



VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO:

- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
- COMPETENCIAS.
- FUNCIONES.
- HABILIDADES.



La entrada en vigor del Real Decreto 902/2020, nos obliga a la realización de una tarea más dentro de los compromisos que tenemos con nuestros clientes: EL REGISTRO SALARIAL DENTRO DE LA EMPRESA.



.... Y según indica el citado Real Decreto, conseguir un objetivo: **igualdad retributiva para aquellos trabajos iguales y del mismo valor entre mujeres y hombres**, para lo cual deberemos de realizar una valoración de puestos de trabajo previa.



Señalemos alguna definiciones previas:

Competencias: se conceptualizan como un «saber hacer» que se aplica a una diversidad de contextos: académicos, sociales y profesionales y es entendida como una combinación de conocimientos, capacidades, o destrezas, y actitudes adecuadas a un determinado contexto.



Facultad : Autoridad o derecho que tiene una persona en función de su cargo o de su empleo para hacer ciertas cosas.

Habilidad: es la destreza que una persona tiene para ejercer determinada actividad, y hace referencia a la **maña, el talento, la pericia o la aptitud** para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.



A partir de estos conceptos podemos empezar a explicar que esto de la valoración de puestos de trabajo, que lo definiríamos como: **dotar de un valor a un puesto de trabajo con la finalidad de retribuirlo, con independencia de su ocupante.**



El Real Decreto aludido, nos plantea la obligatoriedad en la realización de esta tarea, pero no podemos realizar esta mientras que **no conozcamos el puesto de trabajo a valorar**, por lo que tendremos que realizar previamente **una descripción del puesto de trabajo**.



La descripción del puesto de trabajo consiste en conocer, a través de varias entrevistas, que es lo que hay que hacer en un puesto de trabajo, por parte de su ocupante, o mejor dicho, por parte de cualquier posible ocupante.



Excelentísimo Colegio Oficial de
GRADUADOS SOCIALES
DE MADRID

Descripción de Puesto de Trabajo

Puesto de Trabajo:

Departamento /Área:

JOSE LUIS SALUDAS TRIGO

4 DE JUNIO 2021



1.- MISIÓN:	8.- CUALIDADES HUMANAS REQUERIDAS:
2.- RESPONSABILIDADES:	9.- FORMACIÓN ACADEMICA REQUERIDA:
3.- RELACIONES INTERNAS:	10.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA
4.- RELACIONES EXTERNAS:	11.- NIVEL DE DECISIÓN QUE REQUIERE EL PUESTO:
5.- OBJETIVOS MEDIBLES:	12.- JERARQUÍA EN LA ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES:
6.- COMPETENCIAS TÉCNICAS:	13.- MAGNITUD DEL PUESTO:
7.- COMPETENCIAS DE LIDERAZGO:	14.- OTROS ASPECTOS ASOCIADOS A LA FUNCIÓN:
	15.- FICHA DE SEGURIDAD.

Fecha de emisión o actualización.
Analista.



A continuación debemos de proceder a entrevistar al responsable, por regla general al empresario y/o mando del puesto, para saber las competencias necesarias que tiene el puesto.



Yo he trabajado con las siguientes competencias, pero eso no quiere decir que sean las únicas o la totalidad que hay que utilizar, todo se ha de determinar en la entrevista que se tenga con el empresario.



Excelentísimo Colegio Oficial de
DAR UNA VISIÓN
GRADUADOS SOCIALES
 DE MADRID

		NO SIGNIFICADO	SIGNIFICADO	MEDIO	FUERTE	EXCELENTE	TOTAL
		0	25	50	75	100	
•Proporcionar una dirección.	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar el desarrollo de la visión común. 						0
	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar una dirección clara para el negocio y define prioridades para el equipo. 						0
	<ul style="list-style-type: none"> Aclara los objetivos y responsabilidades de los miembros del equipo. 						0
	<ul style="list-style-type: none"> Comunica claramente la estrategia al equipo. 						0
•Anticipar	<ul style="list-style-type: none"> Relaciona problemas y síntomas con el fin de identificar los problemas estratégicos subyacentes. 						0
	<ul style="list-style-type: none"> Anticipa los riesgos y crea planes de contingencias para afrontarlos. 						0
	<ul style="list-style-type: none"> Toma medidas preventivas para evitar situaciones de crisis. 						0
	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar el compromiso de los demás con la visión y los valores comunes. 						0
•Tener una visión estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Identifica los problemas y sus causas antes que los demás. 						0
	<ul style="list-style-type: none"> Tiene presente el largo plazo en una perspectiva de conjunto. 						0
	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra un profundo conocimiento de los puntos fuertes , los puntos débiles y las estrategias de la 						0
TOTALES		0	0	0	0	0	0



Excelentísimo Colegiado Oficial de
GRADUADOS SOCIALES
 DE MADRID

INFLUIR Y CONVENCER

			NO SIGNIFICADO	SIGNIFICADO	MEDIO	FUERTE	EXCELENTE	TOTAL
			0	25	50	75	100	
Construir relaciones en la organización		• Desarrolla buenas relaciones con personas clave en otros departamentos o a otros niveles jerárquicos.						0
		• Utiliza las redes informales de la organización para hacer que se hagan las cosas.						0
		• Es muy accesible.						0
Influir en los demás.		• Influencia la opinión de las personas claves; clientes, accionistas y empleados, según el caso.						0
		• Sabe movilizar a las personas para pasar a la acción.						0
		• Sabe ganarse el apoyo de los demás.						0
Resolver conflictos		• Sabe argumentar sus opiniones con razones convincentes.						0
		• Sabe resolver conflictos.						0
		• Expresa su desacuerdo con tacto y delicadeza.						0
Comunicar eficazmente		• Busca soluciones que satisfagan a todos.						0
		• Escucha con atención las ideas y puntos de vista de los demás.						0
		• Expresa sus opiniones sin intimidar a los demás.						0
		• Expone sus ideas y proyectos de modo persuasivo.					0	
		• Mantiene a los demás bien informados.					0	
TOTALES			0	0	0	0	0	0 15

JOSE LUIS SALUDAS TRIGO

4 DE JUNIO 2021



Excelentísimo Colegiado Oficial de
GRADUADOS SOCIALES
 DE MADRID

INFLUIR Y CONVENCER

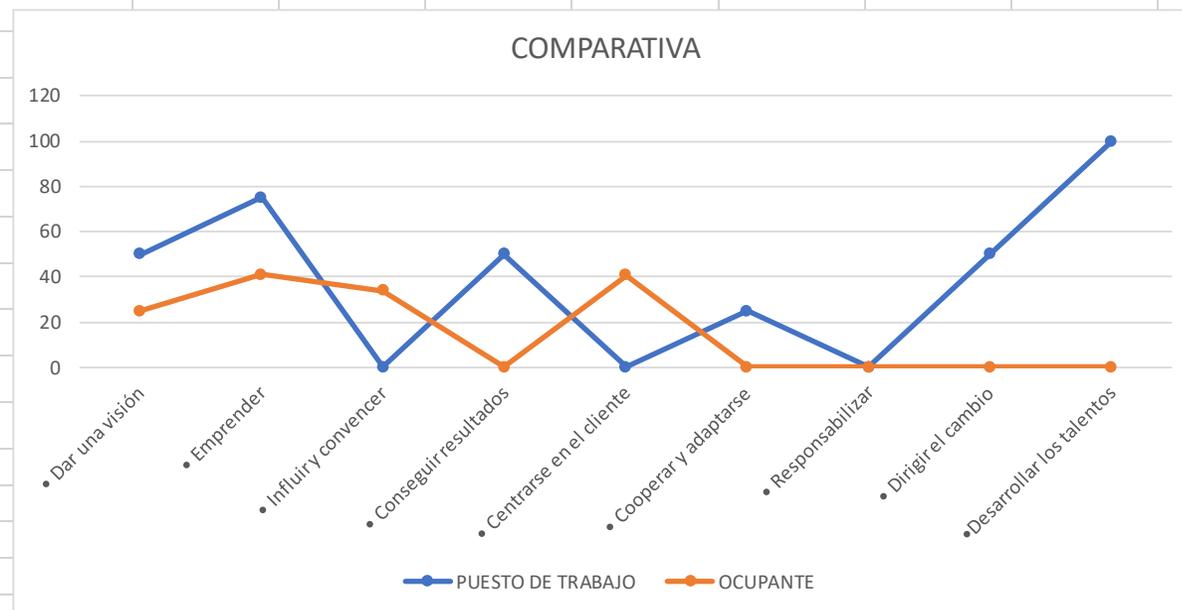
			NO SIGNIFICADO	SIGNIFICADO	MEDIO	FUERTE	EXCELENTE	TOTAL
			0	25	50	75	100	
Construir relaciones en la organización		<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla buenas relaciones con personas clave en otros departamentos o a otros niveles jerárquicos. 						0
		<ul style="list-style-type: none"> Utiliza las redes informales de la organización para hacer que se hagan las cosas. 						0
		<ul style="list-style-type: none"> Es muy accesible. 						0
Influir en los demás.		<ul style="list-style-type: none"> Influencia la opinión de las personas claves; clientes, accionistas y empleados, según el caso. 						0
		<ul style="list-style-type: none"> Sabe movilizar a las personas para pasar a la acción. 						0
		<ul style="list-style-type: none"> Sabe ganarse el apoyo de los demás. 						0
Resolver conflictos		<ul style="list-style-type: none"> Sabe argumentar sus opiniones con razones convincentes. 						0
		<ul style="list-style-type: none"> Sabe resolver conflictos. 						0
		<ul style="list-style-type: none"> Expresa su desacuerdo con tacto y delicadeza. 						0
Comunicar eficazmente		<ul style="list-style-type: none"> Busca soluciones que satisfagan a todos. 						0
		<ul style="list-style-type: none"> Escucha con atención las ideas y puntos de vista de los demás. 						0
		<ul style="list-style-type: none"> Expresa sus opiniones sin intimidar a los demás. 						0
		<ul style="list-style-type: none"> Expone sus ideas y proyectos de modo persuasivo. 						0
		<ul style="list-style-type: none"> Mantiene a los demás bien informados. 						0
TOTALES			0	0	0	0	0	0 16

JOSE LUIS SALUDAS TRIGO

4 DE JUNIO 2021



		VALOR COMPETENCIA PUESTO DE TRABAJO	VALOR COMPETENCIA ACTUAL OCUPANTE
• DIRIGIR	• Dar una visión	50	25
	• Emprender	75	41
	• Influir y convencer	0	34
• MEJORAR	• Conseguir resultados	50	0
	• Centrarse en el cliente	0	41
	• Cooperar y adaptarse	25	0
• RESPONSABILIZAR	• Responsabilizar	0	0
	• Dirigir el cambio	50	0
	• Desarrollar los talentos	100	0





Llegado este punto, veremos con verdadera locura que no hay nada que esté equilibrado y tendremos que volver a desandar el camino y revisar lo anteriormente hecho.



VALORACIÓN DE HABILIDADES PERSONALES NECESARIAS PARA EL DEL PUESTO DE TRABAJO:

	NO SIGNIFICADO	SIGNIFICADO	MEDIO	FUERTE	EXCELENTE	TOTAL
	0	25	50	75	100	
Habilidades sociales básicas						0
Habilidades sociales avanzadas.						0
Habilidades sociales emocionales.						0
Habilidades sociales conciliadoras						0
Habilidades sociales organizativas.						0
Proceso de resolución de problemas.						0
Habilidades generalistas.						0
	0	0	0	0	0	0



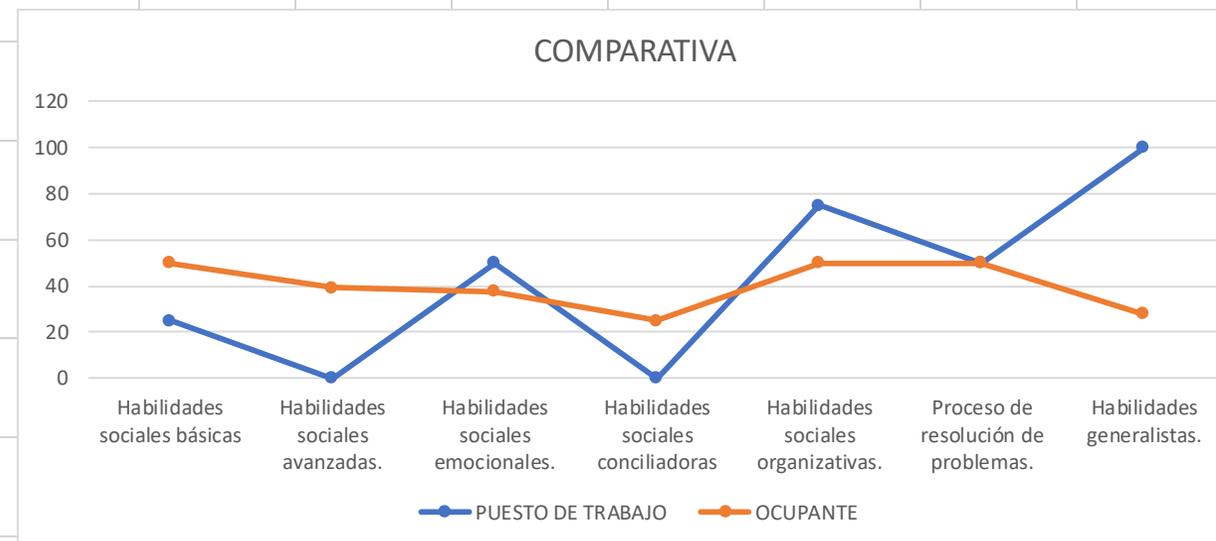
HABILIDADES SOCIALES AVANZADAS

		NO SIGNIFICADO	SIGNIFICADO	MEDIO	FUERTE	EXCELENTE	TOTAL
		0	25	50	75	100	
Habilidades sociales avazandas.	• Compartir opiniones sobre algún hecho relevante y/o de relación humana.						0
	• Tener la asertividad necesaria a la hora de mostrar respeto a las ideas de los demás y a las propias.						0
	• Saber pedir ayuda.						0
	• Saber dar la ayuda necesaria.						0
	• Saber disculparse.						0
	• Dar las instrucciones pertinentes.						0
	• Saber cumplir con las normas y con los procedimientos.						0
TOTALES		0	0	0	0	0	0
						PROMEDIO	0



COMPARATIVA PUESTO DE TRABAJO Y OCUPANTE.

	VALOR HABILIDADES PUESTO DE TRABAJO	VALOR HABILIDADES ACTUAL OCUPANTE
Habilidades sociales básicas	25	50
Habilidades sociales avanzadas.	0	39,29
Habilidades sociales emocionales.	50	37,5
Habilidades sociales conciliadoras	0	25
Habilidades sociales organizativas.	75	50
Proceso de resolución de problemas.	50	50
Habilidades generalistas.	100	27,78





Hago la observación que tendremos sorpresas cuando veamos que dos ocupantes del mismo puesto de trabajo tendrán una gráfica diferente con respecto al valor del puesto de trabajo, la explicación es que no todo el mundo está capacitado de igual forma, y serán aspectos a tener que estudiar.



De aquí la observación realizada al principio de la presentación; igualdad retributiva para aquellos trabajos iguales y del mismo valor entre mujeres y hombres.



Cuando tengamos todos los números equilibrados habrá que proceder a elaborar el manual en el que indicaremos como se ha ido procediendo a la realización de la valoración de puestos con el fin de presentarlo ante quien legalmente proceda a solicitarlo.



A los efectos de cuantificación en tiempo de la valoración de puestos, reservar cuatro horas de trabajo, mínimo por persona y puesto. Esto es una media.



Luego quedara la ordenación de grupos y categorías, y que ya habréis visto a la hora de la descripción de puestos, que hay categorías laborales que habrá que revisar. Nos encontraremos con oficiales administrativos que están realizando funciones de jefes de contabilidad, por ejemplo.



Inicialmente recomiendo que conocido el total de puntos que hemos asignado a todos los puestos, hagamos un reparto proporcional con la masa salarial, sin costes sociales ni antigüedad, y obtendremos el precio del punto. Utilizaremos este valor para conocer el salario, con arreglo a las valoraciones dadas y nos volveremos a llevar otra sorpresa por las diferencias existente con la realidad, y lo que toca es volver a analizar.



Los números son tozudos y los pongamos como los pongamos siempre sale lo mismo, situación aplicable al registro salarial, que ya se ha indicado como se ha de llevar acabo, obteniendo las medias y las medianas. Por este motivo, el trabajo anterior justificará los resultados del registro y no sobrepasar ese 25% diferencial exigido.



Por ultimo indicar que toda valoración es subjetiva y así lo vengo diciendo en toda la presentación, esto es debido al valor que se les da a las cosas, que siempre es subjetivo.



Pero en todos los casos siempre habrá que aplicar unas normas de responsabilidad que así han sido recogida en diversas sentencias: SSTC 66/1995, de 8 de mayo, FJ 5; 55/1996, de 28 de marzo, FFJJ 6, 7, 8 y 9; 207/1996, de 16 de diciembre, FJ 4 e), y 37/1998, de 17 de febrero]” (STS 817/2017, de 2 de febrero, Sala de lo Social).



Es necesario constatar, tres requisitos o condiciones:

- Si tal medida tomada era susceptible de conseguir el objetivo propuesto.
- Si, además, era necesaria en el sentido de que no existía otra medida más moderada para la consecución de tal propósito con igual eficacia.



- Medida proporcionada, en sentido estricto, es decir, ponderada o equilibrada por derivarse de ella más beneficios o ventajas para el interés general que perjuicios sobre otros bienes o valores en conflicto.”
(STC 55/1996 FJ 5)



Excelentísimo Colegio Oficial de
GRADUADOS SOCIALES
DE MADRID

MUCHAS GRACIAS

JOSE LUIS SALUDAS TRIGO

4 DE JUNIO 2021