



INFORME

Relación de Puestos de Trabajo (R.P.T.)

I NDICE

- Justificación Técnica

- Organigrama de la Compañía: Diagrama Relacional de Puestos

- Competencias Profesionales

- Definición de Perfiles Profesionales:
 - Área de Dirección (G)
 - Área de Administración y Finanzas (F)
 - Área de Recursos Humanos (R)
 - Área de Informática (I)
 - Área de Producción (P)
 - Área Técnica (T)
 - Área Comercial (C)
 - Área de Marketing (M)

- Tablas Retributivas
 - Factores de empresa
 - Factores personales

Justificación Técnica

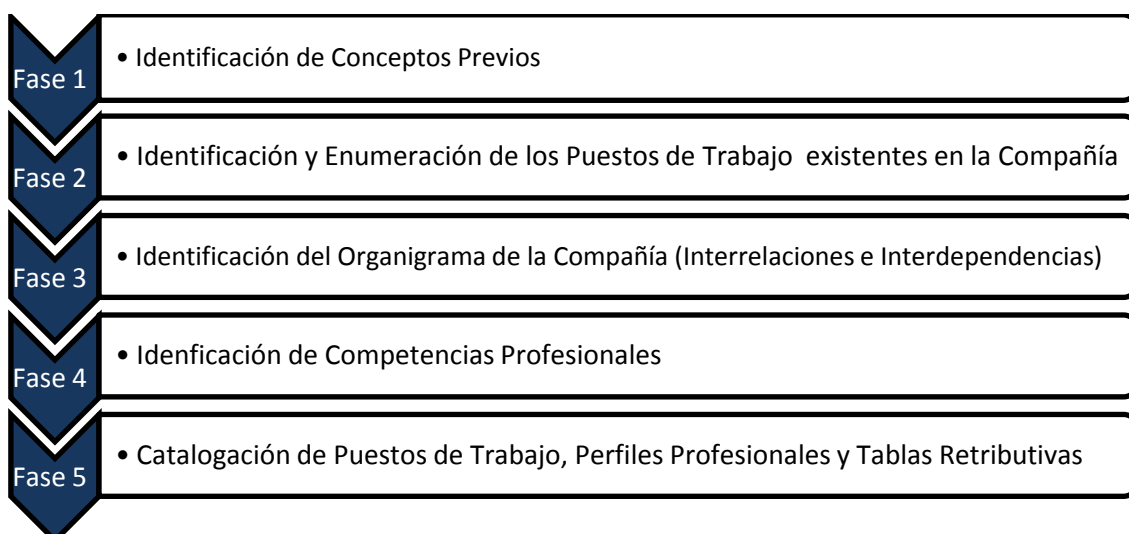
La **Relación de Puestos de Trabajo (R.P.T.)** es una herramienta de trabajo de gran utilidad para las empresas al objeto de ordenar la función de los recursos humanos dentro de la organización, posibilitando la rápida identificación y clasificación de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa, así como el perfil profesiográfico exigido para el óptimo desempeño del puesto de trabajo

Es instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación de los recursos humanos de la empresa, de acuerdo con las necesidades de los servicios, precisando la denominación, las características esenciales de los mismos, los requisitos exigidos para el correcto desempeño de cada puesto, la determinación de sus retribuciones, etc,...

Las relaciones de puestos de trabajo constituyen una herramienta de indudable valor práctico si se aplican con un mínimo de rigor técnico por parte de la empresa. Parten de la definición de las funciones de cada puesto y de la determinación del número de empleados que deben desempeñar cada uno a fin de prestar los servicios necesarios, sirviendo por tanto de guía para catalogación de los diferentes perfiles profesiográficos existentes en la organización empresarial

Sin estos instrumentos, se producen importantes distorsiones en la gestión de los recursos humanos:

1. Solapamientos de funciones y tareas
2. Desconocimiento de las interrelaciones e interdependencias entre el personal de la empresa
3. Desigualdades retributivas injustificables entre el personal de la empresa



Organigrama de la Compañía: Diagrama Relacional de Puestos

El estudio de **Relación de Puestos de Trabajo (R.P.T.)** identifica y analiza, de forma completa, todos y cada uno de los puestos de trabajo existentes en el Organigrama de la Estructura Empresarial, lo cual permite llevar a cabo un pleno dimensionamiento de los mismos.

Asimismo, hay que identificar los diferentes flujos de información sistemática necesarios para el óptimo desarrollo de todas las funciones y tareas que se requiere para el correcto desempeño del Puesto de Trabajo

- **Datos de Identificación del Puesto (Denominación y Ubicación en la Organización)**
- **Misión del Puesto**
- **Lugar que ocupa en la Estructura Organizativa de la Empresa**
- **Diagrama Relacional del Puesto**
- **Perfil Profesiografico**
 - . **Formación Académica y Experiencia Profesional**
 - . **Competencias Críticas del puesto de trabajo**
- **Funciones, Actividades y Responsabilidades del Puesto de Trabajo**
- **Canales de Reclutamiento**
- **Áreas de Resultados Clave**
- **Tabla Retributiva**

ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA

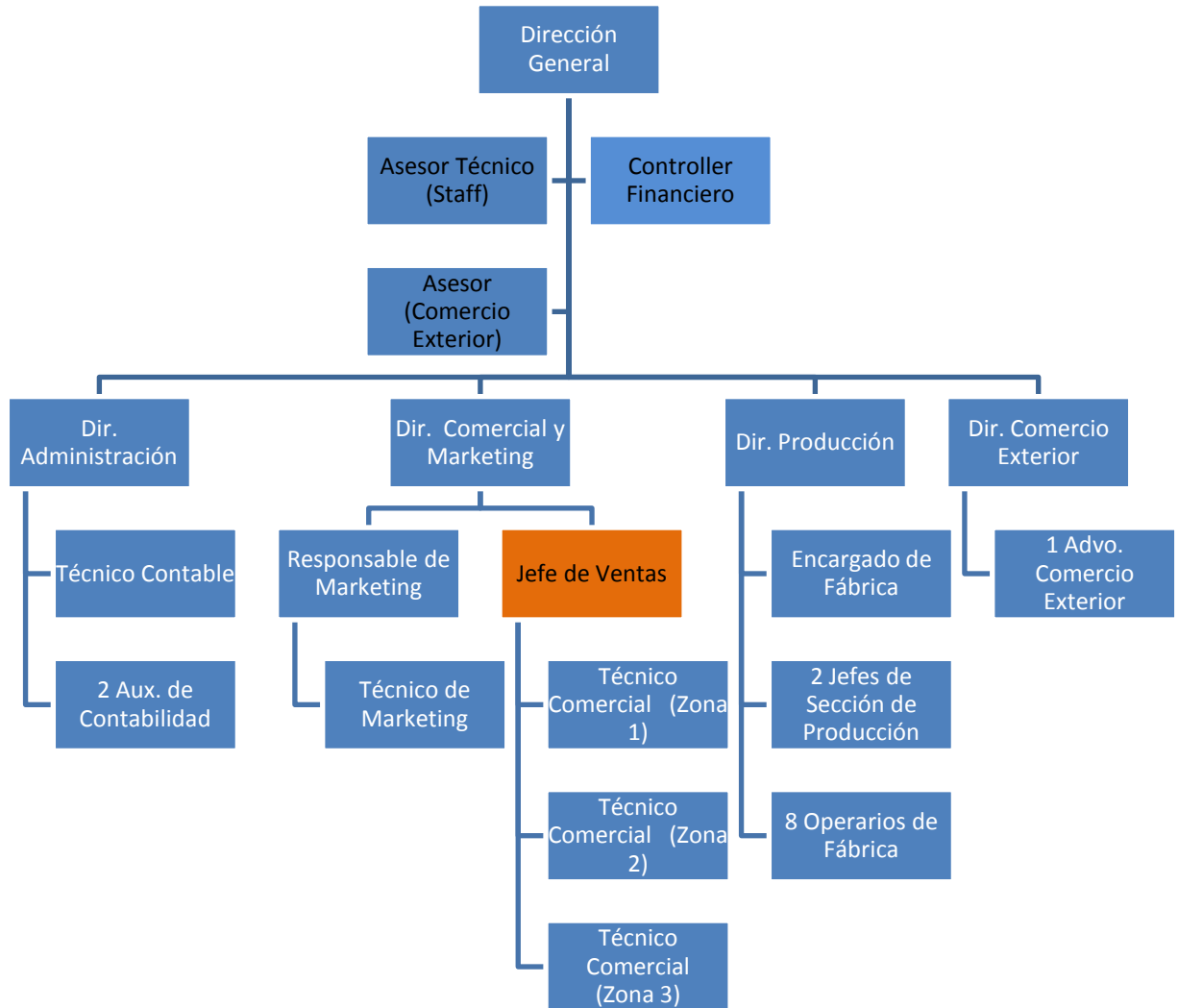
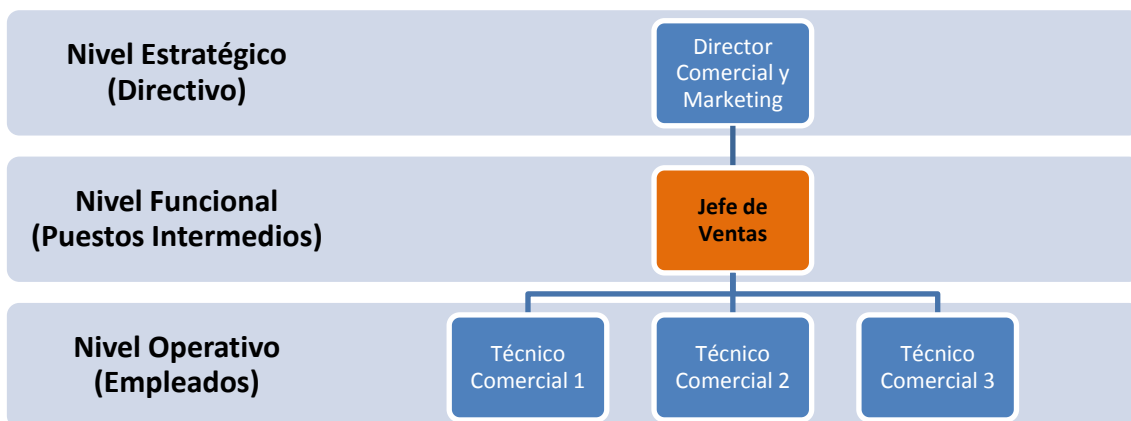


DIAGRAMA RELACIONAL DE PUESTOS



Competencias Profesionales

Las competencias son aquellos comportamientos o conductas habituales y observables, que posibilitan a las personas obtener éxito en sus puestos de trabajo

El Perfil Profesional establece las características de tipo personal que deben poseerse para que se puedan desempeñar correctamente las funciones y tareas descritas en el punto anterior.

5. (Excelente) ←	→ 1. (No Adecuado)	5	4	3	2	1	N.O.
AREA INTRAPERSONAL							
Autocontrol y Estabilidad Emocional (EST)							
Confianza y Seguridad en Sí Mismo (CONFI)							
Resistencia a la Adversidad (RES)							
AREA INTERPERSONAL							
Comunicación (COM)							
Establecimiento de Relaciones (REL)							
Negociación (NEG)							
Influencia (INF)							
Trabajo en Equipo (EQUI)							
AREA DESARROLLO DE TAREAS							
Iniciativa (INI)							
Orientación a los Resultados (ORRES)							
Capacidad de Análisis (ANAL)							
Toma de Decisiones (DECI)							
AREA DEL ENTORNO							
Conocimiento de la Empresa (CONO)							
Visión y Anticipación (VIS)							
Orientación al Cliente (ORCLI)							
Apertura (APER)							
Identificación con la Empresa (IDEN)							
AREA GERENCIAL							
Dirección (DIR)							
Liderazgo (LID)							
Planificación y Organización (ORG)							
INDICES CUALITATIVOS							
Innovación y Creatividad (INN)							
Delegación (DEL)							

Definición de Perfiles Profesionales

Para identificar el puesto de trabajo de una forma más completa, es de utilidad codificar la ubicación del puesto en la estructura organizativa de la empresa. En especial, visualizar de qué puesto depende (a qué puesto reporta) y cuáles son los puestos subordinados.

La ubicación de un puesto en el organigrama de la empresa puede servir de pauta para su clasificación, pues hay puestos con contenidos bastante similares y que en las empresas tienen título diferente:

- **Área de Dirección (G)**
 - . Director General - G01

- **Área de Staff (S)**
 - . Asesor Técnico – S01
 - . Controller Financiero – S02
 - . Asesor Comercio Exterior – S03

- **Área de Administración y Finanzas (F)**
 - . Director de Administración – F01
 - . Técnico Contable – F02
 - . Auxiliar de Contabilidad – F03

- **Área Comercial y Marketing (MK)**
 - . Director Comercial y Marketing – MK01
 - . Responsable de Marketing – MK02
 - . Jefe de Ventas – MK03
 - . Técnico de Marketing – MK04
 - . Técnico Comercial – MK05

- **Área de Producción (P)**
 - . Director de Producción – P01
 - . Encargado de Fábrica – P02
 - . Jefe de Sección de Producción – P03
 - . Operario de Fábrica – P04

- **Área de Internacional (I)**
 - . Director de Comercio Exterior – I01
 - . Administrativo Comercio Exterior – I02

Denominación del Puesto	Código	Dotación	SB/Año	Observaciones
DIRECCIÓN GENERAL				
Director General	G01	1	40.000 €	
STAFF				
Asesor Técnico	S01	1	20.000 €	
Controller Financiero	S02	1	22.000 €	
Asesor (Comercio Exterior)	S03	1	25.000 €	
ADMINISTRACIÓN				
COMERCIAL Y MK				
PRODUCCIÓN				
COMERCIO EXTERIOR				

ÁREA DE DIRECCIÓN (G)

G01 – Director General

1. Funciones y Responsabilidades

Es el responsable de la coordinación y dirección de todas las áreas de la empresa, marcando las grandes líneas de objetivos, para obtener los resultados previstos:

- Estudiar, decidir, mantener y evaluar la política financiera, el control de gastos, los proyectos en curso, las compras y los stocks
- Coordinar las políticas comerciales y de marketing de la compañía,...
-
-

Denominaciones Alternativas: Gerente, Director-Gerente,....

2. Perfil Profesional

Formación y Experiencia

Titulación universitaria, generalmente complementada con un MBA.

Se valorará el dominio de un idioma, por orden de importancia: inglés, francés o alemán

Competencias Críticas

- Visión estratégica y de negocio
- Orientación hacia el cliente
- Compromiso con la compañía
- Innovación y creatividad
- Liderazgo
- Autoconocimiento y control emocional

3. Canales de Reclutamiento

- Gestión de contactos personales
- Headhunter y Consultoras Especializadas
- Redes Sociales Profesionales (LinkedIn,...)

4. Áreas de Resultados Clave

- **Resultados Económicos**
 - Desarrollo de cifra de negocios
 - Rentabilidad
 - Financiación
 -
- **Satisfacción y Fidelización de Clientes**
 - Cuota de mercado
 - Parque de clientes
 - Grado de satisfacción de clientes
 -
- **Productos y Procesos Internos**
 - Innovación y Desarrollo (I+D)
 - Proceso Operativo
 -
- **Gestión de Personas**
 - Productividad
 - Satisfacción y retención de empleados
 - Formación
 -

5. Tabla Retributiva

Retribución Global	Salario de Mercado	Gran Empresa	Mediana Empresa	Pequeña Empresa
Retribución Total	—	—	—	—
Retribución Variable	—	—	—	—
Retribución en Especie	—	—	—	—
Retribución Variable	—	—	—	—

Factores correctores que inciden en la modificación de los salarios:

Características de la Empresa

- . Sector de Actividad
- . Ubicación Geográfica de la Empresa
- . Tamaño de la Empresa
- . Volumen de Facturación

Características Personales

- . Experiencia en el Cargo
- . Nivel Formativo
- . Personal a su Cargo

Tablas Retributivas

Existen **factores correctores** a nivel de empresa, y propios de las personas, que ocupan un puesto, que inciden en la modificación de los salarios tratados de forma global.

A partir de los valores de retribución obtenidos para cada puesto, incorporamos estos coeficientes correctores por lo que se debe multiplicar el valor medio inicial de los salarios, al objeto de ajustarlo a las diferentes características de la empresa así como los factores personales del trabajador:

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

- **SECTOR DE ACTIVIDAD**
- **UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA**
- **TAMAÑO DE LA EMPRESA**
- **VOLUMEN DE FACTURACIÓN**

Sector de Actividad

		Coeficiente Multiplicador
Sector de Actividad	Industria	
	Distribución y Comercio	
	Turismo y Hostelería	
	Servicios Financieros	
	Servicios Varios	

Ubicación Geográfica de la Empresa

		Coeficiente Multiplicador
Ubicación Geográfica	Zonas intensivas en Industria y Servicios	
	Zonas medias en industria y servicios	
	Restos de Zonas	

Tamaño de la Empresa

		Coeficiente Multiplicador
Tamaño de la Empresa	Gran Empresa (Plantilla > 500 empleados)	
	Mediana Empresa (II) (250 - 500 empleados)	
	Mediana Empresa (I) (50 - 250 empleados)	
	Pequeña Empresa (10 - 50 empleados)	
	Microempresa (Plantilla hasta 10 empleados)	

Volumen de Facturación

		Coeficiente Multiplicador
Volumen de Facturación	Gran Empresa (> 25 MM de €)	
	Mediana Empresa (II) (15 - 25 MM de €)	
	Mediana Empresa (I) (5 - 15 MM de €)	
	Pequeña Empresa (0.5 - 5 MM de €)	
	Microempresa (< 500.000 €)	

CARACTERISTICAS PERSONALES

- NIVEL FORMATIVO
- EXPERIENCIA EN EL CARGO
- PERSONAL A CARGO

Nivel Formativo

		Coeficiente Multiplicador
Nivel Formativo	Máster / Postgrado	
	Grado Universitario	
	Ciclo Formativo	
	Estudios Básicos	
	Sin Estudios	

Experiencia en el Cargo

		Coeficiente Multiplicador
Experiencia Profesional	Más de 5 años	
	De 3 a 5 años	
	3 años	
	De 1 a 2 años	
	Menos de 1 año	

Personal a Cargo

		Coeficiente Multiplicador
Personal a Cargo	Más de 500 Empleados	
	250 – 500 Empleados	
	50 – 250 Empleados	
	10 – 50 Empleados	
	Menos de 10 Empleados	

