicativa sobre qué se entiende.

Cada organización en función de su realidad y de acuerdo a su visión y misión elaborará su glosario de competencias con sus correspondientes grados.

En el caso de RENFE Operadora:

- I. En primer lugar se definen las competencias cardinales o también denominadas “core” de la compañía;
- II. Una vez establecidas éstas, se definen las competencias funcionales y las departamentales y/o técnicas del puesto;
- III. Se elabora un borrador de competencias;
- IV. A continuación se debe validar el borrador con los ocupantes actuales de los puestos o familias de puestos;
- V. Después se debe analizar y obtener la aprobación del responsable del área;
- VI. Y seguidamente se presentará la propuesta a Dirección General.

Habrá que tener en cuenta que igual que una organización evoluciona, las competencias evolucionarán con ella, por lo que no son algo estático.

4.4.1 COMPETENCIAS RENFE.

4.4.1.1 COMPETENCIAS CORE.

Las competencias genéricas son aquellas que todos los integrantes de la organización deben de tener. Éstas pueden a su vez convertirse en competencias específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado. Las competencias específicas son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

Desde el punto de vista de la autora de este proyecto y después de leer la misión de RENFE Operadora, se destacan como competencias CORE las siguientes:

- **Orientación al cliente.**

Implica un deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de los ciudadanos, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de RENFE Operadora como los clientes de los propios clientes y todos los que cooperen en la relación organización-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

- **Calidad en el trabajo.**

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer una buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional, la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio) .Demostrar constantemente el interés de aprender.

- **Ética.**

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral

como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector / organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la RENFE Operadora así lo desea y lo comprende.

4.4.1.2 COMPETENCIA DE LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR GENERAL

Competencias:

- **Liderazgo.**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer *coaching* y *feedback* para el desarrollo.

- **Grados:**

- A. Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y dar *feedback* o retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Habilidad para desarrollar su energía y transmitirla a otros para cumplir el objetivo común fijado por el mismo.
- B. Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando *feedback* a los distintos integrantes. Capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.
- C. Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizar un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- D. El grupo no lo percibe líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

- **Tolerancia a la presión.**

Se trata de la habilidad de seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

- **Grados:**

- A. Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
- B. Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
- C. Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.
- D. Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

- **Relaciones públicas:**

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y toda la comunidad.

- **Grados:**

- A. Habilidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas, logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas.
- B. Capacidad para establecer adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias de acuerdo con los objetivos planteados.
- C. Habilidad para lograr relaciones puntuales convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las personas necesarias.
- D. Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

- **Pensamiento estratégico.**

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

- **Grados:**

- A. Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
- B. Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
- C. Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.
- D. Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE RRHH

Competencias:

- **Modalidades de contacto.**

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

- **Grados:**

- A. Capacidad para hacer preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprendiendo y comunicando temas complejos sin ninguna dificultad. Habilidad para comunicarse con claridad y precisión y ser abierto y honesto, aportando ideas y conceptos en las discusiones. Capacidad para demostrar interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
- B. Capacidad para demostrar seguridad a la hora de expresar sus opiniones con claridad y precisión, alentando el intercambio de información e ideas y demostrando ser abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
- C. Capacidad de escuchar e interesarse por los puntos de vista de los demás y hacer preguntas constructivas.
- D. Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas.

- **Desarrollo de personas.**

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

- **Grados:**

- A. Capacidad para dar *feedback* a fin de que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Habilidad para comunicar de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
- B. Capacidad para facilitar el aprendizaje, y explicar cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera; asegurarse por distintos medios de que se haya comprendido bien sus explicaciones.
- C. Capacidad para dedicar tiempo a explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias que puedan ayudar.
- D. Capacidad para ver que las personas pueden y quieren aprender y mejorar así su rendimiento, haciendo comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

- **Orientación al cliente interno y externo.**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que en un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad.

Es la diferencia de “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

- **Grados:**

- A. Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega y, de ese modo, ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud por conocer con exactitud su punto de vista y necesidades.
- B. Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones.
- C. Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.
- D. Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR FINANCIERO.

Competencias:

- **Pensamiento analítico.**

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

- **Grados:**

- A. Capacidad para realizar análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
- B. Capacidad para realizar análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes; comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
- C. Capacidad para analizar las relaciones entre muchas partes de un problema y reconocer varias causas o consecuencias de las acciones. Habilidad para anticipar obstáculos y prever los próximos pasos.
- D. Capacidad para analizar relaciones entre las pequeñas partes de un problema y establecer prioridades para las tareas según su importancia.

- **Habilidades de negociación.**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

- **Grados:**

- A. Capacidad para ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocado por otros para colaborar en estas situaciones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- B. Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.
- C. Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considerando el interés de los demás.
- D. Capacidad para atender los objetivos de la organización y lograr acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

- **Tolerancia a la presión:**

Se trata de la habilidad de seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

○ **Grados:**

- A. Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
- B. Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
- C. Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.
- D. Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE OPERACIONES.

Competencias:

• **Pensamiento estratégico:**

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

○ **Grados:**

- A. Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, de compra de empresas en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
- B. Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
- C. Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.

D. Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.

- **Tolerancia a la presión.**

Se trata de la habilidad de seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

- **Grados:**

- A. Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

- B. Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

- C. Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.

- D. Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

- **Orientación a los resultados.**

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados.

- **Grados:**

- A. Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continúa del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.

- B. Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para si y /o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.

- C. Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover la mejora de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
- D. Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE OBRA Y PROYECTOS.

Competencias.

- **Tolerancia a la presión.**

Se trata de la habilidad de seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

- **Grados:**

- A. Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
- B. Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
- C. Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.
- D. Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

- **Calidad del trabajo.**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional o experiencia. Basarse en hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés por aprender.

- **Grados:**

- A. Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos mas complejos compartiendo con los demás su conocimiento y experiencia. Capacidad de ser referente entre sus pares y e la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.
- B. Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo por los otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender.
- C. Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.
- D. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éste sea adecuado no demuestra interés por aprender.

- **Credibilidad técnica.**

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

- **Grados:**

- A. Capacidad para ser considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y ser consultado para la toma de decisiones en la empresa.
- B. Capacidad para demostrar tener una visión estratégica sobre tendencias técnicas, participando en foros de discusión y gozando de mucha credibilidad, de modo que se convierta en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.
- C. Capacidad para resolver problemas de clientes, relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento acerca de los aspectos positivos y negativos de éstos. Habilidad para establecer contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la organización.
- D. Capacidad para comprender adecuadamente los requisitos del cliente, demostrando tener conocimiento de los productos.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE VENTAS Y COMERCIAL.

Competencias.

- **Habilidades de negociación.**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

○ **Grados:**

- A. Capacidad para ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocado por otros para colaborar en estas situaciones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- B. Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.
- C. Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considerando el interés de los demás.
- D. Capacidad para atender los objetivos de la organización y lograr acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

● **Innovación.**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

○ **Grados:**

- A. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían ofrecido antes.
- B. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
- C. Capacidad para aplicar/recomendar soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia.
- D. Aplica respuestas estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados por su área.

● **Pensamiento estratégico.**

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

○ **Grados:**

- A. Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, de compra de empresas en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
- B. Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
- C. Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.
- D. Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.

4.5 PRESUPUESTO.

En la memoria de un proyecto aparece un apartado importante, el presupuesto, en el que se evalúa la viabilidad del mismo desde la perspectiva del cliente y, dentro de los diversos tipos de viabilidad que se suelen considerar, interesa referir principalmente cuatro de estas¹⁰:

- Viabilidad presupuestaria.
- Viabilidad de plazos de entrega.
- Viabilidad financiera.
- Viabilidad económica o social.

¹⁰ (Torralba, J.M, pp17, 2003)

La importancia de conocer el presupuesto en relación con las viabilidades radica en que para determinarlas se necesita conocer el presupuesto¹¹. Respecto a la mejora principal, la de dotar de las competencias funcionales necesarias a los directivos, esta no necesita de personal externo para su implantación, bastaría con la aplicación del presente proyecto y la colaboración del departamento de RRHH con los órganos y empleados públicos que en el mismo se citan.

No obstante, y para contemplar el trabajo invertido en el presente proyecto como diplomada en Gestión y Administración Pública, se va intentar presupuestar este tiempo para evaluar su coste de modo aproximado.

Para saber los costes totales de la realización de esta propuesta, se debe tener en cuenta:

- A. Los costes en que se han incurrido para elaborar la Propuesta.
- B. Presupuesto de costes del diseño e implementación a través del departamento de RRHH.

A continuación se detalla el presupuesto teniendo en cuenta los puntos indicados anteriormente:

4.5.1 COSTES EN QUE SE HAN INCURRIDO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.

- **Costes del trabajo de la autora del TFC**

Medición de unidades de trabajo estimado:

Horas empleadas en la realización del trabajo son las que se detallan:

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Nº de unidades</i>
Horas	Autora del TFC, en funciones de Diplomada en GAP	350 horas

Precios de la hora del trabajo:

¹¹Torralba, J.M98., pp 18, 2003

La tarifa horaria considerada es la que aparece en el cuadro de precios que se detalla a continuación:

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Euros/hora</i>
Euros/hora	Autora del TFC, en funciones de Diplomada en GAP	16,03€/h

Importe parcial del trabajo personal:

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Importe parcial en euros</i>
Euros	Autora del TFC, en funciones de Diplomada en GAP	5.610,5€

- **Costes indirectos y generales.**

Se consideran costes indirectos los costes derivados del material utilizado, los recursos del procesado de texto, los recursos de utilización de Internet, e-mail, y derivados del transporte para la realización del Trabajo Final de Carrera: 90,50 €.

Importe del TFC incluyendo los costes indirectos y generales: 5.701 €.

Importe total del coste del trabajo de la autora del TFC.

El importe total del coste del trabajo de la autora es de **cinco mil setecientos un euros**.

- **Costes del trabajo del director del TFC.**

Medición de unidades de trabajo estimadas.

Horas empleadas en el asesoramiento de la realización del TFC:

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Número de unidades</i>
Hora	Director del TFC	A1	28

Precios de la hora de trabajo.

La tarifa horaria considerada es la que aparece en el cuadro de precios que se detalla a continuación:

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Número de unidades</i>
Euros/Hora	Director del TFC	A1	33.80€/h

Importe parcial del trabajo de Dirección.

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Número de unidades</i>
Euros	Director del TFC	A1	949,4€

- **Costes indirectos y generales del asesoramiento del Director del TFC.**

Se consideran costes indirectos los costes derivados del material utilizado, los recursos del procesado de texto, los recursos de utilización de Internet, e-mail, etc. para el asesoramiento del Director del TFC: 21,30€.

Importe de la supervisión TFC incluyendo los costes indirectos y generales: 970,7€.

Importe total de coste del tiempo del director del TFC de asesoramiento a la autora de dicho TFC.

El importe total del coste del asesoramiento del director del TFC es de ***novecientos setenta con siete céntimos.***

- **Resumen de costes.**

Costes de Autora del TFC.

Importe del coste del trabajo de la autora del TFC: 5.701€

Coste de la Dirección del TFC.

Importe del coste del asesoramiento del director del TFC: 970,7€

Costes totales del TFC.

El coste del TFC asciende a la cantidad de seis mil seiscientos setenta y uno con diecisiete céntimos.

- **Importe de implementación.**

Medición de las unidades de trabajo estimadas.

Los especialistas que se consideran que deberían intervenir en el proyecto serían de las siguientes categorías:

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Número unidades</i>
Hora	Analista funcional	Titulado en Gestión y Administración Pública	450
Hora	Diplomado en RRHH	Titulado en RRHH	80

Precios de la hora de trabajo.

La tarifa horaria considerada es la que aparece en el cuadro de precios que se detalla a continuación:

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Importe parcial en euros</i>
Hora	Analista funcional	Titulado en Gestión y Administración Pública en	16,03€/h
Hora	Diplomado en RRHH	Titulado en RRHH	25€/h

Importe parcial de trabajo personal.

El importe del trabajo personal sería:

<i>Unidad</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>Categoría</i>	<i>Importe parcial en euros</i>
Hora	Analista funcional	Titulado en Gestión y Administración Pública en	7213,5€
Hora	Diplomado en RRHH	Titulado en RRHH	2000€

	TOTAL SIN IVA	9213,5€
--	---------------	---------

Costes indirectos generales.

Se consideran unos costes indirectos y generales del 15% que ascenderían al 15% de 9213,5€. Los costes indirectos serían: 1382,025€

Importe incluyendo costes directos y generales: 10595,525€

Beneficio deseado.

Al importe del trabajo personal se debe añadir el beneficio deseado, que se cifra en el 10% del importe anterior: 10% de 10595,525€=1059,56€

Importe incluyendo el beneficio deseado: 11655,08€

Impuestos.

Finalmente hay que considerar el impuesto sobre el Valor Añadido, un 21% del importe anterior: 21% de 11655,08€ = 2447,5668€

Importe del presupuesto incluido IVA.

Por lo que el presupuesto base de licitación asciende a: 14102,65€.

- **Resumen de costes de diseño del TFC y de implementación de la mejora.**

Coste total del TFC.

Importe del coste del trabajo de la autora del TFC: 5701€

Coste de implementación.

Importe de implementación: 14102,65€.

Coste total del TFC y de la implementación de la mejora.

El coste del TFC y de su implementación asciende a la cantidad de **diecinueve mil ochocientos tres euros con sesenta y cinco céntimos.**

Una vez dotado de las competencias funcionales necesarias el puesto de Director de cada departamento, todas las mejoras organizativas solo requerirían su implantación a través de la colaboración de los distintos departamentos.

4.6 VIABILIDAD.

En cuanto a la probabilidad de llevar a cabo el presente TFC, esta es alta puesto que no existe un gran desembolso económico y sí un gran beneficio en la calidad del servicio público, lo que avala su puesta en marcha y su justificación.

Respecto a la mejora principal, la de dotar de las competencias funcionales necesarias a los puestos directivos, su viabilidad depende de la voluntad política del Consejo de Administración y Dirección pues implica la validación de la propuesta y elevación a Dirección General para su aprobación.

Las condicionantes imprescindibles para el éxito de este TFC son:

- ***Compromiso de la dirección:*** pasar de la gestión de Recursos Humanos a un enfoque de dirección de personas supone un cambio de filosofía de la Administración que necesita el apoyo y el impulso desde la dirección. Se trata de proyectar una nueva cultura organizativa desde arriba que ponga de manifiesto una forma de entender la gestión de Recursos Humanos alineada con los valores estratégicos de la organización, lo que comporta la aprobación de un marco legal de desarrollo que lo posibilite.
- ***Implicación de los responsables intermedios:*** para que la gestión de Recursos Humanos por el sistema de competencias sea eficaz, es preciso contar con la participación e implicación de los mandos intermedios de la organización, porque las competencias se desarrollan en el puesto de trabajo día a día, y su observación solo será posible, sea por sus subordinados o sus superiores, en el desempeño del propio puesto.

El Consejo de Administración y Dirección y seguidamente la Dirección General deben ser el motor que impulse, coordine y ponga en marcha la propuesta, pero su aplicación necesita la participación de todos los responsables a los que consecuentemente habrá que formar, dado el importante rol que tendrán en la detección y evaluación de las competencias.

- ***Consenso:*** Alcanzar el consenso con los representantes sindicales y con los propios empleados públicos tanto del sistema de gestión por competencias en sí, como instrumento o elemento común sobre el que estructurar las herramientas de gestión de los recursos humanos, como de las formas concretas de aplicarlo, es importante para lograr su éxito.

De ahí la opción de un proceso participativo y transparente, donde cobra vital importancia un plan de comunicación interno que les haga ser capaces de transmitir comprensiblemente a todos el proyecto y lograr su implicación.

- ***Integración en el sistema de gestión de RRHH:*** se trata de una nueva forma de gestionar los Recursos Humanos, pero directamente relacionada con los puestos de trabajo y con las personas que los ocupan, por lo que es necesario que las competencias se incorporen al Sistema Integrado de Recursos Humanos de RENFE, formando parte de las propias relaciones de puestos de trabajo y consiguiendo así la permanente actualización de un sistema vivo como es la gestión de los Recursos Humanos.
- ***Tiempo:*** Aunque el sistema propuesto es técnicamente sólido, hay que ser consciente de que un cambio de los valores culturales de la organización necesita tiempo para su difusión y para su asimilación. Por tanto su éxito también dependerá de su concepción como un proyecto de aplicaciones inmediatas, pero de ejecución global a medio plazo, planificando una estrategia de implantación progresiva en todos los instrumentos de gestión.

Todos estos requisitos son necesarios, pero el verdadero componente que determinará el logro de la Política Retributiva basada en Competencias es la identificación de todos los empleados públicos con el objetivo del proyecto: tomar conciencia de que se puede mejorar.

Hay que especificar que la viabilidad de las percepciones extra salariales depende de la ejecución de la anterior mejora principal, sin la cual difícilmente pueden ejecutarse.

A continuación y para finalizar dicha propuesta se va a desarrollar una plantilla de un puesto de trabajo ideal en función de la nueva Política Retributiva basada en Competencias implantada:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO IDEAL.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR GENERAL.

DEPARTAMENTO: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

MISIÓN: Definir y dirigir la estrategia y la política general de la empresa a corto, medio y largo plazo, garantizando un crecimiento rentable y estable.

FUNCIONES:

- Analizar, estudiar y decidir, junto con el equipo directivo, las estrategias, políticas y objetivos de cada área de la empresa.
- Diseñar, desarrollar y dirigir acciones y proyectos destinados a optimizar los recursos de la Organización.
- Poner en marcha planes de acción para mejorar la calidad del servicio y coordinar la estrategia de Ventas de la empresa junto con el director de Ventas.
- Coordinar y participar activamente en el desarrollo de relaciones con instituciones públicas y privadas.
- Representar públicamente a la Organización.
- Informar al Consejo de Administración sobre la situación de la empresa a corto, medio y largo plazo reportando informes sobre futuras inversiones y el estado de las actuales.
- Desarrollar propuestas que ayuden a incrementar la cifra de negocio de la empresa manteniendo una alta rentabilidad tomando las medidas necesarias para ponerlas en práctica.

RESPONSABILIDADES:

- Presentar al Consejo de Administración la situación actual de la Organización así como del funcionamiento de cada uno de sus departamentos
- Seleccionar y gestionar al equipo ejecutivo motivándolo y liderándolo.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales, fiscales y de toda índole que puedan afectar directa o indirectamente a la Sociedad.
- Resolver los posibles conflictos que surjan en el seno de la Organización adoptando las medidas oportunas que aseguren el bienestar de la empresa.
- Analizar el entorno de la empresa para adaptarse continuamente al cambio
- Será responsable de que las distintas políticas de la empresa sean comprendidas y ejecutadas a todos los niveles jerárquicos.
- Resolver, gestionar y evitar los conflictos a nivel interno de la empresa

INDICADORES:

- Resultados económico-financieros de la empresa.
- % de desviación sobre resultados previstos.
- Índice de productividad

- Número de conflictos internos anuales

RELACIONES:

- **Internas:**
 - Consejo de administración
 - Responsables de departamento
- **Externas**
 - Entidades bancarias
 - Asesores externos
 - Consultorías

CONOCIMIENTOS:

Conocimientos de todas las áreas de la empresa (producción, comercial, económico-financiero, RRHH).

- **Formación reglada:**
 - Licenciatura en ADE o Económicas.
 - Máster en Dirección de Empresas.
 - Elevado nivel de inglés y valorable otros idiomas.
- **Formación no reglada:**
 - Conocimiento de herramientas de gestión (informática, ERP...).
 - Conocimientos del sector y del mercado.
 - Conocimientos de todas las áreas de la empresa (producción, comercial, económico-financiero, RRHH).

COMPETENCIAS:

- Pensamiento estratégico
- Tolerancia a la presión
- Liderazgo
- Relaciones públicas

EXPERIENCIA PREVIA:

- Experiencia mínima de 5 años en dirigir a grupos multidisciplinares.
- Experiencia en dirección de una empresa del sector mínima de 2 años

PROMOCIÓN: Dirección (de cualquier área, ya que es de libre asignación).

BANDA SALARIAL: 75.000€brutos anuales.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE RRHH.

DEPARTAMENTO: Dirección y Organización de RRHH.

MISIÓN: su misión fundamental consistirá en diseñar, e implementar las estrategias, políticas y procedimientos de los Recursos Humanos de la Compañía (manual de organización, gestión del clima laboral, evaluación del desempeño, desarrollo de personas, compensaciones, Medio Ambiente) Gestionar y tramitar la documentación relacionada con las contrataciones y despidos de la Organización asegurando el cumplimiento con la legislación.

FUNCIONES:

- Tramitar las altas y bajas del personal gestionando la documentación necesaria y presentándola ante los diferentes Organismos públicos y privados.
- Desarrollar los presupuestos de personal.
- Gestionar todo lo relacionado con los pagos de IRPF, retenciones fiscales y cotizaciones a la Seguridad Social.
- Gestionar las nóminas del personal y resolver los posibles conflictos derivados.
- Selección externa del personal mediante recursos propios o recurriendo a proveedores externos de selección.
- Definir, comunicar y controlar la normativa de funcionamiento interno de la empresa.
- Diseñar el plan de formación anual, organizar y coordinar las acciones formativas.
- Evaluar las acciones formativas.

RESPONSABILIDADES:

- Informar acerca de los gastos de personal y de la actividades propias de su área como formación, selección.
- Estar informado acerca de los cambios en la legislación laboral y cómo éstas afectan a la Compañía.
- Responsabilidad sobre la confidencialidad, correcto archivo y seguridad de los documentos laborales.

- Diseñar y ejecutar sistemas de motivación del personal. Promover un buen clima social. Evaluar el clima social.
- Asesorar a la empresa en asuntos de reglamentación laboral y coordinar la actuación ante los Juzgados de lo Social.
- Mantener reuniones periódicas con el Comité de Empresa.
- Representar a la Compañía ante inspecciones de trabajo, inspecciones de Seguridad e Higiene.

INDICADORES:

- N° de contrataciones/despidos.
- Satisfacción del personal.
- Motivación del personal.
- Número de conflictos internos anuales.
- Costes laborales.
- Rotación laboral.
- Absentismo laboral.
- Siniestralidad laboral.
- Costes formación.
- Eficacia y rentabilidad de la formación.

RELACIONES:

- **Internas:**
 - Consejo de Administración.
 - Responsable de cada departamento.
 - Cliente interno: personal.
 - Comité de empresa.
- **Externas:**
 - Fuentes de reclutamiento.
 - Colegios profesionales.

- Universidades.
- ETT.
- Asesores externos.
- Consultorías.

CONOCIMIENTOS:

• **Formación reglada:**

- Licenciatura en Psicología, Relaciones Laborales, ADE, Derecho o carreras afines.
- Máster en Dirección y Gestión de RRHH.
- Elevado nivel de inglés y valorable otros idiomas.

• **Formación no reglada:**

- Formación en legislación laboral y fiscal.
- Formación en Ofimática y software de gestión de personal.
- Conocimientos sobre las obligaciones respecto a la Seguridad Social, derechos y responsabilidades.
- Formación en los procedimientos administrativos y tributarios de personal.
- Conocimientos del sector y del mercado.
- Conocimientos de todas las áreas de la empresa (producción, comercial, económico-financiero, RRHH).

COMPETENCIAS:

- Modalidades de contacto.
- Desarrollo de personas.
- Orientación al cliente externo e interno.

EXPERIENCIA PREVIA:

- Experiencia mínima de 5 años en dirigir a grupos multidisciplinares.
- Experiencia mínima de 3 años en el área de los RRHH (administración y desarrollo).

PROMOCIÓN: Gerencia.

BANDA SALARIAL: 45.000€ brutos anuales.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DEL CONTROL DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

DEPARTAMENTO: Dirección General de Económica Financiera y de Control.

MISIÓN: Asegurar la gestión financiera de la Organización respetando las normas legales y fiscales, y facilitar los datos económicos que permitan afrontar de manera eficiente la toma de las decisiones financieras de la empresa.

FUNCIONES:

- Llevar un control y seguimiento continuo del negocio para asegurar su rentabilidad de acuerdo con la política económico-financiera de la empresa.
- Establecer los procedimientos y dotar de los recursos necesarios para financiar las actividades de la empresa.
- Elaborar los presupuestos de la empresa conjuntamente con el Director de Administración para obtener las necesidades de financiación así como los excedentes previstos.
- Estudio y toma de decisiones respecto a las desviaciones del presupuesto y alternativas de financiación.
- Negociar con entidades financieras y tomar decisiones de acuerdo a las alternativas de financiación.
- Desarrollar y cumplimentar el Plan de Viabilidad de la empresa, con presupuestos mensuales de ingresos y gastos.
- Mantener relaciones empresariales con la Banca, auditores, asesores fiscales.
- Asesorar a las áreas de la empresa sobre la viabilidad financiera de los proyectos del negocio.

RESPONSABILIDADES:

- Establecer la política financiera de la empresa y realizar la planificación económico-financiera.
- Llevar la contabilidad al día, así como el pago de comisiones.
- Gestionar y optimizar los recursos financieros de la empresa.

- Supervisar la elaboración y el control de las declaraciones fiscales de la empresa.
- Suministrar información contable objetiva y verificable a la dirección de la empresa.
- Obtener los recursos financieros externos necesarios para hacer frente a las inversiones previstas.
- Establecer y mantener relaciones con los agentes financieros externos negociando las condiciones financieras aplicables a la empresa.
- Transmitir y explicar los objetivos a los miembros de su equipo así como motivarlos y ayudarles a resolver los problemas manteniendo reuniones o facilitando planes de formación.

INDICADORES:

- Rentabilidad de los capitales comprometidos.
- % gasto financiero sobre deuda.
- Beneficios.
- Control presupuestario.
- Nivel de tesorería.
- ROE (rentabilidad sobre fondos propios medios).

RELACIONES:

- **Internas:**
 - Cuadro técnico administrativo.
 - Consejo administración.
 - Directores de departamentos.
- **Externas:**
 - Agentes Financieros.
 - Organismos e instituciones.
 - Asesores externos.

CONOCIMIENTOS:

- Formación reglada:

- Licenciatura en ADE o Económicas.
- Formación de Postgrado en el área económico-financiera.
- Formación no reglada:
 - Conocimientos jurídicos.
 - Gestión presupuestaria.
 - Conocimientos avanzados de contabilidad analítica.
 - Conocimiento de idiomas (función del tipo de empresa).
 - Conocimiento de la evolución y perspectivas de los mercados financieros.
 - Conocimientos avanzados en finanzas, control de gestión y contabilidad.

COMPETENCIAS:

- Pensamiento analítico.
- Habilidades negociadoras.
- Tolerancia a la presión.

EXPERIENCIA PREVIA:

- Experiencia mínima de 5 años en puestos del área financiera.
- Jefatura en puestos del área administrativa.

PROMOCIÓN: Gerencia.

BANDA SALARIAL: 45.000€ brutos anuales.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE OPERACIONES.

DEPARTAMENTO: Dirección General de Operaciones e Ingeniería.

MISIÓN: Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción, compras, calidad, almacén y mantenimiento, diseñando planes a corto, medio y largo plazo. Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad.

FUNCIONES:

- Análisis y estudio de los medios técnicos, humanos y financieros necesarios para desarrollar los planes estratégicos de la Organización.

- Marcar los objetivos de los departamentos que forman parte del área de Operaciones (producción, compras, almacén, mantenimiento y calidad) y realizar el seguimiento de los mismos analizando las desviaciones y tomando las medidas oportunas para corregirlas.
- Organizar reuniones periódicas con los responsables de cada área para coordinar el proceso de producción y asegurar el cumplimiento de los plazos marcados.
- Control de las roturas de stock tanto a nivel de materias primas como de producto terminado.
- Controlar la consecución de los objetivos marcados.
- Estudio y alineación de la capacidad de fabricación con las previsiones de venta.
- Fijar las directrices de calidad que define la dirección y dotar de los recursos necesarios.
- Realización de escandallos y seguimiento de costes de producción.

RESPONSABILIDADES:

- Responsable último de la gestión de compras, logística y aprovisionamiento.
- Obtener la máxima rentabilidad de las diferentes áreas a su cargo (Compras, Planificación Producción, Logística, Mantenimiento y Calidad).
- Dirigir y coordinar, y motivar al personal a su cargo con la finalidad de conseguir los objetivos estratégicos del área.
- Búsqueda de eficiencia en el servicio de entrega al cliente.
- Controlar la consecución de los objetivos marcados.
- Control de recursos humanos y maquinaria.
- Identificar la causa de ineficiencias de producción manteniendo relaciones con el departamento de I+D para corregirlas.

INDICADORES:

- Niveles de stock.
- Mermas.
- Cumplimiento de plazos de entrega.

- Absentismo.
- Siniestralidad laboral.

RELACIONES:

- **Internas:**
 - Director General.
 - Responsables de área.
 - Empleados.
- **Externas:**
 - Asesores externos.
 - Proveedores de maquinaria.
 - Proveedores de MMPP (mercancías peligrosas).
 - Empresas del sector.

CONOCIMIENTOS:

- **Formación reglada:**
 - Titulación de grado superior.
- **Formación no reglada:**
 - Conocimientos de las áreas de Operaciones (producción, compras, calidad, almacén, mantenimiento).
 - Conocimiento de ERP's para gestionar las necesidades de producción.
 - Conocimientos del sector y del mercado...

COMPETENCIAS:

- Pensamiento estratégico.
- Tolerancia a la presión.
- Orientación a resultados.

EXPERIENCIA PREVIA:

- Experiencia mínima de cinco años en puestos de similar responsabilidad.
- Experiencia en dirigir a grupos multidisciplinares.

PROMOCIÓN: Gerencia

BANDA SALARIAL: 45.000€brutos anuales.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE OBRA Y PROYECTOS.

DEPARTAMENTO: Dirección General de Explotación de la Infraestructura.

MISIÓN: Diseño, elaborar proyectos constructivos, dirección facultativa de obras.

FUNCIONES:

- Mantenimiento de obras: 33% tiempo.
- Realización de proyectos: 33% tiempo.
- Dirección obras: 33% tiempo.

INDICADORES:

- Rentabilidad

RELACIONES:

- Internas:
 - Consejo administración.
 - Directores de departamento.
 - Equipo de delineantes.
- Externas:
 - Agentes Financieros
 - Consultoras.

CONOCIMIENTOS:

- Formación reglada:
 - Ingeniero técnico en obras públicas o Ingeniero Superior en puertos y caminos...
- Formación no reglada:
 - Conocimientos jurídicos.

COMPETENCIAS:

- Tolerancia a la presión.

- Calidad del trabajo.
- Credibilidad técnica.

EXPERIENCIA PREVIA:

- Experiencia mínima de 5 años en puestos del área financiera.
- Jefatura en puestos del área de obras públicas.

PROMOCIÓN: Gerencia.

BANDA SALARIAL: 45.000€ brutos anuales.

NOMBRE DEL PUESTO: *DIRECTOR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE VENTAS Y COMERCIAL.*

DEPARTAMENTO: Dirección de Comunicación y Ventas.

MISIÓN: Definir, planificar y controlar los objetivos y políticas comerciales de la compañía a corto, medio y largo plazo de acuerdo con el plan estratégico de la empresa.

FUNCIONES:

- Planificar los objetivos comerciales globales de la Organización.
- Definir y supervisar los planes de ventas y marketing.
- Supervisar y dirigir los estudios de mercado encaminados al análisis de mercados potenciales y las tendencias de los actuales.
- Establecer política de precios (descuentos por volumen, tarifas por zona y entidad de los clientes, etc.).
- Definir y planificar los planes estratégicos comerciales a aplicar, tanto a nivel de ventas como de costes para la consecución de objetivos a medio y largo plazo.
- Análisis de Rentabilidades por cliente y Producto.
- Detectar las necesidades del mercado en cuanto a nuevos productos.
- Sentar las bases de atención al cliente entre la fuerza de Ventas y administración de Ventas (gestión de pedidos, trato al cliente).

RESPONSABILIDADES:

- Dirigir y organizar la red de Ventas en cuanto a selección de personal, formación, objetivos, política retributiva, motivación.
- Diseñar las políticas estratégicas para cada producto y para cada mercado, estableciendo precios, condiciones de venta canales de distribución, publicidad, promoción, etc.
- Elaborar los presupuestos del área de Ventas y controlar su cumplimiento, estableciendo las medidas correctoras necesarias.
- Transmitir la imagen de la organización al mercado.
- Implementar la orientación al mercado del resto de departamentos de la Organización.
- Supervisar el seguimiento realizado a la competencia para poder estudiar la estrategia adecuada.
- Definir y supervisar los planes de ventas y marketing.
- Supervisar la detección de las necesidades del cliente así como su evolución y su grado de satisfacción.

INDICADORES:

- Rentabilidad por clientes.
- Cuota de mercado.
- Tasa de pérdida (*churn rate*) de clientes.
- Facturación Ventas.
- Fidelidad de clientes.
- Facturación nuevos productos/facturación total.

RELACIONES:

- Internas:
 - Director General.
 - Personal Directivo del área de Ventas.
 - Responsables de otras áreas funcionales.
- Externas:

- Clientes y proveedores.
- Empresas del sector.
- Organismos e instituciones.

CONOCIMIENTOS:

● **Formación reglada:**

- Titulación de grado superior.
- Elevado nivel de inglés y otros idiomas (alemán, francés).
- Formación de Postgrado en el área económico-financiera.

● **Formación no reglada:**

- Amplios conocimientos en técnicas de ventas y planificación de estrategias comerciales.
- Habitado a trabajar con herramientas informáticas y nuevas técnicas de comunicación.

COMPETENCIAS:

- Habilidades de negociadoras.
- Innovación.
- Pensamiento estratégico.

EXPERIENCIA PREVIA:

- Experiencia en dirección de equipos comerciales.
- Experiencia entre tres y cinco años como Jefe de Ventas, Director de Marketing, Jefe de Administración de Ventas.

PROMOCIÓN: Gerencia

BANDA SALARIAL: 45.000€ brutos anuales.

CAPÍTULO 5

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES GENERALES.

El propósito del presente trabajo ha sido rediseñar las competencias de los directivos de RENFE a través de una Política motivadora y moderna que se traduzcan en una mejora en la calidad de la atención a los ciudadanos. La autora ha tratado de defender unas mejoras que no suponen un gran coste, y que en cambio, aumentarían en gran manera la calidad de la atención al ciudadano y, por ende, la percepción que estos tienen de la misma.

Para poder llevar a cabo el desarrollo de este Trabajo Fin de Carrera, han sido necesarios todos los conocimientos que han aportado las diferentes asignaturas que componen el plan de estudios de Diplomado en Gestión y Administración Pública. No sólo las asignaturas mencionadas en el capítulo 1 han ayudado a la elaboración de este trabajo, sino que todas las asignaturas han contribuido de manera global para que obtuviese la capacitación necesaria para la realización del mismo.

Se ha dado cumplimiento a las normas de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas para la elaboración de este TFC. Por lo que se han cumplido los principios o criterios marcados por las normas que regulan el TFC en la Diplomatura de Gestión y Administración Pública:

- Es decir que está basado en problemas reales.
- Ser fundamentalmente práctico y aplicado.
- Apoyarse en las asignaturas cursadas por el alumno y relacionadas con la naturaleza del trabajo.
- Estar relacionado con el trabajo profesional de un diplomado en Gestión y Administración Pública.
- Tender un puente hacia el ejercicio profesional habitual.

El TFC presentado es un documento de trabajo que goza de importante consenso dentro de la organización pero, obviamente, es un documento vivo en el que se pueden ir introduciendo las correspondientes adaptaciones. Su formalización, y sobre todo su implementación en los distintos procesos de los Recursos Humanos deberán seguir los cauces de negociación y aprobación correspondientes.

La aplicación de la Política retributiva basada en Competencias tendrá que ser fruto del diálogo, de la negociación y del compromiso de todos pero, incluso, previo a ese proceso de implantación, profundizar en estas competencias y en sus conductas asociadas, supone un inevitable proceso interno e individual de reflexión sobre el desempeño y conducta de los empleados públicos en el trabajo y ese por sí mismo, es también uno de los grandes valores de la gestión por competencias.

BIBLIOGRAFÍA

Se estructura en los siguientes apartados:

- 1) Apuntes.
- 2) Legislación.
- 3) Libros y artículos.
- 4) Documentos en línea.

1) Apuntes.

Baviera Puig, Amparo (Curso 2010/2011): Gestión de Calidad en el Sector Público. GAP.FADE.UPV.

Colomer Viadel, A (Curso 2009/2010). Derecho Constitucional. GAP.FADE.UPV.

Company Carretero, J. (Curso 2010/2011). Derecho Administrativo I. GAP.FADE.UPV.

Company Carretero, J. (Curso 2010/2011). Derecho Administrativo II. GAP.FADE.UPV.

De Miguel Molina, M. (Curso 2010/2011). Gestión Administrativa I. GAP.FADE.UPV.

Escribá Pérez, C. (Curso 2010/2011). Marketing en el Sector Público. GAP.FADE.UPV.

Escrig Giménez, M. (Curso 2010/2011). Información y Documentación Administrativa I. GAP.FADE.UPV.

Estirado León, J.M. (Curso 2010/2011). Gestión Administrativa III. GAP.FADE.UPV.

Estirado León, J.M. (Curso 2010/2011). Gestión y Dirección de Recursos Humanos.. GAP.FADE.UPV.

Giménez Chornet, V. (Curso 2010/2011). Información y Documentación Administrativa II. GAP.FADE.UPV.

Tormo Carbó, G. (Curso 2011/2012). Gestión de Recursos Humanos. MBA.FADE.UPV

Torralba Martínez, J.M. (Curso 2010/2011). Gestión Administrativa II. GAP.FADE.UPV

2) Legislación.

LEY 39/2003 del Sector Ferroviario.

<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/432E286F-0172-4227-95DC-FA8F7B5F776C/109785/LeySectFerroConsoMarz2011.pdf> [14-03-2013]

LEY DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-17887> [14-03-2013]

DECRETO 342/2001 de 18 de diciembre “Distribución de competencias ejecutivas de la Administración de la Comunidad Autónoma relativa a funcionarios de habilitación nacional.

DIRECTIVA 91/440/CEE sobre el desarrollo de los ferrocarriles comunitarios.

[http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=directiva%2091%2F440%2Fcee&source=web&cd=5&sqi=2&ved=0CFkQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.fomento.gob.es%2FNFR%2Frdironlyres%2F7DD06109-247A-42BD-B374-](http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=directiva%2091%2F440%2Fcee&source=web&cd=5&sqi=2&ved=0CFkQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.fomento.gob.es%2FNFR%2Frdironlyres%2F7DD06109-247A-42BD-B374-6EA9746F3CEC%2F43188%2FDirectiva2004_49_CE.pdf&ei=R4EVUPaxFquT0QXe0IH4BA&usg=AFQjCNHZZyGTy1dh24kYajzGdoYvLxxOaQ)

[6EA9746F3CEC%2F43188%2FDirectiva2004_49_CE.pdf&ei=R4EVUPaxFquT0QXe0IH4BA&usg=AFQjCNHZZyGTy1dh24kYajzGdoYvLxxOaQ](http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=directiva%2091%2F440%2Fcee&source=web&cd=5&sqi=2&ved=0CFkQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.fomento.gob.es%2FNFR%2Frdironlyres%2F7DD06109-247A-42BD-B374-6EA9746F3CEC%2F43188%2FDirectiva2004_49_CE.pdf&ei=R4EVUPaxFquT0QXe0IH4BA&usg=AFQjCNHZZyGTy1dh24kYajzGdoYvLxxOaQ)[14-03-2013].

3) Libros y artículos:

ALONSO MARTIN, PILAR (2006):”Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración”, BOLETIN DE PSICOLOGIA, nº 88, Páginas: 49-130

ALLES, MARTA ALICIA (2006):”Desempeño por competencias-Evaluación de 360º”, Granica.

BOYATZIS, R.E. (1982):“The Competent Manager: A model for effective performance”, John Wiley & Sons, Nueva York.

GAGNÉ, R. M. (1975):”Principios básicos del aprendizaje e instrucción”. Diana, México.

GOLEMAN, DANIEL. (2011):“La inteligencia emocional en la empresa”, Vergara,

GÓMEZ-MEJÍA, LUIS; BALKIN, DAVID y CARDY, ROBERT (2008):“Gestión de Recursos Humanos”. Pearson Educación.

HAYGROUP (1996):“Las Competencias: Claves para una gestión integrada de los RRHH”, Deusto, Bilbao.

LENTISCO, DAVID (2005):“Cuando el hieno se hace camino .Historia del Ferrocarril en España”. Alianza.

LEVY-LEBOYER, CLAUDE, (2000):“La gestión de las competencias”, Barcelona.

LONGO FRANCISCO (2004):”Mérito y flexibilidad”, Paidós.

LOZANO, FÉLIX (2011):“Ética en las organizaciones”. UPV

MC CLELLAND, D.C. (1973):“Testing for competence rather than for *intelligence*”
American Psychologist.

OSCA, AMPARO (2006): “Del análisis del puesto al análisis de competencias” págs.
49-82 en Selección, Evaluación y Desarrollo de los Recursos Humanos, , Sanz y Torres,
Madrid

PEREDA, SANTIAGO; BERROCAL, FRANCISCA; ALONSO MIGUEL (2008):
“Psicología del trabajo” Síntesis.

PORRET GELABERT, MIGUEL (2008):“Recursos Humanos”, ESIC Editorial.

ROBBINS STEPHEN P. (2005):Administración. Pearson. México

SPENCER, L.M. Jr. y SPENCER, S. M. (1993) “Competence at Work: Models for
Superior Performance. John Wiley & Sons. Nueva York.

VILLA AURELIO y POBLETE MANUEL (2007):“Aprendizaje basado en
competencias”, Ediciones Mensajero.

WERTHER, WILLIAM B. JR y DAVIS, KEITH (2000):“Administración de las
compensaciones: Concepto” en Administración de Personal y de Recursos Humanos.
McGraw Hill, pp. 331 – 333, 397, 398.

4) Documentos en línea:

“10 RETOS 100 DIAS” Documento en línea.

<http://forodeltransporteyelferrocarril.blogspot.com.es/2010/02/ftf-ha-inspirado-el-plan-estrategico.html> Fecha de consulta [27.07.2012]

ADIF.ES Documento en línea.

http://www.adif.es/es_ES/index.shtml. Fecha de consulta [4.03.2012]

BUSINESS.COM .Despido en Renfe. Documento en línea.

http://www.businesscontactcenters.com/Adif-Renfe-amenaza-con-despedir-177-empleados-en-Sevilla_a675.html Fecha de consulta [13.04.2012]

CINCODIAS.COM .el pasaje de Renfe. Documento en línea.

http://www.cincodias.com/articulo/empresas/pasaje-renfe-crecio-2011-primer-aumento-2006/20120214cdscdiemp_11/ Fecha de consulta [27.07.2012]

ECONOMIAHISTORIA.COM .Historia del AVE. Documento en línea.

<http://dfc-economiahistoria.blogspot.com/2011/08/aves-aeropuertos-autopistas-y-tranvias.html>. Fecha de consulta [27.07.2012]

EL PAIS.COM. Renfe en la actualidad. Documento en línea.

http://economia.elpais.com/economia/2012/05/01/actualidad/1335893191_899543.html. Fecha de consulta [14.04.2012]

ELPAIS.COM. Economía de actualidad Renfe. Documento en línea.

http://economia.elpais.com/economia/2012/07/20/actualidad/1342789176_864317.html Fecha de consulta [27.07.2012]

EUROPAPRESS.COM .Próxima Subida Del Ave. Documento en línea.

<http://www.europapress.es/economia/transportes-00343/noticia-economia-empresas-ampl-billete-cercanias-sube-109-mayo-mayor-aumento-ultimos-anos-20120418143341.html> Fecha de consulta [23.02.2012].

GRANDES PYMES. Descripción de los puestos de trabajo. Documento en línea.

<http://jcvalda.wordpress.com/2011/03/21/descripciones-de-puestos-de-trabajo/>. Fecha de consulta [8.07.2012]

HISPANIDAD.COM. Ferrocarril: la privatización imposible. Documento en línea.

<http://www.hispanidad.com/Confidencial/ferrocarril-la-privatizacin-imposible-20120918-152337.html>. Fecha consulta [19.09.12]

IDEAL.ES. El Gobierno dividirá Renfe. Documento en línea.

<http://www.ideal.es/granada/20120720/mas-actualidad/espana/gobierno-dividira-renfe-cuatro-201207201505.html> . Fecha de consulta [27.07.12]

MINISTERIO DE FOMENTO. Renfe.

http://www.renfe.com/docs/resolucion_servicios_minimos29.pdf Fecha de consulta [3.03.2012].

MUNDO FERROVIARIO. El tren de alta velocidad privado en Italia. Documento en línea.

http://www.mundo-ferroviario.com/index.php?option=com_content&view=article&id=8588:el-tren-de-alta-velocidad-privado-qitaloq-circula-ya-en-italia-y-aspira-a-hacerse-con-el-25-del-mercado&catid=65:ferrocarriles-internacionales&Itemid=88. Fecha consulta [19.09.12]

NEGOCIOS.COM .Noticias rebaja de sueldo Adif. Documento en línea.

<http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/finanzas-personales/laboral/los-trabajadores-renfe-y-adif-rechazan-rebaja-sueldo>. Fecha de consulta [3.03.2012]

ORGANIZACIÓN Y PERSONAS. Política retributiva motivadora. Documento en línea.

<http://www.blandi.org/organizaciondelaspersonas/2011/08/13/politica-retributiva-motivadora/>. Fecha de consulta [7.05.2012]

PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN. Documento en línea.

<http://es.scribd.com/doc/2613739/2-1-Liderazgo> Fecha de consulta [23.02.2012]

PREFERENTE .COM .Recortes en Renfe y Adif. Documento en línea.

<http://www.preferente.com/transportes/aena-renfe-y-adif-anulado-el-recorte-de-salario-de-su-cupula-229544.html> Fecha de consulta [23.02.2012].

PREFERENTE.COM. El AVE en Francia. Documento en línea.

<http://www.preferente.com/transportes/el-ave-a-francia-se-retrasa-hasta-2013-224561.html>. Fecha de consulta [19.09.2012] .

RENFE.ES. Resumen ejecutivo de Renfe para el año 2010. Documento en línea.

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xEwQsX0k4MYJ:www.renfe.com/docs/2010_resumen_ejecutivo.pdf+situacion+2011-2012+de+la+empresa+RENFE&cd=6&hl=es&ct=clnk&gl=es Fecha de consulta [26.06.2012]

WIKIPEDIA. Renfe Operadora. Documento en línea.

http://es.wikipedia.org/wiki/Renfe_Operadora#cite_note-10. Fecha de consulta [14.04.2013]

ANEXOS

ANEXO 1: LA EVALUACIÓN 360°

ALLES, MARTA ALICIA (2006): "Desempeño por competencias-Evaluación de 360°", página 300-500.

Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

La expresión 360° se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80's utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones. Los principales usos que posee la evaluación de 360 grados son los siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias Laborales (Conocimientos, Habilidades y Actitudes), mediante la evaluación de conductas observadas.
- Diseñar Programas de Desarrollo Profesional.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más completa y objetiva como sea posible, al obtener información desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, clientes externos, y la autoevaluación.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño a través de la evaluación de competencias laborales, en cada uno de los perfiles definidos para los distintos cargos en una organización.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es otorgar al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas tendientes a mejorar su desempeño de manera continua, y dar a la gerencia la información necesaria para orientar las decisiones a corto, mediano y largo plazo en torno a la gestión de los recursos humanos con los que cuenta.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las distintas fuentes de error.

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°. La pregunta es: "¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de su labor o de su área?". Si la respuesta es si, de inmediato hay que utilizar esta metodología.

La consecuencia de ello llevará al empresario a generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la Empresa, comenzando por aquellos ubicados en áreas con debilidades notorias.

Ventajas de la evaluación 360°: *feedback*.

Desde nuestra consideración, la evaluación en 360°- Feedback, posee las siguientes ventajas en comparación con los sistemas tradicionales de medición del desempeño laboral:

- El sistema de evaluación 360° genera mayor información respecto al desempeño de un empleado, ya que la información se recolecta desde varias perspectivas.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total, al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos de trabajo.

- Reduce los prejuicios de las evaluaciones tradicionales, ya que la retroalimentación del desempeño de una persona, procede de varias personas, no sólo de una o dos. En este sentido, si se utiliza esta herramienta en torno a la medición de competencias laborales, se elimina en un alto porcentaje el sesgo y la subjetividad presente en la mayoría de las evaluaciones, ya que se juzga el desempeño de una persona, desde la presencia o ausencia de determinadas conductas o comportamientos (medición de brechas o gaps de competencias), y no solamente de manera cualitativa.

- La retroalimentación de los distintos evaluadores a los evaluados, genera para estos últimos, claros incentivos de desarrollo profesional, al forjar planes de acciones concretos y tendientes al mejoramiento continuo.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle.

En concreto, el 360° es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.

La trascendencia de esta metodología requiere abrir el proceso de evaluación con un enfoque de interrelación y no únicamente por la opinión de una persona, obteniendo consenso, se propicia que las personas visualicen un proceso de crecimiento individual y no tan solo de cumplimiento de metas.

Sistema de evaluación tradicional	Feedback de 360°
1. Enfocado a la evaluación	A. Enfocado al desarrollo y al mejoramiento
2. Basado principalmente en la opinión del jefe directo	B. Basado en información procedente del jefe directo, del directivo mismo, de los empleados, compañeros y clientes
3. Enfocado a las prestaciones	C. Enfocado al comportamiento
4. Basado en el pasado	D. Basado en el pasado y enfocado al futuro
5. Una evaluación final	E. Puntos especialmente fuertes y puntos a

“general”, resultando en mejorar, resultado de unas acciones de mejora concretas decisiones

6. Formal, una rutina en la gestión empresarial

F. Motivador, innovador

7. Concluyente

G. Valor motivador, participación activa del empleado mismo

8. Relacionado con remuneración, entrenamiento y promoción

H. Relacionado con una mejora de prestaciones, entrenamiento, desarrollo de la organización y del empleado mismo

9. Mediante formularios de evaluación

I. Mediante cuestionarios, informe de retroacción, discusión de los resultados, plan de acción concreto.

Comportamiento en el trabajo

1. Responsabilidad de resultados
2. Habilidades
3. Solución de problemas
4. Valores

Son estos logros que la empresa y sus ocupantes deben obtener en el corto y medianos plazo, ya que ello determinara los elementos motivacionales que cada integrante quizá perdió por no encontrar una razón e importancia del lugar que ocupa en la organización y lo que ésta en un momento determinado puede regresarle.

Los principios que sustentan el Modelo de 360° pueden ilustrarse de la siguiente manera:

Los demás conocen	PÚBLICA	CIEGA
Los demás no conoce	PRIVADA	INCONSCIENT

La importancia de esta visión es que el modelo de evaluación dirige su interés al hecho de que el factor humano visualice de modo NO sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De modo anónimo tanto los compañeros como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo, un área en particular.

Lo destacado aquí es que la persona puede tener un abierto y transparente intercambio con quienes le han evaluado, generando auténticamente la retroalimentación sobre la o las partes que no se percibe por una visión centralizada en el trabajo y no el logro del mismo. El trabajo debe ser bajo esta perspectiva un medio de realización y no uno de tensión.

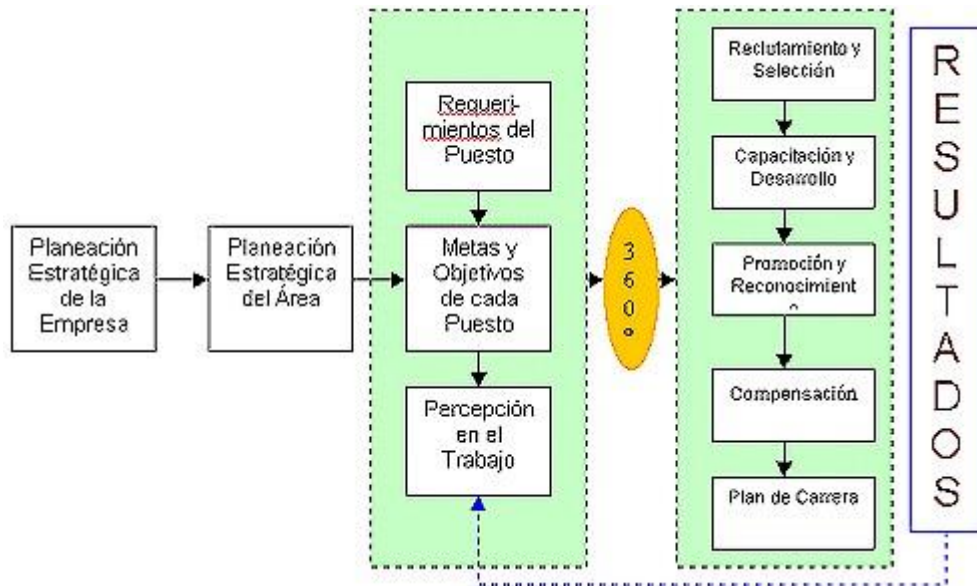
Algunos gerentes sienten su autoridad comprometida por este proceso dado que no existe una única fuente de la que se evalúe el desempeño. Algunos no desean tomar la responsabilidad por evaluaciones pasadas. Otros tantos temen dar retroalimentación a quienes se lo piden por miedo a luego recibir el mismo tipo de evaluación.

Antes que el directivo asuma esta metodología, se debe conducir un programa piloto con la gente más efectiva; Evaluar el funcionamiento; Observar sus bondades para operarlo; Definir si los participantes se muestran receptivos; Verificar que las respuestas sean abiertas y honestas: Seleccionar a una persona que sea considerada buen directivo o buen facilitador y que haya pasado por el proceso para que luego le ayude a transmitir a los demás los contenidos, resultados y eliminar distorsiones sobre los alcances.



Otra característica que tienen algunos de los sistemas de evaluación de 360° en la actualidad, es la posibilidad de crear un Plan de Desarrollo para el evaluado, esto es algo extraordinariamente útil, como herramienta para el desarrollo. Este tipo de programas adicionales derivados del 360°, ayuda a la persona a analizar la retroalimentación que le fue dada y las calificaciones asignadas, ya sea para efectuar un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones, para analizarlos como una fortaleza, o analizar aquellos puntos que recibieron las mas bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial.

Bajo la anterior descripción esta es la representación de este esquema de evaluación:



El modelo de Evaluación 360° propicia con su aplicación:

1. El establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado e en los resultados de evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.
2. Se definen Planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto y la Carrera de Avance.
3. Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales, para Reforzar, Reconocer y Estimular sus resultados.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño Proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño " difícil de medir" como lo son: Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Administración del Tiempo, Solución de Problemas, Habilidad para Desarrollar a Otros, etc.
6. Simplifica la aplicación de retroalimentación formal Provee de información para determinación de necesidades, evaluación y planeación del Desarrollo de los Recursos Humanos.
7. Provee de información para la *planificación del desarrollo individual*, y este es el tema central de esta conferencia.
8. El desarrollo particular de metodología informática para la aplicación, aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

Todo lo anterior es en términos generales, lo que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo.

Si se introduce correctamente, el feedback de 360° es un instrumento para poner los objetivos de la organización en la misma línea que los de sus empleados individuales. Los resultados del esfuerzo serán:

- Un enfoque y objetivos comunes de la organización. Todo lo anterior es en términos generales, lo que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo.

- Si se introduce correctamente, el feedback de 360° es un instrumento para poner los objetivos de la organización en la misma línea que los de sus empleados individuales. Los resultados del esfuerzo serán:

- Un enfoque y objetivos comunes de la organización y de los empleados.
- Claridad en cuanto al funcionamiento de los empleados y como consecuencia un aumento del carácter justo de las recompensas.
- Transparencia en la orientación del desarrollo de los empleados.
- Una cultura abierta.
- Colectividad. La franqueza sobre los objetivos, los resultados y el apoyo correspondiente (*coaching*), transforma el desarrollo y crecimiento de cada uno en una responsabilidad colectiva.
- Satisfacción y felicidad. Habrá más felicidad en el trabajo porque los empleados tienen un objetivo claro a alcanzar en y con su trabajo.
- Lealtad de los empleados. Los empleados se mostrarán más leales a medida que aumente la felicidad en el trabajo.
- Lealtad de los clientes. Los clientes se mostrarán más leales, por lo cual los resultados empresariales aumentarán.
- Claridad en cuanto al funcionamiento de los empleados y como consecuencia un aumento del carácter justo de las recompensas.

- Transparencia en la orientación del desarrollo de los empleados.
- Una cultura abierta.
- Colectividad. La franqueza sobre los objetivos, los resultados y el apoyo correspondiente (coaching), transforma el desarrollo y crecimiento de cada uno en una responsabilidad colectiva.
- Satisfacción y felicidad. Habrá más felicidad en el trabajo porque los empleados tienen un objetivo claro a alcanzar en y con su trabajo.
- Lealtad de los empleados. Los empleados se mostrarán más leales a medida que aumente la felicidad en el trabajo.
- Lealtad de los clientes. Los clientes se mostrarán más leales, por lo cual los resultados empresariales aumentarán.

ANEXO 2: PERCEPCIONES EXTRASALARIALES.

ALONSO MARTIN, PILAR (2006): "Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración", BOLETIN DE PSICOLOGIA, nº 88, Páginas: 90-130.

A continuación se detallan las posibles mejoras del Plan Retributivo de ADIF con el fin de apostar por una política de Recursos Humanos en beneficio de todos sus empleados:

1. Vales de comida.
2. Vales guardería.
3. Concesión de microcréditos.
4. Acceso a Planes de Pensiones.

Las presentes mejoras serán comunicadas a los directivos de RENFE con el fin de que sean conocedores de las ventajas que ello supondrá.

Premisas básicas del Plan de Beneficios Sociales

La dotación económica del Plan de beneficios se adjudicará anualmente en base a los beneficios de la empresa, por lo que a mayores beneficios mayor incremento en la dotación así como su disminución en el caso contrario. Con el fin de asegurar la continuidad del fondo, la cantidad no agotada en el año en curso permanecerá como remanente para años posteriores.

La dotación económica de cada uno de los conceptos que componen el Plan de Beneficios Sociales se irá por tanto autoajustando a las necesidades de la empresa y de los trabajadores. Por tanto no se tratará de valores fijos. Un empleado para solicitar cualquiera de los beneficios sociales contenidos en este plan deberá seguir el procedimiento establecido para cada uno de los casos.

Vales de comida.

Tendrán derecho a la percepción de vales de comida aquellos empleados que trabajen jornada completa y siempre que no disfruten de la cobertura de gasto por dieta. Quedan excluidos los miembros del Comité de Dirección.

La gestión de los vales de comida corresponderá al Departamento de Administración y RR.HH. El valor de los vales de comida para este año entrante será de 7 €.

La petición de los vales de comida se hará vía e-mail antes del día 20 de cada mes y se podrán adquirir como máximo una cantidad igual a los días laborales de lunes a viernes correspondientes a cada mes en los que el empleado haya trabajado efectivamente.

La adquisición de los vales de comida se efectuará a lo largo de la última semana del mes firmando el correspondiente recibí por parte del empleado.

Vales guardería.

Los empleados objeto de este beneficio serán aquellos que tengan hijos de entre cero y tres años de edad. Quedan excluidos como beneficiarios los miembros del Comité de Dirección. La gestión de los vales guardería corresponderá al Departamento de Administración y RR.HH.

La petición de los vales guardería se hará mediante el correspondiente formulario de solicitud. Una vez cursada la solicitud y comprobada la afiliación de la guardería, el empleado deberá remitir al Responsable de Recursos Humanos copia de la partida de nacimiento o de la hoja del Libro de Familia donde figure el hijo del beneficiario y acreditación documental de la asistencia del hijo/s a la guardería correspondiente.

La ayuda económica será de 600 € anuales en forma de vales guardería. Dicha ayuda se percibirá cuatrimestralmente en forma de cuatro vales con un valor de 50 € cada uno, por tanto cuatrimestralmente se recibirán 200 €. La solicitud de los vales guardería la realizará el empleado antes del día 20 del mes anterior a la finalización del cuatrimestre correspondiente.

Normativa general de los vales de comida y guardería:

- La concesión de los vales no generará un derecho adquirido, de tal manera que la empresa se reserva la posibilidad de modificar, reducir o anular las condiciones de este beneficio social en función de sus necesidades.
- La empresa no podrá canjear el valor de los vales por dinero en efectivo ni en cualquier tipo de recompensa.
- Los vales serán para empleados de la empresa que trabajen efectivamente y no para aquellos que estén en cualquier otra situación.
- Los vales tendrán carácter personal e intransferible.

Microcréditos.

La solicitud de microcréditos la podrán realizar aquellos empleados que tengan una antigüedad superior a un año en la empresa. Quedan excluidos como beneficiarios los miembros del Comité de Dirección. La gestión de los microcréditos corresponderá al Departamento de Administración y RR.HH de ADIF, división Valencia.

El fondo para microcréditos dispondrá de una bolsa económica de 90.000 € a solicitar por los beneficiarios para compras que estos puedan realizar no superiores a 3.000 €.La concesión del microcrédito se realizará por orden de solicitud y sin aportar ninguna documentación adicional.

La empresa tendrá como tope la concesión de 30 microcréditos al año. En el caso que algún empleado no se le conceda este beneficio figurará en la lista del año siguiente conservándose el orden de concesión. Cada solicitud tendrá un número de registro y se le informará al empleado del estado de la misma.

Los microcréditos tienen la consideración de anticipo de ingresos para el empleado, por lo que el tipo de interés a aplicar será cero y al ser por espacio inferior a un año no será considerado retribución en especie por lo que no se gravará al beneficiado.

Cada solicitante decidirá en qué plazo de tiempo devuelve el crédito, mediante el correspondiente descuento en su nómina, y como hemos dicho, en un tiempo inferior a un año. La concesión del microcrédito al empleado quedará reflejada en un documento privado donde quedará reflejado el importe y las condiciones de devolución pactadas.

Planes de Pensiones.

La concesión de los Planes de Pensiones se dará a aquellos miembros del Comité de Dirección de la empresa con una antigüedad en la empresa igual o superior a los cinco años.

La gestión de los Planes de Pensiones así como la reunión explicativa del contenido de los mismos corresponderá al Responsable de Recursos Humanos. La concesión del Plan de Pensiones se realizará tras petición de los miembros del Comité de Dirección de ADIF que estén interesados.