

# TRABAJO DE FIN DE MASTER

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

**Autora:**

Begoña Ayala Alonso

**Tutor de proyecto:**

Félix Manuel Alarcón Castillo

MASTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS  
ICADE BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>1. Introducción</b> .....	3
<b>2. Antecedentes</b> .....	7
<b>3. Metodología</b> .....	14
<b>3. Resultados</b> .....	21
<b>4. Conclusiones</b> .....	23
<b>5. Referencias bibliográficas</b> .....	28
<b>7. Anexos</b> .....	29

## Resumen

El área de Recursos Humanos dentro de una organización implica una gestión integrada alineada a las necesidades y objetivos de la misma, una de las bases fundamentales son los puestos de trabajo que la componen. Por esta razón se ha realizado una revisión bibliográfica respecto al análisis y descripción de puestos de trabajo dentro de una organización; a su vez se ha observado la importancia dentro del departamento de recursos humanos y su impacto en la organización. La consecución de los objetivos, estrategias y planificación del futuro de la empresa requiere que se adapten los puestos y perfiles que afectan a las distintas áreas de los recursos humanos. Si no se tienen claras las descripciones de los puestos, no se puede pedir a un trabajador que funciones, tareas y responsabilidades debe asumir en el puesto.

**Palabras clave:** necesidades, análisis, descripción, puestos de trabajo.

## 1. Introducción

En la organización de un departamento de Recursos Humanos es necesario empezar desde la base funcional de una empresa, para poder crear así las diferentes áreas que componen un departamento se requiere el conocimiento de las necesidades de la empresa.

De esta manera la gestión de los recursos humanos de la empresa debe tener en cuenta una estrategia para la consecución de los objetivos de la misma, es decir, una empresa debe tener claro a dónde y con quién va dirigida. Si no está claro qué tipo de perfiles estamos buscando para la compañía, qué tipo de funciones debe de realizar en un puesto, de quien depende o con quién trabaja, no se podrá llegar a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Una de las razones por las cuales se ha dado importancia en este trabajo al análisis y descripción de los puestos de trabajo dentro de una organización es debido a que para la gestión de los recursos humanos se debe empezar por una base. El análisis de los puestos dentro del mercado, las funciones que se deben realizar en el puesto, las competencias que debería presentar la persona para poder cumplir con el perfil, se requieren conocer para la futura alineación con las estrategias. Una vez que se conoce en detalle el perfil se podrá realizar un reclutamiento y una selección adecuada al puesto y la empresa, de esta forma se podrá llegar a saber cuál es exactamente la valoración de los puestos en el mercado y cómo funciona en la empresa, el mapa de puestos para poder conocer la compensación del perfil e incluso el diccionario de competencias.

A la hora de elegir empezar por el análisis y descripción es importante tener en cuenta que Simumak no cuenta actualmente con un departamento de Recursos Humanos que pueda hacerse cargo de mantener las políticas, estrategias y gestión de recursos que puede llegar a tener una empresa de mayor tamaño. Su creciente expansión y necesidad de nuevos puestos a nivel nacional como internacional, resulta

en la urgente necesidad de aportar herramientas y resultados para determinar qué tipo de perfiles son necesarios y la definición de las funciones específicas para que los recursos que actualmente tienen, continúen en la empresa.

Actualmente la autora se ha percatado que la específica descripción de puestos y análisis es muy importante a la hora de elegir un tipo de perfil u otro. Teniendo en cuenta que trabajar con perfiles tan específicos como son los de ingeniería es necesario tener un concepto de lo que se espera en el puesto y lo que quieren las personas a cargo. Mi reciente experiencia en Ineco me ha hecho percatarme que en el área de selección dentro de Recursos Humanos es una de las bases que hace que la organización se mantenga a flote.

Es decir, recursos humanos es un ciclo continuo que depende un área de otra:

**1. Reclutamiento y selección:**

- a. Sin el análisis del puesto no se puede realizar las ofertas con funciones y responsabilidades del mismo.
- b. Sin la descripción del puesto con ayuda de la gerencia no se llega a conseguir el perfil adecuado.

**2. Compensación y Beneficios:**

- a. Una vez encontrado ese perfil, sin tener una noción de las necesidades del puesto y en el caso la valoración del puesto no se puede realizar un estudio salarial para la persona.
- b. Además de las competencias de la persona, habrá que tener en cuenta las cualidades del perfil y lo que aporta.

**3. Formación:**

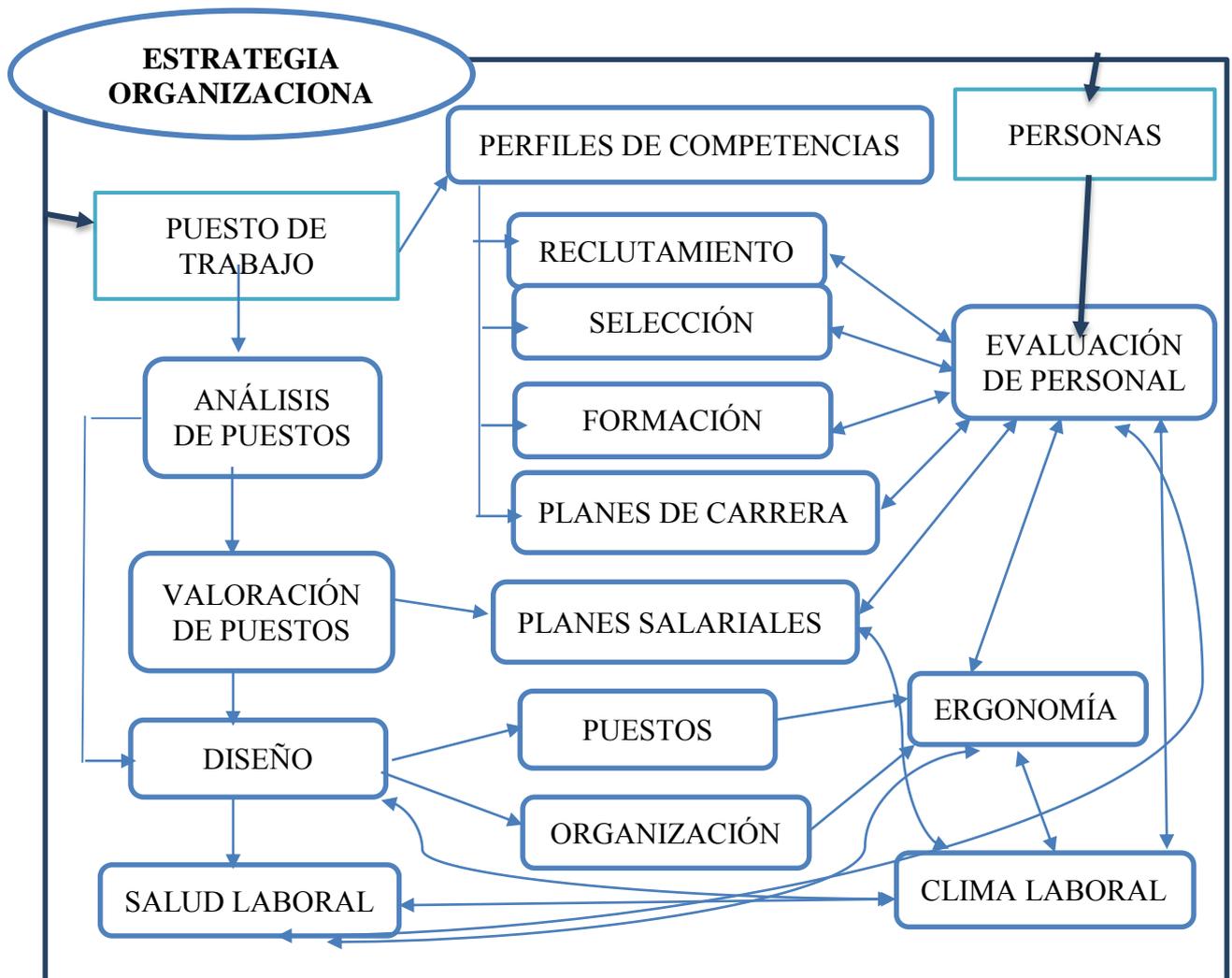
- a. Si no se tienen claras las funciones que debe realizar la persona en el puesto, no se puede llegar a descubrir las necesidades que se pueden presentar en cuanto a nuevos conocimientos.

- b. El desarrollo de las personas es importante en la organización y el crecimiento profesional también, por lo que hay que conocer desde un primer momento lo que puede ofrecer el puesto.

**4. Evaluación de desempeño:**

- a. Sin la adecuada determinación de objetivos para el puesto, la persona no puede continuar con su crecimiento en la empresa.
- b. La descripción del puesto beneficia a la hora de proponer nuevos objetivos para la consecución de la estrategia de la empresa.

Por lo tanto la gestión integrada dentro de recursos humanos se debería observar de la siguiente manera:



**Fuente:** (Marín & Berrocal)

Todo ello conlleva a que el trabajador consiga un entorno laboral del que quiera ser parte, que la empresa tenga la capacidad de ofrecer oportunidades para su crecimiento profesional y contar con profesionales que estén comprometidos.

No se trata por ello de la cantidad en el reclutamiento y selección sino de la calidad de los candidatos, para la consecución de la calidad es necesario tener analizados y descritos los puestos. De esta forma los futuros trabajadores sabrán cómo aportar a la empresa y así mejorar las herramientas y procesos.

En el transcurso de este año se ha observado la importancia de un buen proceso de selección y lo que implica. Como se ha observado anteriormente la descripción y definición del perfil de un puesto afecta a varias áreas dentro de la empresa y conlleva que la misma pueda establecer o no sus objetivos.

Una de las razones por las que Atento quería implantar un proyecto de selección innovador en varios de sus países era para mejorar así el proceso. En algunos países como Perú la cantidad de candidatos que se presentaban a los procesos eran de alrededor de doscientos por día, lo que hacía que hubiera una cantidad mayor pero la calidad del proceso no estuviera adecuada.

Se observó así que el proceso no estaba adecuado a las necesidades de la organización ni a los perfiles que se estaban buscando. Por ello el nuevo proceso de selección incluía así la calidad en el reclutamiento y selección, una vez observadas las posibles causas que hacían que los trabajadores no se adecuarán al puesto; se conseguían candidatos más comprometidos con la empresa.

## 2. Antecedentes

Desde el principio de las organizaciones ha sido necesario mantener una estrecha relación entre trabajador y organización, una es la que proporciona trabajo y el otro es el cimiento imprescindible para que la empresa salga adelante. Es por esto que la organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

Realizando una búsqueda bibliográfica respecto a las razones y el motivo de la existencia del análisis y descripción de puestos se ha encontrado que en 1911 ya se mencionaban principios dentro de la perspectiva científica para la administración de personal (Taylor, 1911).

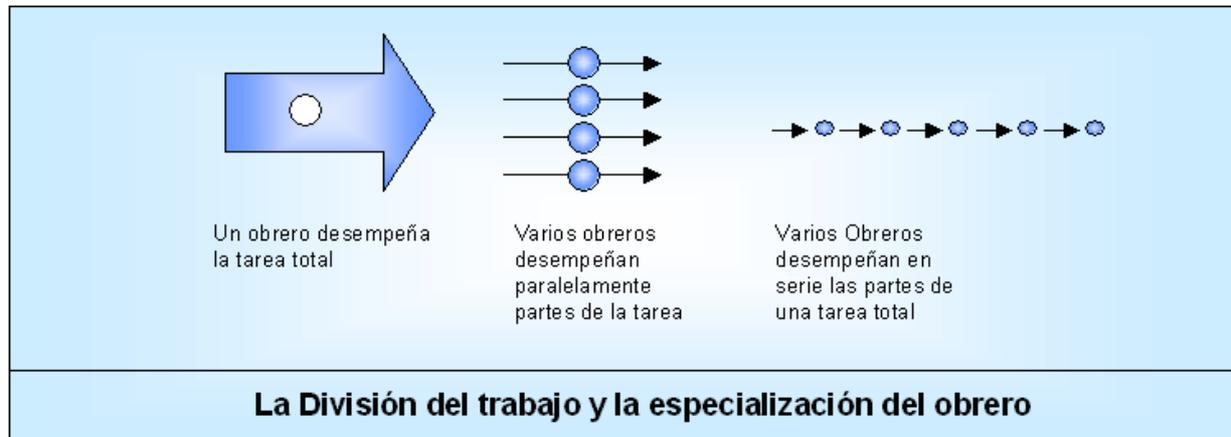
Según Taylor (1911), *“encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo”*

En aquella época se tenía en cuenta a los trabajadores que no se encontraban en puestos altos dentro de la compañía, por lo que llevó a Taylor a formular a la gerencia que administraba la organización que se deberían adquirir nuevas responsabilidades (Taylor, 1911):

1. La realización de la necesidad de una ciencia para cada una de las operaciones del trabajo.
2. Se selecciona en base a criterios a los trabajadores, se les enseña y forma en las capacidades del puesto; mientras que antes el trabajador era el que elegía el trabajo y aprendía por su cuenta y riesgo.
3. Se trabaja conjuntamente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo que realiza el trabajador es acorde a los principios establecidos que se han elaborado inicialmente.

4. El trabajo y la responsabilidad se comparten entre la gerencia y trabajadores. De esta forma la gerencia adopta la responsabilidad del trabajo por la que esté más capacitado que los trabajadores, haciendo que caiga sobre ella la mayor parte de las decisiones.
5. Se empieza a aceptar el promover que el trabajador es capaz de tener mejores oportunidades, teniendo en cuenta la opinión del mismo.

De esta forma se observa que la división del trabajo y la especialización del trabajador hacía que elevará su productividad y por ende los beneficios de la organización. Se descubrió que el trabajo se podía realizar mejor, más rápido y de manera más económica cuando se dividían las tareas; cuando cada trabajador tenía una función específica que realizar. Cada trabajador (*obrero*) al ser especializado en una única tarea o varias tareas simples se incorporaba en la línea de producción de la organización, de esta forma la eficiencia del trabajador aumentaba con la especialización.



**Fuente:** *The Principles of Scientific Management* (1911).

Po resto mismo es que se puede observar que la necesidad de un conocimiento sobre el puesto siempre ha sido necesario a la hora de mantener una relación entre gerencia y trabajador. La elección del trabajador por realizar un trabajo por el cual no estaba cualificado o no estaba formado repercutía a la hora de la consecución de objetivos de la organización a corto plazo. Es cierto, que con el paso del tiempo la

adaptación de las organizaciones al cambio de la sociedad es lo que ha hecho que se pongan en marcha este tipo de herramientas para adecuar los puestos a los trabajadores y viceversa.

A la hora de adentrarse en la descripción de puestos de trabajo se debe tener en cuenta el profesiograma (Fernández Ríos, 1995) que debería de contener las siguientes indicaciones:

1. **Identificación del puesto:** denominación, lugar de trabajo y número de personas que ejercen el puesto.
2. **Objetivo del puesto:** misión del puesto, situación del puesto en el organigrama.
3. **Responsabilidades:** relacionadas con el puesto.
4. **Relaciones:** con el equipo, de quien depende, supervisión.
5. **Condiciones físicas de trabajo:** lugar de trabajo, esfuerzo físico que puede conllevar el puesto, riesgos...
6. **Requerimientos para la ocupación:** requisitos mínimos que debe reunir la persona a ocupar el puesto, que incluye:
  - a. *Estudios:* nivel mínimo requerido por la organización y la especialidad de los estudios.
  - b. *Curso de especialización:* aquellos cursos o actividades complementarias que pueden dar conocimientos especializados al puesto y que se consideran necesario para cumplir las tareas del mismo.
  - c. *Experiencia previa:* tiempo mínimo requerido para la persona a ocupar el puesto.

Además de lo anteriormente mencionado, este profesiograma se debe de adecuar a un ciclo de trabajo dentro del puesto de trabajo; antes de adentrarnos en el análisis del ciclo es necesario definirlo. El ciclo de trabajo “*es el conjunto de operaciones elementales que es preciso ejecutar para hacer una pieza en una determinada fase de trabajo de la unidad de producción, pudiendo incluir operaciones elementales que no se presentan cada vez que se hace una pieza*” (Recio, 1991) Sin tener una claridad

respecto al ciclo de trabajo de un puesto, no se podrán determinar las fases del trabajo ni las funciones y tareas que deba de realizarse en el mismo.

A continuación se define a su vez el análisis del ciclo de trabajo que “*es la descomposición de un ciclo de trabajo en sus elementos constituyentes*” (Recio, 1991). Si no tenemos una descomposición de las tareas o funciones que se realizan en el puesto no podremos especificar cuál es el objetivo del puesto y que se quiere que la persona consiga.

Para el análisis del ciclo de trabajo y su definición se han de tener en cuenta las siguientes normas fundamentales (Recio, 1991):

- a) Los elementos deben ser fáciles de reconocer y con puntos de inicio y terminación.
- b) Estos elementos deben ser cortos, deben estar bien identificados pero que se puedan evaluar.
- c) Los elementos constantes deben separarse de los variables.
- d) Los regulares deben estar separados de los de frecuencia variable y de los extraños.
- e) Separados de los manuales.

Además de analizar el ciclo de trabajo de un puesto y poder así tener un profesiograma más específico y completo, también cabe destacar la importancia de las competencias presentes en el puesto. Según la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) una competencia es la “*capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado*”, esa competencia puede estar definida por un nivel y especialización.

Por ello a la hora de la identificación del puesto y descripción del mismo se deben tener en cuenta también las competencias que puede desempeñar un trabajador, no es lo mismo las competencias que creemos que tiene que tener la persona sino las que se necesitan para desempeñar un puesto determinado.

Por consiguiente cabe resaltar los beneficios del análisis de puestos según lo que se ha observado (Valenzuela & Pacheco, 2004):

**1. Para la empresa:**

- Se observan las incertidumbres que existen entre la organización del trabajo y lo que se establece en el puesto y sus funciones.
- Sirve para establecer y repartir las funciones, tareas y cargas del trabajo.
- Es una de las bases para la creación del sistema de evaluación del desempeño, al igual que establecer los procesos para la promoción.
- Establecer las responsabilidades en la ejecución de las tareas del puesto.
- Permite que gerencia pueda establecer los cambios en base a información sólida respecto al puesto.
- Coordinación y organización de las actividades y estrategias de la empresa.

**2. Para los managers:**

- Proporciona el conocimiento necesario para saber cuáles son las funciones del puesto al que supervisan, de esta forma se puede planificar y distribuir el trabajo.
- Sirve para que puedan explicarle al trabajador exactamente cuáles son las funciones a realizar.
- Ayudar en la búsqueda del trabajador más apto, además proporciona conocimientos sobre posibilidad de ascenso o necesidades del puesto.
- No hay dificultades a la hora de la supervisión del trabajador y realización del trabajo.
- En caso de cambio de gerencia, los nuevos managers se encuentran en una situación en la que saben cómo dirigir el trabajo.

**3. Para el trabajador:**

- Conocimiento preciso de lo que requiere el puesto.
- Conocimiento de las responsabilidades.
- Sirve para que el trabajador sepa si está realizando bien su trabajo.

- Definidas sus tareas y funciones no invade otros campos, gerencias, puestos.
- Se pueden observar sus posibles debilidades, fortalezas y de esta forma destacar así sus méritos y colaboración.

#### **4. Para el departamento de recursos humanos:**

- Como se ha mencionado anteriormente es la base para las distintas áreas.
- Proporciona los requisitos necesarios en el perfil y por tanto lo que se debe buscar para la selección de los perfiles.
- De esta forma se puede colocar al trabajador en el puesto que le resulte más apto acorde a sus conocimientos, aptitudes.
- Es indispensable para la realización de un sistema de valoración de puestos y con ello su posible compensación.
- Se observan de esta forma las aptitudes y se pueden calificar la consecución de los objetivos del trabajador.
- Todo trabajador requiere de un programa de incentivos ya sea salarial como profesional, el análisis y descripción funciona para establecer ese sistema.
- La adaptación de los puestos a la organización y futuros requerimientos requiere que se establezca una relación con el trabajador para poder estar al día en el puesto.

Como hemos podido observar no sólo afecta a la organización, al puesto o al departamento de recursos humanos; sino que afecta al trabajador y a su rendimiento. Otra de las razones importantes por las que se empieza por el análisis y descripción es la satisfacción del trabajador en el puesto de trabajo. Algunos de los factores que intervienen en la satisfacción del trabajador son los siguientes (Aziri, 2011):

- La naturaleza del trabajo.
- Salario.
- Oportunidades profesionales de promoción.
- Gerencia.

- Grupos de trabajo.
- Condiciones de trabajo.

Además otros autores comentan otro enfoque a la hora de hablar de la posible satisfacción de un trabajador en su puesto (Rue & Byars, 2003):

- La preocupación del gerente por la gente a la que supervisa.
- El análisis de puestos.
- Compensación.
- Condiciones de trabajo.
- Relaciones sociales.
- Oportunidades a largo plazo dentro de la empresa.
- Oportunidades percibidas fuera de la empresa.
- Niveles de aspiración o mérito.

Estas características hacen que un trabajador se mantenga comprometido con la organización o en caso contrario se observa una rotación, tardanzas, absentismo, etc... lo cual conlleva a una pérdida por parte de la empresa tanto en coste como en personal.

Si un trabajador está comprometido con la empresa será más difícil que abandone su puesto de trabajo, podrá crecer en la empresa y aportar a la misma más conocimientos que nuevas incorporaciones que se puedan adaptar al puesto.

En cambio un trabajador que no se encuentre satisfecho con la empresa con la empresa, bajará su rendimiento de trabajo o incluso abandonará el mismo. Lo cual perjudica a la empresa ya que implica una serie de costes, formación y retrasos en la consecución de objetivos.

### 3. Metodología

Para comenzar es necesario establecer una definición que pueda aportar un principio a la metodología utilizada, así que la descripción de puestos de trabajo es *“la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del Análisis de puestos de trabajo. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe”* (Fernández Ríos, 1995)

Según el autor la descripción de puestos debe ser un contenido en detalle, con una organización estructurada acorde a la organización; no es necesario seguir un formato único sino seguir las necesidades de la organización.

La importancia en la elección del análisis y descripción de puestos para el trabajo actual se debe a que es un proceso objetivo, es decir, se considera el puesto y lo que consiste en vez de considerar a la persona que lo ocupa (Chiavenato, 1988) De esta forma se puede conseguir el objetivo de la empresa a la hora de reclutar y seleccionar un perfil, teniendo en cuenta las necesidades del puesto se puede acotar la búsqueda y la consecución exitosa de un trabajador comprometido a futuro con la organización.

Antes de comentar la metodología utilizada para el trabajo, se requiere establecer una diferenciación de conceptos lo cual esclarecerá el proceso llevado a cabo (Louart, 1994). Conceptos:

- **Análisis de puesto de trabajo:** proceso en el cual se obtiene información respecto a los puestos, aspectos importantes del mismo, el contenido y las condiciones.

- **Descripción de puesto de trabajo:** recogida de la información del análisis, reflejando de esta forma el contenido con sus respectivas responsabilidades y funciones.
- **Especificaciones del puesto de trabajo:** se recogen los requisitos y cualificaciones necesarias para el puesto (estudios, experiencia...)

De esta forma se observa que surge la necesidad de establecer una metodología para los puestos de trabajo, por las siguientes razones (Sánchez García, 1993):

- Cuando la organización aparece y es necesario establecer un flujo de trabajo.
- Cuando se debe crear un nuevo puesto de trabajo.
- Cuando debido a razones como nuevos procedimientos, conocimientos, implantación de nuevos métodos; es necesario modificar el puesto.
- Para la gestión de desempeño dentro de una organización, según el puesto desempeñado por el trabajador y su historia profesional se podrá acceder a otros puestos de mayor responsabilidad.

Según lo antes mencionado como se puede observar en el Anexo, la metodología que se ha seguido para el análisis y descripción de puestos comprende con lo impartido en la asignatura de Análisis y Descripción de puestos por Fernández (2015).

Adaptando los conocimientos adquiridos en cuanto a las necesidades de la empresa, ya que la misma estableció los puestos a analizar y describir, se llevó a cabo el siguiente proceso:

### **1. Análisis de la organización y puestos de trabajo en el mercado:**

- Recogida de información: organigramas, lista de puestos a describir, conocimiento de las competencias *core* para la futura adecuación al perfil.
- Revisión de las descripciones de puestos que se habían descrito inicialmente por recursos humanos.

**2. Obtención de información sobre el contenido funcional de los puestos:**

- Entrevistas con los respectivos empleados y jefes de proyecto para determinados puestos para establecer las funciones o responsabilidades.

**3. Redacción de las descripciones de puestos:**

- Gracias a la información obtenida se agrupó el contenido y se empezó a dar forma a la descripción de los puestos.

**4. Validación por departamento de recursos humanos:**

- Con ayuda del departamento de recursos humanos se establecieron las especificaciones de cada puesto de trabajo.
- Se validaron las descripciones por parte de recursos humanos.
- Se informó de cambios en aquellos puestos de la compañía y se adaptaron a las descripciones.

De esta forma se buscaba así que Simumak pueda utilizar y en su caso adaptar las descripciones de puestos para su futura expansión e impacto a largo plazo en cuanto a la plantilla que actualmente posee.

Como se ha comentado anteriormente, el análisis y la descripción de puestos permite reconocer las tareas que se realizan en el puesto, las características y requisitos del mismo. A partir del análisis recursos humanos obtiene información respecto a la adecuación del perfil, responsabilidades y por tanto adaptación a la estrategia de la organización.

A continuación se profundizará en el proceso llevado a cabo en cuanto a la realización de las descripciones:

**1. Análisis de la organización y puestos de trabajo en el mercado:**

- La importancia de la recogida de información como primer paso es necesaria para que se pueda entender el entorno en el que se encuentra la empresa y la situación en el mercado (si había competencia, si otras empresas proporcionaban los mismos servicios, etc.)

- El análisis del organigrama de la compañía es fundamental para conocer el grado de responsabilidad del puesto, cada puesto puede depender de otro y a su vez tener gente a su cargo.
- Establecer todos los puestos a describir según el departamento de recursos humanos.
- Una vez establecida la lista, recursos humanos compartió aquellas descripciones de algunos puestos que se había empezado a describir. Y se procedió a la revisión y actualización de las mismas.

### **2. *Obtención de información sobre el contenido funcional de los puestos:***

- En aquellos puestos en los que no se contaba con suficiente información, se realizaron entrevistas a los empleados que actualmente ocupaban los puestos.
- La información recogida se validaba también con los superiores y la responsable de recursos humanos.

### **3. *Redacción de las descripciones de puestos:***

- Como se ha comentado gracias a los conocimientos adquiridos en el máster, se procedió a la redacción de las descripciones teniendo en cuenta:
  - *Identificación:* nombre del puesto de trabajo, departamento al que pertenecía (organigrama), responsable directo (de qué puesto dependía)
  - *Establecer la misión del puesto:* contenido del puesto, por qué y para qué existe el puesto.
  - *Funciones específicas:* áreas de responsabilidad que gestiona el puesto y en su caso las actividades relacionadas. Según el tipo de acción del puesto (directivo, técnico u operativo) requiere unas responsabilidades distintas.
  - *Relaciones interdepartamentales:* se identificaban qué tipo de actividades realizaba el puesto con los diferentes departamentos que tenía relación.
  - *Supervisión:* en caso de que tuviera puestos a cargo y de cuál dependía.
  - *Formación requerida:* conocimientos específicos del puesto según el análisis del perfil por parte de recursos humanos y negocio.
  - *Cualidades y competencias:* que se requieren para realizar el puesto según el perfil.

- El procedimiento utilizado para la redacción de la misión y funciones específicas en la descripción de puestos fue el siguiente:
  - Empezar con la utilización de un verbo en infinitivo para determinar “*qué*” es lo que exactamente hace el puesto.
  - Tras el infinitivo, uso de un gerundio para establecer “*Cómo*” debe hacer la tarea específica del puesto.
  - Se definieron para cada puesto de trabajo entre siete y diez funciones, en algunas superior debido a la responsabilidad y contenido.
  - Para la definición de las funciones y tareas también se debía tener en cuenta que se requería seguir una secuencia temporal para la ejecución de las mismas, en base a un ciclo que parte en ejecutar una acción y a partir de ahí se evalúa el proceso y los resultados.

A continuación se observa el formato utilizado para la descripción, utilizado por el departamento de recursos humanos de Simumak:

### Jefe de Equipo/Proyecto Arte

IDENTIFICACIÓN	
<b>Puesto de Trabajo:</b>	<b>Jefe de Equipo/Proyecto</b>
<b>Departamento:</b>	<b>Arte</b>
<b>Puesto de trabajo del responsable directo:</b>	CTO/Director Técnico
MISION DEL PUESTO	
Supervisar el desarrollo de los componentes gráficos del software del simulador, desde los escenarios y objetos hasta la interfaz y menús, coordinando al equipo de Arte para lograr los mejores resultados y asegurando que éstos se alcanzan dentro de los plazos y fechas límite fijadas por la dirección para la finalización de los proyectos.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar a cabo la investigación y el desarrollo (I+D) sobre nuevas técnicas y procedimientos, aplicando los mismos a los procesos productivos de su departamento.</li> <li>- Planificar los proyectos a desempeñar, coordinándose para ello con el Director Técnico y logrando la adecuada coordinación de los procesos productivos de ambas áreas.</li> <li>- Captar los requisitos del mercado y departamentos comerciales, asimilando los mismos e incorporando las mejoras necesarias para satisfacer a los clientes.</li> <li>- Planificar, desarrollar e implantar las tareas y procedimientos necesarios para garantizar el correcto funcionamiento del departamento y la óptima organización departamental.</li> <li>- Dirigir y realizar la supervisión técnica del equipo, garantizando que éste alcanza el grado de exigencia necesario y el cumplimiento de objetivos de producción.</li> <li>- Reportar a Director Técnico de desarrollo los resultados obtenidos en cada etapa del desarrollo del producto, asegurando la correcta comunicación interna y coordinación de procesos.</li> <li>- Velar por el cumplimiento de las políticas de calidad y seguridad establecidas en el ámbito de su ocupación</li> <li>- Apoyar a los distintos departamentos en las actividades relacionadas con el contenido de sus funciones</li> </ul>	
RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES	
Con departamento	Realiza la actividad de
OTP	Recoger requisitos del cliente y verificar la viabilidad técnica.
Programación 3D	Entrega de assets gráficos para la inclusión en los sistemas de simulación
Q&A Simulation Testing	Corrección de los errores encontrados por el tester (Verificación de los modelos (trabajo del tester))
SUPERVISIÓN	
<b>Supervisa a</b>	Artistas 2D y 3D
<b>Supervisado por</b>	CTO/Director Técnico
FORMACIÓN REQUERIDA	
<b>Estudios Homologados:</b>	
<b>Especialización:</b>	Herramientas de diseño 3D
<b>Otros estudios / conocimientos:</b>	
<b>Informática/Tecnologías:</b>	3D Studio Max/Photoshop/Unity3D/ZBrush
<b>Idiomas:</b>	No aplica
CUALIDADES Y COMPETENCIAS	
Capacidad de resolución de problemas, Planificación y organización, Gestión de conflictos, Decisión, Liderazgo y dirección de personas.	

#### **4. Validación por departamento de recursos humanos:**

- Como se ha comentado anteriormente, una vez realizados los pasos anteriores se presentó a la responsable de recursos humanos para su valoración y validación de los puestos.
- Según la información proporcionada se revisaban los puestos y se adaptaban a las nuevas necesidades de la empresa; ya que algunos puestos en el transcurso del tiempo en que se estuvo trabajando sobre los mismos cambiaron de identificación o de responsable.

### 3. Resultados

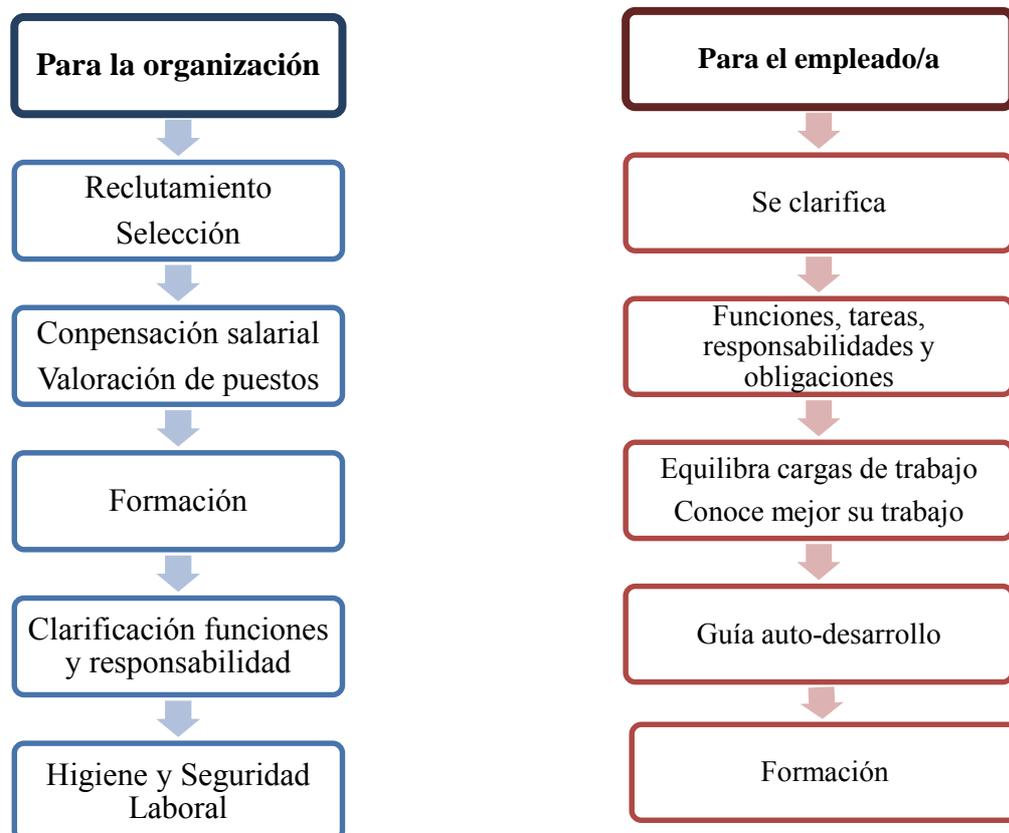
El objetivo fundamental y base en cuanto al proyecto de consultoría para Simumak era conseguir analizar y describir veintinueve puestos de trabajo, para crear una base que permitiera realizar una valoración del mismo tangible y a su vez una organización en el mapa de puestos. De esta manera le permitimos a Simumak utilizar el análisis y descripción de puestos para las siguientes aplicaciones:

1. **Reclutamiento:** como se ha comentado anteriormente en el trabajo actual, el conocimiento sobre las características del puesto proporciona información a la hora de buscar al candidato. Saber exactamente cuáles son los requisitos, funciones a realizar, formación específica, responsabilidades acotará la búsqueda en caso de que en un futuro se deba encontrar a otra persona. Además de determinar en el caso las fuentes de reclutamiento en las que es más probable que se puedan encontrar candidatos que se ajusten a esos requerimientos; no es lo mismo buscar en un portal como Infojobs que en un portal de un entorno específico.
2. **Selección:** Tener el contenido sobre el puesto sirve para definir el tipo de perfil de cada uno de los puestos, las características y requisitos profesionales como competenciales que debe cumplir el candidato para de esta forma desarrollar adecuadamente las tareas y actividades del puesto.
3. **Formación:** La organización siempre se está adaptando, creciendo, lo cual requiere que en determinadas ocasiones se realice un reajuste de los requisitos o características del puesto. Es cierto que el puesto cambia pero el candidato también aporta al puesto, por lo que si un trabajador se incorpora en un puesto en el que en un futuro se requiere una cierta formación se deberá incluir en la descripción. O incluso en algún caso en que el candidato adecuado al puesto aporte unos conocimientos que no se habían planteado inicialmente pero a lo largo de su trabajo se observan imprescindibles para el mismo. Por esto es necesario el desarrollo de las

acciones formativas para en caso de carencia enmendarla o en caso contrario potenciar los aspectos positivos.

4. **Evaluación del desempeño:** la descripción indica las funciones, tareas y obligaciones que debe realizar la persona en el puesto de trabajo, la consecución de las mismas indicará hasta qué punto la persona está desarrollando su rendimiento y si es capaz de conseguir nuevos objetivos.
5. **Valoración de puestos:** en base a la descripción de los puestos se determinará el sistema de valoración de los puestos, debido a las funciones y responsabilidades que realiza el puesto. Como acertadamente dice el título se validarán los puestos acorde a la descripción del mismo y no a la persona por sus cualidades o cualificaciones.

Por tanto las utilidades del análisis y descripción de puestos son las siguientes:



**Fuente:** (Carrasco, Ene-Mar. 2009)

## 4. Conclusiones

La realización del proyecto de consultoría en esta empresa ha aportado a la autora una visión más tangible de lo que es trabajar desde la base en un departamento de recursos humanos. Se ha percatado de la necesidad de un departamento de recursos humanos que se mantenga en línea con la consecución de los objetivos del negocio, es decir, la situación que nos encontramos en Simumak es que se encuentra en expansión pero por el momento en recursos humanos sólo hay una persona que debe dar respuesta a toda la empresa.

Si la empresa pretende seguir con la expansión, como lo está haciendo en Brasil, es necesario seguir avanzando en el análisis y descripciones de puestos ya que cada día surgirán nuevas necesidades de puestos y en este caso en otras sociedades y culturas que pueden implicar cambio de funciones o requisitos.

Al ser una empresa mediana no se observa el alcance del trabajo que hemos aportado pero saber que hemos sido parte de la base de la cadena del departamento de recursos humanos, que en un futuro se adaptarán las descripciones que se han realizado y que al trabajador que se contrate en futuras oportunidades se basarán en su compensación según nuestro modelo de valoración de puestos es sobrecogedor.

En cuanto a las ventajas e inconvenientes que nos hemos podido encontrar al trabajar con este tipo de empresa:

### *1. Ventajas:*

- Al encontrarnos con un departamento de recursos humanos tan pequeño cabía la posibilidad de realizar cualquier tipo de proyecto.
- Al no tener definidas las descripciones de puestos de trabajo e inexistentes la valoración de puestos y diccionario de competencia se habría un abanico de posibilidades a la hora de trabajar sobre ello.

- La buena disposición por parte de la responsable de recursos humanos a la hora de pedir información, ayuda a la hora de realizar entrevistas a los trabajadores o incluso adentrarnos en la valoración de puestos.
- Al no tener demasiada experiencia en cuanto a las funciones que íbamos a realizar en la empresa, el grupo tenía bastante libertad a la hora de realizar las distintas tareas definidas.
- La utilización y adaptación del proyecto por parte de la empresa para futuros procedimientos e incorporaciones dentro de la empresa.

## **2. Inconvenientes:**

- Aunque la descripción de puestos de trabajo y el diccionario de competencias se observa que lo pueden llevar a cabo por parte del departamento de recursos humanos. A la hora de la valoración de puestos y mapa de puestos por el momento la parte de negocio no estaba muy dispuesta a poner en marcha un plan de compensación a la misma.
- Al ser una empresa mediana y un departamento de recursos humanos pequeño, se quería abarcar demasiado para la futura utilización en la misma.
- La investigación sobre el campo y puestos tan específicos resultaba difícil ya que es una de las empresas pioneras en España.
- Trabajar en base a un formato ya planteado por el departamento de recursos humanos, acota la descripción al puesto específico de trabajo que actualmente está ocupado.

En cuanto al procedimiento realizado y proceso que se llevó a cabo por parte del grupo cabe resaltar:

- La buena organización del proyecto por parte del equipo en cuanto a distribución de las tareas, reunión con la responsable de recursos humanos de Simumak y reunión con el tutor del proyecto ha hecho que se haya podido llevar a cabo la realización acorde a la planificación del mismo.

- La disposición por parte de integrantes del grupo a tener contacto continuamente con la responsable de recursos humanos para la realización de entrevistas, dificultades, revisión y validación del proyecto ha hecho que el proceso fuera más fácil.
- La disposición y organización por parte del equipo para trabajar y planificar reuniones que implicarán a todos los integrantes del grupo, teniendo en cuenta que una se encontraba a distinta franja horaria.
- La metodología utilizada facilitó la realización de la descripción de las funciones en cada uno de los puestos.
- La responsable de recursos humanos tenía clara algunas de las competencias que se debían tener presentes en el diccionario de competencias, pero algunas eran difíciles de medir para el mismo. Se requirió una investigación respecto a los valores de la empresa, las competencias core y la planificación futuro de la compañía.

#### **Sugerencias de mejora:**

- La planificación de las reuniones con el tutor tan espaciadas en el tiempo, debido a organización de horarios por parte del mismo, dificultaba la revisión del proyecto a tiempo para poder seguir con la siguiente fase.
- Teniendo en cuenta el periodo de vacaciones, el periodo en el cual realizamos las descripciones de puestos de trabajo se alargó en el tiempo más de lo que se tenía planeado en un principio. Por lo que llevó a que las demás fases del proyecto se retrasaran y se tuviera que dedicar más tiempo intensivo a las mismas.
- Aunque la mayoría del grupo se encontraba en España, en periodo de vacaciones resultó difícil la comunicación entre dos que estábamos fuera y a distinta zona horaria, ya que para las reuniones era difícil acordar un horario común entre todos.

- A partir de septiembre se hizo un poco complicada la planificación y organización de todos los integrantes, sobre todo la adaptación a una franja horaria distinta.
- En cuanto a las entrevistas con algunas de las personas que ocupaban los puestos y se tenía poca información sobre ellos, cabe resaltar que se podría haber ampliado a todos los puestos de trabajo; pero en este caso por parte de negocio no estaban muy proclives a afectar la jornada laboral.
- Aunque se describió el puesto de trabajo dentro de Simumak y no la persona que lo ocupa, se observa la posibilidad de que no se enfocará la descripción para una futura búsqueda de ese perfil. Es decir, como se observa en el profesiograma datos como los años de experiencia o condiciones del trabajo se podrían haber añadido. De esta forma a la hora de la búsqueda de los perfiles se podrían realizar de una manera más adecuada y proporcionar información a la hora de establecer perfiles para otros países.

La futura utilización de todo el proyecto de consultoría por parte de la empresa y negocio, recalca la necesidad de tener un departamento de recursos humanos acorde a las necesidades de la empresa.

Como se ha observado a lo largo de esta revisión bibliográfica se puede predecir que el análisis y descripción de cada uno de los puestos, aportaran tanto al trabajador como a los gerentes los conocimientos necesarios y las funciones que se deben realizar en cada puesto.

Esto ayudará a la organización a la hora de entablar una coordinación entre equipos de trabajo, supervisión y expansión de la misma. Si observamos que el trabajador que ocupa el puesto cumple con las funciones requeridas del puesto se puede entablar un sistema o programa de crecimiento dentro de la empresa.

Así mismo, en caso de futuras incorporaciones se buscarán aquellas cualidades que hacen que una empresa como Simumak mantenga a sus trabajadores; como se ha mencionado anteriormente es importante el compromiso del trabajador con la compañía y por ende su satisfacción en el trabajo.

Un trabajador continuará en su puesto de trabajo si se cree capaz de cumplir con los requisitos y funciones que se le pide; pero además si está satisfecho con el trabajo realizado y cree que su trabajo aporta valor a la compañía verá oportunidades para la empresa.

Ya que la empresa no es nada sin los trabajadores que la conforman, la base funcional que se ha creado en Simumak aportará valor a la hora de establecer un sistema de compensación y valoración del trabajo. Además de aportar valor a los trabajadores a la hora de acceder a oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

## 5. Referencias bibliográficas

- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: a literature Review. *Management Research and Practice*, Vol. 3 Issue 4. 77-86.
- Carrasco, J. C. (Ene-Mar. 2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electrónica CEMCI* , Número 2.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Marín, S. P., & Berrocal, F. B. (s.f.). *Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias*.
- Recio, R. (1991). *Cómo calcular los tiempos de trabajo*. Bilbao: Deusto.
- Rue, L., & Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Sánchez García, J. C. (1993). *Selección de Personal. Guía Práctica*. España.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. USA and London: UK: Harper & Brothers.
- Telefonica. (2016). *Descripción de Puestos de Trabajo*. Obtenido de <http://www.asociaciontst.es/documentos/DescripcionPuestosTrabajo.pdf>
- Valenzuela, B., & Pacheco, M. O. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. México: Mora-Cantúa.

## 6. Anexo