



Proyecto fin del grado en ADE

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LIGADA A POLÍTICA RETRIBUTIVA DE LA EMPRESA INNOVASEM

AUTOR: Araceli Boronat Rozas

TUTOR: Emilio Golf Laville

INNOVASEM



Campus de Alcoy

Elaborar un análisis de política retributiva, basada en el análisis del desempeño.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 <i>DEFINICIÓN DE VALUACIÓN DE PUESTOS & LA POLÍTICA RETRIBUTIVA.</i>	7
1.1.1 <i>Valuación de puestos.</i>	7
1.1.2 <i>La política retributiva.</i>	9
2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA: MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES Y EL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS.	18
2.1 <i>INTRODUCCIÓN DEL ESTUDIO:</i>	18
2.2 <i>SISTEMA DE JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS:</i>	19
2.3 <i>SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS:</i>	20
2.4 <i>EL MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES:</i>	22
2.5 <i>EL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS:</i>	23
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	26
3.1 <i>HISTORIA.</i>	26
3.2 <i>MISIÓN Y VISIÓN.</i>	27
3.3 <i>SITUACIÓN ACTUAL EXTERNA E INTERNA.</i>	28
3.4 <i>LA ORGANIZACIÓN.</i>	30
3.5 <i>EL SISTEMA DE INFORMACIÓN.</i>	34
3.6 <i>LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.</i>	41
4. METODOLOGÍA EN LA ELABORACIÓN DEL MÉTODO DE FACTORES.....	45
4.1 <i>DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES:</i>	45
4.2 <i>PUNTUACIÓN DE LOS FACTORES:</i>	55
4.3 <i>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:</i>	60
4.4 <i>PUNTUACIÓN DE PUESTOS:</i>	93
4.5 <i>ANÁLISIS DEL SALARIO:</i>	117
4.5.1 <i>Análisis de la estructura interna:</i>	117
4.5.2 <i>Análisis de la equidad externa:</i>	125

5. CONCLUSIONES	130
5.1 <i>CONCLUSIONES SOBRE LA EQUIDAD INTERNA:</i>	130
5.1.1 <i>Otras consideraciones</i>	137
5.2 <i>CONCLUSIONES SOBRE LA EQUIDAD EXTERNA:</i>	139
5.2.1 <i>Últimas consideraciones:</i>	141
ANEXO	142
BIBLIOGRAFÍA	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Implicaciones de la tecnología en la política retributiva</i>	15
Tabla 2: <i>Jerarquización de puestos</i>	18
Tabla 3: <i>Clasificación de puestos</i>	19
Tabla 4: <i>Ventajas y desventajas del método de comparación de factores</i>	20
Tabla 5: <i>Ventajas y desventajas del método de valuación por puntos</i>	22
Tabla 6: <i>Descripción de Innovasem</i>	24
Tabla 7: <i>Posibles factores</i>	43
Tabla 8: <i>Factores propuestos</i>	44
Tabla 9: <i>Puntuación de factores</i>	54
Tabla 10: <i>Distribución de los puntos entre los grados</i>	56
Tabla 11: <i>Puntuación total de los puntos</i>	115
Tabla 12: <i>Salario real medio anual</i>	117
Tabla 13: <i>Relación entre puntos y salario</i>	118
Tabla 14: <i>Salario estimado</i>	120
Tabla 15: <i>Rangos</i>	121
Tabla 16: <i>Intervalos retributivos para cada categoría</i>	122
Tabla 17: <i>Salario de mercado</i>	125
Tabla 18: <i>Salario mercado/salario real</i>	127
Tabla 19: <i>Salario/Aptitudes</i>	130
Tabla 20: <i>Salario/Esfuerzo</i>	131
Tabla 21: <i>Salario/Responsabilidad</i>	132
Tabla 22: <i>Salario/Condiciones de trabajo</i>	133
Tabla 23: <i>Tipo de ajuste</i>	135
Tabla 24: <i>Salario real/Salario mercado</i>	139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: <i>Organigrama de Innovasem</i>	39
Gráfico 2: <i>Salario real medio anual</i>	117
Gráfico 3: <i>Relación entre puntos y salario</i>	119
Gráfico 4: <i>Intervalos retributivos para cada categoría</i>	122
Gráfico 5: <i>Salario de mercado</i>	126
Gráfico 6: <i>Relación entre la línea de tendencia de la empresa y la del mercado</i>	128
Gráfico 7: <i>Salario/Aptitudes</i>	131
Gráfico 8: <i>Salario/Esfuerzo</i>	132
Gráfico 9: <i>Salario/Responsabilidad</i>	133
Gráfico 10: <i>Salario/Condiciones de trabajo</i>	134

1. Introducción

La metodología empleada para este proyecto es el análisis de la política retributiva basada en el análisis del desempeño. El estudio se realizara en la empresa INNOVASEM, por lo que hay una descripción general de la empresa, para que tengamos una idea a lo que se dedica la empresa en cuestión. Por tanto, el objetivo es mostrar que importante es el que cualquier organización cuente con un sistema de valuación de puestos para lograr el éxito de la misma, ya que se considera que a través de los diferentes métodos, que se explican más adelante, se podrá contar con la planeación, desarrollo, implantación y administración del sistema de sueldos y beneficios más adecuados tanto para la empresa como para el trabajador, a fin de asegurar la equidad interna, competitividad externa y justa retribución.

Para realizar el análisis de puestos se aplicó el *método de comparación de factores*, ya que resultaba muy costosa la elaboración de todos los métodos existentes y prácticamente se llegarían a las mismas conclusiones. También *el método de valuación por puntos*, se determina cantidades de puntos a cada una de las características o factores.

Tras su descomposición en factores, se asigna a cada factor una parte de la retribución total que se considere adecuado, logrando así una jerarquización de los puestos que serán comparados en base a un puesto clave previamente definido.

Existen diversos procedimientos de recogida de información, en mi caso se ha optado por emplear la *encuesta*. Porque es una técnica relativamente fácil de manejar y procesar y que requiere muchos menos esfuerzos que la entrevista, además es una técnica que no resulta tan cara como otras.

En esta encuesta son tratados varios temas de interés tales como la responsabilidad que tiene el empleado en el puesto, su rendimiento, aptitudes, condiciones de trabajo y desde luego los factores más importantes a la hora de desarrollar la tarea, respuestas que obviamente serán estudiados por el responsable de Recursos Humanos para contrastar datos. La estructura que sigue es la siguiente; una primera parte en la que se incluyen las instrucciones para completarla seguido de una identificación del puesto y un bloque dedicado a cada uno de los aspectos a analizar. También existe una parte a completar por el responsable de la política retributiva de modo que podamos obtener datos suficientes.

Se trata de un cuestionario estructurado ya que las respuestas son simples, breves y permiten el tratamiento homogéneo de los datos; se han utilizado tanto preguntas abiertas (cuando se pide un respuesta descriptiva) como preguntas cerradas (cuando se establecen opciones y se pide un respuesta en forma de signo).

Todo esto nos llevará a que el análisis de puestos nos permitirá centrarnos en los puestos con deficiencias, es decir, aquéllos que estén muy por encima o por debajo de la curva de tendencia. El sistema que definitivamente se aplique no tiene porque ser variable, ya que es una decisión que depende de la empresa. Tras el estudio de los datos consideraremos la opción más conveniente.

1.1 Definición de valuación de puestos & la política retributiva.

1.1.1 Valuación de puestos.

La valuación de puestos tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas en la empresa. Debe tenerse en cuenta que si se le reconoce al trabajador todas sus actividades descritas y si estas actividades y responsabilidades son valuadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe, entonces el trabajador estará consiente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de sus obligaciones y responsabilidades que tiene asignadas.

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

A continuación hay algunas definiciones de la valuación de puestos:

- La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de la empresa en relación con los demás puestos de la misma.
- Es la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando: el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en los cuales de desempeña.

Los principales objetivos que persigue la valuación de puestos son:

- Proporcionar bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.
- Implantar datos precisos para alcanzar una correcta plantación y control sobre los costos de fuerza de trabajo.
- Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.
- Reducir quejas y rotación de personal.
- Alcanzar la realización de objetivos para empresas y para trabajadores, mejorando la moral y las relaciones humanas en el grupo.
- Mejorar la imagen externa que se tenga de la compañía.

Dificultades y ventajas de su implantación. Dentro de las dificultades serán:

- En empresas pequeñas, imposibilidad de contar con personal especializado e incluso, en ocasiones, con personal capaz en número y categoría para colaborar con el especialista.
- Dificultad de conseguir en todos los escalones la confianza en la objetividad y justicia del sistema, principalmente en los niveles inferiores, que en ocasiones sólo ven en el sistema un nuevo medio de control para mejor aprovechamiento del elemento humano.
- La escasa o nula colaboración de los mandos en todos los niveles, que anteponen durante todo el día su labor cotidiana al temporal trabajo de valoración.
- Dentro de la propia ejecución, la dificultad de valorar ciertos puestos.
- Después de la valoración, el aumento de reclamaciones en relación a la nueva distribución de categorías y otros motivos derivados de ello.

Frente a estas dificultades están como ventajas todas aquellas que derivan de su objetivo principal, como:

- Da un medio para hacer más justas las remuneraciones, haciéndolas proporcionales a las exigencias del trabajo. Basándose en esto, automáticamente saca a la luz las injusticias que por falta de equidad existen.
- Es fuente de información acerca de la proporcionales al salario base, calcular éstos sobre bases justas.
- Proporciona un medio para todo convenio colectivo en materia de remuneración

- Se puede atender con objetividad a las quejas que se presenten.
- Permite establecer categorías laborales más ajustadas a las necesidades de la empresa que las existentes en las clasificaciones reglamentarias.
- En suma, una vez comprendido el fundamento del sistema, vistos los resultados y pasado el primer momento de reclamaciones, mejora la moral laboral.

1.1.2 La política retributiva.

La política retributiva. La retribución ha sido un tema ampliamente tratado, a lo largo de los años han existido diversas posturas, en las cuales por una parte se hallan las que opinan que el dinero es el único valor real que los empleados desean obtener de su trabajo, estando dispuestos a realizar cualquier cosa si el salario es el adecuado por realizarla. La postura contraria la representan aquellos que consideran que el dinero fue un instrumento de motivación adecuado en momentos de bajo desarrollo económico, pero que ha dejado de serlo actualmente, ya que la mayor parte de los individuos tienen sus necesidades básicas cubiertas.

Ninguno de los planteamientos es totalmente cierto, la razón se asienta en el hecho de que el dinero es un medio de intercambio, que en sí mismo no es un incentivo, sino que se busca por todo aquello que permite.

Las razones que demuestran que el dinero es importante para los empleados son por una parte, su poder de intercambio económico, es decir, por la capacidad de compra de bienes y servicios que permite. Por otra parte, es un medio de intercambio social, es un símbolo que representa el status de quienes lo tienen y lo pueden gastar. Para los trabajadores representa además lo que los superiores piensan de ellos.

Debido a todas estas razones, la idea de que el dinero es el principal motivador del comportamiento de un individuo no desaparece fácilmente, pero eso no significa que sea la solución a los problemas de motivación y productividad que tienen todas las organizaciones.

Las retribuciones no sólo son importantes para los empleados sino también para las empresas, ya que son ellas las que finalmente tienen que desembolsarlas.

Es conveniente que la empresa diseñe e implante un sistema que logre equilibrar las posiciones de la empresa y de los trabajadores, cuyo principal problema se halla en que ambos mantienen posiciones contrarias.

Por un lado, a la empresa le interesa mantener la calidad y la cantidad de sus productos, manteniendo sus costes lo más bajo posible, por lo tanto, intentará desarrollar un sistema retributivo que optimice su productividad, pero que al mismo tiempo mantenga los costes salariales a un nivel razonable. Por otra parte, al empleado le interesará optimizar las recompensas de sus esfuerzos, al mismo tiempo que mantener sus prestaciones laborales en un nivel aceptable.

Como es de suponer, el conflicto está servido ya que cada una de las partes intentará conseguir las condiciones más favorables para su propio provecho.

Podemos definir la política retributiva como el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en los asuntos que se relacionan con la remuneración de los empleados. De modo que las normas presentes y futuras y las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por esos principios y directrices. No se trata de un concepto estático sino dinámico, que evoluciona y perfecciona con su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

Se debe de tratar alcanzar los siguientes OBJETIVOS:

- ✓ La máxima *competitividad* para estar en condiciones de mantener o mejorar nuestra cuota de mercado y nuestros resultados.
- ✓ La *viabilidad a largo plazo* asegurando que las decisiones tomadas no hipotecan nuestro futuro.
- ✓ La *retención de los mejores* para evitar la fuga de talento por ofertas superiores, no necesariamente en Euros.
- ✓ La *satisfacción de los empleados*, en general, para conseguir su total implicación en el proyecto empresarial.
- ✓ La *satisfacción de los accionistas* con los resultados y las políticas establecidas, para asegurar también el futuro de nuestro puesto de trabajo como Directivos.

A la hora de estructurar una política retributiva se tiene que tener en cuenta una serie de principios generales, los cuales se detallan a continuación:

- **UNIFORMIDAD:** Hace referencia a que dentro de un mismo grupo o categoría profesional no existan grandes diferencias entre sus miembros. Si se carece de uniformidad en los criterios, es muy fácil que el clima laboral se deteriore, con sus previsibles consecuencias negativas. Ahora bien, uniformidad no es sinónimo de igualdad, ni antónimo de individualización. Cualquier sistema de retribución tiene que compensar las diferencias individuales en el valor de la prestación de cada uno; lo que no resulta admisible es que existan diferencias entre sectores o secciones que realizan tareas iguales o muy similares.

- **INDIVIDUALIZACIÓN:** Una política retributiva tiene que conceder un papel destacado a la retribución basada en los resultados alcanzados: En este sentido, un reto

importante para los directivos de RR.HH reside en la identificación del “mix” correcto entre la remuneración fija y la variable.

- *COHERENCIA*: La política retributiva tiene que considerar a la empresa como un todo. A pesar de que existan centros jurídicamente independientes, hay que dotar a los distintos sistemas retributivos de la necesaria generalidad, eliminando, cuando sea posible, los compartimentos estancos. Además, hay que establecer un equilibrio adecuado entre los objetivos del largo plazo y los del corto. El mismo equilibrio debe observarse entre las recompensas individuales y las de grupo.

- *PERSISTENCIA*: La política retributiva debe persistir con el paso del tiempo, salvo que la coyuntura o el mercado aconsejen lo contrario. Si los mecanismos retributivos cambian con frecuencia, se incrementa la desconfianza hacia el sistema.

- *SIMPLICIDAD*: La política retributiva debe ser comprensible por todos los miembros de la organización, de esta forma se pueden evitar malas interpretaciones y expectativas erróneas. Cuando las políticas son complicadas pierden gran parte de su eficacia.

- *EQUIDAD*: Este atributo existe cuando puestos similares son retribuidos con compensaciones similares. La forma más simple de conseguirla es mediante una correcta valoración de los puestos, que permita determinar cuál es su valor relativo y, en consecuencia, asignarle los niveles de salarios correspondientes.

- *COMPETITIVIDAD EXTERNA*: Este principio hace referencia a que las cuantías que ofrezca el sistema retributivo deben ser lo suficientemente atractivas para atraer y retener a los mejores profesionales. Para conseguirlo se necesita información acerca de lo que está pagando la competencia. La falta de equidad interna y de competitividad externa puede tener consecuencias negativas para la organización. Sin embargo, los efectos de esta última (rotación, absentismo, etc...) son más serias y merecen mayor atención.

- *PARTICIPACIÓN*: Para formular y diseñar una política retributiva se tienen que tomar un gran número de decisiones. Es decir, hay que determinar la cantidad a distribuir, qué procedimiento se va a seguir para el reparto y cuál va a ser la porción que le corresponda a cada persona. Aunque generalmente estas decisiones son tomadas por los directivos, en determinadas ocasiones puede ser conveniente que participen aquellas personas que van a verse afectadas directamente por las mismas.

- *COMUNICACIÓN*: Todos los miembros de la plantilla deben estar informados sobre la cuantía y la forma de pago, así como de aquellos aspectos que puedan influir en la retribución. Así se consigue evitar las interpretaciones erróneas y los posibles conflictos. Respecto a la cuestión de si los empleados deben conocer la retribución del resto de compañeros, existen puntos de vista opuestos. En general, si el sistema de retribución está bien diseñado y cumple todos los requisitos vistos hasta el momento, no hay razones para mantenerlo oculto. Si por el contrario, existen desigualdades no justificadas, es preferible mantenerlo en secreto.

✓ **Los condicionantes de la política retributiva:**

Como se puede deducir de todo lo expuesto anteriormente, la política retributiva varía de una empresa a otra, sin embargo, existen unas limitaciones que son comunes a todas las compañías; es decir, factores externos e internos que condicionan el diseño de una política retributiva.

FACTORES INTERNOS

a) El mercado de trabajo.

La retribución se encuentra influenciada, en gran medida, por las condiciones de la oferta y la demanda del mercado de trabajo. Si la oferta de un determinado trabajo escasea, los empresarios incrementarán el precio del mismo; de forma similar ocurrirá en el caso contrario.

El mercado laboral fija dos límites a los salarios, uno por debajo y otro por arriba. El primero actúa como un tope mínimo por debajo del cual la empresa no puede fijar sus salarios si quiere contratar y conservar gente. Por otra parte, las organizaciones tienen que fijar unos salarios que no sean excesivamente superiores a los de la competencia, ya que, en caso contrario, perderían capacidad competitiva.

Ahora bien, el mercado de trabajo tiene unas características muy especiales, su realidad dista mucho de lo que se puede representar en un modelo de competencia perfecta. Por parte de la empresa, ésta no tiene plena libertad para aumentar o disminuir sus efectivos en función de sus necesidades. Desde el punto de vista de los trabajadores, su comportamiento tampoco se ajusta al esquema teórico; se pueden dar casos en los que se sientan unidos sentimentalmente a un espacio geográfico y no deseen abandonarlo, aun a costa de salarios mayores. También puede ocurrir que se encuentren muy a gusto con un puesto determinado y no quieran cambiarlo por otro con mayor salario.

A pesar de las imperfecciones mencionadas, el mercado de trabajo sigue siendo una referencia ineludible. Sin embargo, su análisis a nivel global no es un buen indicador. Es necesaria una descomposición del mismo en distintos segmentos, de forma que cada empresa sepa cuáles son los mercados que le interesan e influyen en el desarrollo de su actividad.

La firma, por tanto, tiene que elegir cuál es su mercado y qué posición desea tener dentro de él. La elección que se adopte va a tener consecuencias tanto a largo como a corto plazo. Situar en una posición baja puede conducirla a carecer de personas con unas determinadas capacidades. Posicionarse por encima del mercado puede proporcionar mayor fidelidad, pero, en cambio, hará más difícil la recalificación en el exterior cuando quiera disminuir efectivos.

b) Política de compensación del patrón.

Como mínimo, las empresas grandes y pequeñas deben establecer políticas de compensación que reflejen: 1) la relación de compensación interna entre puestos y niveles de habilidad, 2) la compensación externa o la postura de pago de una empresa

con relación a lo que ofrecen los competidores, 3) una política de recompensar el desempeño de empleados y 4) decisiones administrativas respecto de los elementos del sistema de pago, como prima por tiempo extraordinario, periodos de pago e incentivos a corto y largo plazos.

c) Valor de un puesto.

Por lo general, las empresas que no tienen un programa formal de compensación basan el valor de los puestos en las opiniones subjetivas de las personas que los conocen. En esos casos, los niveles de retribución pueden recibir gran influencia del mercado laboral o, en el caso de empresas con sindicato, de la negociación colectiva. Sin embargo, es más probable que las organizaciones con programas formales de compensación dependan de un sistema de evaluación de puestos como ayuda en la determinación del nivel. Aun cuando los niveles están sujetos a la negociación colectiva, la evaluación del puesto puede ayudar a la organización a mantener cierto grado de control sobre su estructura de compensaciones.

d) Valor relativo del empleado.

En los puestos de trabajadores y empleados, es posible reconocer el desempeño de éstos y recompensarlos mediante la promoción y varios sistemas de incentivos. El desempeño superior también puede recompensarse al otorgar aumentos por méritos con base en los pasos dentro de un nivel salarial establecido para una clase de puestos. No obstante, a fin que los aumentos por méritos tengan el valor que se pretende, deben determinarse mediante un sistema eficaz de evaluación del desempeño que distinga entre los empleados que merecen los aumentos y los que no. Además, el sistema debe brindar una relación visible y creíble entre el desempeño y cualesquiera aumentos que se reciban. Por desgracia, demasiados sistemas, llamados de méritos, permiten otorgar aumentos de manera automática. Como resultado, los empleados tienden a ser recompensados más por el solo hecho de estar presentes que por ser productivos en el trabajo.

e) Capacidad de pago de la empresa.

En el sector público, la cantidad que pueden recibir los empleados por sueldo y prestaciones está limitada por el presupuesto asignado a este propósito y por la buena voluntad de los contribuyentes de proporcionarlo. En el sector privado, los niveles de pago están limitados por las utilidades y demás recursos financieros de que disponen las empresas. Así, la productividad de los empleados determina en parte la capacidad de pago de una organización. La productividad es resultado no sólo del desempeño, sino también de la cantidad de capital que la organización ha invertido en equipo que permite ahorrar mano de obra. Por lo general, los aumentos en inversiones de capital reducen la cantidad de empleados necesarios para realizar el trabajo y aumentan la capacidad empresarial de pagar salarios más elevados a las personas a quienes emplean. Asimismo, las condiciones económicas y la competencia que enfrentan las empresas pueden afectar de manera significativa los niveles salariales que están dispuestos a

pagar. Las competencias y las recesiones pueden contraer los precios y disminuir el ingreso del cual se derivan los pagos de compensaciones. En tales situaciones, las empresas tienen pocas opciones: reducir los salarios, despedir empleados o, incluso, retirarse del negocio.

f) Factores internos de la propia organización.

Además de los factores que se acaban de comentar, existen unos condicionantes internos que influyen directamente en la política retributiva. Vamos a analizar tres de ellos: *el historial de la empresa en este campo, su capacidad de pago y la cultura organizativa.*

En relación al primero, hemos de decir que en este ámbito existe el dominio de las ventajas adquiridas: toda decisión en materia salarial tiende a anquilosarse y a permanecer, cualquiera que sea la transformación de las circunstancias que dieron lugar a la misma. El conocimiento del pasado de la empresa es, por este motivo, necesario para el diseño de un buen sistema de salarios.

Por ejemplo, hay primas que son especialmente valoradas por el personal, como un lote navideño, que pueden representar símbolos de toda una política social de la empresa; su puesta en duda puede ser considerada como una amenaza sobre toda la política de RR.HH.

Respecto a la segunda, hay que decir que la capacidad de remuneración determina si una empresa puede pagar por encima de sus competidores para atraerse a los mejores empleados, mantenerse al mismo nivel, o bien, retribuir por debajo del promedio utilizando otros instrumentos para captar y mantener a sus empleados.

La capacidad de pago de una empresa pocas veces determina la retribución concreta que recibe un empleado, más bien establece el nivel global de las retribuciones. Este factor es frecuentemente aludido por los directivos en las negociaciones colectivas, como razón para oponerse a las pretensiones sindicales. En cambio, cuando los sindicatos hacen alusión a este concepto es como prueba de que la empresa puede permitirse económicamente satisfacer el aumento solicitado.

Por lo que se refiere a la cultura organizativa, hemos de decir que las prácticas retributivas varían según la orientación cultural de la empresa. De este modo, en una empresa con una cultura paternalista el sistema retributivo se caracterizará por una gran arbitrariedad y desorden que, en algunos casos, puede derivar en incoherencias. En este tipo de organizaciones, el gerente tiene alta discrecionalidad en este campo, recompensando aquellas conductas que le son más convenientes, como en el caso de las pequeñas empresas de carácter familiar.

En las firmas con una cultura más burocrática, el sistema retributivo, al menos formalmente, es más riguroso.

FACTORES EXTERNOS

a) Condiciones del mercado laboral.

El mercado laboral refleja las fuerzas de oferta y demanda para mano de obra calificada en una zona. Estas fuerzas ayudan a influir en los niveles de sueldos y salarios necesarios para reclutar y retener a los empleados competentes. Sin embargo, debe reconocerse que las fuerzas contrarias pueden reducir el impacto pleno de oferta y demanda en el mercado laboral. Por ejemplo, el poder económico de los sindicatos puede impedir que los niveles salariales de los empleados bajen incluso cuando el desempleo es elevado entre los miembros del sindicato. Las regulaciones gubernamentales también pueden impedir que un patrón pague tasas de mercado menores que el mínimo establecido.

b) Niveles de compensaciones locales.

Una estructura formal de sueldos y salarios debe proporcionar niveles que concuerden con los que pagan otras empresas propuestos comparables en la zona. Los datos sobre los niveles compensatorios del área geográfica pueden obtenerse mediante encuestas de sueldos y salarios locales. Es posible utilizar los datos de estas encuestas para impedir que los niveles salariales se alejen demasiado, ya sea por encima o por debajo, de los de otras empresas en la región. Cuando los niveles rebasan aquellos predominantes en el área, los costos de la mano de obra de una empresa podrán volverse excesivos; por el contrario, si caen muy por debajo de los niveles de la zona, quizá sea muy difícil reclutar y retener al personal competente. Asimismo, los datos de las encuestas de sueldo y salario deben tomar en cuenta las compensaciones indirectas que se pagan en forma de prestaciones.

c) Costo de vida.

Debido a la inflación, los niveles de compensación han debido ajustarse hacia arriba en forma periódica, a fin de ayudar a los empleados a mantener el poder de compra. Esto puede lograrse mediante cláusulas de ajuste proporcional, que se encuentran en varios contratos colectivos. Estas cláusulas brindan ajustes trimestrales en sueldos y salarios para mantener el poder adquisitivo y se basan en los cambios del índice de precios al consumidor. Este índice es una medición del cambio promedio en los precios, a través del tiempo, en una “canasta básica de bienes y servicios”. El índice es muy utilizado para establecer sueldos y salarios. Se basa en los precios de alimentos, ropa, vivienda y combustibles, tarifas de transporte, cobros de servicios médicos y precios de otros bienes y servicios que las personas adquieren para su vida cotidiana. Los cambios del índice tienen un importante impacto en los niveles de retribución. Otorgar aumentos sólo con base en el índice ayuda a comprimir los niveles de retribución dentro de una estructura, con lo que se crean injusticias entre quienes reciben el aumento. Asimismo, las injusticias pueden deberse a que los ajustes no se realizan de manera porcentual.

d) Contratos colectivos.

En cada nuevo contrato, la meta del sindicato es alcanzar ingresos en términos de salario real; es decir, aumentos superiores al índice del costo de vida, mejorando así el poder de compra y el nivel de vida de sus miembros. Esta meta incluye obtener

acuerdos que por lo menos sean iguales, si no superiores, al patrón que establecen otros sindicatos en la zona. Los acuerdos que negocian los sindicatos tienden a establecer patrones de compensaciones dentro del mercado laboral. Como resultado, por lo general las remuneraciones son más elevadas en las zonas en que la fuerza de trabajo está mejor organizada. Para reclutar y retener al personal competente y evitar que se incorporen a un sindicato, las empresas sin sindicato deben igualar o mejorar estas condiciones.

e) La influencia del estado.

Inspirados por los principios humanitarios, la práctica totalidad de los gobiernos se han esforzado por mejorar las retribuciones de los asalariados, tanto por razones económicas como sociales.

El Estado tiene dos formas de ejercer su influencia en este campo, una directa y otra indirecta. La primera se fundamenta principalmente en la normativa laboral y, dentro de la misma, en el salario mínimo. Este puede ser considerado como la retribución más baja posible que se le puede ofrecer a un empleado a tiempo completo y para cualquier sector económico en el que se desenvuelva.

La influencia indirecta se ejerce básicamente por medio de las recomendaciones gubernamentales y por las negociaciones de los empleados del sector público. Las recomendaciones más frecuentes son las que se materializan en la previsión del crecimiento de la economía y del nivel general de precios. En la medida que se hagan estas previsiones se está recomendando indirectamente cuáles deben ser las subidas salariales.

Por lo que se refiere a la negociación del sector público, no hay que olvidar que el Estado es el mayor empleador, por consiguiente, las negociaciones en este sector van a influir en las de otros.

f) Los sindicatos.

La política retributiva en ocasiones puede verse influenciada por la fuerza de los sindicatos, cuanto más fuerte y poderoso sea el sindicato, mayor será el volumen total de salarios. El poder de influencia de un sindicato, en la política retributiva de una organización, puede medirse en función del número de trabajadores que lo integran o la fuerza financiera de la capacidad de huelga del mismo. Desde siempre, la huelga ha sido el arma más poderosa de los sindicatos, pero, actualmente, puede que sea la amenaza de huelga la estrategia mejor y más usada por éstos.

Sin embargo, no existe una posición uniforme de los sindicatos sobre la política retributiva; no obstante, la tónica general parece fomentar los elementos objetivos que intervienen en la retribución, rehusando aquellas decisiones de individualización basadas en la evaluación del desempeño efectuadas por los superiores y, por ello, de carácter subjetivo.

g) Los cambios tecnológicos.

La política retributiva depende directamente del tipo de tecnología que utilice la empresa. Hasta la fecha el cálculo de la retribución de los asalariados se ha basado en cinco grandes factores: tiempo de trabajo, rendimiento personal, cualificación, responsabilidades e individualización.

Factores que, si bien en épocas pasadas sirvieron para evitar remuneraciones arbitrarias, en la actualidad, en empresas altamente automatizadas, se han convertido en factores de injusticia y discriminación. Por tanto, los criterios e indicadores tradicionales tienen que sufrir importantes modificaciones debido a los avances tecnológicos, algunos de ellos se reflejan en esta tabla 1:

TABLA 1
IMPLICACIONES DE LA TECNOLOGÍA EN LA POLÍTICA RETRIBUTIVA

<i>Sistemas tradicionales</i>		<i>Sistemas renovados</i>	
Criterios de remuneración	Indicadores tradicionales	Criterios de remuneración	Indicadores a encontrar
Tiempo de trabajo.	Cronómetro: diferencia entre la hora de entrada y la hora de salida del lugar de trabajo.	Tiempo de disponibilidad y tiempo de preocupación.	¿Aún se puede medir el tiempo profesional? ¿Existirá todavía el lugar de trabajo?
Rendimiento individual.	Producción individual: número de piezas, líneas, agujeros, metros, clientes, contactos, etc.	Rendimiento del conjunto de un equipo.	¿Cuáles son realmente los criterios proporcionales a la producción de las máquinas?
Cualificación.	Lugar de escalafón: duración de los estudios y de la formación.	Capacidad para dirigir la interacción y el paro.	¿Cómo medir la capacidad para establecer un diagnóstico y la rapidez para solucionarlo?
Responsabilidad en la gestión.	Lugar en la pirámide jerárquica: todo depende del nivel de la dirección general de la empresa.	Responsabilidad en la conducta de los sistemas automatizados complejos.	¿Cómo medir los nuevos riesgos y las nuevas responsabilidades ligadas a las redes y a la automatización?
Mérito individual.	Criterios variables y frecuentemente secretos.	Eficacia colectiva (relación equipo/sistema)	¿Cómo medir la eficacia de un equipo cuando no se puede aislar a éste del resto de la empresa que cada vez está más integrada?

Fuente: Elaboración propia a partir de Lasfargue, 1992.

2. Aplicación de la metodología: Método de comparación de factores y el método de valuación por puntos.

2.1 Introducción del estudio:

Una vez hecha la introducción y explicar en qué consiste la política retributiva y la valuación de puestos, pasará a explicar en qué consiste los métodos que voy a utilizar para realizar el estudio. Pero antes de utilizar los métodos he recolectado información del puesto de trabajo por vía de un cuestionario, es decir, el analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto (habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales), equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad. Los cuestionarios presentan la dificultad de elaborarlos adaptándose a los diferentes puestos. Frecuentemente los empleados pueden resistirse a contestar por escrito, y en otras ocasiones tienden a exagerar ciertos aspectos de sus puestos con el fin de que parezca más importante.

Por tanto, el personal es un factor de creciente importancia en el proceso de diferenciar una compañía de otra. La función de RRHH se ha convertido en un factor esencial para el éxito corporativo. RRHH debe alinearse a la estrategia del negocio de manera que se convierta en un socio estratégico de la organización. Pero el objetivo de RRHH no es sólo éste, sino que además debe cubrir los objetivos de carácter social, funcional y personal de todos los miembros de la organización.

En el momento de realizar la evaluación de puestos, RRHH no puede partir de la base que cuanto hace está bien hecho. Al analizar las actividades, puede detectar problemas antes de que se conviertan en obstáculos serios. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales pueden también revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar a RRHH a cumplir mejor la tarea de enfrentarse a nuevos desafíos.

La evaluación de puestos adquiere cada vez una mayor importancia debido principalmente a tres razones:

1. El trabajo que desempeña RRHH tiene gran importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa. Un error puede conducir a costosos ajustes.
2. Los costos que genera la actividad de personal son muy significativos. Las compensaciones y prestaciones al personal, unidas a los sueldos y salarios, constituyen un porcentaje importante de los gastos anuales de las organizaciones.
3. Las actividades de RRHH guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

Nos centraremos ahora en lo que consideramos la parte práctica y central del trabajo, es decir, el **análisis de puestos**. A partir de los resultados que se obtengan y de su posterior investigación, se procederá a justificar el plan de retribución o planes que mejor se adapten a la empresa motivo de estudio.

El contenido de responsabilidad de los puestos puede medirse con varios métodos. El fundamento general de estos métodos radica en identificar "los factores compensables" que contienen los puestos y estos factores varían según el método particular que se estudie. Sin embargo, la mayoría los identifican con la preparación y experiencia laboral previa que exige el desempeño del puesto; el esfuerzo mental que exige el puesto para enfrentar y solucionar las situaciones que enfrenta; la responsabilidad para actuar del puesto, sobre todo en cuanto al manejo de resultados, recursos, procesos y personal; y, cuando los puestos son operativos, es decir de fábrica, con frecuencia también se incorporan como factor compensable las condiciones de trabajo especiales, tales como, temperaturas extremas, esfuerzo físico, atmósferas enrarecidas, riesgos especiales, polvos y ruidos, principalmente. Normalmente, los métodos tienen una definición precisa del factor y una escala que permite apreciar los diferentes grados del contenido del factor en los puestos y, como consecuencia de estas apreciaciones, determinar el valor o valuación total del contenido de responsabilidad de los puestos. Las principales clases de métodos de valuación de puestos son los siguientes:

2.2 Sistema de jerarquización de puestos:

El sistema más sencillo y antiguo de evaluación de puestos es el sistema de jerarquización de puestos, que los acomoda con base a su valor relativo. Tal jerarquización puede hacerla una sola persona que conozca todos los puestos o bien un comité compuesto por representantes de la dirección y empleados.

El proceso de valuación consiste en comparar, globalmente, los diferentes puestos de la organización y construir una jerarquía en la que los puestos se ordenan del más importante, al menos importante. Únicamente se utiliza un factor compensable global que refleja el contenido total de responsabilidad del puesto para los fines de la empresa. Por ejemplo, la jerarquización siguiente puede ser el resultado de un trabajo de valuación de puestos de una empresa mediana:

TABLA 2: JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS

PUESTO MÁS IMPORTANTE	Director general
	Gerente de ventas y distribución; Gerente de administración y finanzas
	Gerente de relaciones públicas
	Jefe de publicaciones
	Jefe de Personal
	Representante de ventas; Asistente de Relaciones públicas; Asistente de sistemas; Asistente del director general; Supervisor de almacén
	Encargado de librería; Asistente de Control-TYCE; Analista de contabilidad "A"
	Auxiliar de contabilidad "B"; Secretaria de gerente; Cajera
	Auxiliar de librería; Almacenista
	Recepcionista; Auxiliar de mantenimiento
	Conserje
PUESTO MENOS IMPORTANTE	Auxiliar de limpieza

2.3 Sistema de clasificación de puestos:

En los métodos de clasificación se definen clases, o categorías, utilizando los factores compensables que se aplicarán para distinguir la importancia de los puestos para la empresa. En la definición de las clases se especifican las cantidades, o el grado, en que cada factor compensable deberá aparecer en los puestos que se definen para la clase. Además, las diferentes clases, normalmente, están jerarquizadas. Una vez definidas las clases, el proceso de valuación consiste en comparar cada puesto, y su contenido de factores compensables, con las clases, que de hecho definen la escala del método de valuación, y una vez que se encuentra una coincidencia razonable del puesto con la especificación de la clase, el puesto se asimila a dicha clase. Se toma otro puesto y así se continúa hasta asimilar con alguna clase, todos los puestos de la organización. Los resultados de un proceso de valuación de puestos por este método, podrían ser los siguientes:

TABLA 3: CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

CLASE (O CATEGORÍA)	PUESTOS ASIMILADOS A LA CLASE
Director general	Director general
Gerente de nivel "A"	Gerente de ventas y distribución Gerente de administración y finanzas
Gerente de nivel "B"	Gerente de relaciones públicas
Jefe de departamento nivel "A"	Jefe de publicaciones
Jefe de departamento nivel "B"	Jefe de personal
Supervisor de línea	Supervisor de almacén
Asistente, Analista o Técnico nivel "A"	Promotor editorial Asistente de Relaciones públicas Asistente de sistemas Asistente del director general
Auxiliar nivel "A"	Auxiliar de contabilidad "B" Secretaria de gerente Cajera Auxiliar de mantenimiento
Auxiliar nivel "B"	Auxiliar de librería

	Almacenista Recepcionista
Auxiliar nivel "C"	Conserje Auxiliar de limpieza.

Es importante mencionar que las clases anteriores son jerarquizadas y van de mayor a menor importancia. Al igual que en los métodos de jerarquización, este método no nos permite saber "cuánto" es la diferencia entre dos clases consecutivas. Una diferencia fundamental entre los métodos de jerarquización y los de clasificación, es que el proceso de valuación en los primeros se da comparando un puesto *vis-a-vis* a otro puesto y midiendo las diferencias de contenido entre los puestos que se están comparando. En cambio, en los métodos de clasificación, por un lado, se tienen las categorías, o sea la escala y, por el otro, el proceso de valuación consiste en ir comparando cada puesto con la escala, hasta encontrar aquella categoría con que el puesto es equiparable. En ese momento se concluye el proceso de valuación de los puestos.

Si bien este sistema tiene la ventaja de su sencillez, es menos preciso que los sistemas de comparación por puntos y factores porque el puesto se evalúa como un todo.

2.4 El método de comparación de factores:

Tiene una elaboración sencilla, su adaptabilidad al número de puestos y la información que obtenemos de él. Es decir se trata de un método analítico y cuantitativo que estudia características concretas del puesto y no del puesto y que es capaz de dar un valor numérico.

Tras su descomposición, conoceremos qué puestos son considerados justamente retribuidos por los empleados y en cuáles se detectan deficiencias que pueden producir los conocidos problemas de motivación, absentismo o rotación del personal.

Este método tiene unas ventajas y desventajas como se muestra en la tabla 2:

TABLA 4: Ventajas y desventajas del método de comparación de factores

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- Estudia y analiza cada puesto, en	- No es fácil de comprender por los

<p>función de ciertos factores previamente establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al descomponer cada puesto en sus elementos integrantes, trata de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que pagar, así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego. - Tiene un número reducido de factores para emplear. - Elimina la rapidez característica del sistema de graduación, y supera en mucho la estimación subjetiva de alineamiento. - Favorece una mayor justicia en los pagos por salarios. 	<p>interesados directos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al concluir estimaciones en “moneda”, nos obliga a ser más objetivos, en consecuencia, nos plantea dificultades de orden directo al que se busca: economía, técnicas, etc. - Aunque usa algunos factores, todavía no permite una aparición correcta y amplia de la realidad, teniendo más bien a deformarla por su propia simplicidad. - Si se usa una cantidad mínima de factores esto puede limitar la objetividad de la aparición de la realidad.
--	--

2.5 El método de valuación por puntos:

Es un sistema técnico por el cual se determina cantidades de puntos a cada una de las características o factores de los puestos. En relación a los diferentes métodos de valuación de puestos que existen, este es el más usual ya que permite al valuador aplicar un juicio más amplio en comparación con los otros métodos, porque analiza el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo forman, a diferencia de aquellos que aprecian al puesto como un todo.

En este caso, el comité valuador no es indispensable porque el valor de cada puesto no depende del promedio de opiniones; es piedra angular de este método, el dividir los puestos en sus partes, facilitando así la comparación de distintos puestos al analizar cada uno de sus elementos. Esta característica también permite que a una sola persona pueda aplicar la valuación.

Se puede decir que el método de valuación de puestos por puntos, consiste en asignar cierto número de unidades de valor llamadas puntos a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.

En el momento de escoger los factores, de acuerdo con la naturaleza de la mayoría de los puestos de la empresa, es conveniente tener presente que estos serán el común denominador para obtener el valor de los puestos. Naturalmente que en cada factor y en

cada puesto nos encontraremos con grados diferentes de realización que establecen precisamente la diferencia entre un puesto a otro.

Los factores genéricos o primarios que se usan son: La aptitud, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. El número mínimo es de cuatro, pero en la práctica es necesario dividir cada factor en subfactores y de ahí que generalmente se usen de ocho a quince subfactores en total; la selección de factores comunes y subfactores, asignación de grados a cada uno de ellos, la transformación de grados en puntos y la distribución de los porcentajes, nos proporciona una escala mediante la cual podemos calcular el valor específico de cada parte del puesto, así como el valor total del mismo.

Por tanto, este método tiene unas ventajas y desventajas como se indica en la tabla 3 a continuación:

TABLA 5: Ventajas y desventajas del método de valuación por puntos

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - El uso de un mayor número de factores permite mejorar el análisis de los puestos para valuar a fin de darles un salario más justo. - El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro - Reduce al mínimo la influencia subjetiva de título o personalidad del puesto. - Los empleados lo aceptan con facilidad, cuando está bien descrito u especificado. - Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas. - Reduce la influencia del título del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - La selección y definición de los factores no resulta tan fácil. - La ponderación de los factores representa una limitación y en ocasiones impide su aplicación a todos los grupos que integran la empresa. - Se requiere una capacitación cuidadosa de todos los que intervienen en el sistema. - La valuación, en sí misma, exige mayor tiempo que otros sistemas.

Hay diversos procedimientos de recogida de información, siendo los más habituales la observación directa, el cuestionario y la entrevista. La elección del sistema más adecuado depende de los objetivos que se pretendan cubrir, el tipo de información que se desea obtener, los recursos disponibles y el tiempo con el que se cuenta.

Con los cuestionarios cuidadosamente preparados se puede obtener una descripción más precisa del estado real de determinados aspectos en una organización. Es probable que los cuestionarios conduzcan a respuestas más honestas y confiables que las entrevistas

ya que los empleados pueden expresar su opinión libremente debido a la confidencialidad de los datos sin temer las consecuencias de sus respuestas negativas.

También permite obtener datos sobre la estructura salarial de la empresa que pueden ser contrastados con los datos salariales del sector al que pertenece la compañía, pudiéndose realizar comparaciones respecto a la competitividad externa y justicia retributiva.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

TABLA 6: Descripción de Innovasem

Nombre de la empresa	Innovasem Ingenieros
Año de fundación	2010
Localización	<ul style="list-style-type: none"> • Avda. Juan Gil Albert 1, 1 Ofic. (ALCOI-ESPAÑA)  <ul style="list-style-type: none"> • Calle Fernando el Católico nº12 Entresuelo (CASTELLÓN - ESPAÑA) • Calle 100 N°8 A 55 Torre C.Of 601 World Trade Center (BOGOTA-COLOMBIA)
Tipo de sociedad	Sociedad Limitada
Página web	http://www.innovasem.com/

3.1 Historia.

INNOVASEM INGENIEROS es una empresa que fue fundada en 2010, a partir de la iniciativa del profesor titular de la Universidad Politécnica de Valencia y socio fundador de INNOVASEM Emilio Golf.

Como consecuencia de proyectos de investigación y la prestación de servicios avanzados a empresas e instituciones, realizados por Investigaciones en el Departamento de Organización de Empresas (en el Campus de Alcoy), se fue consolidando un equipo multidisciplinar de técnicos e investigadores altamente

cualificados, que una vez alcanzó su madurez decidió dar el paso hacia la actividad empresarial.

En un principio la actividad de la empresa estuvo más orientada hacia proyectos de carácter institucional que pretendían impulsar, analizar o articular sectores tradicionales (textil, metal, plástico, juguetes, calzado, etc.) y emergentes (aeronáutico, químico, bioconstrucción, instalaciones de energías sostenibles, etc.) de la Comunidad Valenciana.

Posteriormente, parte de la actividad comenzó a derivarse a la gestión integral de proyectos de I+D y la prestación de soluciones avanzadas de gestión (internacionalización, deslocalización, cooperación tecnológica, desarrollo de mercados, financiación, etc.), orientadas sobre todo a PYME.

En la actualidad cuenta con un equipo humano de unas veinte personas, todos ellos ingenieros y licenciados universitarios, que abarcan las diferentes áreas de negocios de la empresa. Además, cuenta con una extensa red de colaboradores tanto en el ámbito científico y tecnológico como en el empresarial, con los que desarrollan muchos de nuestros proyectos internos y externos.

Dentro de la política de calidad de la empresa apuesta por el equipo humano que trabaja de forma directa e indirecta en nuestra organización, tratando regirse por un modelo de excelencia en los servicios que nos permita desarrollarnos junto a nuestros clientes.

Desde 2012, la empresa está certificada bajo la norma de Gestión de Calidad ISO:9001. Igualmente, desde 2011 están reconocidos por la Conselleria de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana como empresa igualitaria en oportunidades entre hombres y mujeres.

3.2 Misión y Visión.

✓ **MISIÓN** de la empresa:

Hace referencia a su razón de ser, es decir, el motivo de su existencia. Para INNOVASEM su misión es transformar las ideas de nuestros clientes en proyectos concretos de valor buscando siempre la mejora y diferenciación de sus recursos y capacidades.

✓ **VISIÓN** de la empresa:

Mientras que la visión se utiliza para describir un estado futuro deseado. En INNOVASEM su visión es contribuir aportando valor añadido que genere un mayor nivel de oportunidades en el tejido empresarial y social en el que nos movemos.

3.3 Situación actual externa e interna.

✓ **SITUACIÓN ACTUAL EXTERNA:**

El sector de la ingeniería y consultoría ha ido desarrollándose durante los últimos años desde la creación de Innovasem. Cada vez son más las ayudas y subvenciones concedidas, que generan en los emprendedores un deseo de lanzarse a este sector. Asimismo la evolución del uso de las TICs y la digitalización de los datos, genera en las empresas de ingeniería una necesidad de adaptación al mercado y de obtención de ventajas competitivas que les permitan destacar entre el resto de empresas competidoras dedicadas a prestar los mismos servicios.

Por otro lado, numerosas son las empresas que demandan los servicios de una consultoría que agilice el proceso burocrático e informáticos que faciliten el acceso al mundo digital.

Esta situación genera una serie de impactos hacia el sector, los cuales pueden resultar positivos o negativos. Su influencia dependerá básicamente de las actuaciones que las empresas realicen al respecto.

Algunos factores que pueden resultar amenazas para las empresas del sector son por ejemplo, la existencia de instituciones públicas para los mismos servicios o la situación económica, junto con la actual coyuntura económica. La capacidad innovadora tecnológica y la actual legislación en materia de riesgos laborales, suponen ciertas barreras para las empresas de esta naturaleza. Asimismo, es destacable también, la existencia de zonas industriales en la región valenciana que conservan la mentalidad tradicional de emplear la fuerza humana para la realización de las tareas, evitando la tecnología a toda costa.

Por otra parte, también existen oportunidades para las empresas, como la existencia de una legislación en materia medioambiental, las políticas de ayudas a proyectos de I+D+I, la naturaleza emprendedora existente cada vez más entre la gente joven, la evolución del uso de las TICs o la mayor toma de conciencia entre las empresas clientes sobre la importancia de invertir en I+D.

Asimismo, en cuanto al entorno más próximo, pueden destacarse como oportunidades, la existencia de pocas empresas dedicadas a ofrecer servicios de consultoría privada al mismo precio que Innovasem, así como la poca probabilidad de que aparezcan empresas

que, en un intento de imitación del grupo Innovasem, puedan llegar a convertirse en competidores potenciales del mismo. Las sinergias existentes entre clientes y proveedores, la buena relación que mantienen con los proveedores que su vez también son clientes y los niveles bajo-medios de las barreras de entrada y salida al sector, proporcionan a Innovasem puntos a favor.

No obstante, también existen factores negativos que suponen ser amenazas para la empresa en un entorno más próximo. Estas son por ejemplo, la existencia de productos sustitutivos a través de pequeñas empresas que prestan servicios altamente especializados y la prestación de algunos de los servicios que realiza Innovasem por parte de las instituciones públicas.

Tras la toma de conciencia del entorno que las rodea, las empresas deben ser conocedoras de esta situación para poder evitar o corregir las desviaciones causadas por las amenazas, y aprovechar las oportunidades que proporcionan los factores positivos del entorno.

✓ **SITUACIÓN ACTUAL INTERNA:**

Dentro de la empresa, conviene analizar cuáles son los puntos fuertes que ofrece la organización a través de sus recursos y capacidades, y cuáles son sus puntos débiles causados por la falta de algún recurso o capacidad. En cualquier caso, una vez detectados los puntos, es conveniente que la empresa aproveche las fortalezas para obtener ventajas competitivas y sobresalir entre el resto de competidores del sector. A su vez, los puntos débiles son los que pueden causarle problemas en el normal desarrollo de sus actividades, ralentizando o impidiendo la consecución de los objetivos. Es por eso, que se deben tener en cuenta para poder establecer estrategias y medidas que los reduzcan o eliminen.

En cuanto a la situación interna de Innovasem, cabe destacar las fortalezas para la empresa, como la ventaja competitiva real o potencial que supone con respecto a otras empresas dedicadas a la misma o similar actividad, la capacidad de aprovechar las especializaciones de los RRHH en la propia administración de la empresa, la capacidad de análisis económico-financiero, de búsqueda de financiación para grandes proyectos, de trabajo en equipo y capacidad para incrementar su facturación y personal.

Sin embargo, también se aprecia la existencia de debilidades clave que vienen provocadas por el hecho de que la empresa lleve pocos años en funcionamiento, de modo que genera en Innovasem una imagen de empresa joven, con poca experiencia en el sector y menos madura que algunas de sus competidoras que tienen mayor presencia en el mercado y disponen de una experiencia ya adquirida que hace que sean más conocidas. Asimismo, la empresa carece por el momento de un plan de marketing y de

herramientas de promoción y publicidad más allá de la que anteriores clientes dan de Innovasem (el popularmente llamado boca a boca) o la propia página web.

3.4 La organización.

I. Políticas empresariales

Innovasem Ingenieros, SL es una empresa dedicada al diseño, el desarrollo y gestión de proyectos singulares que empleen la innovación e integración de las nuevas tecnologías. Para ello, Innovasem trata de regirse por un modelo de excelencia en los servicios que presta, favoreciendo de este modo, el continuo desarrollo de la empresa junto con sus clientes.

La empresa está certificada en calidad según la Norma UNE-EN-ISO 9001:2008, y cuenta con el reconocimiento expedido por la Consellería de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana como empresa que ofrece igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Siguiendo una política de calidad que apuesta por el equipo humano, Innovasem fomenta el desarrollo profesional y personal de sus miembros a través de la formación continua, la creatividad y el intraemprededurismo, consiguiendo con ello, un modelo basado en la participación activa de los empleados a través de la gestión de proyectos matricial, en el que se favorece el aprendizaje continuo y se elimina la mayor parte de los límites jerárquicos.

Asimismo, su política retributiva descansa en la transparencia, claridad y motivación. Además, trabaja con un sistema de Retribución Variable orientado a favorecer los elementos distintivos del talento, socializar el beneficio, facilitar el desarrollo de proyectos propios de los trabajadores, y su integración en la estructura accionarial de la empresa.



**Imagen 1: Reunión con algunos de los miembros del grupo
Innovasem**

II. Líneas de negocio

Debido a la incesante actividad y el afán de querer ofrecer los mejores servicios, en los últimos años, de Innovasem Ingenieros han salido dos líneas de negocio, Bioinnova Investigación, SL y Ecoingra Ingeniería, SL, que ha sido absorbida recientemente por Innovasem. Asimismo, también se ha creado el Territorial Data Forecast, SL. Esta empresa que empezó siendo una línea de negocio más derivada de Innovasem, se ha convertido en un proyecto en proceso de estudio, en el que se busca prestar un servicio de vigilancia tecnológica y competitiva a los ayuntamientos y entidades públicas.

Mientras Bioinnova se centra en prestar servicios basados en el uso de la energía biomasa, Ecoingra está más dirigida a la prestación de servicios de reducción energética y del daño ambiental, a través del diseño sostenible o Ecodiseño.



Imagen 2: El grupo Innovasem

III. Asociaciones e instituciones

Innovasem colabora desde sus inicios con diferentes asociaciones empresariales:

- ✓ Clúster de la Innovación y la Sostenibilidad
- ✓ Clúster Aeronáutico Aeroespacial y de Defensa de la Comunidad Valenciana
- ✓ Clúster de Diseño de la Comunidad Valenciana
- ✓ Federación de Empresarios del Metal de la Provincia de Alicante
- ✓ Confederación Empresarial de La Vall d'Albaida (COEVAL)
- ✓ ATEVAL (Asociación Textil de la Comunidad Valenciana)
- ✓ DATO (Asociación Genérica de Empresarios de Alcoy y Comarca)
- ✓ Clúster Naval y del Mar
- ✓ Federación Valenciana de Desarrollo Rural (FEVADER)

E instituciones de carácter público:

- ✓ Ayuntamiento de Alcoy (Alicante)
- ✓ Ayuntamiento de Lorcha (Alicante)
- ✓ Ayuntamiento de Benilloba (Alicante)
- ✓ Ayuntamiento de Salinas

Asimismo, partiendo de la actividad inicial universitaria, Innovasem mantiene una colaboración muy intensa con la UPV (Universidad Politécnica de Valencia), tanto en el desarrollo de proyectos conjuntos, como la convocatoria de prácticas para alumnos en la empresa. También colabora con la Universidad de Alicante, a través del Instituto de Economía Internacional, y con la Universidad de Valencia, con el Departamento de Dirección de Empresas, en diferentes proyectos.

IV. Servicios que ofrece la empresa son:

- **Eficiencia Energética:** desde INNOVASEM INGENIEROS, contamos con un equipo multidisciplinar formado por técnicos altamente cualificados y con amplia experiencia en el ámbito de la eficiencia energética y energías renovables.

Nuestro éxito se basa en el valor añadido de los proyectos llave en mano que ofertamos, en los que se propone la actuación de mejora de la eficiencia energética más conveniente para comercio, y adaptado a la normativa vigente (CTE, RITE,...)

Evidentemente, cada proyecto va acompañado del correspondiente estudio de viabilidad técnico-económica en el que se determinen los ahorros económicos y energéticos esperados, así como el tiempo de amortización de propuesta.

De manera complementaria ofrecemos la gestión de su contratación energética, eligiendo aquella tarifa y distribuidor que mejor se adapte a su consumo.

A la hora de abordar la inversión, INNOVASEM Ingenieros S.L. ofrece a sus clientes el asesoramiento y la tramitación de aquellas subvenciones que, en el ámbito provincial, comunitario o nacional, estén abiertas en el momento de la redacción del proyecto.

Del mismo modo, impulsamos soluciones tecnológicas en la recuperación, gestión y valorización de los residuos generados en su proceso productivo.

Los servicios más destacados en este sector son:

- ✓ ASESORAMIENTO Y CONSULTORIA.
- ✓ GESTIÓN ENERGÉTICA.
- ✓ ESTUDIOS TÉCNICOS Y ECONÓMICOS.
- ✓ DISMINUCIÓN DE CONSUMOS (ELECTRICIDAD, AGUA, GAS).
- ✓ ADAPTACIÓN A NUEVAS NORMATIVAS EN EFICIENCIA ENERGÉTICA.
- ✓ MEJORAS MEDIOAMBIENTALES.
- ✓ CERTIFICACIÓN ENERGÉTICA.
- ✓ CAMBIO DE COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA A LA MÁS VENTAJOSA. (Consultar si es un gran consumidor energético, >200MWh/año)

- **Mobility:** el consumo de combustible representa el principal coste de operación de un vehículo. El IDAE, en un estudio conducido para evaluar la eficiencia en la conducción, presenta un desglose de los costes operacionales de un vehículo

industrial. En él se refleja que el principal gasto que conlleva el uso y mantenimiento de un vehículo profesional, es el combustible.

Desde el área de movilidad de INNOVASEM, iMOBYLITY trabajamos en el desarrollo e implantación de sistemas orientados a la reducción de consumo en vehículos: camiones, autobuses, tractores, grúas y turismos

- **Consultoría:** el área de consultoría de INNOVASEM ofrece asesoramiento estratégico en todos los ámbitos de actuación de las empresas, instituciones y otros agentes públicos y privados.

- **Arquitectura:** el Departamento de Arquitectura Sostenible y Certificación Energética ofrece al cliente apoyo técnico en proyectos de diseño y eficiencia energética, proporcionando soluciones a medida de alta eficiencia mediante la integración de las energías renovables, soluciones constructivas pasivas y las tecnologías más eficientes del mercado.

- **Informática:** el equipo de INNOVASEM, consciente de que las organizaciones actuales necesitan dar respuesta a las necesidades de captación, recuperación, procesamiento, presentación e interacción de la información, posee un equipo de Ingenieros en Sistemas de Información que dan solución a los distintos problemas tecnológicos actuales.

- **Energía:** INNOVASEM INGENIEROS es empresa distribuidora de Energía Eléctrica y ofrece Estudios de Tarificación Eléctrica con el objetivo de ofrecerle la mejor oferta económica para sus facturas eléctricas. Para ello, recurrimos al análisis de los precios de las tarifas unitarias y tipología de venta (fijo o Indexado) que ofrecen las comercializadoras que se registran en el mercado libre, según el Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

INNOVASEM INGENIEROS colabora con las grandes empresas comercializadoras de energía del mercado libre y dispone de una amplia cartera de proveedores que ofrecen tanto la venta de energía a fijo como la venta de energía a pool o indexado. Entre las cuales figuran comercializadoras que venden energía eléctrica de fuentes renovables 100%.

INNOVASEM INGENIEROS realiza un análisis de las diferentes variables que influyen en los importes de la factura eléctrica (Potencias contratadas, Excesos de Potencia, Consumos energéticos, Consumos en Reactiva, Equipos de Medida etc...), para averiguar cuál es la potencia óptima a contratar en función de los consumos reales y también simular la factura energética con la comercializadora más económica, evitando sobrecostes y garantizando siempre el máximo ahorro en los consumos energéticos.

Sin ningún compromiso ni coste alguno, nuestro equipo de profesionales se encarga de efectuar para su empresa el Estudio de Tarificación Eléctrica de manera personalizada. Lo único que debe aportarnos son las últimas facturas eléctricas correspondientes a los

puntos de suministro eléctrico a su cargo. Con dichas facturas nuestro equipo técnico será capaz de elaborar el estudio de tarificación simulando el importe que pagaría con la nueva comercializadora y el ahorro que obtendrá respecto la actual comercializadora. Además si el consumo eléctrico del punto de suministro es suficientemente elevado, alta tensión, se contempla también la posibilidad de la compra de energía a pool o indexado pues este tipo de contratación de la energía puede suponerle al cliente una serie de ventajas como son la flexibilidad de contrato y promedios de precios anuales más bajos que en fijo. Los resultados que presenta el Estudio de Tarificación Eléctrica serán clave para elegir la comercializadora eléctrica y tipo de contratación eléctrica que le convenga a su empresa. En el caso que el cliente considere conveniente el cambio de comercializadora con el fin de conseguir disminuir los costes de suministro eléctrico, INNOVASEM INGENIEROS se encargará de realizar las pertinentes gestiones sin que ello le suponga ningún coste ni molestia.

Los servicios más destacados que presta INNOVASEM para la consecución de ahorros en las facturas energéticas para las entidades públicas son los siguientes:

ASESORAMIENTO Y CONSULTORIA EN LA CONTRATACIÓN DE ENERGÍA.
GESTIÓN EL CAMBIO A LA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA ELÉCTRICA
MÁS VENTAJOSA ESTUDIOS TECNICOS Y ECONÓMICOS.

3.5 El sistema de información.

El entorno en constante cambio y la velocidad de intercambio de la información, genera en las empresas una necesidad de incorporar un sistema de información en su estructura interna, con el fin de poder adaptarse al ritmo de transmisión de datos e información y al mismo tiempo, poder ahorrar costes en tiempos de espera, aumentando de este modo la eficiencia y la productividad y generando como consecuencia, una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas del sector.

El sistema de información implantado en Innovasem es el CONEIX. Este CRM se implantó en la empresa en el año 2010, justo en el mismo año en el que se fundó la organización. Hasta la fecha, en Innovasem siguen fieles a su uso, no obstante, cabría la posibilidad de sustituirlo en un futuro, según vaya incrementándose la actividad realizada por la empresa.



Imagen 3: Logotipo del programa de gestión CONEIX

Características y usos del CONEIX

CONEIX es un sistema integrado de gestión para ingenierías, despachos de arquitectura y empresas de servicios que trabajan por proyectos.

Es un sistema de gestión que sólo requiere de un navegador web y conexión a Internet para poder usarlo, además permite su instalación bien a través de un servidor de la propia oficina, o bien a través de los servidores de CONEIX (modo *SAAS, Software as a Service*).

La utilización de este sistema CRM proporciona una mejora de la productividad de los equipos de trabajo así como de la comunicación interna de la empresa, permite el acceso en tiempo real a datos económicos y estados de los proyectos e incrementa la cantidad de información útil de los proyectos, mejorando de este modo, la organización de la empresa.

Los principales contenidos de los que dispone son:

- ✓ **Control económico de la empresa y por proyecto:** Cartera de pedidos, facturación
- ✓ prevista, tesorería, ingresos y costes por proyecto, margen bruto, etc.
- ✓ **Gestión de Proyectos:** Planificación y seguimiento, carga de trabajo, gestión de documentos, gestión de tareas, alarmas, comunicación con clientes, registro del día a día
- ✓ día, actas de reuniones, agenda del proyecto, etc...
- ✓ **Procesos administrativos:** Facturación, albaranes, gestión de cobros, editor de asientos contables, integración con programas contables.
- ✓ **Gestión de Clientes:** Base de datos compartida de empresas y personas, seguimiento
- ✓ de acciones comerciales, registro de comunicaciones con clientes y proveedores.
- ✓ **Gestión del Conocimiento:** Gestor de documentos con índice de palabras clave,
- ✓ biblioteca, registro de incidencias, base de datos con histórico de personas y
- ✓ empresas.

Funcionamiento del CONEIX

Cada vez que se negocia una visita o se firma un contrato con un cliente, CONEIX recoge, almacena y presenta esta información, facilitando de este modo su tratamiento.

El correcto funcionamiento del sistema radica en la introducción de todos los datos que se vayan obteniendo de cada una de las tareas realizadas referentes a un proyecto. De forma que cuanto más información disponga la plataforma, mejor seguimiento se podrá realizar de la evolución del proyecto.

A continuación se presentan los diferentes pasos a seguir en el uso de CONEIX.

✓ **Dar de alta el proyecto:**

En primer lugar, y antes de dar de alta el proyecto, es necesario diferenciar entre un proyecto *padre* y un proyecto *hijo*. Un proyecto *padre* hace referencia a un proyecto ya negociado de mayor ámbito, que puede englobar varios proyectos de menor envergadura denominados proyectos *hijo*. Estos también pueden derivarse de una visita de captación de clientes cuando cabe la posibilidad de que se convierta en una negociación de un próximo proyecto. Por ejemplo, un proyecto *padre* sería la TARIFICACIÓN ALICANTE 2014 y los proyectos *hijo*, serían cada uno de los contratos de venta energética que se realicen en empresas alicantinas durante este año.



Imagen 4: Cómo dar de alta un proyecto dentro de la pestaña *Proyectos* del CONEIX

El siguiente paso es la cumplimentación de los datos. Es muy importante dedicar el tiempo suficiente para realizar esta fase, ya que estos determinarán la naturaleza y las características de cada una de las actividades que se realicen posteriormente. De modo que cualquier fallo detectado en su cumplimentación, puede entorpecer o causar retrasos en el correcto funcionamiento del proyecto.

Siguiendo la información contenida en CONEIX, los datos necesarios para rellenar son:

- ✓ Fecha solicitud y fecha pedido
- ✓ Fecha prevista de entrega
- ✓ Cliente
- ✓ Unidad de proyecto y codificación generada automáticamente
 - ☞ Informática y gestión del conocimiento: INF
 - ☞ Administración ADM

- ☞ Desarrollo Innovasem INN
- ☞ Gestión de asociaciones GEA
- ☞ Desarrollo Cluster CLU
- ☞ Consultoría integral de empresas CON
- ☞ Desarrollo Territorial TDF
- ☞ Emprendedurismo y dinamización empresarial EDE
- ☞ Solicitud de subvenciones SUB
- ☞ Desarrollo Bioinnova BIO
- ☞ Desarrollo Ecoingra ECO
- ☞ Desarrollo rural-territorial DRT
- ☞ Proyecto comercial COM
- ☞ Venta de energía ENG
- ☞ Eficiencia energética y energías renovables EER
- ☞ Arquitectura y urbanismo ARQ
- ✓ Título del proyecto
- ✓ Estado:
 - ☞ Oferta. El proyecto se crea como *oferta* hasta que se obtenga la oferta firmada o pedido en firme del cliente. Una vez que se cumplan estos requisitos, el proyecto adquiere la condición de *pedido*.
 - ☞ Pedido: Si el proyecto se encuentra en *pedido*, en la documentación del mismo debe aparecer la oferta y el contrato o cualquier documentación justificativa de la aceptación del cliente.
 - ☞ Cerrado: Este estado se le asigna al proyecto cuando ya está finalizado.
 - ☞ Cancelado: Si durante el transcurso del proyecto, éste se cancela, se indica en el apartado de *Observaciones*, el motivo de la cancelación, tal y como se expresa en la norma ISO.

Una vez rellenados los campos, CONEIX genera un código del proyecto de forma automática.

Imagen 5: Algunos de los datos para cumplimentar en CONEIX

Asimismo, la plataforma también dispone de campos destinados a aquellas personas del equipo que participarán en el proyecto, así como la existencia de prescriptores.

Los roles de las personas que forman el equipo son los siguientes campos a rellenar a la hora de dar de alta un proyecto. Es muy importante que siempre haya un Jefe de proyecto, que normalmente suele ser el creador del proyecto y un comercial. Junto a este rol, también puede haber comerciales, ingenieros, técnicos, etc., que se dan de alta de forma individual.



Imagen 6: Posibles roles de asignación al proyecto

Los campos relacionados con los datos económicos del proyecto, permiten proporcionar al gerente una visión más clara y rápida del tiempo y coste de trabajo. Para ello, es fundamental que las horas de trabajo se ajusten a las presupuestadas, ya que en caso contrario, se pueden generar desviaciones en las cargas de trabajo, presupuestos, dietas, etc. Para obtener todos los datos iniciales del proyecto, basta con rellenar los campos referidos al precio venta, costes estimados materiales, horas presupuestadas y coste hora empresa, siendo éste de 32€.

Con esta fase, ya se tiene preparada la plataforma para poder ir introduciendo aquellos datos derivados del funcionamiento del proyecto. Estos pasos son recomendables realizarlos antes de obtener el contrato firmado, ya que con la información ya almacenada en CONEIX, los comerciales pueden comenzar a preparar y tramitar toda la documentación necesaria para su posterior firma.

Esta herramienta también permite a los comerciales y demás técnicos la posibilidad de almacenar y agrupar de forma individual, las tareas a llevar a cabo, emulando el funcionamiento de una agenda y permitiendo a los usuarios la realización de un seguimiento diario de sus actividades.

(3/3) Economía del proyecto

Proyecto	INN14006 Título del proyecto
Cliente	MAS DE ROC COOPERATIVA VALENCIANA
Unidad de negocio	Desarrollo Innovasem
Tipo de proyecto	170 - Horas Personales
Precio de venta	<input type="text"/> €
Costes estimados material	<input type="text"/> €
Horas presupuestadas	<input type="text"/> h
Coste horas presupuestadas	<input type="text"/> €
Coste km presupuestados	0.00 €
Dietas	

Imagen 7: Datos económicos a cumplimentar en CONEIX

Dado que CONEIX realiza un seguimiento detallado del progreso de cualquier proyecto, es necesario que se vaya dando de alta toda aquella información, fotos, archivos, noticias o avances diarios (resúmenes) del proyecto que sean relevantes. Sólo de este modo, la evolución del proyecto puede ser conocida por toda la empresa, a través de gráficos que facilitan su comprensión.

✓ **Planificar el proyecto**

Una vez creado el proyecto, se debe plasmar la planificación de sus tareas. Para ello, y tal como se ha comentado en la fase anterior, CONEIX posibilita la creación de subgrupos y tareas, ya sean incluidas en otros subgrupos o sueltas, que permiten facilitar el seguimiento del proyecto. Asimismo, la planificación mínima que se debe seguir del proyecto, será la que se estipule en la oferta/contrato con el cliente.

Imagen 8: Añadir tareas y subgrupos en CONEIX

Para cada subgrupo, se indica la fecha de inicio y fin, las horas y el responsable del subgrupo o tarea. Además, conforme vaya desarrollándose el proyecto, a las tareas se les irá imputando horas totales, kilómetros, costes de dietas, etc.

✓ Subir documentación del proyecto

Toda la documentación que se genera en el transcurso del proyecto debe colgarse en CONEIX.

En el momento en el que se da de alta el proyecto, se crean unas carpetas por defecto:

- Especificaciones técnicas
- Facturación
- Legislación
- Memoria
- Oferta
- Planificación

Cada una de estas carpetas, permite almacenar la documentación subida de una forma más ordenada en función de las características del proyecto que se trate.

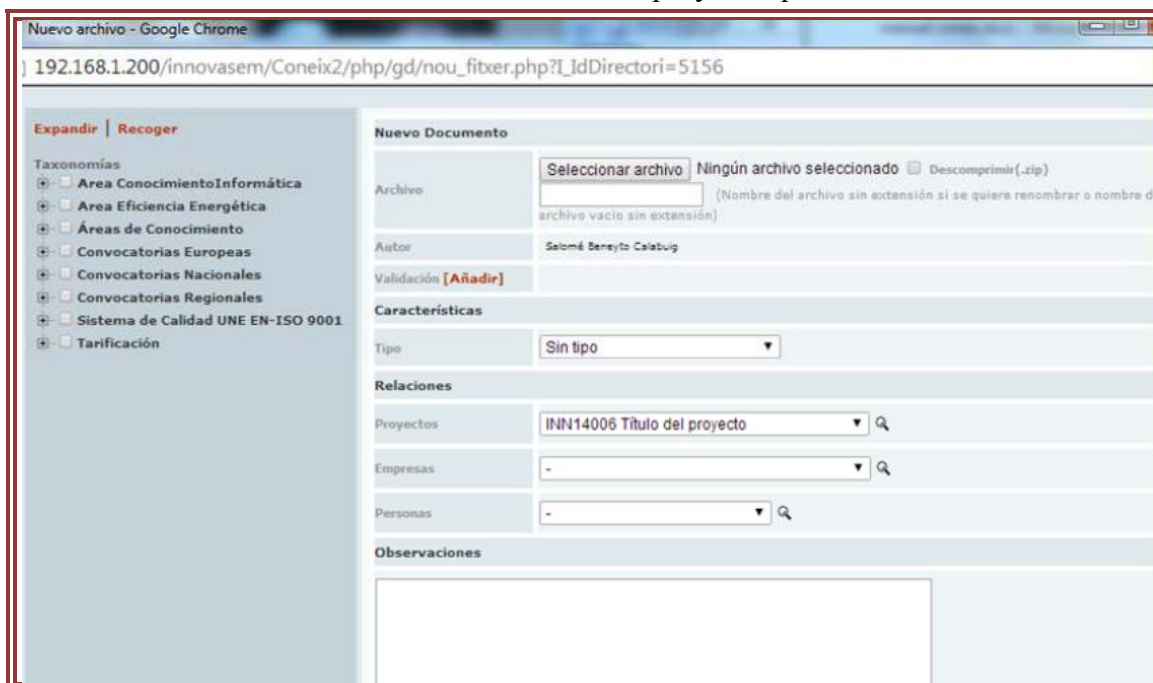
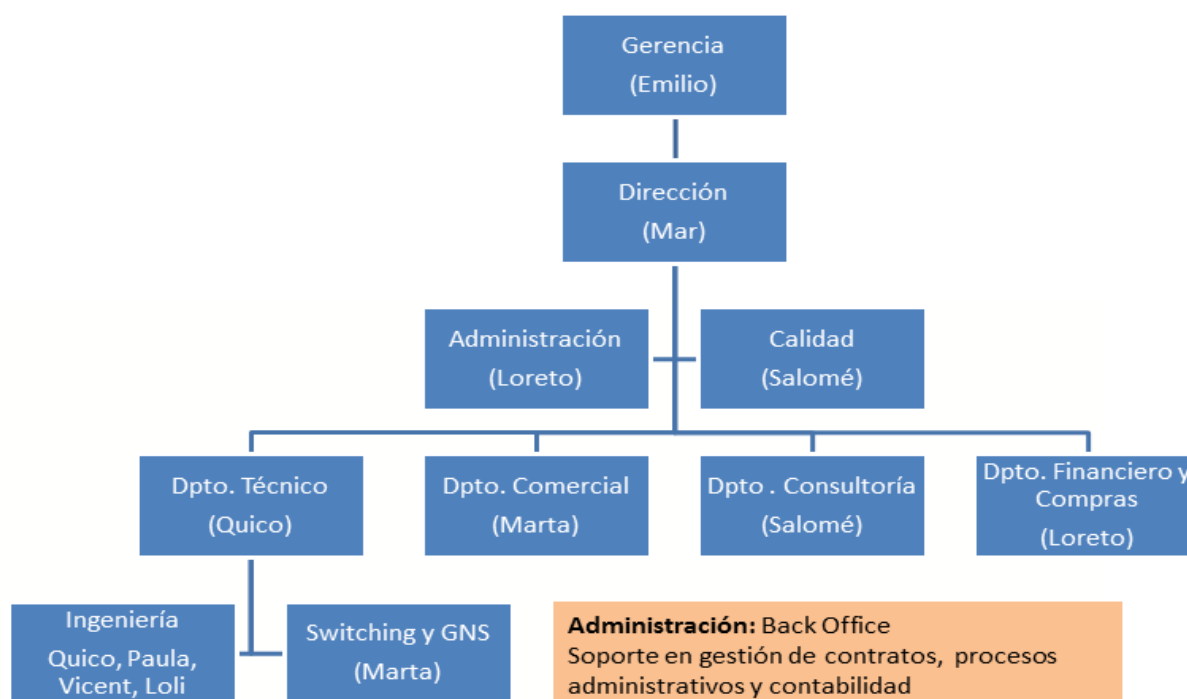


Imagen 9: Subida de documentación al CONEIX

3.6 La estructura organizativa.

La estructura organizativa de INNOVASEM es la siguiente:

GRÁFICO 1: Organigrama de Innovasem



Gerencia

- ✓ Toma las decisiones estratégicas para Innovasem, referidas a:
 - Proyectos no habituales.
 - Desarrollo de nuevas líneas de negocio.
 - Formación y plan de carrera.
- ✓ Determina la política de retribución variable de la empresa.
- ✓ Evalúa el desempeño de los recursos humanos al final de año, según información aportada por los diferentes responsables de Dirección.

- ✓ Preparación de previsiones económicas y financieras anuales junto al departamento financiero.
- ✓ Negociación con clientes y proveedores estratégicos.

Dirección

- ✓ Participa con Gerencia en la fijación y revisión de objetivos.
- ✓ Planifica la acción de los diferentes departamentos.
- ✓ Revisa los trabajos realizados por los diferentes departamentos, en cuando a la adecuación al sistema de calidad.
- ✓ Define, junto con cada responsable de departamento las acciones correctivas o preventivas en proyectos y cumplimiento de objetivos.
- ✓ Actúa como apoyo ante dudas o problemas que puedan surgir en el día a día.
- ✓ Puede introducir cambios en el equipo si lo considera necesario.
- ✓ Responsable de RRHH, contratación, despidos, evaluación de resultados, forma de contratos, etc.

Departamento técnico

- ✓ Asignación de la preparación de propuestas a los diferentes miembros del departamento.
- ✓ Cargar las propuestas técnicas en las plataformas utilizadas por la empresa.
- ✓ Fijas plazos de entrega de proyectos.
- ✓ Dar soporte técnico al departamento comercial.
- ✓ Seguimiento de preparación de proyectos.
- ✓ Vigilancia técnica y tecnológica de cada una de las áreas.
- ✓ Determinar necesidades de formación del equipo técnico y comercial.
- ✓ Ejecución de proyectos y vigilancia de la calidad de los mismos.
- ✓ Retroalimentación al departamento comercial y dirección del estado de los proyectos y las ofertas.

Departamento comercial

- ✓ Establece los objetivos de cada área de negocio de la empresa con Gerencia y responsables de área de negocio.

- ✓ Dirige al personal con funciones comerciales.
- ✓ Asigna la gestión de cartera de clientes.
- ✓ Coordina y planifica la presentación de propuestas por parte del departamento técnico.
- ✓ Desarrollo de red comercial por áreas de negocio y territorio.
- ✓ Selección de personal comercial y política retributiva junto a Dirección.
- ✓ Evalúa el cumplimiento de objetivos comerciales.
- ✓ Establece el reparto de incentivos en base al cumplimiento de objetivos.

Departamento de consultoría

- ✓ Asignación de la preparación de propuestas a los diferentes miembros del departamento/empresa.
- ✓ Seguimiento de clientes institucionales y privados con los que se trabaja de forma recurrente.
- ✓ Dar soporte técnico al departamento comercial.
- ✓ Orientación al departamento comercial sobre acciones comerciales de carácter puntual.
- ✓ Seguimiento de preparación y justificación de proyectos.
- ✓ Vigilancia sobre convocatorias públicas de incentivos.
- ✓ Ejecución de proyectos.
- ✓ Retroalimentación a Dirección.

Departamento financiero

- ✓ Control operativo del área administrativa.
- ✓ Preparación de cuentas anuales previsionales con la información de los diferentes responsables departamentales.
- ✓ Control financiero de la empresa.
- ✓ Control financiero de los proyectos.
- ✓ Gestión de cobros y pagos.
- ✓ Negociación con entidades bancarias.

- ✓ Determinación, junto al departamento de consultoría, de líneas de financiación propias.

Calidad

- ✓ Cumplimiento del sistema de calidad de la empresa basado en la norma IS:9001.
- ✓ Establecimiento de procedimientos necesarios para garantizar el cumplimiento de la norma en los diferentes departamentos.
- ✓ Evaluación del cumplimiento individual y departamental del sistema de calidad.
- ✓ Vigilancia del sistema de información de la empresa.

Administración

- ✓ Contabilidad.
- ✓ Nóminas.
- ✓ Facturación.
- ✓ Reclamación de cobros y pagos.
- ✓ Control de contratos.
- ✓ Archivo.

4. Metodología en la elaboración del método de factores

Antes que nada se deben elegir los factores a utilizar; por tanto, definir que es un factor “es una característica que se encuentra en distinto grado en todos los puestos a medir y que expresa los valores que la organización quiere destacar y cuya selección afecta positiva o negativamente al resultado que se obtenga”.

TABLA 7 POSIBLES FACTORES

<p>APTITUDES: Educación, desarrollo mental, nivel de estudios, tiempo de formación, conocimiento de los materiales, mentalidad, iniciativa, destreza manual, aptitudes requeridas, habilidades mentales, precisión, experiencia previa, conocimiento de la maquinaria, versatilidad, capacidad mental.</p>	<p>RESPONSABILIDAD: Seguridad de otros, materiales o productos, maquinaria o equipos, trabajo de otros, supervisión de otros, efectos sobre otras aplicaciones, aprovechamiento de los materiales, protección de materiales, equipo, instalaciones o servicios, responsabilidad sobre el tratamiento de información.</p>
<p>ESFUERZO: Esfuerzo mental, esfuerzo físico, exigencias mentales o visuales, concentración, fatiga física o mental, aplicación mental, atención, aptitudes requeridas, sometimiento a presiones psicológicas, monotonía en el trabajo.</p>	<p>CONDICIONES DEL TRABAJO: Riesgos inevitables, peligro de accidentes, peligro de enfermedad, enfermedades profesionales, riesgo por equipo peligroso, ruido excesivo, suciedad, lugar de trabajo, alrededores, asistencia y horarios de trabajo.</p>

Una vez escogidos los factores, es preciso definir lo más claramente posible cada uno de los factores y grados respectivos. Se tendrá una comparación uniforme entre los requerimientos de cada trabajo y los salarios pagados.

4.1 Descripción de los factores:

Se va a proceder a la definición de los factores propuestos para el análisis de INNOVASEM así como a la especificación de los grados, ya que son imprescindibles para puntuar los distintos puestos y desarrollar el método de puntuación de factores.

TABLA 8 FACTORES PROPUESTOS

APTITUDES
A) Formación académica
B) Formación específica
B-1) Idiomas
B-2) Informática
C) Experiencia
D) Iniciativa y toma de decisiones
D-1) Iniciativa
D-2) Toma de decisiones
D-3) Rapidez de decisión
E) Aptitudes físicas
E-1) Agudeza visual
E-2) Agudeza auditiva
E-3) Capacidad táctil
E-4) Coordinación tacto-visual
E-5) Coordinación general
F) Habilidades interpersonales
F-1) Habilidad expresiva
F-2) Trabajo en equipo
F-3) Liderazgo
F-4) Sociabilidad
F-5) Comunicación interpersonal
ESFUERZO
A) Esfuerzo mental
A-1) Creatividad
A-2) Atención
A-3) Cálculo
A-4) Compresión de lectura
A-5) Redacción
A-6) Sometimiento a presiones psicológicas
RESPONSABILIDAD
A) De supervisión

B) Grado o escalafón
C) Sobre dinero en efectivo
D) Instalaciones propias
D-1) Responsabilidad sobre bienes
D-2) Uso de materiales
E) Información confidencial
E-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información
E-2) responsabilidad de manejo de información
E-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información
CONDICIONES DE TRABAJO
A) Condiciones ambientales
B) Horarios
C) Riesgos

Una vez realizada la tabla con todos los posibles factores, voy a continuar con las definiciones de estos y sus grados correspondientes.

DEFINICIÓN DE LOS FACTORES:

APTITUDES

Las aptitudes son la capacidad mental como la física que debe poseer la persona que desarrolle el puesto objeto de estudio. Una tarea es más importante cuando se requiere que los titulares de la misma tengan por ejemplo, una formación más compleja, unas habilidades más difíciles de encontrar, una mayor capacidad de juicio o un periodo de tiempo mayor para poder ejercerla con eficacia. Por tanto, se divide en varios subfactores como se demuestra a continuación.

A) Formación académica: se refiere a los conocimientos adquiridos generalmente en los diversos niveles de estudios formales.

Sus grados son:

- ✓ Grado I: No se requiere formación específica
- ✓ Grado II: Estudios básicos entendido como los conocimientos mínimos necesarios para la obtención del graduado escolar.
- ✓ Grado III: Formación profesional necesaria para obtener la capacitación específica para el desarrollo del puesto.
- ✓ Grado IV: Requiere un nivel de conocimientos similar al de estudios universitarios. Es decir, un nivel de conocimientos específico en determinadas

materias que permitan la resolución de problemas de moderada complicación relacionados con esas materias.

- ✓ Grado V: Requiere un nivel de conocimientos similar al que aporta la realización de estudios específicos, que permiten tener un alto nivel de conocimientos relativos a una determinada materia y/o el diseño, organización e implementación de medidas tendentes a la resolución de problemas complejos.

B) Formación específicos: tipo de cualificación o conocimientos teórico-práctico previos, distintos de los indicados en el apartado anterior. Aquí se incluyen los conocimientos en idiomas e informática.

B-1) Conocimiento de idiomas

En este caso los grados a considerar son los siguientes:

- ✓ Grado I: no es necesario el conocimiento de algún idioma extranjero
- ✓ Grado II: Conocimiento de un idioma extranjero.
- ✓ Grado III: Conocimiento de dos idiomas extranjeros.
- ✓ Grado IV: Conocimiento de tres idiomas extranjeros.

B-2) Conocimientos en informática

La distribución de los grados es la siguiente:

- ✓ Grado I: No son precisos conocimientos específicos en informática.
- ✓ Grado II: Conocimientos básicos a nivel de usuario de paquetes estándar (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado ocasionalmente.
- ✓ Grado III: Conocimientos avanzados (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.
- ✓ Grado IV: Conocimientos en programación y desarrollo de nuevos programas.

C) Experiencia: tiempo necesario para que la persona pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

Los grados son los siguientes:

- ✓ Grado I: Menos de 1 año
- ✓ Grado II: De 1 a dos años
- ✓ Grado III: De dos a 5 años
- ✓ Grado IV: más de 5 años

D) Iniciativa y toma de decisiones:

D-1) Iniciativa: Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

Estos son los grados:

- ✓ Grado I: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas.

- ✓ Grado II: Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan.
- ✓ Grado III: Requiere iniciativa para resolver el 25% de problemas sencillos que se presentan.
- ✓ Grado IV: Requiere iniciativa para resolver el 50% o más problemas sencillos que se presentan.
- ✓ Grado V: Requiere iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.

D-2) Toma de decisiones: se valora la calidad de las decisiones que se toman en el puesto; cuando se toman decisiones sencillas o de mayor dificultad. Aquí se mide la complejidad de las mismas. Tampoco se trata de valorar el efecto de dichas decisiones, puesto que eso lo veremos posteriormente.

- ✓ Grado I: No se toma ningún tipo de decisión o éstas son de escasa relevancia.
- ✓ Grado II: Decisiones sencillas y referentes al modo en el cual se debe realizar el trabajo. Normalmente se tiene que consultar con el superior antes de llevarlas a la práctica.
- ✓ Grado III: Las decisiones sencillas en torno a la manera de realizar el trabajo no es preciso consultarlas con el superior, puesto que se tiene capacidad para tomarlas; sin embargo, cuando aumentan de complejidad se debe consultar con algún superior.
- ✓ Grado IV: Se toman decisiones sencillas con completa libertad y decisiones complejas referentes al modo en que se debe realizar el trabajo. Aunque no es preciso consultar con el superior, en los casos más difíciles suele solicitarse su aprobación.
- ✓ Grado V: Se toman decisiones complejas en cualquier orden y con escasa supervisión por parte del superior.

D-3) Rapidez de decisión: Se intenta valorar en qué medida es necesario disponer de la capacidad de tomar decisiones rápidamente ante posibles problemas o urgencias que puedan surgir.

- ✓ Grado I: No es necesario tener rapidez de decisión para el desempeño del puesto
- ✓ Grado II: La rapidez de decisión es deseable para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado III: La rapidez de decisión es esencial para el desempeño del puesto.

E) Aptitudes físicas: Aquí no se intenta valorar si el trabajador las tiene o no, si no, si esa habilidad es especialmente imprescindible para desarrollar las tareas que ese puesto precisa. Por tanto:

E-1) Agudeza visual

- ✓ Grado I: No es necesario poseer agudeza visual para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable la agudeza visual para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial la agudeza visual para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

E-2) Agudeza auditiva

- ✓ Grado I: No es necesario poseer agudeza auditiva para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable la agudeza auditiva para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial la agudeza auditiva para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

E-3) Capacidad táctil

- ✓ Grado I: No es necesario poseer capacidad táctil para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable la capacidad táctil para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial la capacidad táctil para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

E-4) Coordinación tacto-visual

- ✓ Grado I: No es necesario poseer coordinación tacto - visual para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable la coordinación tacto - visual para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial la coordinación tacto - visual para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

E-5) Coordinación general

- ✓ Grado I: No es necesario poseer coordinación general para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable la coordinación general para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial la coordinación general para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

F) Habilidades interpersonales: Se incluyen todas aquellas aptitudes o habilidades que requiere un trabajador que haya de tratar con terceros bien por coordinar a otros trabajadores a su cargo o por tener que relacionarse con personas externas a la empresa.

F-1) Habilidad expresiva

- ✓ Grado I: No es necesario poseer habilidad expresiva para el desempeño del puesto.

- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable la habilidad expresiva para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial la habilidad expresiva para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

F-2) Trabajo en equipo

- ✓ Grado I: No es necesario el trabajo en equipo para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable el trabajo en equipo para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial el trabajo en equipo para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

F-3) Liderazgo

- ✓ Grado I: No es necesario el liderazgo para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable el liderazgo para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial el liderazgo para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

F-4) Sociabilidad

- ✓ Grado I: No es necesaria la sociabilidad para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable la sociabilidad para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial la sociabilidad para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

F-5) Comunicación interpersonal

- ✓ Grado I: No es necesaria la comunicación interpersonal para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable la comunicación interpersonal para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial la comunicación interpersonal para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

ESFUERZO

El nivel de capacidad que tenga la persona de aguantar el trabajo que se le asigne ya sea físico o mental.

A) Esfuerzo mental**A-1) Creatividad**

- ✓ Grado I: No es necesaria la creatividad para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable la creatividad para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial la creatividad para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

A-2) Atención

- ✓ Grado I: No es necesaria la atención para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable la atención para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial la atención para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

A-3) Cálculo

- ✓ Grado I: No es necesario el cálculo para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable el cálculo para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial el cálculo para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

A-4) Compresión de lectura

- ✓ Grado I: No es necesaria la comprensión de lectura para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable la comprensión de lectura para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial la comprensión de lectura para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

A-5) Redacción

- ✓ Grado I: No es necesaria la redacción para el desempeño del puesto.
- ✓ Grado II: Se requiere de forma deseable la redacción para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- ✓ Grado III: Se requiere de forma esencial la redacción para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

A-6) Sometimiento a presiones psicológicas

- ✓ Grado I: El trabajador no está sometido en el puesto a presiones psicológicas
- ✓ Grado II: El trabajador rara vez está sometido en el puesto a presiones psicológicas
- ✓ Grado III: El trabajador a veces está sometido en el puesto a presiones psicológicas
- ✓ Grado IV: El trabajador está sometido en el puesto a presiones psicológicas permanentemente

RESPONSABILIDAD

Cuidados y atención necesarios respecto a los elementos mencionados en los subfactores.

- A) Responsabilidad de supervisión:** Mide la responsabilidad que existe por el trabajo de otros según el número de personas que tenga que vigilar y la complejidad de las tareas de sus subordinados. Sus grados son:
- ✓ Grado I: Ninguna responsabilidad por trabajo distinto del que realiza. Sólo es responsable de su propio trabajo y de nadie más.
 - ✓ Grado II: Supervisión de los trabajos que realizan otros empleados cuando tenga entre 1 y 3 trabajadores a su cargo.
 - ✓ Grado III: Supervisión de los trabajos que realizan otros empleados cuando tenga entre 4 y 6 trabajadores a su cargo.
 - ✓ Grado IV: Supervisión de los trabajos que realizan otros empleados cuando tenga más de 6 trabajadores a su cargo.
- B) Grado o escalafón:** Se intenta medir la responsabilidad que implica el cargo que se ocupe en la empresa, a más importancia en el puesto, más responsabilidades tendrá que asumir el trabajador. Sus grados son:
- ✓ Grado I: Operarios
 - ✓ Grado II: Administrativo
 - ✓ Grado III: Técnico especializado
 - ✓ Grado IV: Profesional con personal dependiente
 - ✓ Grado V: Directivo
- C) Responsabilidad sobre instalaciones propias:** Hace referencia al riesgo de pérdidas que se puede derivar de un mal uso de los medios de los que dispone el puesto. En concreto se trata de valorar:
- C-1) Responsabilidad sobre bienes**
- ✓ Grado I: El trabajador no tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña.
 - ✓ Grado II: El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma secundaria.
 - ✓ Grado III: El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma primaria.
- C-2) Responsabilidad sobre el uso de materiales**
- ✓ Grado I: El trabajador no tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña.
 - ✓ Grado II: El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma secundaria.
 - ✓ Grado III: El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma primaria.
- C-3) Responsabilidad sobre dinero.**
- ✓ Grado I: El trabajador no tiene responsabilidad sobre dinero en efectivo en el puesto que desempeña.
 - ✓ Grado II: El trabajador tiene responsabilidad sobre dinero en efectivo en el puesto que desempeña de forma secundaria.

- ✓ Grado III: El trabajador tiene responsabilidad sobre dinero en efectivo en el puesto que desempeña de forma primaria.

D) Información confidencial: Este factor trata de medir el impacto que puede causar en la empresa el hecho de que un determinado puesto tenga acceso a unas determinadas informaciones que se podrían considerar confidenciales. La valoración de este factor se realizará en función de los efectos que puede tener su divulgación.

D-1) Responsabilidad por el uso de información confidencial

- ✓ Grado I: el Trabajador no trabaja con información confidencial.
- ✓ Grado II: El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial en el puesto que desempeña de forma secundaria.
- ✓ Grado III: El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial en el puesto que desempeña de forma primaria.

D-2) Responsabilidad sobre el manejo de información

- ✓ Grado I: el Trabajador no tiene responsabilidad sobre el manejo de información
- ✓ Grado II: El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma secundaria.
- ✓ Grado III: El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria.

D-3) Responsabilidad sobre la confidencialidad de la información

- ✓ Grado I: el Trabajador no tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información
- ✓ Grado II: El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma secundaria.
- ✓ Grado III: El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria.

CONDICIONES DE TRABAJO

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

A) Condiciones ambientales: Mide las condiciones del lugar de trabajo y hasta que punto estas son más agradables o desagradables. Cuanto peores sean estas es de esperar que el puesto obtenga una mayor puntuación para ese factor.

- ✓ Grado I: Condiciones de trabajo muy buenas, entorno de oficina.
- ✓ Grado II: Condiciones de trabajo normales, generalmente limpio y agradable; en ocasiones ligeramente desagradables pero que no perturban el bienestar físico de los trabajadores.

- ✓ Grado III: Condiciones de trabajo con algún elemento o factor que resulta desagradable pero que aparece de manera no continuada.
 - ✓ Grado IV: Exposición constante a varios elementos que resultan desagradables y que son molestos.
- B) Horario de trabajo:** Este factor incorpora a la valoración el hecho que supone el tener que realizar el trabajo en un determinado horario del día o en varios según las necesidades del servicio. Los grados a considerar son:
- ✓ Grado I: El trabajo se realiza a media jornada, bien por la mañana o por la tarde.
 - ✓ Grado II: El trabajo se desarrolla en jornada partida. (Mañana y tarde)
 - ✓ Grado III: El trabajo se desarrolla en jornada continua.
 - ✓ Grado IV: El trabajo tiene un horario muy indefinido
- C) Riesgos:** Mediante este factor se incorpora la posible peligrosidad a la que se pueda ver sometido un puesto como consecuencia de la existencia de accidentes laborales o del desarrollo de algún tipo de enfermedad ocasional grave. Sus grados:
- ✓ Grado I: El trabajo no tiene apenas riesgo de accidentes ni de enfermedades.
 - ✓ Grado II: Trabajos sin riesgos graves para la salud y en el que los accidentes, fuera de pequeñas contusiones, son altamente improbables.
 - ✓ Grado III: Trabajos con riesgos medios para la salud y en que aparece la posibilidad de accidentes con una gravedad media y con una cierta probabilidad.
 - ✓ Grado IV: Trabajos con considerable riesgo para la salud y en el que existe la posibilidad de accidentes tales como pérdidas de miembros y con una probabilidad moderada.
 - ✓ Grado V: Trabajos con alto riesgo para la salud y en los que la probabilidad de accidentes graves o muy graves es muy alta.

4.2 Puntuación de los factores:

El siguiente paso será establecer el valor relativo de cada factor, generalmente mediante la asignación de un porcentaje o ponderación. Este porcentaje se podrá traducir a puntos, siendo lo más normal asociarlos a una escala de 1000. Esta definición se ha establecido conforme a la puntuación dada por el mayor responsable de la empresa a cada factor. Se ha basado en lo que se consideraría que tendría que tener un puesto justamente retribuido, por ello el resto de puestos son comparados con este hipotético puesto clave estando de esta manera por encima o por debajo. En este caso concreto la

puntuación ha sido establecida sobre **1000** por lo que esta será la suma de todos los factores.

A continuación mostramos esta distribución de puntos entre los distintos factores:

TABLA 9: PUNTUACIÓN DE FACTORES

I. APTITUDES	350		
A) Formación académica		10%*350=35	
B) Formación específica		10%*350=35	
B-1) Idiomas			8%*350=28
B-2) Informática			2%*350=7
C) Experiencia		20%*350=70	
D) Iniciativa y toma de decisiones		30%*350=105	
D-1) Iniciativa			10%*350=35
D-2) Toma de decisiones			15%*350=52.5
D-3) Rapidez de decisión			5%*350=17.5
E) Aptitudes físicas		5%*350=17.5	
e-1) Agudeza visual			1%*350=3.5
e-2) Agudeza auditiva			1%*350=3.5
e-3) Capacidad táctil			1%*350=3.5
e-4) Coordinación tacto-visual			1%*350=3.5
e-5) Coordinación general			1%*350=3.5
F) Habilidades interpersonales		25%*350=87.5	
f-1) habilidad expresiva			4%*350=14
f-2) Trabajo en equipo			6%*350=21
f-3) Liderazgo			8%*350=28
f-4) Sociabilidad			2%*350=7

f-5) Comunicación interpersonal			5%*350=17.5
II. ESFUERZO	250		
A) Esfuerzo mental		250	
a-1) creatividad			20%*250=50
a-2) Atención			15%*250=37.5
a-3) Cálculo			10%*250=25
a-4) Compresión de lectura			15%*250=37.5
a-5) Redacción			15%*250=37.5
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas			25%*250=62.5
III. RESPONSABILIDAD	300		
A) De supervisión		30%*300=90	
B) Grado o escalafón		15%*300=45	
C) Sobre dinero en efectivo		20%*300=60	
D) Instalaciones propias		20%*300=60	
d-1) Responsabilidad sobre bienes			10%*300=30
d-2) Uso de materiales			10%*300=30
E) Información confidencial		15%*300=45	
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información			3%*300=9
e-2) responsabilidad de manejo de información			4%*300=12
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información			8%*300=24
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	100		
A) Condiciones ambientales		20%*100=20	

B) Horarios		20%*100=20	
C) Riesgos		60%*100=60	
TOTAL	1000		

A continuación, los puntos de cada factor deberán dividirse entre los diferentes grados que le corresponda a cada uno. El criterio de reparto depende de la progresividad que se le quiera dar al sistema, dado que para el grado más bajo se puede tomar el cero, el 10 por 100 de la puntuación o incluso el cociente entre la puntuación máxima y el número de grados. En este caso se ha optado por comenzar por cero en el grado I en todos aquellos casos en los que se consideraba lógico no puntuarse por no poseerse ese determinado factor. En otros se ha comenzado puntuando el primer grado ya que se debía puntuar al tener ese factor aunque a bajo nivel. El resto de grados se han puntuado proporcionalmente siendo la diferencia entre los distintos grados la misma. A continuación se muestra esta distribución conforme a la cual se han puntuado las encuestas:

TABLA 10: DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTOS ENTRE LOS GRADOS

I. APTITUDES	I	II	III	IV	V
A) Formación académica	0	0	20	30	50
B) Formación específica					
B-1) Idiomas	0	30	35	35	0
B-2) Informática	0	30	35	35	0
C) Experiencia	0	20	60	20	0
D) Iniciativa y toma de decisiones					
D-1) Iniciativa	5	10	15	20	50
D-2) Toma de decisiones	5	10	15	20	50
D-3) Rapidez de decisión	0	30	70	0	0
E) Aptitudes físicas					
e-1) Agudeza visual	30	30	40	0	0

e-2) Agudeza auditiva	30	30	40	0	0
e-3) Capacidad táctil	30	30	40	0	0
e-4) Coordinación tacto-visual	30	30	40	0	0
e-5) Coordinación general	30	30	40	0	0
F) habilidades interpersonales					
f-1) habilidad expresiva	0	30	70	0	0
f-2) Trabajo en equipo	0	10	90	0	0
f-3) Liderazgo	0	30	70	0	0
f-4) Sociabilidad	0	30	70	0	0
f-5) Comunicación interpersonal	0	10	90	0	0
II. ESFUERZO					
A) Esfuerzo mental					
a-1) creatividad	0	30	70	0	0
a-2) Atención	0	30	70	0	0
a-3) Cálculo	0	30	70	0	0
a-4) Compresión de lectura	0	10	90	0	0
a-5) Redacción	0	20	80	0	0
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	0	10	20	70	0
III. RESPONSABILIDAD					
A) De supervisión	0	33	33	34	0
B) Grado o escalafón	5	5	25	30	35
C) Sobre dinero en efectivo	0	20	80	0	0
D) Instalaciones propias					
d-1) Responsabilidad sobre bienes	0	20	80	0	0

d-2) Uso de materiales	0	20	80	0	0
E) Información confidencial					
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	0	20	80	0	0
e-2) responsabilidad de manejo de información	0	20	80	0	0
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	0	20	80	0	0
IV. CONDICIONES DE TRABAJO					
A) Condiciones ambientales	10	15	30	45	0
B) Horarios	10	20	20	50	0
C) Riesgos	0	5	15	30	50

Esta asignación de puntos la repetiríamos para todos los puestos, de forma que al final nos quedarían todos ellos ordenados según su puntuación. En primer lugar se ha puntuado cada encuesta de forma que se ha valorado al individuo y no al puesto considerado globalmente, esto puede resultar subjetivo puesto que esta puntuación se basa en las encuestas realizadas a los empleados y sus respuestas pueden no corresponderse con la realidad, por ello, tras contrastar estos datos con el encargado de la empresa, se ha establecido la puntuación para cada puesto, agrupando los que realizan las mismas funciones quedando la ordenación de los puestos más acorde con su labor en la empresa. Realizando la puntuación individual, dos personas que trabajaban en el mismo puesto obtenían una puntuación totalmente diferente por lo que ha habido que igualar esas diferencias realizando la puntuación por puesto.

4.3 Descripción de puestos:

Gracias a la encuesta también nos han permitido realizar una descripción de los puestos a partir de los factores tratados en esta. De este modo se ha establecido cada factor puntuado con su correspondiente grado tal y como se ha detallado anteriormente

indicando de esta manera que aptitudes, responsabilidades y esfuerzo se precisa para desarrollar las labores del puesto y las condiciones de trabajo en las que se realizan.

A continuación se presentan las siguientes tablas para todos los puestos comprendidos en la empresa **Innovasem Ingenieros S.L.**:

1. DIRECCIÓN:

I. APTITUDES	GRADO	
A) Formación académica	IV	Licenciatura
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	Conocimiento de un idioma extranjero
B-2) Informática	III	Conocimientos avanzados (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.
C) Experiencia	II	De 1 a 2 años
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	Requiere iniciativa para resolver el 50% o más problemas sencillos que se presentan.
D-2) Toma de decisiones	IV	Se toman decisiones sencillas con completa libertad y decisiones complejas referentes al modo en que se debe realizar el trabajo. Aunque no es preciso consultar con el superior, en los casos más difíciles suele solicitarse su aprobación.
D-3) Rapidez de decisión	III	Esencial
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	Esencial
e-2) Agudeza auditiva	III	Esencial
e-3) Capacidad táctil	III	Esencial
e-4) Coordinación tacto-visual	III	Esencial
e-5) Coordinación general	III	Esencial

F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	III	Esencial
f-2) Trabajo en equipo	III	Esencial
f-3) Liderazgo	III	Esencial
f-4) Sociabilidad	III	Esencial
f-5) Comunicación interpersonal	III	Esencial
II. ESFUERZO	GRADO	
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	III	Esencial
a-2) Atención	III	Esencial
a-3) Cálculo	III	Esencial
a-4) Compresión de lectura	III	Esencial
a-5) Redacción	III	Esencial
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	III	El trabajador a veces está sometido en el puesto a presiones psicológicas
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	
A) De supervisión	IV	Supervisión de los trabajos que realizan otros empleados cuando tenga más de 6 trabajadores a su cargo
B) Grado o escalafón	V	Directivo
C) Sobre dinero en efectivo	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el dinero en efectivo en el puesto que desempeña de forma primaria.
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma primaria.
d-2) Uso de materiales	III	El trabajador tiene responsabilidad

		sobre el uso de materiales en el puesto que desempeña de forma primaria.
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial en el puesto que desempeña de forma primaria
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	
A) Condiciones ambientales	II	Condiciones de trabajo normal, generalmente limpio y agradable; en ocasiones ligeramente desagradables pero que no perturban el bienestar físico de los trabajadores.
B) Horarios	II	El trabajo se desarrolla en jornada partida.
C) Riesgos	III	Trabajos con riesgos medios para la salud y en el que existe la posibilidad de accidentes con una gravedad media y con una cierta probabilidad.

2. AUXILIAR ADMINISTRATIVA EN PRÁCTICAS:

I. APTITUDES	GRADO	
A) Formación académica	IV	Grado

B) Formación específica		
B-1) Idiomas	I	No es necesario el conocimiento de algún idioma extranjero.
B-2) Informática	II	Conocimientos básicos a nivel usuario de paquetes estándar (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado ocasionalmente.
C) Experiencia	I	Menos de 1 año
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	II	Interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan.
D-2) Toma de decisiones	III	Las decisiones sencillas en torno a la manera de realizar el trabajo no es preciso consultarlas con el superior, puesto que se tiene capacidad para tomarlas; sin embargo, cuando aumenta la complejidad se de consultar con algún superior.
D-3) Rapidez de decisión	III	Esencial
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	Esencial
e-2) Agudeza auditiva	II	Deseable
e-3) Capacidad táctil	III	Esencial
e-4) Coordinación tacto-visual	III	Esencial
e-5) Coordinación general	III	Esencial
F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	III	Esencial
f-2) Trabajo en equipo	III	Esencial
f-3) Liderazgo	II	Deseable

f-4) Sociabilidad	III	Esencial
f-5) Comunicación interpersonal	III	Esencial
II. ESFUERZO	GRADO	
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	III	Esencial
a-2) Atención	III	Esencial
a-3) Cálculo	III	Esencial
a-4) Comprensión de lectura	III	Esencial
a-5) Redacción	III	Esencial
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	II	El trabajador rara vez está sometido en el puesto a presiones psicológicas
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	
A) De supervisión	I	Ninguna responsabilidad por trabajo distinto del que realiza. Sólo es responsable de su propio trabajo y de nadie más
B) Grado o escalafón	II	Administrativo
C) Sobre dinero en efectivo	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre dinero en el puesto que desempeña de forma primaria
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma primaria
d-2) Uso de materiales	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma primaria
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información en

tratamiento de información		el puesto que desempeña de forma primaria
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	
A) Condiciones ambientales	I	Condiciones de trabajo muy buenas, entorno de oficina
B) Horarios	I	Media jornada (mañana)
C) Riesgos	I	El trabajo no tiene apenas riesgos de accidentes ni de enfermedades.

3. DIRECTORA CALIDAD:

I. APTITUDES	GRADO	
A) Formación académica	IV	Licenciatura
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	Conocimiento de un idioma extranjero
B-2) Informática	III	Conocimientos avanzados (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.
C) Experiencia	II	De 1 a 2 años
D) Iniciativa y toma de decisiones		

D-1) Iniciativa	IV	Requiere iniciativa para resolver el 50% o más problemas sencillos que se presentan.
D-2) Toma de decisiones	IV	Se toman decisiones sencillas con completa libertad y decisiones complejas referentes al modo en que se debe realizar el trabajo. Aunque no es preciso consultar con el superior, en los casos más difíciles suele solicitarse su aprobación.
D-3) Rapidez de decisión	III	Esencial
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	Esencial
e-2) Agudeza auditiva	III	Esencial
e-3) Capacidad táctil	II	Deseable
e-4) Coordinación tacto-visual	III	Esencial
e-5) Coordinación general	II	Deseable
F) Habilidades interpersonales		
f-1) Habilidad expresiva	III	Esencial
f-2) Trabajo en equipo	III	Esencial
f-3) Liderazgo	II	Deseable
f-4) Sociabilidad	II	Deseable
f-5) Comunicación interpersonal	III	Esencial
II. ESFUERZO	GRADO	
A) Esfuerzo mental		
a-1) Creatividad	II	Deseable
a-2) Atención	III	Esencial
a-3) Cálculo	III	Esencial
a-4) Compresión de lectura	III	Esencial

a-5) Redacción	III	Esencial
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	I	El trabajador no está sometido en el puesto a presiones psicológicas
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	
A) De supervisión	I	Ninguna responsabilidad por distinto del que realiza. Sólo es responsable de su propio trabajo y de nadie más
B) Grado o escalafón	V	Directivo
C) Sobre dinero en efectivo	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre el dinero en efectivo en el puesto que desempeña de forma secundaria.
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma primaria.
d-2) Uso de materiales	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el uso de materiales en el puesto que desempeña de forma primaria.
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial en el puesto que desempeña de forma primaria
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria
IV. CONDICIONES DE	GRADO	

TRABAJO		
A) Condiciones ambientales	II	Condiciones de trabajo normal, generalmente limpio y agradable; en ocasiones ligeramente desagradables pero que no perturban el bienestar físico de los trabajadores.
B) Horarios	II	El trabajo se desarrolla en jornada partida.
C) Riesgos	II	Trabajos sin riesgos graves para la salud y en el que los accidentes, fuera de pequeñas contusiones, son altamente improbables.

4. RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE CONSULTORÍA:

I. APTITUDES	GRADO	
A) Formación académica	IV	Licenciatura
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	Conocimiento de un idioma extranjero
B-2) Informática	III	Conocimientos avanzados (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.
C) Experiencia	II	De 1 a 2 años
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	Requiere iniciativa para resolver el 50% o más problemas sencillos que se presentan.
D-2) Toma de decisiones	IV	Se toman decisiones sencillas con completa libertad y decisiones complejas referentes al modo en que se debe realizar el trabajo. Aunque no es preciso consultar con el superior, en los casos más difíciles suele solicitarse su

		aprobación.
D-3) Rapidez de decisión	III	Esencial
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	Esencial
e-2) Agudeza auditiva	III	Esencial
e-3) Capacidad táctil	II	Deseable
e-4) Coordinación tacto-visual	III	Esencial
e-5) Coordinación general	II	Deseable
F) Habilidades interpersonales		
f-1) Habilidad expresiva	III	Esencial
f-2) Trabajo en equipo	III	Esencial
f-3) Liderazgo	II	Deseable
f-4) Sociabilidad	II	Deseable
f-5) Comunicación interpersonal	III	Esencial
II. ESFUERZO	GRADO	
A) Esfuerzo mental		
a-1) Creatividad	II	Deseable
a-2) Atención	III	Esencial
a-3) Cálculo	III	Esencial
a-4) Compresión de lectura	III	Esencial
a-5) Redacción	III	Esencial
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	I	El trabajador no está sometido en el puesto a presiones psicológicas
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	
A) De supervisión	I	Ninguna responsabilidad por distinto del que realiza. Sólo es responsable de

		su propio trabajo y de nadie más
B) Grado o escalafón	V	Directivo
C) Sobre dinero en efectivo	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre el dinero en efectivo en el puesto que desempeña de forma secundaria.
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma primaria.
d-2) Uso de materiales	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el uso de materiales en el puesto que desempeña de forma primaria.
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial en el puesto que desempeña de forma primaria
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	
A) Condiciones ambientales	II	Condiciones de trabajo normal, generalmente limpio y agradable; en ocasiones ligeramente desagradables pero que no perturban el bienestar físico de los trabajadores.
B) Horarios	II	El trabajo se desarrolla en jornada partida.

C) Riesgos	II	Trabajos sin riesgos graves para la salud y en el que los accidentes, fuera de pequeñas contusiones, son altamente improbables.
-------------------	-----------	---

5. DIRECTORA COMERCIAL:

I. APTITUDES	GRADO	
A) Formación académica	IV	Licenciatura
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	Conocimiento de un idioma extranjero
B-2) Informática	III	Conocimientos avanzados (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.
C) Experiencia	I	Menos de un año
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	Iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.
D-2) Toma de decisiones	V	Se toman decisiones complejas en cualquier orden y con escasa supervisión por parte del supervisor.
D-3) Rapidez de decisión	III	Esencial
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	Esencial
e-2) Agudeza auditiva	III	Esencial
e-3) Capacidad táctil	III	Esencial
e-4) Coordinación tacto-visual	III	Esencial
e-5) Coordinación general	III	Esencial
F) habilidades interpersonales		

f-1) habilidad expresiva	III	Esencial
f-2) Trabajo en equipo	III	Esencial
f-3) Liderazgo	III	Esencial
f-4) Sociabilidad	III	Esencial
f-5) Comunicación interpersonal	III	Esencial
II. ESFUERZO	GRADO	
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	II	Deseable
a-2) Atención	III	Esencial
a-3) Cálculo	III	Esencial
a-4) Compresión de lectura	III	Esencial
a-5) Redacción	III	Esencial
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	III	El trabajador a veces está sometido en el puesto a presiones psicológicas
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	
A) De supervisión	II	Supervisión de los trabajos que realizan otros empleados cuando tenga entre 1 y 3 trabajadores a su cargo.
B) Grado o escalafón	V	Directivo
C) Sobre dinero en efectivo	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre dinero en el puesto que desempeña de forma secundaria.
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma secundaria.
d-2) Uso de materiales	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que

		desempeña de forma secundaria.
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial en el puesto que desempeña de forma primaria
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	
A) Condiciones ambientales	II	Condiciones de trabajo normal, generalmente limpio y agradable; en ocasiones ligeramente desagradables pero que no perturban el bienestar físico de los trabajadores.
B) Horarios	II	El trabajo se desarrolla en jornada partida.
C) Riesgos	I	El trabajo no tiene apenas riesgo de accidente ni de enfermedades.

6. DIRECTOR DE SERVICIOS ENERGÉTICOS:

I. APTITUDES	GRADO	
A) Formación académica	IV	Licenciatura
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	Conocimiento de un idioma extranjero

B-2) Informática	III	Conocimientos avanzados (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.
C) Experiencia	IV	Más de 5 años
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	II	Interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan.
D-2) Toma de decisiones	V	Se toman decisiones complejas en cualquier orden y con escasa supervisión por parte del supervisor.
D-3) Rapidez de decisión	III	Esencial
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	II	Deseable
e-2) Agudeza auditiva	II	Deseable
e-3) Capacidad táctil	II	Deseable
e-4) Coordinación tacto-visual	II	Deseable
e-5) Coordinación general	III	Esencial
F) Habilidades interpersonales		
f-1) Habilidad expresiva	II	Deseable
f-2) Trabajo en equipo	III	Esencial
f-3) Liderazgo	II	Deseable
f-4) Sociabilidad	II	Deseable
f-5) Comunicación interpersonal	III	Esencial
II. ESFUERZO	GRADO	
A) Esfuerzo mental		
a-1) Creatividad	II	Deseable

a-2) Atención	III	Esencial
a-3) Cálculo	III	Esencial
a-4) Compresión de lectura	II	Deseable
a-5) Redacción	II	Deseable
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	III	El trabajador a veces está sometido en el puesto a presiones psicológicas
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	
A) De supervisión	II	Supervisión de los trabajos que realizan otros empleados cuando tenga entre 1 y 3 trabajadores a su cargo.
B) Grado o escalafón	V	Directivo
C) Sobre dinero en efectivo	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre dinero en el puesto que desempeña de forma secundaria.
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma primaria.
d-2) Uso de materiales	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma primaria.
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial en el puesto que desempeña de forma primaria
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria
e-3) Responsabilidad en la	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la

confidencialidad de la información		información en el puesto que desempeña de forma primaria
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	
A) Condiciones ambientales	II	Condiciones de trabajo normal, generalmente limpio y agradable; en ocasiones ligeramente desagradables pero que no perturban el bienestar físico de los trabajadores.
B) Horarios	II	El trabajo se desarrolla en jornada partida.
C) Riesgos	I	El trabajo no tiene apenas riesgo de accidente ni de enfermedades.

7. TÉCNICO EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTORÍA:

I. APTITUDES	GRADO	
A) Formación académica	IV	Licenciatura
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	Conocimiento de un idioma extranjero
B-2) Informática	III	Conocimientos avanzados (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.
C) Experiencia	IV	Más de 5 años
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	Requiere iniciativa para resolver el 50% o más problemas sencillos que se presentan.
D-2) Toma de decisiones	IV	Se toman decisiones sencillas con completa libertad y decisiones complejas referentes al modo en que se debe realizar el trabajo. Aunque no es preciso consultar con el superior, en los

		casos más difíciles suele solicitarse su aprobación.
D-3) Rapidez de decisión	III	Esencial
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	Esencial
e-2) Agudeza auditiva	III	Esencial
e-3) Capacidad táctil	III	Esencial
e-4) Coordinación tacto-visual	III	Esencial
e-5) Coordinación general	III	Esencial
F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	III	Esencial
f-2) Trabajo en equipo	III	Esencial
f-3) Liderazgo	II	Deseable
f-4) Sociabilidad	III	Esencial
f-5) Comunicación interpersonal	III	Esencial
II. ESFUERZO	GRADO	
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	III	Esencial
a-2) Atención	III	Esencial
a-3) Cálculo	III	Esencial
a-4) Comprensión de lectura	III	Esencial
a-5) Redacción	III	Esencial
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	III	El trabajador a veces está sometido en el puesto a presiones psicológicas.
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	
A) De supervisión	I	Ninguna responsabilidad por trabajo distinto del que realiza. Sólo es

		responsable de su propio trabajo y de nadie más.
B) Grado o escalafón	III	Técnico
C) Sobre dinero en efectivo	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre dinero en el puesto que desempeña de forma secundaria.
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma secundaria.
d-2) Uso de materiales	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma secundaria.
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial en el puesto que desempeña de forma primaria.
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria.
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria.
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	
A) Condiciones ambientales	I	Condiciones de trabajo muy buenas, entorno de oficina.
B) Horarios	II	Jornada partida
C) Riesgos	I	El trabajo no tiene apenas riesgo de accidentes ni de enfermedades.

8. INGENIERO EN EL DEPARTAMENTO TÉCNICO 1:

I. APTITUDES	GRADO	
A) Formación académica	IV	Licenciatura
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	I	No es necesario el conocimiento de algún idioma extranjero.
B-2) Informática	III	Conocimientos avanzados (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.
C) Experiencia	I	Menos de 1 año
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	Requiere iniciativa para resolver el 50% o más problemas sencillos que se presentan.
D-2) Toma de decisiones	IV	Se toman decisiones sencillas con completa libertad y decisiones complejas referentes al modo en que se debe realizar el trabajo. Aunque no es preciso consultar con el superior, en los casos más difíciles suele solicitarse su aprobación.
D-3) Rapidez de decisión	III	Esencial
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	Esencial
e-2) Agudeza auditiva	I	No necesaria
e-3) Capacidad táctil	I	No necesaria
e-4) Coordinación tacto-visual	I	No necesaria
e-5) Coordinación general	III	Esencial

F) habilidades interpersonales		
f-1) Habilidad expresiva	II	Deseable
f-2) Trabajo en equipo	III	Esencial
f-3) Liderazgo	II	Deseable
f-4) Sociabilidad	III	Esencial
f-5) Comunicación interpersonal	III	Esencial
II. ESFUERZO	GRADO	
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	II	Deseable
a-2) Atención	III	Esencial
a-3) Cálculo	III	Esencial
a-4) Compresión de lectura	III	Esencial
a-5) Redacción	III	Esencial
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	I	El trabajador no está sometido en el puesto a presiones psicológicas
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	
A) De supervisión	I	Ninguna responsabilidad por trabajo distinto del que realiza. Sólo es responsable de su propio trabajo y de nadie más.
B) Grado o escalafón	III	Técnico especializado
C) Sobre dinero en efectivo	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre dinero en el puesto que desempeña de forma secundaria
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma primaria.

d-2) Uso de materiales	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma primaria.
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información en el puesto que desempeña de forma secundaria
e-2) responsabilidad de manejo de información	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma secundaria
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria.
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	
A) Condiciones ambientales	I	Condiciones de trabajo muy buenas, entorno de oficina.
B) Horarios	II	Jornada partida
C) Riesgos	I	El trabajo no tiene apenas riesgo de accidentes ni de enfermedades.

9. INGENIERO EN EL DEPARTAMENTO TÉCNICO 2:

I. APTITUDES	GRADO	
A) Formación académica	IV	Diplomatura
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	I	No es necesario el conocimiento de algún idioma extranjero.
B-2) Informática	III	Conocimientos avanzados (bases de

		datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.
C) Experiencia	IV	Más de 5 años
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	III	Iniciativa para resolver el 25% de problemas sencillos que se presenten
D-2) Toma de decisiones	IV	Se deben tomar decisiones sencillas con completa libertad y decisiones complejas referentes al modo en se debe realizar el trabajo. Aunque no es preciso consultar con el superior, en los casos más difíciles suele solicitarse su aprobación.
D-3) Rapidez de decisión	II	Deseable
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	II	Deseable
e-2) Agudeza auditiva	I	No necesaria
e-3) Capacidad táctil	I	No necesaria
e-4) Coordinación tacto-visual	I	No necesaria
e-5) Coordinación general	III	Esencial
F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	III	Esencial
f-2) Trabajo en equipo	III	Esencial
f-3) Liderazgo	II	Deseable
f-4) Sociabilidad	III	Esencial
f-5) Comunicación interpersonal	III	Esencial
II. ESFUERZO	GRADO	
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	II	Deseable

a-2) Atención	III	Esencial
a-3) Cálculo	III	Esencial
a-4) Compresión de lectura	III	Esencial
a-5) Redacción	III	Esencial
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	III	El trabajador a veces está sometido en el puesto a presiones psicológicas
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	
A) De supervisión	I	Ninguna responsabilidad por trabajo distinto del que realiza. Sólo es responsable de su propio trabajo y de nadie más.
B) Grado o escalafón	III	Técnico especializado
C) Sobre dinero en efectivo	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre dinero en el puesto que desempeña de forma primaria.
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma secundaria.
d-2) Uso de materiales	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma secundaria.
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información en el puesto que desempeña de forma primaria.
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria.

e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria.
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	
A) Condiciones ambientales	III	Condiciones de trabajo con algún elemento o factor que resulta desagradable pero que aparece de manera no continuada.
B) Horarios	II	Jornada partida
C) Riesgos	I	El trabajo no tiene apenas riesgo de accidentes ni de enfermedades.

10. INGENIERO EN EL DEPARTAMENTO TÉCNICO 3:

I. APTITUDES	GRADO	
A) Formación académica	IV	Diplomatura
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	Conocimiento de un idioma extranjero
B-2) Informática	III	Conocimientos avanzados (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.
C) Experiencia	III	De dos años hasta cinco
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	Iniciativa para resolver el 50% o más de problemas sencillos que se presenten.
D-2) Toma de decisiones	V	Se toman decisiones complejas en cualquier orden y con escasa supervisión por parte del superior.
D-3) Rapidez de decisión	II	Deseable

E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	I	No necesaria
e-2) Agudeza auditiva	I	No necesaria
e-3) Capacidad táctil	I	No necesaria
e-4) Coordinación tacto-visual	I	No necesaria
e-5) Coordinación general	I	No necesaria
F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	II	Deseable
f-2) Trabajo en equipo	III	Esencial
f-3) Liderazgo	II	Deseable
f-4) Sociabilidad	II	Deseable
f-5) Comunicación interpersonal	II	Deseable
II. ESFUERZO		GRADO
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	I	No necesaria
a-2) Atención	III	Esencial
a-3) Cálculo	III	Esencial
a-4) Comprensión de lectura	III	Esencial
a-5) Redacción	II	Deseable
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	I	El trabajador no está sometido en el puesto a presiones psicológicas.
III. RESPONSABILIDAD		GRADO
A) De supervisión	I	Ninguna responsabilidad por trabajo distinto del que realiza. Sólo es responsable de su propio trabajo y de nadie más.

B) Grado o escalafón	III	Técnico especializado
C) Sobre dinero en efectivo	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre dinero en el puesto que desempeña de forma primaria.
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma secundaria.
d-2) Uso de materiales	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma secundaria.
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información en el puesto que desempeña de forma primaria.
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria.
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria.
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	
A) Condiciones ambientales	III	Condiciones de trabajo con algún elemento o factor que resulta desagradable pero que aparece de manera no continuada.
B) Horarios	II	Jornada partida
C) Riesgos	II	Trabajos sin riesgos graves para la salud y en el que los accidentes, fuera de pequeñas contusiones, son altamente

		improbables.
--	--	--------------

11. COMERCIAL EN PRÁCTICAS:

I. APTITUDES	GRADO	
A) Formación académica	IV	Licenciatura
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	I	No es necesario el conocimiento de algún idioma extranjero
B-2) Informática	III	Conocimientos avanzados (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.
C) Experiencia	I	Menos de 1 año
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	II	Interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan.
D-2) Toma de decisiones	I	No se toman ningún tipo de decisión o éstas son de escasa relevancia.
D-3) Rapidez de decisión	II	Deseable
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	I	No es necesario
e-2) Agudeza auditiva	I	No es necesario
e-3) Capacidad táctil	I	No es necesario
e-4) Coordinación tacto-visual	I	No es necesario
e-5) Coordinación general	III	Esencial
F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	II	Deseable

f-2) Trabajo en equipo	III	Esencial
f-3) Liderazgo	I	No es necesario
f-4) Sociabilidad	II	Deseable
f-5) Comunicación interpersonal	II	Deseable
II. ESFUERZO	GRADO	
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	I	No es necesario
a-2) Atención	III	Esencial
a-3) Cálculo	II	Deseable
a-4) Compresión de lectura	III	Esencial
a-5) Redacción	II	Deseable
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	I	El trabajador no está sometido en el puesto a presiones psicológicas
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	
A) De supervisión	I	Ninguna responsabilidad por trabajo distinto del que realiza, Sólo es responsable de su propio trabajo y de nadie más.
B) Grado o escalafón	I	Operario
C) Sobre dinero en efectivo	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre dinero en el puesto que desempeña de forma secundaria
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma secundaria
d-2) Uso de materiales	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma secundaria

E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información en el puesto que desempeña de forma primaria.
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre de manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria.
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre en la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria.
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	
A) Condiciones ambientales	I	Condiciones de trabajo muy buenas, entorno a oficina.
B) Horarios	IV	El trabajador tiene un horario muy indefinido
C) Riesgos	I	El trabajo no tiene apenas riesgo de accidentes ni de enfermedades.

12. INGENIERO EN PRÁCTICAS:

I. APTITUDES	GRADO	
A) Formación académica	IV	Licenciatura
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	I	No es necesario el conocimiento de algún idioma extranjero
B-2) Informática	III	Conocimientos avanzados (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.

C) Experiencia	I	Menos de 1 año
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	III	Iniciativa para resolver el 25% de problemas sencillos que se presenten
D-2) Toma de decisiones	II	Decisiones sencillas y referentes al modo en el cual se deben realizar el trabajo. Normalmente se tiene que consultar con el superior antes de llevarlas a la práctica.
D-3) Rapidez de decisión	II	Deseable
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	I	No es necesario
e-2) Agudeza auditiva	I	No es necesario
e-3) Capacidad táctil	I	No es necesario
e-4) Coordinación tacto-visual	I	No es necesario
e-5) Coordinación general	I	No es necesario
F) habilidades interpersonales		
f-1) Habilidad expresiva	II	Deseable
f-2) Trabajo en equipo	II	Deseable
f-3) Liderazgo	I	No es necesario
f-4) Sociabilidad	II	Deseable
f-5) Comunicación interpersonal	II	Deseable
II. ESFUERZO	GRADO	
A) Esfuerzo mental		
a-1) Creatividad	I	No es necesario
a-2) Atención	III	Esencial
a-3) Cálculo	II	Deseable
a-4) Comprensión de lectura	III	Esencial

a-5) Redacción	III	Esencial
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	II	El trabajador rara vez está sometido en el puesto a presiones psicológicas
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	
A) De supervisión	I	Ninguna responsabilidad por trabajo distinto del que realiza, Sólo es responsable de su propio trabajo y de nadie más.
B) Grado o escalafón	I	Operario
C) Sobre dinero en efectivo	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre dinero en el puesto que desempeña de forma secundaria
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma secundaria
d-2) Uso de materiales	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma primaria
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información en el puesto que desempeña de forma primaria.
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre de manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria.
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre en la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	
A) Condiciones ambientales	II	Condiciones de trabajo normal, generalmente limpio y agradable; en ocasiones ligeramente desagradable pero que no perturban el bienestar físico de los trabajadores.
B) Horarios	I	Mañana
C) Riesgos	I	El trabajo no tiene apenas riesgo de accidentes ni de enfermedades.

4.4 Puntuación de puestos:

Una vez obtenidos los grados solo tenemos que puntuarlos de acuerdo a la distribución realizada anteriormente de modo que obtendremos una puntuación para cada puesto que permitirá establecer una jerarquía entre ellos.

A continuación están las tablas con sus correspondientes grados y la puntuación total obtenida a partir de la suma de todos los puntos de los grados:

1. DIRECCIÓN:

I. APTITUDES	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	IV	30
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	30
B-2) Informática	III	35
C) Experiencia	II	20
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	20

D-2) Toma de decisiones	IV	20
D-3) Rapidez de decisión	III	70
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	40
e-2) Agudeza auditiva	III	40
e-3) Capacidad táctil	III	40
e-4) Coordinación tacto-visual	III	40
e-5) Coordinación general	III	40
F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	III	70
f-2) Trabajo en equipo	III	90
f-3) Liderazgo	III	70
f-4) Sociabilidad	III	70
f-5) Comunicación interpersonal	III	90
II. ESFUERZO	GRADO	PUNTOS
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	III	70
a-2) Atención	III	70
a-3) Cálculo	III	70
a-4) Compresión de lectura	III	90
a-5) Redacción	III	80
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	III	20
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	PUNTOS
A) De supervisión	IV	34
B) Grado o escalafón	V	35

C) Sobre dinero en efectivo	III	80
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	80
d-2) Uso de materiales	III	80
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	80
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	80
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	80
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	PUNTOS
A) Condiciones ambientales	II	15
B) Horarios	I	10
C) Riesgos	III	15
TOTAL		1804

2. AUXILIAR ADMINISTRATIVA EN PRÁCTICAS:

I. APTITUDES	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	IV	30
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	I	0
B-2) Informática	II	30
C) Experiencia	I	0
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	II	10
D-2) Toma de decisiones	III	15
D-3) Rapidez de decisión	III	70

E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	40
e-2) Agudeza auditiva	II	30
e-3) Capacidad táctil	III	40
e-4) Coordinación tacto-visual	III	40
e-5) Coordinación general	III	40
F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	III	70
f-2) Trabajo en equipo	III	90
f-3) Liderazgo	II	30
f-4) Sociabilidad	III	70
f-5) Comunicación interpersonal	III	90
II. ESFUERZO	GRADO	PUNTOS
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	III	70
a-2) Atención	III	70
a-3) Cálculo	III	70
a-4) Compresión de lectura	III	90
a-5) Redacción	III	80
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	II	10
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	PUNTOS
A) De supervisión	I	0
B) Grado o escalafón	II	5
C) Sobre dinero en efectivo	III	80
D) Instalaciones propias		

d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	80
d-2) Uso de materiales	III	80
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	80
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	80
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	80
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	PUNTOS
A) Condiciones ambientales	I	10
B) Horarios	I	10
C) Riesgos	I	0
TOTAL		1590

3. DIRECTORA CALIDAD:

I. APTITUDES	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	IV	30
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	30
B-2) Informática	III	35
C) Experiencia	II	20
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	20
D-2) Toma de decisiones	IV	20
D-3) Rapidez de decisión	III	70
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	40

e-2) Agudeza auditiva	III	40
e-3) Capacidad táctil	II	30
e-4) Coordinación tacto-visual	III	40
e-5) Coordinación general	II	30
F) Habilidades interpersonales		
f-1) Habilidad expresiva	III	70
f-2) Trabajo en equipo	III	90
f-3) Liderazgo	II	30
f-4) Sociabilidad	II	30
f-5) Comunicación interpersonal	III	90
II. ESFUERZO		GRADO PUNTOS
A) Esfuerzo mental		
a-1) Creatividad	II	30
a-2) Atención	III	70
a-3) Cálculo	III	70
a-4) Compresión de lectura	III	90
a-5) Redacción	III	80
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	I	0
III. RESPONSABILIDAD		GRADO PUNTOS
A) De supervisión		
B) Grado o escalafón		
C) Sobre dinero en efectivo		
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	80
d-2) Uso de materiales	III	80

E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	80
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	80
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	80
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	PUNTOS
A) Condiciones ambientales	II	15
B) Horarios	II	20
C) Riesgos	II	5
TOTAL		1550

4. RESPONSABLE EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTORÍA:

I. APTITUDES	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	IV	30
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	30
B-2) Informática	III	35
C) Experiencia	II	20
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	20
D-2) Toma de decisiones	IV	20
D-3) Rapidez de decisión	III	70
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	40
e-2) Agudeza auditiva	III	40
e-3) Capacidad táctil	II	30

e-4) Coordinación tacto-visual	III	40
e-5) Coordinación general	II	30
F) Habilidades interpersonales		
f-1) Habilidad expresiva	III	70
f-2) Trabajo en equipo	III	90
f-3) Liderazgo	II	30
f-4) Sociabilidad	II	30
f-5) Comunicación interpersonal	III	90
II. ESFUERZO	GRADO	PUNTOS
A) Esfuerzo mental		
a-1) Creatividad	II	30
a-2) Atención	III	70
a-3) Cálculo	III	70
a-4) Compresión de lectura	III	90
a-5) Redacción	III	80
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	I	0
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	PUNTOS
A) De supervisión	I	0
B) Grado o escalafón	V	35
C) Sobre dinero en efectivo	II	20
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	80
d-2) Uso de materiales	III	80
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	80

e-2) responsabilidad de manejo de información	III	80
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	80
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	PUNTOS
A) Condiciones ambientales	II	15
B) Horarios	II	20
C) Riesgos	II	5
TOTAL		1550

5. DIRECTORA COMERCIAL:

I. APTITUDES	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	IV	30
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	30
B-2) Informática	III	35
C) Experiencia	I	0
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	20
D-2) Toma de decisiones	V	50
D-3) Rapidez de decisión	III	70
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	40
e-2) Agudeza auditiva	III	40
e-3) Capacidad táctil	III	40
e-4) Coordinación tacto-visual	III	40
e-5) Coordinación general	III	40

F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	III	70
f-2) Trabajo en equipo	III	90
f-3) Liderazgo	III	70
f-4) Sociabilidad	III	70
f-5) Comunicación interpersonal	III	90
II. ESFUERZO	GRADO	PUNTOS
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	II	30
a-2) Atención	III	70
a-3) Cálculo	III	70
a-4) Compresión de lectura	III	90
a-5) Redacción	III	80
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	III	70
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	PUNTOS
A) De supervisión	II	33
B) Grado o escalafón	V	35
C) Sobre dinero en efectivo	II	20
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	20
d-2) Uso de materiales	II	20
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	80
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	80
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	80

IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	PUNTOS
A) Condiciones ambientales	II	15
B) Horarios	II	20
C) Riesgos	I	0
TOTAL		1638

6. DIRECTOR DEL SERVICIO ENERGÉTICO:

I. APTITUDES	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	IV	30
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	30
B-2) Informática	III	35
C) Experiencia	IV	20
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	II	10
D-2) Toma de decisiones	V	50
D-3) Rapidez de decisión	III	70
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	II	30
e-2) Agudeza auditiva	II	30
e-3) Capacidad táctil	II	30
e-4) Coordinación tacto-visual	II	30
e-5) Coordinación general	III	40
F) Habilidades interpersonales		
f-1) Habilidad expresiva	II	30

f-2) Trabajo en equipo	III	90
f-3) Liderazgo	II	30
f-4) Sociabilidad	II	30
f-5) Comunicación interpersonal	III	90
II. ESFUERZO	GRADO	PUNTOS
A) Esfuerzo mental		
a-1) Creatividad	II	30
a-2) Atención	III	70
a-3) Cálculo	III	70
a-4) Compresión de lectura	II	10
a-5) Redacción	II	20
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	III	20
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	PUNTOS
A) De supervisión		
	II	33
B) Grado o escalafón		
	V	35
C) Sobre dinero en efectivo		
	II	20
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	80
d-2) Uso de materiales	III	80
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	80
e-2) Responsabilidad de manejo de información	III	80
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	80
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	PUNTOS
A) Condiciones ambientales		
	II	15

B) Horarios	II	20
C) Riesgos	I	0
TOTAL		1418

7. TÉCNICO EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTORÍA:

I. APTITUDES	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	IV	30
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	30
B-2) Informática	III	35
C) Experiencia	IV	20
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	20
D-2) Toma de decisiones	IV	20
D-3) Rapidez de decisión	III	70
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	40
e-2) Agudeza auditiva	III	40
e-3) Capacidad táctil	III	40
e-4) Coordinación tacto-visual	III	40
e-5) Coordinación general	III	40
F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	III	70
f-2) Trabajo en equipo	III	90
f-3) Liderazgo	II	30

f-4) Sociabilidad	III	70
f-5) Comunicación interpersonal	III	90
II. ESFUERZO	GRADO	PUNTOS
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	III	70
a-2) Atención	III	70
a-3) Cálculo	III	70
a-4) Compresión de lectura	III	90
a-5) Redacción	III	80
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	III	20
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	PUNTOS
A) De supervisión	I	0
B) Grado o escalafón	III	25
C) Sobre dinero en efectivo	II	20
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	20
d-2) Uso de materiales	II	20
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	80
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	80
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	80
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	PUNTOS
A) Condiciones ambientales	I	10
B) Horarios	II	20
C) Riesgos	I	0

TOTAL	1530
--------------	-------------

8. INGENIERO EN EL DEPARTAMENTO TÉCNICO 1:

I. APTITUDES	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	IV	30
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	I	0
B-2) Informática	III	35
C) Experiencia	I	0
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	20
D-2) Toma de decisiones	IV	20
D-3) Rapidez de decisión	III	70
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	III	40
e-2) Agudeza auditiva	I	30
e-3) Capacidad táctil	I	30
e-4) Coordinación tacto-visual	I	30
e-5) Coordinación general	III	40
F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	II	30
f-2) Trabajo en equipo	III	90
f-3) Liderazgo	II	30
f-4) Sociabilidad	III	70
f-5) Comunicación interpersonal	III	90

II. ESFUERZO	GRADO	PUNTOS
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	II	30
a-2) Atención	III	70
a-3) Cálculo	III	70
a-4) Compresión de lectura	III	90
a-5) Redacción	III	80
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	I	0
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	PUNTOS
A) De supervisión	I	0
B) Grado o escalafón	III	25
C) Sobre dinero en efectivo	II	20
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	80
d-2) Uso de materiales	III	80
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	II	20
e-2) responsabilidad de manejo de información	II	20
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	80
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	PUNTOS
A) Condiciones ambientales	I	10
B) Horarios	II	20
C) Riesgos	I	0
TOTAL		1350

9. INGENIERO EN EL DEPARTAMENTO TÉCNICO 2:

I. APTITUDES	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	IV	30
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	I	0
B-2) Informática	III	35
C) Experiencia	IV	20
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	III	15
D-2) Toma de decisiones	IV	20
D-3) Rapidez de decisión	II	30
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	II	30
e-2) Agudeza auditiva	I	30
e-3) Capacidad táctil	I	30
e-4) Coordinación tacto-visual	I	30
e-5) Coordinación general	III	40
F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	III	70
f-2) Trabajo en equipo	III	90
f-3) Liderazgo	II	30
f-4) Sociabilidad	III	70
f-5) Comunicación interpersonal	III	90
II. ESFUERZO	GRADO	PUNTOS
A) Esfuerzo mental		

a-1) creatividad	II	30
a-2) Atención	III	70
a-3) Cálculo	III	70
a-4) Compresión de lectura	III	90
a-5) Redacción	III	80
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	III	20
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	PUNTOS
A) De supervisión	I	0
B) Grado o escalafón	III	25
C) Sobre dinero en efectivo	III	80
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	20
d-2) Uso de materiales	II	20
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	80
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	80
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	80
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	PUNTOS
A) Condiciones ambientales	III	30
B) Horarios	II	20
C) Riesgos	I	0
TOTAL		1455

10. INGENIERO EN EL DEPARTAMENTO TÉCNICO 3:

I. APTITUDES	GRADO	PUNTOS
---------------------	--------------	---------------

A) Formación académica	IV	30
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	II	30
B-2) Informática	III	35
C) Experiencia	III	60
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	IV	20
D-2) Toma de decisiones	V	50
D-3) Rapidez de decisión	II	30
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	I	30
e-2) Agudeza auditiva	I	30
e-3) Capacidad táctil	I	30
e-4) Coordinación tacto-visual	I	30
e-5) Coordinación general	I	30
F) habilidades interpersonales		
f-1) Habilidad expresiva	II	30
f-2) Trabajo en equipo	III	90
f-3) Liderazgo	II	30
f-4) Sociabilidad	II	30
f-5) Comunicación interpersonal	II	10
II. ESFUERZO	GRADO	PUNTOS
A) Esfuerzo mental		
a-1) Creatividad	I	0
a-2) Atención	III	70

a-3) Cálculo	III	70
a-4) Compresión de lectura	III	90
a-5) Redacción	II	20
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	I	0
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	PUNTOS
A) De supervisión	I	0
B) Grado o escalafón	III	25
C) Sobre dinero en efectivo	III	80
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	20
d-2) Uso de materiales	II	20
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	80
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	80
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	80
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	PUNTOS
A) Condiciones ambientales	III	30
B) Horarios	II	20
C) Riesgos	II	5
TOTAL		1285

11. COMERCIAL EN PRÁCTICAS:

I. APTITUDES	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	IV	30
B) Formación específica		

B-1) Idiomas	I	0
B-2) Informática	III	35
C) Experiencia	I	0
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	II	10
D-2) Toma de decisiones	I	5
D-3) Rapidez de decisión	II	30
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	I	30
e-2) Agudeza auditiva	I	30
e-3) Capacidad táctil	I	30
e-4) Coordinación tacto-visual	I	30
e-5) Coordinación general	III	40
F) habilidades interpersonales		
f-1) habilidad expresiva	II	30
f-2) Trabajo en equipo	III	90
f-3) Liderazgo	I	0
f-4) Sociabilidad	II	30
f-5) Comunicación interpersonal	II	10
II. ESFUERZO	GRADO	PUNTOS
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	I	0
a-2) Atención	III	70
a-3) Cálculo	II	30
a-4) Compresión de lectura	III	90

a-5) Redacción	II	20
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	I	0
III. RESPONSABILIDAD	GRADO	PUNTOS
A) De supervisión	I	0
B) Grado o escalafón	I	5
C) Sobre dinero en efectivo	II	20
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	20
d-2) Uso de materiales	II	20
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	80
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	80
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	80
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	PUNTOS
A) Condiciones ambientales	I	10
B) Horarios	IV	50
C) Riesgos	I	0
TOTAL		1005

12. INGENIERO EN PRÁCTICAS:

I. APTITUDES	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	IV	30
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	I	0
B-2) Informática	III	35

C) Experiencia	I	0
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	III	15
D-2) Toma de decisiones	II	10
D-3) Rapidez de decisión	II	30
E) Aptitudes físicas		
e-1) Agudeza visual	I	30
e-2) Agudeza auditiva	I	30
e-3) Capacidad táctil	I	30
e-4) Coordinación tacto-visual	I	30
e-5) Coordinación general	I	30
F) Habilidades interpersonales		
f-1) Habilidad expresiva	II	30
f-2) Trabajo en equipo	II	10
f-3) Liderazgo	I	0
f-4) Sociabilidad	II	30
f-5) Comunicación interpersonal	II	10
II. ESFUERZO	GRADO	PUNTOS
A) Esfuerzo mental		
a-1) creatividad	I	0
a-2) Atención	III	70
a-3) Cálculo	II	30
a-4) Compresión de lectura	III	90
a-5) Redacción	III	80
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	II	10

III. RESPONSABILIDAD	GRADO	PUNTOS
A) De supervisión	I	0
B) Grado o escalafón	I	5
C) Sobre dinero en efectivo	II	20
D) Instalaciones propias		
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	20
d-2) Uso de materiales	III	80
E) Información confidencial		
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	80
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	80
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	80
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	GRADO	PUNTOS
A) Condiciones ambientales	II	15
B) Horarios	I	10
C) Riesgos	I	0
TOTAL		1020

Una vez realizada la puntuación de cada puesto se va a proceder a su jerarquización, en la siguiente tabla 11 en la que aparecen los puestos ordenados de mayor a menor según su puntuación:

TABLA 11: PUNTUACIÓN TOTAL DE LOS PUESTOS

PUESTOS	PUNTOS
Dirección	1804
Directora comercial	1638

Auxiliar administrativa en prácticas	1590
Directora de calidad	1550
Responsable en el departamento de consultoría	1550
Técnico del departamento de consultoría	1530
Ingeniero del departamento técnico 2	1455
Director del servicio energético	1418
Ingeniero del departamento técnico 1	1350
Ingeniero del departamento técnico 3	1285
Ingeniero en prácticas	1020
Comercial en prácticas	1005

4.5 Análisis del salario:

4.5.1 Análisis de la estructura interna:

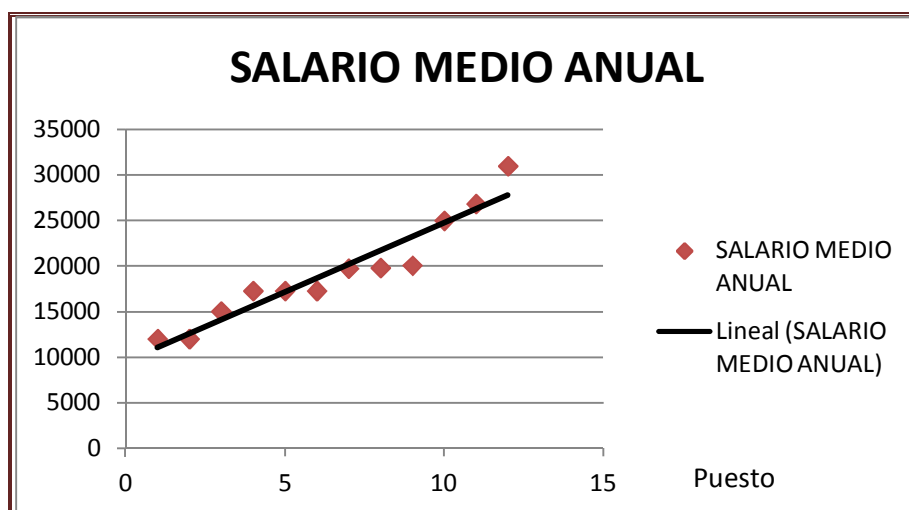
Una vez que tenemos esto claro, analizaremos los salarios recibidos actualmente. El análisis de la estructura interna es el que nos va a permitir conocer hasta que punto cada puesto está siendo retribuido de forma equitativa con relación al resto. Este estudio puede hacerse con diferentes procedimientos, siendo lo más habitual realizar un estudio gráfico de los salarios por puesto o por categoría en relación a los puntos obtenidos en la valoración.

Los datos del salario han sido obtenidos de la información proporcionada por el Adjunto de Dirección que serían los correspondientes al salario bruto (total devengado) anual, a continuación se ofrecen los salarios medios por año para cada puesto realizando también su representación gráfica y su ajuste a la línea de tendencia:

TABLA 12: SALARIO REAL MEDIO ANUAL

PUESTO	SALARIO MEDIO ANUAL
1. Comercial en practicas	12000
2. Auxiliar administrativo en practicas	12000
3. Ingeniero en practicas	15000
4. Director de calidad	17260
5. Responsable en el departamento Consultoría	17260
6. Responsable en el departamento Consultoría	17260
7. Directora comercial	19712
8. Director de Servicios Energéticos	19775
9. Técnico de ingeniería 3	20051
10. Técnico en el departamento de consultoría	24965
11. Técnico de ingeniería 1	26798
12. Director	30956

GRÁFICO 2: SALARIO REAL MEDIO ANUAL



En este caso se observa que se ajusta bastante a la curva de tendencia aunque se observan algunos puestos retribuidos por encima o por debajo de lo que realmente les correspondería. Si bien estas diferencias serán consideradas en el apartado de conclusiones.

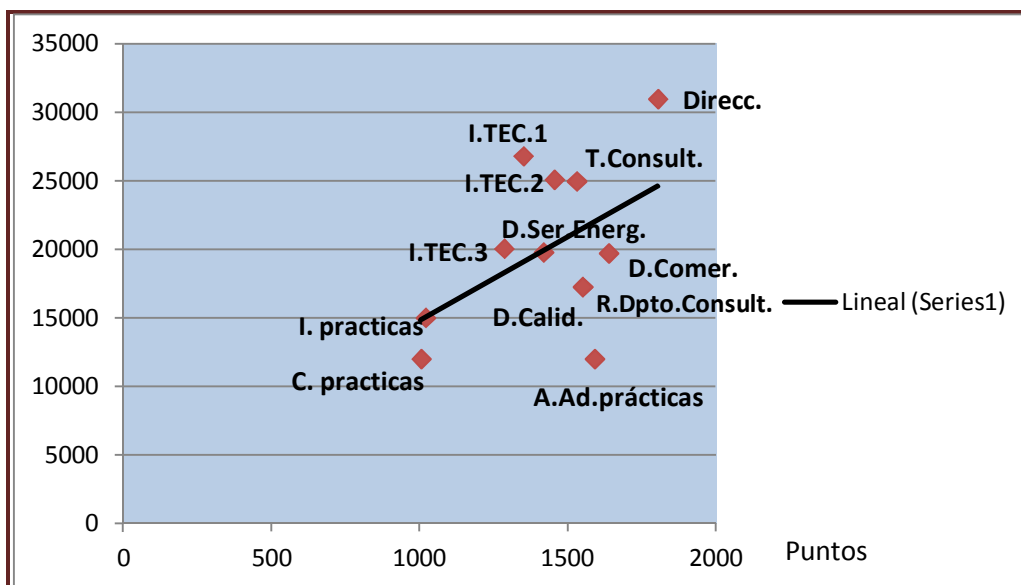
Estos datos nos permitirán obtener un gráfico que relacione los salarios y los puntos y sobre el cual se puede establecer una línea o curva de tendencia (que se elabora a partir del método de los mínimos cuadrados).

A continuación se muestra la tabla en la que se comparan los puntos obtenidos con los salarios que se pagan actualmente mostrando también esta relación gráficamente. En el gráfico se observa un escaso ajuste a la línea. La razón, que ya será considerada en el apartado de conclusiones, podría ser que la inclusión de los puestos directivos ha desvirtuado la recta y ha aumentado su pendiente, de forma que aparecen los puestos de más bajo nivel retribuidos por encima de lo que equitativamente les correspondería y los puestos de nivel medio retribuidos por debajo, también podría deberse a la subjetividad que puede aparecer en las encuestas o bien a problemas de equidad interna, sea como fuere estas diferencias serán tratadas posteriormente:

TABLA 13: RELACIÓN ENTRE PUNTOS Y SALARIO

PUESTO	PUNTOS	SALARIO REAL (€/AÑO)
1.Dirección	1804	30956
2.Directora comercial	1638	19712
3.Auxiliar administrativa en prácticas	1590	12000
4.Directora de calidad	1550	17260
5.Responsable en el departamento de consultoría	1550	17260
6.Técnico del departamento de consultoría	1530	24965
7.Ingeniero del departamento técnico 2	1455	25085
8.Director del servicio energético	1418	19775
9.Ingeniero del departamento técnico 1	1350	26798
10.Ingeniero del departamento técnico 3	1285	20051
11.Ingeniero en prácticas	1020	15000
12.Comercial en prácticas	1005	12000

GRÁFICO 3: RELACIÓN ENTRE PUNTOS Y SALARIO



LEYENDA

- ◆ **Direcc.:** Dirección
- ◆ **R.Dpto. Consult.:** Responsable en el departamento de consultoría
- ◆ **D.Calid.:** Directora de calidad
- ◆ **I.TEC.3:** Ingeniero técnico 3
- ◆ **D.Ser.Energ:** Director servicios energéticos
- ◆ **T.Consult.:** Técnico del departamento de consultoría
- ◆ **I.TEC.2:** Ingeniero técnico 2
- ◆ **A.Ad.prácticas:** Auxiliar Administrativa
- ◆ **I.TEC.1:** Ingeniero técnico 1
- ◆ **D.Comer.:** Directora comercial
- ◆ **I. practicas:** Ingeniero en practicas
- ◆ **C. practicas:** Comercial en practicas

Establecimiento de la nueva estructura retributiva

Para saber cuál va a ser el nuevo salario que se debe pagar disponemos de varias opciones:

1. Establecer un salario para cada puesto en función de la puntuación. Esto implicaría, en cierto modo, dar un valor monetario a los puntos, lo cual no siempre da buen resultado.

2. Un intervalo de salarios para cada clase valorativa. En este último caso se establece un margen dentro del cual pueden variar los salarios de acuerdo con el rendimiento o las características personales del individuo. Existen diferentes métodos para establecer estas bandas salariales, siendo más común el método gráfico que consiste en trazar dos líneas entre las que se sitúa la línea de tendencia de salarios interna. Para cada clase obtendremos una caja de nivel que podrá ser de amplitud fija o variable.

3. Estimar el salario a partir de la línea de tendencia. La curva de tendencia se ha obtenido a través de la ecuación $Y = 12,209x + 2577,7$ de modo que para establecer cuál es el salario que se debería pagar para que se ajustaran a esta línea de tendencia habría que aplicar esta función a todos los puestos, siendo X los puntos, el resultado es el que se muestra a continuación. Se debe advertir que en este caso las desviaciones sobre el salario real son muy grandes, dado que el ajuste es muy bajo:

TABLA 14: SALARIO ESTIMADO

PUESTO	PUNTOS	SALARIO ESTIMADO	SALARIO REAL
1.Dirección	1804	24602	30956
2.Directora comercial	1638	22576	19712
3.Auxiliar administrativa en prácticas	1590	21990	12000
4.Directora de calidad	1550	21501	17260
5.Responsable en el departamento de consultoría	1550	21501	17260
6.Técnico del departamento de consultoría	1530	21257	24965
7.Ingeniero del departamento técnico 2	1455	20341	25085
8.Director del servicio energético	1418	19890	19775
9.Ingeniero del departamento técnico 1	1350	19059	26798
10.Ingeniero del departamento técnico 3	1285	18266	20051
11.Ingeniero en prácticas	1020	15030	15000
12.Comercial en prácticas	1005	14847	12000

4. Establecer un salario para cada categoría. Se deben de tener en cuenta los aspectos legales para no asignar un salario inferior al que corresponda.

Consiste en establecer intervalos según la puntuación a los que se les aplicaría el mismo margen salarial. Para ello previamente se realizan las categorías en las que agrupar la totalidad de los puestos, en este caso se han definido 6 categorías que aparecen en la siguiente tabla, posteriormente se halla el margen de los intervalos (de los puntos obtenidos en las encuestas) mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Punto mayor del nivel superior} - \text{punto menor del nivel inferior} = 1804 - 1005 = 133$$

Número de niveles

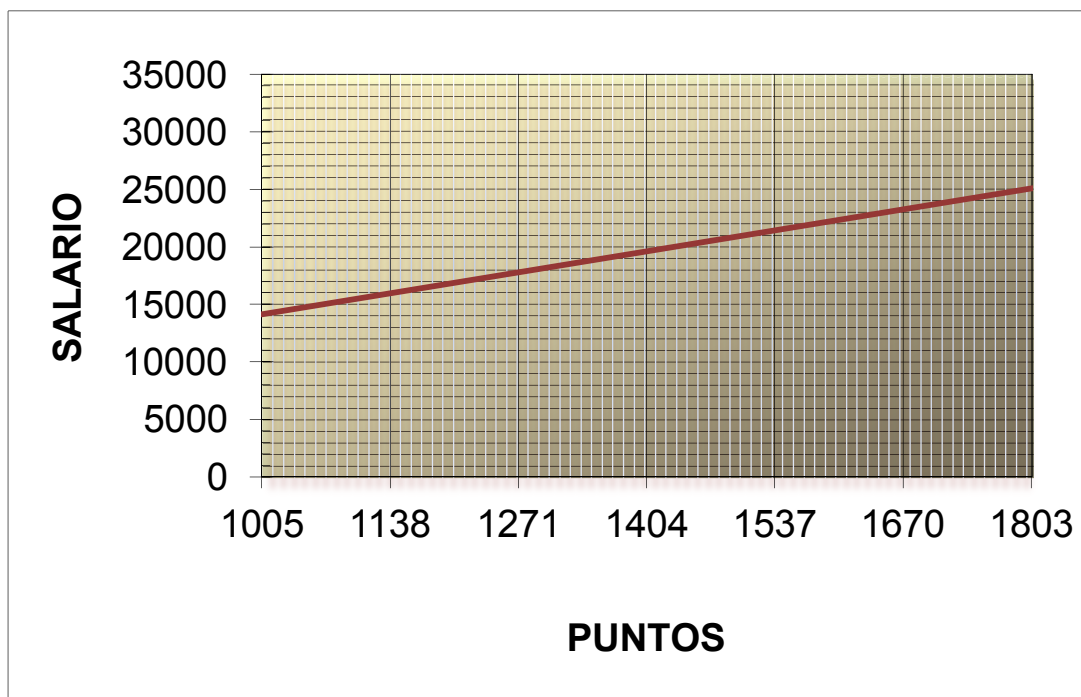
6

TABLA 15: RANGOS

INTERVALOS	NIVELES	CATEGORÍAS
I1=1005-1138	NIVEL 1	Prácticas
I2=1139-1272	NIVEL 2	Ingenieros
I3=1273-1406	NIVEL 3	Técnico
I4=1407-1540	NIVEL 4	Responsable
I5=1541-1674	NIVEL 5	Administrativo
I6=1675-1804	NIVEL 6	Dirección

Con estos datos obtenemos un gráfico con los intervalos en el que aparece representada la línea de tendencia que se obtuvo en el **GRÁFICO 3: RELACIÓN ENTRE PUNTOS Y SALARIO**. De esta manera se establece el margen salarial de los puestos comprendidos en las categorías, a cada una le corresponderá el salario que corta la línea de tendencia en el de máxima puntuación, el de mínima puntuación corresponderá al nivel inferior del salario:

GRÁFICO 4: INTERVALOS RETRIBUTIVOS PARA CADA CATEGORÍA



Una vez tenemos el gráfico de intervalos, se pasaría a calcular los límites superiores como los inferiores. Por tanto se necesita la ecuación de la línea de tendencia del gráfico 4, esta es la ecuación $Y = 13,769x + 286$, donde x son los puntos.

TABLA 16: INTERVALOS RETRIBUTIVOS PARA CADA CATEGORÍA

PUNTOS	PUESTOS	LÍMITE SUPERIOR	LÍMITE INFERIOR
1005-1138	Comercial practicas y Ingeniero practicas	15955	14123
1139-1272	Ingenieros 1, 2, 3 y Ing. dept. técnico	17786	15955
1273-1406	Técnico dept. consultoría	19617	17786
1407-1540	Respon. consultoría	21162	19617
1541-1674	Administrativo	23280	21162
1675-1804	Dirección, direc. Comercial., direc. Calidad y direc.	25111	23280

	Serv. energéticos		
--	-------------------	--	--

5. La retribución variable que sigue INNOVASEM es:

- ✓ OBLIGATORIO:
 - Completar CONEIX semanalmente
 - Completar Google calendar diariamente
 - Cumplimiento de la política de vestimenta
 - Reportar información semanal sobre proyectos abiertos

- ✓ LA FALTA DE CUMPLIMIENTO REITERADO DARÁ LUGAR A LA BAJA EN LA EMPRESA

- ✓ OBLIGACIONES DE LOS COORDINADORES/RESPONSABLES DE ÁREAS/DEPARTAMENTOS:
 - Llevar la coordinación de equipos para el cumplimiento de objetivos asignados
 - Velar por que el sistema de información y política de vestimenta se cumple
 - Aportar información semanal al departamento de calidad y operaciones sobre el seguimiento del trabajo.
 - Reportar la encuesta de satisfacción del cliente cuando finalizan proyectos.

- ✓ LA FALTA DE CUMPLIMIENTO REITERADO DARÁ LUGAR A LA PERDIDA DE RESPONSABILIDAD Y LA ELIMINACIÓN DE CUMPLIMIENTOS RETRIBUTIVOS

✓ RETRIBUCIÓN VARIABLE

CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES	SI/NO
DIF. PRESUPUESTO ASIGNADO A PROYECTOS/TRABAJOS-TIEMPO EFECTIVO DE DESARROLLO	20%
VENTAS SIEMPRE QUE EL SALDO DE VIABILIDAD SEA POSITIVO	
ENERGÍA	30%
GNS	30%
RESTO DE PROYECTOS ESCALADO	
0-20000	10%

20001-100000	8%
Más de 100000	5%
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y VIABILIDAD POSITIVA	2% adicional sobre porcentajes anteriores
	5% adicional sobre energía

4.5.2 *Análisis de la equidad externa:*

Para que el estudio esté completo, esta curva de tendencia interna debe ser comparada con los salarios del mercado. A continuación se muestra una descripción de perfiles de trabajadores externos que tienen más o menos las mismas características que se requieren en la empresa Innovasem, estos perfiles se han encontrado en página de ofertas de trabajo como Infojobs y Jobandtarget. Luego una tabla donde aparecen los salarios de perfiles de trabajadores encontrados en las páginas webs mencionadas anteriormente para cada uno de los puestos considerados, y de la misma forma que hicimos con los salarios reales, se obtendrá una gráfica con la línea de tendencia del mercado. En la tabla aparecen dos columnas, que corresponde al puesto que ocuparían y la otra columna al salario anual bruto.

Descripción de perfiles de trabajadores externos:

AUXILIAR ADMINISTRATIVO:

- **Estudios mínimos:** Formación Profesional Grado Superior
- **Experiencia:** Al menos 1 año
- **Idiomas:** No es necesario nivel de idiomas
- **Horario:** Jornada completa
- **Funciones:** Nivel administrativo, organización, comunicación.

DIRECTOR COMERCIAL:

- **Estudios mínimos:** Licenciado
- **Experiencia:** Al menos 10 años
- **Idiomas:** Inglés
- **Horario:** Jornada partida
- **Personal a cargo:** 6-10 personas

- **Funciones:** Alta capacidad de comunicación, negociación y liderazgo.

DIRECTOR:

- **Estudios mínimos:** Licenciado
- **Experiencia:** Al menos 10 años
- **Idiomas:** Inglés
- **Horario:** Flexible
- **Funciones:** Liderazgo, comunicación, responsabilidad.

DIRECTOR DE CALIDAD:

- **Estudios mínimos:** Diplomado
- **Experiencia:** Al menos 2 años.
- **Idiomas:** Inglés
- **Horario:** Jornada partida
- **Funciones:** Alta capacidad de comunicación, negociación y liderazgo.

RESPONSABLE DEPARTAMENTO CONSULTORÍA:

- **Estudios mínimos:** Licenciado
- **Experiencia:** Al menos 3 años.
- **Idiomas:** No es necesario nivel de idiomas
- **Horario:** Jornada completa
- **Funciones:** Alta comunicación, toma de decisiones.

TÉCNICO DE INGENIERÍA:

- **Estudios mínimos:** Formación Profesional Grado Superior
- **Experiencia:** Al menos 3 años.
- **Idiomas:** Inglés
- **Horario:** Jornada completa
- **Funciones:** Iniciativa, autogestión y organización, trabajo en equipo.

DIRECTOR EN EL SERVICIO ENERGÉTICO:

- **Estudios mínimos:** Formación Profesional Grado Superior
- **Experiencia:** Más de 5 años

- **Idiomas:** Inglés
- **Horario:** Jornada completa
- **Funciones:** Informática, autogestión, trabajo en equipo.

COMERCIAL:

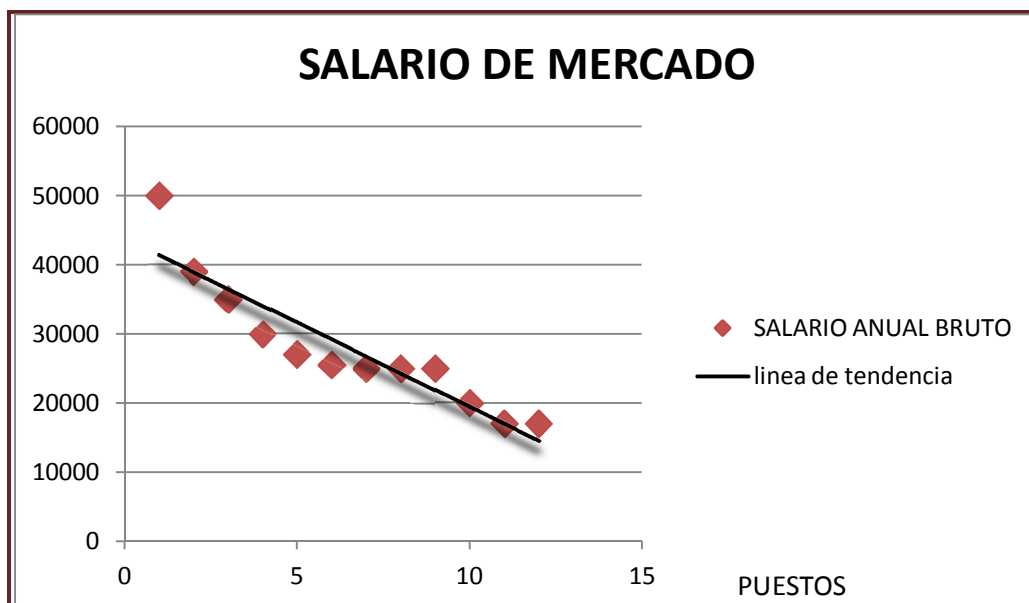
- **Estudios mínimos:** Licenciatura
- **Experiencia:** Menos de 1 año
- **Idiomas:** Inglés, castellano, catalán y otros.
- **Horario:** Jornada completa
- **Funciones:** Iniciativa, negociación.

Los salarios de mercado de perfiles de trabajadores externos:

TABLA 17: SALARIO DE MERCADO

PUESTOS	SALARIO ANUAL BRUTO DE MERCADO
1. Director	50000
2. Director de calidad	39000
3. Director comercial	35000
4. Director departamento consultoría	30000
5. Director en el servicio energético	27000
6. Técnico en consultoría	25500
7. Técnico de ingeniería 1	25000
8. Técnico de ingeniería 2	25000
9. Técnico de ingeniería 3	25000
10. Auxiliar administrativo	20000
11. Ingeniero en prácticas	17000
12. Comercial en practicas	17000

GRÁFICO 5: SALARIO DE MERCADO



Podemos ver en el gráfico 5, como la curva de tendencia está más o menos ajustada a la línea de color negro. Esto quiere decir que los salarios están acordes al puesto que ocupa cada trabajador.

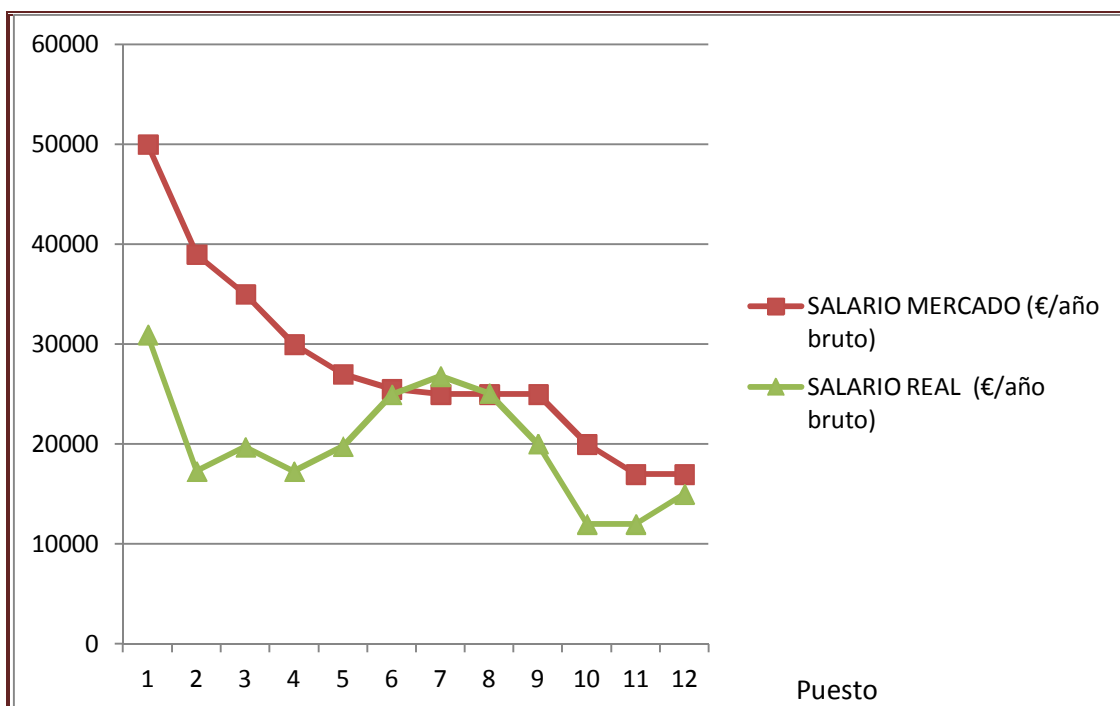
Ahora que tenemos la curva de tendencia del mercado podemos compararla con la interna para comprobar la diferencia entre la estructura interna y la externa. A continuación mostramos el salario de mercado junto con el real que perciben en la actualidad los empleados y posteriormente el gráfico en el que parecen las dos curvas de tendencia, es decir, la del mercado y la curva de salarios interna:

TABLA 18: SALARIO DE MERCADO/ SALARIO REAL

PUESTO	SALARIO MERCADO (€/año bruto)	SALARIO REAL (€/año bruto)
1.Director	50000	30956
2.Director de calidad	39000	17260
3.Director comercial	35000	19712
4.Responsable en departamento consultoría	30000	17260
5.Director en el servicio energético	27000	19775
6.Técnico en consultoría	25500	24965
7.Técnico de ingeniería 1	25000	26798
8.Técnico de ingeniería 2	25000	25085

9.Técnico de ingeniería 3	25000	20051
10.Auxiliar administrativo	20000	12000
11.Comercial en practicas	17000	12000
12.Ingeniero en practicas	17000	15000

GRÁFICO 6: RELACIÓN ENTRE LA LÍNEA DE TENDENCIA DE LA EMPRESA Y LA DEL MERCADO



Al analizar estas gráficas se observa una gran diferencia entre la estructura interna y la externa. Se puede observar que la línea de tendencia del mercado se sitúa en general por encima de la del salario real de modo decreciente, pero la línea de salario real en el puesto del técnico está por encima del salario de mercado. De todas maneras, en el apartado de conclusiones se realizará una explicación más extensiva ya que el método gráfico no es el único para comparar los resultados.

5. Conclusiones

5.1 Conclusiones sobre la equidad interna:

Observando el gráfico en el que aparecen los salarios recibidos actualmente (**GRÁFICO 2: SALARIO REAL MEDIO ANUAL**) vemos que el ajuste es más o menos exacto, con un poco de forma de S. Por tanto, podríamos destacar un par de puestos que se encuentran algo más alejados de la curva de tendencia. Estos puestos corresponden a los puestos 6, 8, 9 y 12.

El puesto 6 corresponde al Responsable en el departamento de consultoría, el puesto 8 sería el Director de servicios energéticos y el puesto 9 corresponde al Técnico de ingeniería 3, en estos casos el problema se encontraría en que se encuentran retribuidos por debajo de lo que le correspondería. En el puesto 12 correspondería a la Directora, el problema es el contrario, es decir, está por encima de la curva de tendencia, por lo que se encontraría retribuido por encima de la media. Si bien estas diferencias son lo suficientemente pequeñas como para no tenerlas demasiado en cuenta, al fin y al cabo, las diferencias aparecerán al examinar la relación entre los puntos y salarios, apoyando o no estas desviaciones.

Ya se ha comentado la gran dispersión que aparece al relacionar los puntos obtenidos en cada puesto y el salario real que perciben. Pueden ser muchas las razones por lo que en este análisis no se podrán determinar las causas concretas de esta desviación, labor que corresponderá al responsable en la empresa, si bien podremos estimar si la desviación se debe a un error de la puntuación o que realmente no está percibiendo un salario adecuado a la labor que realiza en la empresa. Gráficamente se puede observar que para que los puestos se encuentren más ajustados a la curva de tendencia hay que variar los puntos o el salario, a menudo serán ambas variables las que haya que modificar.

Hay que tener en cuenta que los puntos se han obtenido a través de las encuestas realizadas a los empleados y pueden llevarnos a conclusiones erróneas debido a la subjetividad que puede darse en las respuestas, si bien esto escapa a nuestro control y debemos pensar que se ha contestado lo más objetivamente posible. Habrá muchos casos en los que los empleados se habrán infravalorado o sobrevalorado por lo que no se debe dar por supuesta la validez de la puntuación sin examinar otras causas.

Otro motivo que resta validez a la puntuación obtenida es el tamaño de la empresa. Se trata de una empresa pequeña en la que sus empleados realizan muchas tareas variadas que quizás no sean propiamente las adscritas al puesto que desempeñan. Esto da lugar a deficiencias en el método utilizado, por lo que cualquier conclusión a la que se pueda llegar es plenamente subjetiva e hipotética.

Aunque el ajuste es muy bajo se pueden considerar 5 puntos que están más alejados de la curva de tendencia que el resto. Los que se encuentran por encima son la Directora de calidad y Directora; a simple vista podría aventurarse que se encuentran retribuidos por encima de su puntuación, pero si bien es cierto, la desviación puede deberse a que se han reconocido menos habilidades de las que poseen. Examinando las encuestas no existe ningún dato que explique la desviación. Simplemente que igual la Directora tiene un salario muy elevado a la media, como bien se ha explicado en el párrafo anterior.

Los puestos que están por debajo de la curva son la Responsable en el departamento de consultoría, Director de servicios energéticos y Técnico de ingeniería 3 de la misma manera puede suceder que estén cobrando por debajo de lo que merecen o que se haya sobrevalorado sus responsabilidades y aptitudes.

A continuación se intentará explicar en qué medida el salario explica la puntuación obtenida. Obviamente no puedo dar una explicación clara de las desviaciones comentadas, de modo que trataré de mostrar mediante gráficos la relación entre el salario real que perciben los empleados y la puntuación obtenida en cada uno de los factores globales, es decir, aptitudes, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo:

TABLA 19: SALARIO / APTITUDES

PUESTO	PUNTOS APTITUDES	SALARIO REAL
Ingeniero en prácticas	350	15000
Comercial en prácticas	430	12000
Técnico de ingeniería 3	595	20051
Técnico de ingeniería 2	655	25085
Técnico de ingeniería 1	660	26798
Director en el servicio energético	675	19775
Auxiliar administrativo en prácticas	695	12000
Director de calidad	715	17260
Responsable en el departamento consultoría	715	17260
Técnico en el departamento de consultoría	775	24965

Dirección	815	30956
Director Comercial	825	19712

GRÁFICO 7: SALARIO / APTITUDES

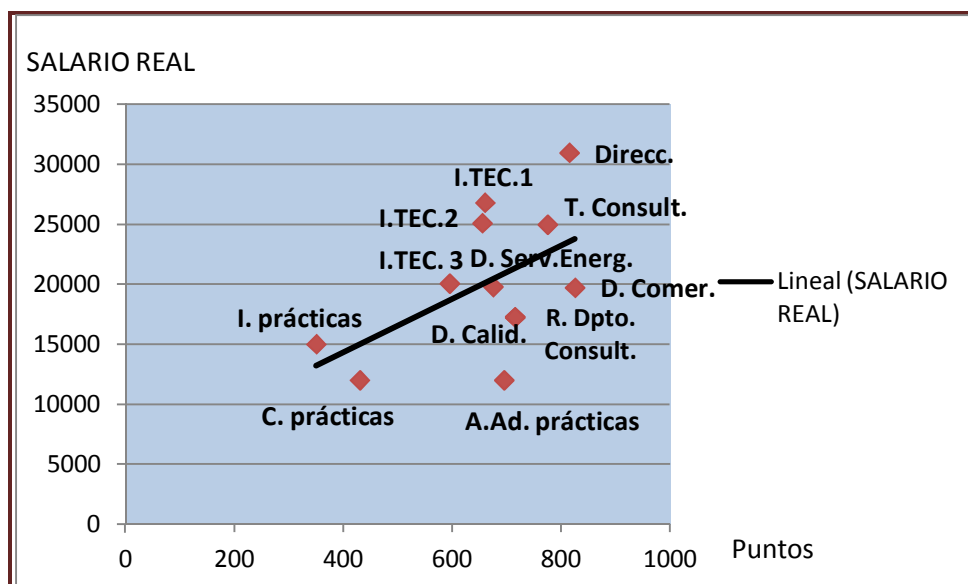


TABLA 20: SALARIO / ESFUERZO

PUESTO	PUNTOS ESFUERZO	SALARIO REAL
Comercial en prácticas	210	12000
Director del servicio energético	220	19775
Técnico de ingeniería 3	250	20051
Ingeniero en prácticas	280	15000
Técnico de ingeniería 1	340	26798
Director de calidad	340	17260
Responsable en el departamento consultoría	340	17260
Técnico de ingeniería 2	360	25085
Auxiliar administrativo en prácticas	390	12000
Técnico en el departamento de consultoría	400	24965
Dirección	400	30956
Director Comercial	410	19712

GRÁFICO 8: SALARIO / ESFUERZO

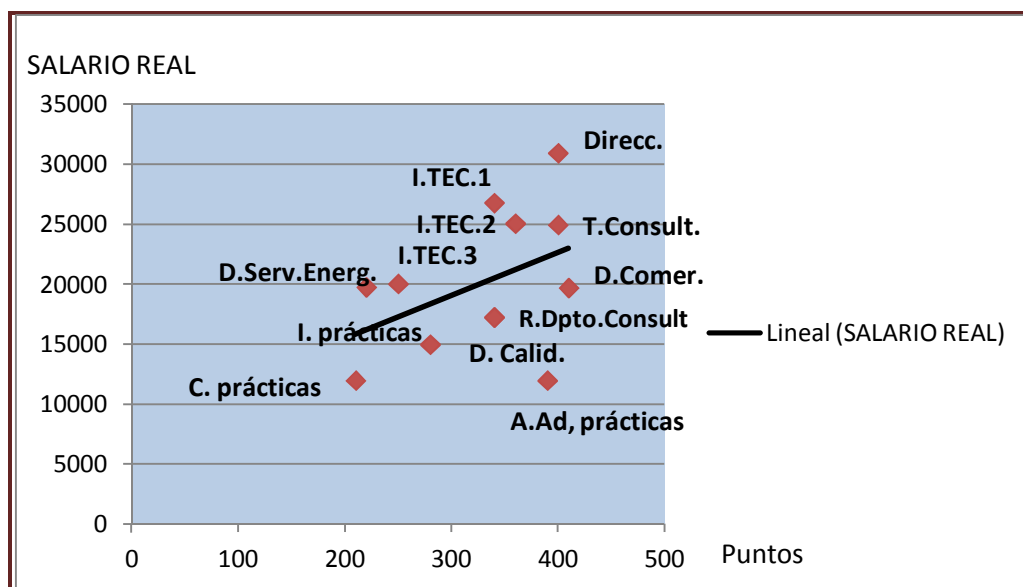


TABLA 21: SALARIO / RESPONSABILIDAD

PUESTO	PUNTOS RESPONSABILIDAD	SALARIO REAL
Comercial en prácticas	305	12000
Técnico de ingeniería 1	325	26798
Técnico en el departamento de consultoría	325	24965
Ingeniero en prácticas	365	15000
Director Comercial	368	19712
Técnico de ingeniería 3	385	20051
Técnico de ingeniería 2	385	25085
Director de calidad	455	17260
Responsable en el departamento consultoría	455	17260
Auxiliar administrativo en prácticas	485	12000
Director en el servicio energético	488	19775
Dirección	549	30956

GRÁFICO 9: SALARIO / RESPONSABILIDAD

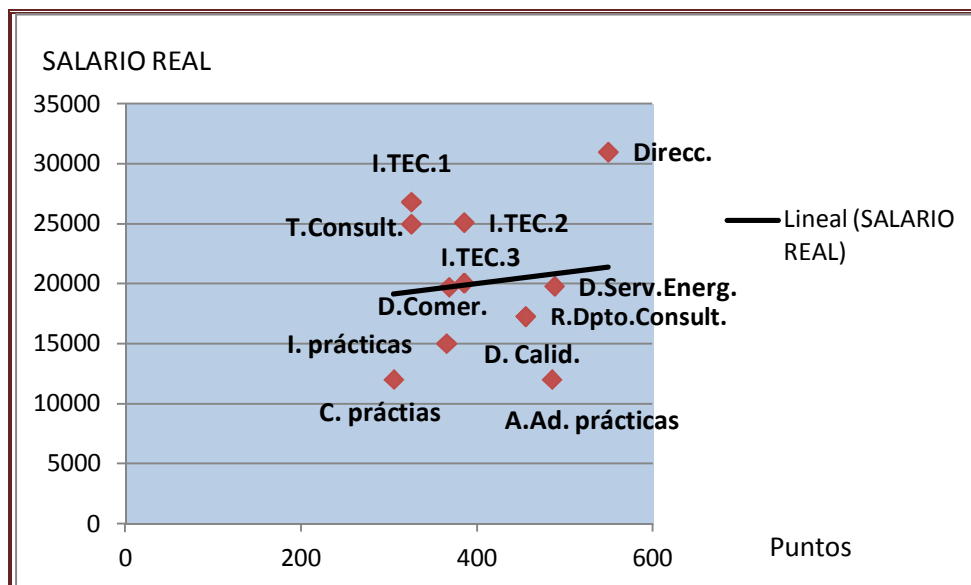
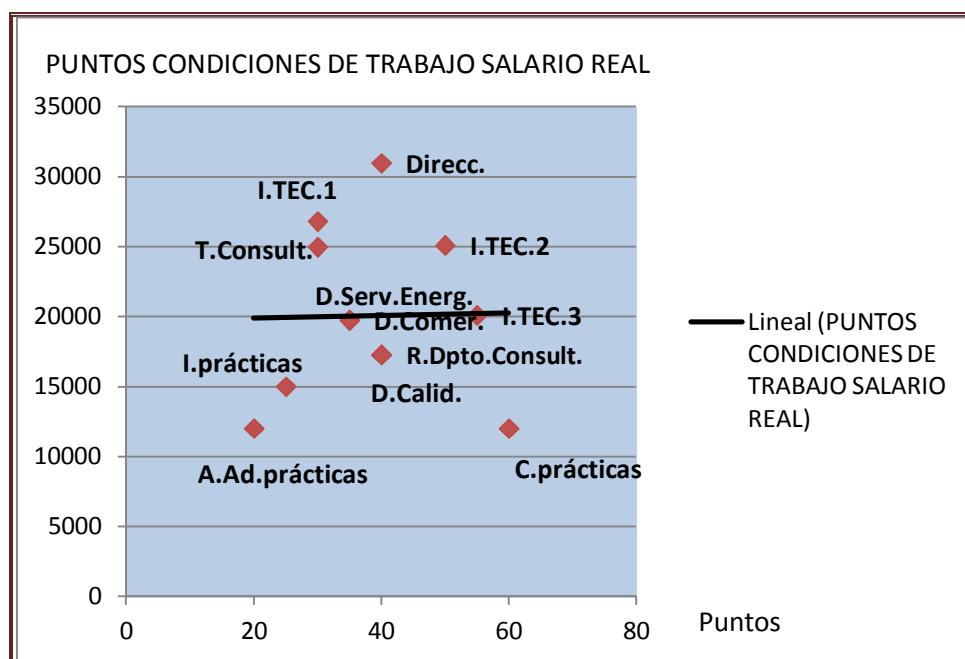


TABLA 22: SALARIO / CONDICIONES DE TRABAJO

PUESTO	PUNTOS CONDICIONES DE TRABAJO	SALARIO REAL
Auxiliar administrativo en prácticas	20	12000
Ingeniero en prácticas	25	15000
Técnico de ingeniería 1	30	26798
Técnico en el departamento de consultoría	30	24965
Director Comercial	35	19712
Director del servicio energético	35	19775
Director de calidad	40	17260
Responsable en el departamento consultoría	40	17260
Dirección	40	30956
Técnico de ingeniería 2	50	25085
Técnico de ingeniería 3	55	20085
Comercial en prácticas.	60	12000

GRÁFICO 10: SALARIO / CONDICIONES DE TRABAJO



LEYENDA

- ◆ **Direcc.:** Dirección
- ◆ **R.Dpto. Consult.:** Responsable en el departamento de consultoría
- ◆ **D.Calid.:** Directora de calidad
- ◆ **I.TEC.3:** Ingeniero técnico 3
- ◆ **D.Ser.Energ:** Director servicios energéticos
- ◆ **T.Consult.:** Técnico del departamento de consultoría
- ◆ **I.TEC.2:** Ingeniero técnico 2
- ◆ **A.Ad.practicas:** Auxiliar Administrativa
- ◆ **I.TEC.1:** Ingeniero técnico 1
- ◆ **D.Comer.:** Directora comercial
- ◆ **I. practicas:** Ingeniero en practicas
- ◆ **C. practicas:** Comercial en practicas

A partir de estos gráficos comprobamos que los puestos comentados suelen ser los que siempre se encuentran más alejados de la curva en todos los factores, si bien hay que hacer algunas matizaciones. En la siguiente tabla resumen se trata de explicar en qué factores se encuentran mayoritariamente la desviación para cada uno de los 6 puestos analizados midiendo el ajuste. Por tanto, el valor **bajo** indica que está cerca de la línea de tendencia, el valor **alto** que está un poco más alejado de la línea de tendencia,

el **muy bajo** quiere decir que esta muy cerca de la línea de tendencia y **muy alto** el contrario, es decir mucho más alejado de la línea:

TABLA 23: TIPO DE AJUSTE

PUESTOS		APTITUDES	ESFUERZO	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES DE TRABAJO
POR ENCIMA	Técnico en el dept. de consultoría	Bajo	Muy bajo	Alto	Alto
	Directora	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto
	Técnico de ingeniería 1	Alto	Alto	Alto	Alto
	Técnico de ingeniería 2	Alto	Bajo	Alto	Alto
POR DEBAJO	Auxiliar administrativa en practicas	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto
	Comercial en prácticas	Alto	Bajo	Muy alto	Muy alto

Se han destacado en verde oscuro aquellos factores en los que el ajuste es muy bajo ya que podría ser ahí donde se encuentre el problema, conviene por tanto examinar estas áreas antes de decidir que no existe equidad interna en la empresa.

En el caso del Técnico de ingeniería 1 está bastante claro donde existe mayor desviación en la puntuación, es por ahí por donde se debe empezar a estudiar las causas. En el resto de los puestos la causa es más confusa pero es sobre todo en el Técnico en el dept. de consultoría donde podría haber un problema real de sobrerretribución lo que también convendría estudiar. Recordemos que en el **GRÁFICO 2: SALARIO REAL MEDIO ANUAL** este puesto ya se encontraba por encima de la curva de tendencia lo que apoya esta teoría.

Se puede comprobar que no son solo estos 6 puestos los que presentan irregularidades pero por la imposibilidad de tratarlos todos me he centrado en aquellos que en el

GRÁFICO 3: RELACIÓN ENTRE PUNTOS Y SALARIO se encontraban más alejados de la curva de tendencia. Esto no implica que los demás puestos no deban ser tenidos en consideración, dado el escaso ajuste, pienso todos deberían ser examinados por la dirección de la empresa.

5.1.1 Otras consideraciones:

Las condiciones de trabajo aparecen en casi todos los puestos considerados retribuidas por debajo, este factor debería influir en el salario puesto que a peores condiciones se debería cobrar más, pero en todos los casos debería ser la mejor posible por lo que no he considerado necesario mencionar su aporte a las desviaciones tratadas. De todas maneras, en los puestos estudiados, las desviaciones se suelen producir por condiciones de trabajo buenas en relación con el salario por lo que este factor solo debería estudiarse en aquellos puestos que tiene una mayor puntuación en este factor, tales como los Auxiliar Administrativa y Comercial en prácticas intentando solucionar estas deficiencias. Gráficamente se puede ver como la línea de tendencia tiene una tendencia decreciente lo que significa que a menor salario, la puntuación es mayor, es decir, las condiciones de trabajo son peores. Hay una evidente relación entre el salario y las condiciones de trabajo por lo que la dirección de la empresa debería mejorar esta área.

En el gráfico de aptitudes es en el que se produce un mayor ajuste lo que significa que es en este apartado donde la puntuación se encuentra más relacionada con el salario. Es decir, el salario está explicado en su mayor parte por las aptitudes que poseen los trabajadores.

Todas estas desviaciones deberían ser estudiadas por el responsable de la empresa ya que los motivos pueden ser muchos y muy variados. Como ya se ha comentado en varias ocasiones, la subjetividad en las encuestas puede desvirtuar mucho los datos, también la inclusión de los puestos directivos que tienen un salario muy superior a los demás puede subir la media, pero también es posible que realmente haya puestos que no están justamente retribuidos por lo que debería estudiarse a fondo.

Innovase tiene una retribución variable como bien he explicado anteriormente, pero lo voy a recordar. Esta es la retribución variable que sigue la empresa:

- ✓ OBLIGATORIO:
 - Completar CONEIX semanalmente
 - Completar google calendar diariamente
 - Cumplimiento de la política de vestimenta

- Reportar información semanal sobre proyectos abiertos
- ✓ LA FALTA DE CUMPLIMIENTO REITERADO DARÁ LUGAR A LA BAJA EN LA EMPRESA
- ✓ OBLIGACIONES DE LOS COORDINADORES/RESPONSABLES DE ÁREAS/DEPARTAMENTOS:
 - Llevar la coordinación de equipos para el cumplimiento de objetivos asignados
 - Velar por que el sistema de información y política de vestimenta se cumple
 - Aportar información semanal al departamento de calidad y operaciones sobre el seguimiento del trabajo.
 - Reportar la encuesta de satisfacción del cliente cuando finalizan proyectos.
- ✓ LA FALTA DE CUMPLIMIENTO REITERADO DARÁ LUGAR A LA PERDIDA DE RESPONSABILIDAD Y LA ELIMINACIÓN DE CUMPLIMIENTOS RETRIBUTIVOS
- ✓ RETRIBUCIÓN VARIABLE

CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES	SI/NO
DIF. PRESUPUESTO ASIGNADO A PROYECTOS/TRABAJOS-TIEMPO EFECTIVO DE DESARROLLO	20%
VENTAS SIEMPRE QUE EL SALDO DE VIABILIDAD SEA POSITIVO	
ENERGÍA	30%
GNS	30%
RESTO DE PROYECTOS ESCALADO	
0-20000	10%
20001-100000	8%
Más de 100000	5%
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y VIABILIDAD POSITIVA	2% adicional sobre porcentajes anteriores
	5% adicional sobre energía

También se podría implantar, un sistema de retribución basado en el rendimiento no sólo parece ser más justo ni implica únicamente beneficios para la empresa y el trabajador sino que permite obtener un efecto positivo sobre la motivación, mejorar la contribución del individuo a los objetivos de la empresa y fomentar la adhesión al proyecto empresarial. Por otro lado no todo son ventajas. Es muy fácil que el sistema no funcione adecuadamente y genere un aumento de estrés en los trabajadores ante la búsqueda del premio o por el temor al fracaso. También es habitual que aparezca la desconfianza hacia el sistema porque el personal piense que el rendimiento no se recompensa justamente o, simplemente, porque perciba que no tiene control sobre el

resultado que se le exige. Sin embargo, el principal inconveniente suele ser que si se centra el esfuerzo de los empelados en aquellos comportamientos que implican un resultado, se pierda la iniciativa y la creatividad, se intente engañar al establecer los estándares de rendimiento y se destruya el espíritu de cooperación debido al enfrentamiento entre los trabajadores para conseguir mejores resultados.

Para evitar estos efectos perniciosos, se recomienda a la dirección que si se quiere diseñar e implantar un sistema retributivo que incorpore el rendimiento tenga en cuenta las siguientes premisas:

- ✓ Debe basarse en indicadores que sean lo más objetivos posibles y que abarquen diferentes dimensiones del trabajo. Si centramos la remuneración en un aspecto muy concreto, corremos el riesgo de que se descuiden otros igualmente importantes.
- ✓ Si el criterio debe ser justo, el sistema de medición del mismo también ha de serlo; debiendo además estar libre de desviaciones y de subjetividad.
- ✓ El empleado debe percibir que existe vinculación entre su rendimiento y la remuneración que va a obtener y que dicha relación no es arbitraria. Es preciso que sepan los conceptos por los que se les retribuye.
- ✓ El incremento de la remuneración debe ser lo suficientemente significativo como para que merezca la pena el esfuerzo.

5.2 Conclusiones sobre la equidad externa:

A simple vista el gráfico nos podría indicar una gran competitividad externa al situarse la línea de tendencia propia claramente por encima de la del mercado. Sin embargo, se debe advertir que no hay que llegar tan directamente a esas conclusiones porque la encuesta salarial utilizada no es del todo adecuada. Alguna de las razones que llevan a hacer esta afirmación es que no todos los sectores retribuyen igual, ni son igual de intensivos en personal, ni tiene el mismo porcentaje de masa salarial, ni hacen el mismo uso de personal altamente cualificado. Esta es una de las razones por las que la legislación permite el reconocimiento de las peculiaridades sectoriales y regionales en los convenios colectivos. El tipo de datos a obtener es otro factor que no se puede obviar. En este caso se tomó el salario medio, pero para ser más exactos hubiera sido conveniente haber tomado los salarios máximos y mínimos. Esto nos habría facilitado saber si la empresa está realmente por encima de los mínimos o está simplemente pagando el máximo.

De todas maneras, para realizar un análisis más completo podemos estudiar las diferencias propuesto entre el salario pagado y el de mercado mediante la relación:
competitividad externa = salario real / salario mercado:

TABLA 24: SALARIO REAL/SALARIO MERCADO

PUESTO	SALARIO MERCADO	SALARIO REAL	REAL/MERCADO
1. Director	50000	30956	0,61912
2. Director de calidad	39000	17260	0,44256
3. Director comercial	35000	19712	0,5632
4. Responsable departamento consultoría	30000	17260	0,57533
5. Director de servicios energéticos	27000	19775	0,73240
6. Técnico en consultoría	25500	24965	0,97901
7. Técnico de ingeniería 1	25000	26798	1,07192
8. Técnico de ingeniería 2	25000	25085	1,0034
9. Técnico de ingeniería 3	25000	20051	0,80204
10. Auxiliar administrativo en prácticas	20000	12000	0,6
11. Comercial en prácticas	17000	12000	0,70588
12. Ingeniero en prácticas	17000	15000	0,88235

Los valores superiores a uno indican que el salario es mayor que el del mercado y los menores a uno lo contrario; por lo que se aprecia en la tabla hay dos valores superiores a 1, que serán el Técnico de ingeniería 1 y el Técnico de ingeniería 2.

5.2.1 Últimas consideraciones:

Llegados a este punto, se debe decidir si la empresa se va a apoyar en la equidad interna, en la competitividad salarial externa, en un enfoque mixto o si se va a quedar igual. Un aspecto sobre el que se debe actuar es en la necesidad de eliminar la arbitrariedad en la aplicación del complemento por el puesto, ya que ahora sí que existe un sistema objetivo para determinar el mismo y no tiene sentido que los directivos decidan sobre quién se aplica.

No depende de este estudio asignar un salario a cada puesto ya que esta decisión depende únicamente de la Dirección de la empresa, aquí sólo se ha mostrado un análisis de puestos donde se muestran las diferencias entre ellos en lo que se refiere a aptitudes necesarias, responsabilidades y esfuerzo que requiere el desempeño de las tareas adscritas a cada uno así como las condiciones de trabajo en las que se realizan. A partir de esto se ha intentado establecer una nueva política retributiva ante las posibles deficiencias que han podido surgir. Si bien, el primer paso es averiguar el origen de estas desviaciones y comprobar si se deben a un problema salarial o no, en ningún momento se trata de desechar el sistema retributivo actual, que podría ser el más correcto dadas las características concretas de la empresa, sólo se ofrecen otras opciones que podrían mejorar la competitividad de la empresa y esto es únicamente el primer paso.

ANEXO

ENCUESTA

CUESTIONARIO A RELLENAR POR EL EMPLEADO

Por favor, dedica unos minutos a completar esta encuesta, la información que proporciones será utilizada con el fin de conocer y evaluar de manera objetiva el nivel de desarrollo de las habilidades requeridas para el desempeño del cargo, permitiendo identificar aquellas que no se han desarrollado correctamente y generar programas de mejoramiento para ello.

A) Identificación del puesto

Nombre del puesto:

Departamento/unidad:

Horario de trabajo:

MAÑANA TARDE NOCHE JORNADA PARTIDA TURNOS

B) Identificación de quien responde el cuestionario

Nombre (opcional):

Grado y escalafón:

Antigüedad en el Puesto:

Antigüedad en la empresa:

Edad:

C) Descripción del Puesto:

1. Formación académica:
 - ¿Qué formación académica se precisa para desempeñar el puesto que ocupa actualmente?(marcar con una x):

Licenciatura	
Diplomatura	
Formación profesional	
Estudios básicos	

No se requiere formación específica	
-------------------------------------	--

- ¿Es necesario el conocimiento de idiomas? __ Sí __ No
¿Cuál? (Completar únicamente en caso afirmativo)

- ¿Son necesarios conocimientos de informática? __ Sí __ No
(Completar únicamente en caso afirmativo)

	Imprescindible	Frecuentemente	En ocasiones	Casi nunca
Procesador de textos				
Bases de datos				
Hojas de cálculo				
Contabilidad				
Administración				
otros				

- 2. Experiencia (conteste en una cruz la experiencia que tiene para la buena realización del puesto):

Menos de un año	
De un año hasta dos	
De dos años hasta cinco	
Más de cinco	

- 3. Iniciativa y toma de decisiones (conteste con una cruz la iniciativa que tiene, marcar solo una):

Habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	
Interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan.	
Iniciativa para resolver el 25% de problemas sencillos	

que se presentan	
Iniciativa para resolver el 50% o más de problemas sencillos que se presentan	
Iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.	

- ¿Qué tipo de trabajo realiza? (marcar solo una)
 - Trabajos básicamente repetitivos y de acuerdo con un método preestablecido.
 - Trabajos de escasa dificultad para los que se siguen instrucciones sencillas y fáciles de comprender.
 - Trabajos repetitivos pero con libertad a la hora de elegir el método.
 - Trabajos poco definidos en los que sigo las instrucciones generales de mi supervisor.
 - Trabajos no definidos en los que decido lo que debo hacer y cómo debo hacerlo.

4. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			

Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

5. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

<i>RESPONSABILIDAD</i>	<i>PESO RELATIVO</i>	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

6. Si tiene personal a su cargo, indique el número de personas que están a su cargo: _____

Indique el puesto que ocupan estas personas:

1. _____ 2. _____ 3. _____

4. _____ 5. _____ 6. _____

7. Ambiente de trabajo ligado con el riesgo (conteste con una cruz el ambiente de trabajo que tiene, marcar solo una):

Ambiente de trabajo normal	
A ratos se está expuesto a molestias de menos importancia	
Expuestos a trabajos que pueden producir molestias graves	
Trabajo expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales	
Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades total permanente.	

8. Condiciones ambientales. Señale con una X lo que proceda.

	Nunca	Poco frecuente	Frecuente	Siempre
Ruido				
Humos				
Calor				
Polvo				
Frío				
Vapor				
Humedad				
Gases				
Vibraciones				
Ventilación insuficiente				
Otras.....				

9. Está sometida la persona que desempeña el puesto a presiones psicológicas especiales? (Marcar con una x)

Permanentemente	A veces	Rara vez	Nunca

Fundamente brevemente su respuesta:

10. Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?

Factores compensables:	Marcar con una X
Esfuerzo (mental o físico que exige el puesto para hacer frente y solucionar las situaciones que afronta)	
Responsabilidades (manejo de resultados, recursos, procesos y personal)	
Condiciones de trabajo (temperaturas extremas, esfuerzo físico, atmósferas enrarecidas, riesgos especiales, polvos y ruidos)	
Habilidades (que exige el desempeño del puesto)	

Muchas gracias por su colaboración en esta encuesta

A CONTESTAR POR EL JEFE DE PERSONAL

1-. INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

- Nombre:
- Dirección:
- Ciudad:
- Teléfono:

2-. CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA.

- Indique el área de industria a la que pertenece la empresa:

3-. INFORMACIÓN SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS.

- Números de empleados a jornada completa:
- Números de empleados de recursos humanos a jornada completa:

4-. INFORMACIÓN SOBRE LAS PRÁCTICAS DE LOS EMPLEADOS.

- Tiempo del periodo de prueba en meses:
- Número de horas semanales laborables:
- Número de veces al año en que los empleados administrativos reciben una evaluación:

5-. DATOS SOBRE EL SALARIO.

PUESTO	SALARIO MEDIO	PLUS	BENEFICIOS SOCIALES
		Antigüedad:	Planes de pensiones:
		Nocturnidad:	Guardería:

		Peligrosidad:	Ayuda educación hijos:
		Distancia:	Economato:
		Complementos:	
		Horas extra:	
		Antigüedad:	Planes de pensiones:
		Nocturnidad:	Guardería:
		Peligrosidad:	Ayuda educación hijos:
		Distancia:	Economato:
		Complementos:	
		Horas extra:	
		Antigüedad:	Planes de pensiones:
		Nocturnidad:	Guardería:
		Peligrosidad:	Ayuda educación hijos:
		Distancia:	Economato:
		Complementos:	
		Horas extra:	
		Antigüedad:	Planes de pensiones:
		Nocturnidad:	Guardería:
		Peligrosidad:	Ayuda educación hijos:
		Distancia:	Economato:
		Complementos:	
		Horas extra:	
		Antigüedad:	Planes de pensiones:
		Nocturnidad:	Guardería:
		Peligrosidad:	Ayuda educación hijos:
		Distancia:	Economato:
		Complementos:	
		Horas extra:	

		Antigüedad:	Planes de pensiones:
		Nocturnidad:	Guardería:
		Peligrosidad:	Ayuda educación hijos:
		Distancia:	Economato:
		Complementos:	
		Horas extra:	
		Antigüedad:	Planes de pensiones:
		Nocturnidad:	Guardería:
		Peligrosidad:	Ayuda educación hijos:
		Distancia:	Economato:
		Complementos:	
		Horas extra:	

6. ¿Qué factores definiría usted como fundamentales para medir el desempeño de cada puesto?

FACTORES	PUNTUACIÓN
I. Aptitudes	
A) Formación académica	
B) Formación específica	
B-1) Idiomas	
B-2) Informática	
C) Experiencia	
D) Iniciativa y toma de decisiones	
D-1) Iniciativa	
D-2) Toma de decisiones	
D-3) Rapidez de decisión	
E) Aptitudes físicas	
e-1) Agudeza visual	
e-2) Agudeza auditiva	

e-3) Capacidad táctil	
e-4) Coordinación tacto-visual	
e-5) Coordinación general	
F) habilidades interpersonales	
f-1) habilidad expresiva	
f-2) Trabajo en equipo	
f-3) Liderazgo	
f-4) Sociabilidad	
f-5) Comunicación interpersonal	
II. Esfuerzo	
A) Esfuerzo mental	
a-1) creatividad	
a-2) Atención	
a-3) Cálculo	
a-4) Compresión de lectura	
a-5) Redacción	
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	
III. Responsabilidad	
A) De supervisión	
B) Grado o escalafón	
C) Sobre dinero en efectivo	
D) Instalaciones propias	
d-1) Responsabilidad sobre bienes	
d-2) Uso de materiales	
E) Información confidencial	
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	
e-2) responsabilidad de manejo de información	
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	
IV. Condiciones de trabajo	

A) Condiciones ambientales	
B) Horarios	
C) Riesgos	

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ <http://recursohuman.blogspot.com.es/2012/12/16-metodo-de-valuacion-por-puntos.html>
- ✓ <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1680/1/VALUACIONDEPUESTOS.pdf>
- ✓ http://books.google.es/books?id=62Au53BfkU0C&pg=PA32&lpg=PA32&dq=condicionantes+de+la+politica+retributiva&source=bl&ots=Rx5cxcqB2A&sig=nbpujpHXj4_ChGH4G3_WLDvwHVU&hl=es&sa=X&ei=28RIVP2RGeaQ7Ab_qoDgBw&ved=0CCYQ6AEwAQ#v=onepage&q=condicionantes%20de%20la%20politica%20retributiva&f=false (condicionantes de la política retributiva)
- ✓ <http://books.google.es/books?id=ZN3ibm08nvgC&printsec=frontcover&dq=valuacion+de+puestos+de+trabajo&hl=es&sa=X&ei=bctIVJi3B8LB7Aa94YBA&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> (valuación de puestos)
- ✓ <http://interimstaff.blogspot.com.es/2012/01/metodo-para-analizar-la-politica.html> (objetivos política retributiva)
- ✓ <http://www.salarios.eu/>
- ✓ www.innovasem.com
- ✓ www.infojobs.com
- ✓ www.jobandtalent.com
- ✓ Apuntes del profesor de RRHH.
- ✓ Bourreau, C., y Mignotte / La política de remuneración / Weiss / 1992 (Libro)

- ✓ Sabater, V. / La nueva política retributiva de las organizaciones actuales y su impacto en los resultados de la empresa. / 2002 (Libro)