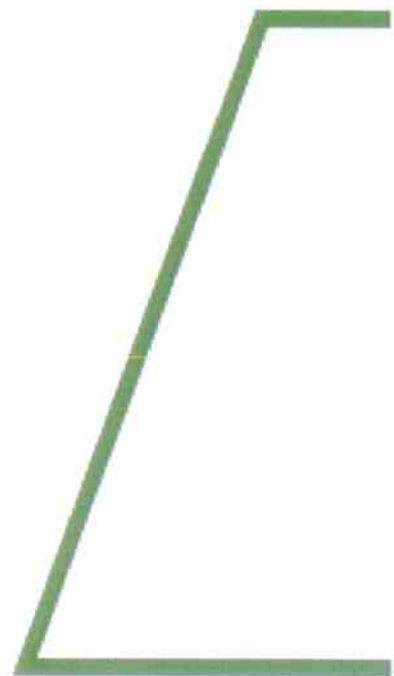


**PROYECTO DE  
DESARROLLO PROFESIONAL  
PARA EL  
ADMINISTRADOR DE  
INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS**



**9 DE JUNIO 2011**

ADIF, entidad integrada en el sector público empresarial, cuenta con una plantilla que se sitúa en el entorno de 13.500 trabajadores, con una edad media de 48,86 años.

La clasificación de categorías vigente no es la adecuada, no tanto por el período de tiempo transcurrido desde su implantación, como por la gran cantidad de transformaciones, tanto tecnológicas como organizativas desarrolladas por la empresa durante este tiempo.

Esta clasificación, originaria de RENFE<sup>1</sup>, presenta hoy entre sus principales carencias el excesivo número de categorías y de conceptos de nómina, la existencia de puestos no bien definidos o la retribución de aquéllos mediante conceptos retributivos inapropiados.

La situación actual ofrece la oportunidad de abordar una nueva clasificación profesional que sirva para orientar la empresa hacia sus nuevos objetivos y resulte satisfactoria para los trabajadores: una clasificación en la que se encuentre un entorno funcional, una retribución y un desarrollo profesional adecuados.

Entre las características del vigente esquema de clasificación que justifican la necesidad de proceder a su revisión se encuentran las siguientes:

- La clasificación profesional de los puestos de explotación de RENFE vigente en el ADIF, se encuentra recogida en los artículos 46 a 105 de la Normativa Laboral, articulado que recoge **138 categorías profesionales encuadradas en 28 grupos**

---

<sup>1</sup> La clasificación recogida en el X Convenio Colectivo, suscrito el 25 de junio de 1993, tiene su origen en la del IV Convenio Colectivo (1983) que no supuso una gran modificación con respecto a la anterior regulación, ya que salvo las pequeñas variaciones introducidas en la Reglamentación Nacional de Trabajo de 1971, conserva la estructura básica de 1944. Las modificaciones más importantes a la misma son las realizadas por el XI Convenio Colectivo (1994-1996) para la Estructura de Apoyo, y por el XII Convenio Colectivo (1997-1998) para los Mandos Intermedios y Cuadros, así como para las categorías de nivel salarial 2 que se reclasifican en la categoría de Ayudante Ferroviario (nivel salarial 3).

**profesionales.** Hasta 101 categorías pertenecientes a 24 grupos profesionales de dicha clasificación están presentes en la actual plantilla del ADIF.

- La retribución de las funciones y tareas asociadas a dichas categorías se venía realizando en RENFE mediante **185 conceptos salariales**, buena parte de los cuales devienen inaplicables en el ADIF.
- La clasificación actual incluye **categorías cuyo perfil funcional no tiene operatividad**, con actividades o áreas de explotación actualmente inexistentes en la empresa (por ejemplo: "Personal de Material Fijo", "Personal Auxiliar", "Personal Técnico Ferroviario" y "Personal de Explotaciones Forestales").
- **Algunos de estos 28 grupos profesionales están extinguidos** actualmente como por ejemplo los de Personal Auxiliar, Material Fijo y Técnico Ferroviario. Por otro lado, 80 categorías de los niveles 7,8 y 9 pertenecientes a 19 grupos profesionales, cuyos integrantes se clasificaron mayoritariamente en el grupo de Mando Intermedio y Cuadro, o bien se encuentran ya extintas o a extinguir.
- **Al menos tres grupos profesionales** ("Personal de Organización", "Personal de Material Remolcado" y "Personal de Talleres"), que se componen en la vigente clasificación de 24 categorías en total y **cuyas funciones no guardan relación con las actividades del ADIF**, están presentes en nuestra empresa con **85** trabajadores.
- Las vigentes fichas de categorías **no recogen la descripción de los requisitos necesarios para su desempeño**; como son, nivel de conocimientos, experiencia, aptitudes y, en su caso, condiciones de homologación (por ejemplo, Factor de Circulación).

Tampoco proporcionan información sobre factores compensables a valorar en la retribución (distribución de jornada, conocimientos específicos, etc.).

- Algunas de las categorías **carecen en su descripción de la enumeración explícita de sus funciones y responsabilidades**, limitándose ésta a una referencia genérica a las de otras categorías del mismo grupo profesional de los niveles inmediatamente superior – caso de las categorías de entrada–, o inferior –caso de las categorías que ocupan los niveles más altos dentro de cada grupo–.
- La descripción de las funciones y responsabilidades de las categorías **no incorpora las innovaciones tecnológicas, organizativas y productivas** de aplicación a la nueva empresa, ni las nuevas titulaciones generadas por el sistema educativo.
- La falta de elasticidad en la delimitación de las funciones y responsabilidades asignadas a cada categoría **disminuye la idoneidad de adecuación de los recursos a las necesidades de gestión en cada momento**.
- Por el contrario, en el grupo profesional de Mando Intermedio y Cuadro aparecen **263 puestos para un colectivo de 2.600 trabajadores** aproximadamente, existiendo alrededor de **100** puestos más catalogados sin ocupante alguno en la actualidad.
- Han existido **criterios de pura promoción económica** basados en la mera permanencia en el puesto que determinaron en RENFE la separación de 23 unidades funcionales en 54 categorías de clasificación únicamente diferenciadas por su nivel salarial.

- Las necesidades productivas reales han exigido a determinadas categorías la **realización de funciones no contempladas para éstas en la clasificación profesional**, cuya compensación económica se realiza con base en criterios retributivos no concebidos con esa finalidad, e incluso han originado la creación de conceptos retributivos específicos para las mismas.
- La plantilla de ADIF se encuentra **segmentada en colectivos sin conexión profesional** y con difícil reciclaje formativo, salvo colectivos específicos.
- Efecto directo de la separación y de la inelasticidad del sistema de clasificación en vigor constituye el hecho de tener un buen número de trabajadores cuya **categoría profesional no se corresponde con su desempeño actual**.
- La excesiva parcelación o especialización en grupos profesionales, ramas y categorías, muchas veces de funciones con un fundamento común, **ha limitado la movilidad interna** restando capacidad de respuesta a las necesidades de la producción.
- Por otro lado, esa misma atomización y estanqueidad han dado lugar a categorías y grupos profesionales "sin salida" **perjudicando el desarrollo profesional y generando desmotivación en el trabajador**. Asimismo, también la excesiva cantidad de escalones paradójicamente ha perjudicado la promoción profesional y económica.

El sistema de clasificación profesional propuesto comprende la totalidad de la plantilla sujeta al convenio colectivo desde las categorías del nivel salarial 3 hasta el personal de la Estructura de Apoyo, pasando por los Mandos Intermedios y Cuadros.

Se han identificado las grandes **áreas de actividad que contribuyen directamente a la consecución de los objetivos de ADIF** y las que lo hacen de manera indirecta como soporte de aquéllas. Las primeras se han denominado **ACTIVIDADES ESPECÍFICAS** y las segundas **ACTIVIDADES COMUNES**:

a) Actividades Específicas

- Infraestructura ferroviaria.
- Circulación ferroviaria.
- Servicios comerciales.

b) Actividades Comunes

- Servicios generales
- Servicios regulados

En el siguiente nivel han sido objeto de determinación las **ÁREAS FUNCIONALES**, esto es, el conjunto de funciones identificables como contexto laboral que se desarrollan en cada actividad común o específica y que contribuyen al logro de los objetivos de ésta.

ACTIVIDADES			
	ESPECÍFICAS		
ÁREAS FUNCIONALES	INFRAESTRUCTURA FERROVIARIA	CIRCULACIÓN FERROVIARIA	SERVICIOS COMERCIALES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción y renovación</li> <li>• Mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y gestión de capacidad</li> <li>• Regulación</li> <li>• Operaciones de línea</li> </ul>

COMUNES		
ÁREAS FUNCIONALES	SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS REGULADOS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económico-Financiero</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Informática</li> <li>• Patrimonio</li> <li>• Jurídico</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Calidad</li> <li>• Medioambiente</li> <li>• Innovación</li> </ul>

La tendencia actual del mundo laboral supone una reorientación desde sistemas de clasificación regidos por categorías hacia sistemas de **"grupos profesionales"**.

El objetivo es mejorar la competitividad y productividad de las organizaciones gracias a una mayor versatilidad del contenido de la prestación laboral que permite adaptarla a las necesidades de la compañía en cada momento.

Para conseguir el éxito en la determinación de los grupos profesionales, en lugar de realizar una transposición automática de categorías a los mismos, se recomienda realizar una evaluación de las actuales ocupaciones que permita su agrupación objetiva y la determinación de sus niveles de competencia y responsabilidad dentro de la organización.

Los GRUPOS PROFESIONALES constituirían **agrupaciones de aptitudes profesionales y contenidos generales comunes de la prestación laboral** con competencias de base similar, que incluyen diversas ocupaciones con distintas funciones o especialidades pertenecientes al mismo nivel competencial.

Para cada **Grupo Profesional se han identificado un conjunto de competencias homogéneas** definidas como condiciones comunes que presentan todas las ocupaciones que se integran en el grupo.

Seguidamente se introduce la tabla de niveles competenciales con su definición y equiparación a distintos Grupos Profesionales.

## TABLA DE COMPETENCIAS BÁSICAS

GRUPO PROFESIONAL	COMPETENCIAS BÁSICAS
<b>ESTRUCTURA DE APOYO (2 niveles)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integran funciones consistentes en la realización de actividades complejas con objetivos definidos.</li> <li>➤ Coordinan y supervisan la ejecución de tareas heterogéneas con la responsabilidad de ordenar el trabajo de un conjunto de colaboradores.</li> <li>➤ Realización de actividades complejas homogéneas como establecer o desarrollar programas o aplicar técnicas siguiendo instrucciones generales emanadas del personal superior.</li> <li>➤ Planifican su propio trabajo y el de varios de los niveles inferiores a los que manda y controla.</li> <li>➤ Examinan, resuelven o proponen soluciones a los problemas que surgen en su ámbito de competencia.</li> </ul>
<b>MANDO INTERMEDIO (2 niveles)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integran funciones de gestión, de procesos y procedimientos con responsabilidad sobre su ejecución o actividades de unidades funcionales concretas.</li> <li>➤ Supervisan y coordinan tareas homogéneas realizadas por un conjunto de colaboradores en un estadio organizativo menor.</li> <li>➤ Desarrollan actividades estandarizadas necesarias para la ejecución de proyectos más amplios para los cuales se requiera una cualificación profesional especial.</li> <li>➤ Establecen reglas y aportan soluciones a niveles inferiores bajo su dependencia y a los que supervisa su labor.</li> <li>➤ Deben consultar a sus superiores las situaciones anómalas o las que se salgan de su ámbito concreto de actuación.</li> </ul>
<b>OPERACIONES (2 niveles)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecutan funciones operativas que se realizan bajo instrucciones específicas o precisas o en virtud de la aplicación de procedimientos reglados.</li> <li>➤ Deben elegir en ocasiones el procedimiento a seguir entre varias posibilidades.</li> <li>➤ Responsabilidad limitada por una supervisión periódica.</li> <li>➤ Requieren conocimientos técnicos amplios.</li> <li>➤ Ordenan y controlan la labor de otros niveles inferiores.</li> </ul>

Para dotar al Adif de la flexibilidad necesaria para hacer frente a los retos del nuevo escenario del sector ferroviario, aparece como clave la evolución de la estructura salarial tradicional caracterizada por su uniformidad y determinada en función de la categoría profesional, incorporando en su lugar un sistema retributivo que vincule los costes salariales a lo aportado a la actividad y a la mejora de la eficiencia de ADIF.

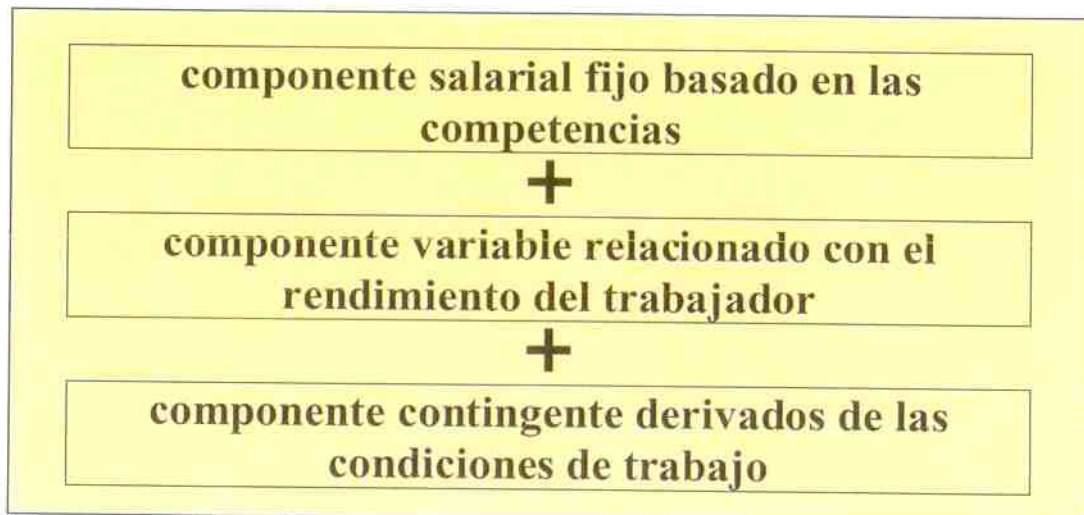
La idea de compromiso organizativo y la consideración de los trabajadores como factor estratégico, se debe traducir en un nuevo sistema retributivo que se articule en torno a tres conceptos:

**FIJO**

**VARIABLE**

**COMPLEMENTOS DE PUESTO**

## **RETRIBUCION**



### **RETRIBUCION FIJA**

Se **corresponde con el contenido competencial y de responsabilidad del grupo profesional**, situándose en una banda según el grado de desarrollo profesional alcanzado.

El objetivo consiste en fomentar el desarrollo profesional de manera que todo el colectivo pudiera alcanzar el grado máximo de progresión mediante experiencia contrastada y formación reglada de ADIF, así como a través de la impartición y colaboración en la formación teórica y práctica de otros trabajadores.

### **RETRIBUCION VARIABLE**

**Retribuye el rendimiento**, por lo que se vincula a éste y al cumplimiento de objetivos.

De esta forma, el componente variable, no consolidable, remuneraría el cómo lo hace y lo que consigue, esto es, dependería de la consecución de objetivos personales, de equipo y de empresa.

Los trabajadores y los equipos de trabajo se diferencian en su contribución a la empresa no solamente en lo que hacen sino también en la calidad con que lo hacen.

Este componente puede tener mayor o menor peso en la retribución total según el grupo profesional de referencia.

El establecimiento de este componente variable está ligado al puesto y a la actividad, desapareciendo los actuales sistemas de bandas y de primas de producción.

La variable debe:

- Premiar esfuerzos adicionales que se traduzcan en resultados superiores.
- Estar estrechamente relacionada con la estrategia de la organización.
- Promover la existencia de un clima de confianza y colaboración entre trabajadores y dirección.
- Suponer una cantidad importante involucrada.

Por otra parte, puede estar orientada a grupos o a equipos de trabajo, sobre todo cuando:

- Sea difícil medir los resultados individuales.
- Las actividades estén interrelacionadas.

### **COMPLEMENTOS DE PUESTO**

Constituyen aquellas **retribuciones ligadas a los puestos de trabajo en función de sus características o de las condiciones de prestación del trabajo en ellos.**

El componente contingente o complementos de puesto, no consolidable, remuneraría en qué contexto lo hace, esto es, estaría vinculado al desempeño en un puesto de trabajo concreto y tendría en cuenta sus características o las condiciones de trabajo en el mismo. El trabajador dejará de percibirlo cuando se supriman o modifiquen las características o condiciones que dieron lugar a su atribución, o pasará a percibir los propios de otro puesto en su lugar en caso de movilidad funcional.

Los complementos podrán ser propios y exclusivos de un área funcional y de una actividad, o de un grupo profesional, o de una o varias ocupaciones determinadas. Este componente puede tener mayor o menor peso en la retribución total según la configuración del entorno operacional de las actividades y ocupaciones, pero en todo caso, debería suponer como máximo el 15% de la retribución total.

Tipología de complementos que pueden presentarse y algunos ejemplos de ellos:

- **Actividades especiales.** (idiomas, informática, secretaría y coordinación equipos).
- **Complejidad** (centros o puestos de especial saturación u operatividad).
- **Destino** (residencias de difícil cobertura).
- **Jornada** (jornadas especiales, irregulares, fraccionadas, turnos y nocturnidad).
- **Formación** (participación en acciones de formación).
- **Disponibilidad** (servicio 24x7, intervención especial o extra).