

TRABAJO INDIVIDUAL DE FIN DE MÁSTER

PROYECTO DE CONSULTORÍA
DE RECURSOS HUMANOS EN
SIMUMAK: ANÁLISIS Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

AUTOR:

REBECA HERRERO

TUTOR:

FÉLIX ALARCÓN

MASTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS
HUMANOS ICADE BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| TRABAJO INDIVIDUAL DE FIN DE MÁSTER..... | 1 |
| 1. RESUMEN | 5 |
| 2. INTRODUCCIÓN | 6 |
| 3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO | 6 |
| 3.1. Antecedentes teóricos del Análisis y descripción de puestos..... | 6 |
| 3.2. Concepto de Análisis y descripción de puestos | 8 |
| 3.3. Naturaleza del método..... | 13 |
| 3.3.1. Planificación del proceso | 14 |
| 3.3.2. Metodología y herramientas de recopilación de datos e información. ... | 16 |
| 4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO..... | 21 |
| 4.1. Metodología | 21 |
| 4.2. Descripción de puestos en Simumak | 22 |
| 5. REFLEXIÓN CRÍTICA | 26 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA | 29 |
| 7. ANEXOS | 30 |
| | |
| TRABAJO DE FIN DE MÁSTER..... | 31 |
| | |
| 1. Introducción a la empresa y al proyecto | 33 |
| 1.1. Simumak | 33 |
| 1.2. Punto de partida..... | 34 |
| 1.3. Objetivos del proyecto | 35 |
| 1.4. Nuestro enfoque | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 1.5. Proceso de trabajo | 36 |
| 1.6. Fase 0: “Organización del proyecto” | 37 |
| 1.7. Fase I: “Análisis y Descripción de puestos” | 37 |
| 1.8. Fase II: “Valoración de puestos & Mapa de puestos” | 38 |
| 1.9. Fase III: “Definición del Diccionario de Competencias” | 39 |
| 2. Análisis y descripción de puestos | 40 |
| 2.1. Proceso de trabajo | 40 |
| 2.2. Formato: | 41 |
| 2.3. Aplicaciones de la Descripción de puestos en otros procesos de RR.HH. Simumak | 42 |
| 3. Valoración de puestos & Mapa de puestos..... | 43 |
| 3.1. Metodología | 43 |
| 3.2. Proceso de trabajo | 44 |
| 3.3. Aplicaciones de la Valoración de puestos en otros procesos de RR.HH. Simumak | 45 |
| 4. Definición del Diccionario de Competencias..... | 47 |
| 4.1. Proceso de trabajo | 47 |
| 4.2. Aplicaciones del Diccionario de Competencias en los procesos de RR.HH. Simumak | 50 |
| 5. Anexos..... | 52 |
| 5.1. Organigramas Empresa Simumak | 52 |
| 5.2. Descripciones de Puestos de Trabajo en Simumak..... | 55 |
| 5.3. Valoración de Puestos de Trabajo en Simumak | 119 |
| 5.4. Mapa de puestos de Trabajo en Simumak | 120 |
| 5.5. Diccionario de Competencias Simumak | 121 |

1. RESUMEN

En el siguiente documento podrán encontrar una reflexión documentada y teórica del origen, conceptualización y metodología del Análisis y Descripción de puestos. Al haber dedicado mi proyecto grupal al desarrollo de la estructura funcional de la compañía de simuladores formativos Simumak, en el presente documento se visualizarán algunos ejemplos, referencias y reflexiones teóricas dirigidas a nuestra actuación en dicha compañía en lo que respecta al Análisis y Descripción de puestos que llevamos a cabo en la misma.

A causa de los constantes cambios y al vertiginoso avance tecnológico y social las organizaciones se ven obligadas a adaptarse y adelantarse a las necesidades que demanda el contexto en el que se mueven. La participación de los departamentos de RRHH es clave para encabezar las estrategias de las compañías y generar valor añadido y ofrecer una ventaja competitiva .

A lo largo de las siguientes páginas presento una base teórica y fundamentada de los orígenes, antecedentes y metodología del Análisis y Descripción de puestos. La elección de dicha temática con respecto al trabajo grupal fue considerada debido a que el objetivo número uno de nuestra labor en Simumak era crear y dar coherencia a la estructura funcional de la que dependían en este momento pensando en cuál sería su objetivo y estrategia de crecimiento a medio-largo plazo.

A lo largo del Máster pudimos empaparnos de la técnica de Análisis Descripción, Valoración y Diccionario de Competencias, mas adelante durante el trabajo grupal aplicamos dichos conocimientos y contamos con la ayuda de dos miembros de nuestro grupo Juan Castellanos y Almudena Ruiz que gracias a sus prácticas en empresa pudieron ofrecer información sobre el método HAY GROUP de Valoración de puestos y metodologías y sistemas en la creación de un Diccionario de Competencias.

Por último y sin dar más detalles doy paso a la introducción de esta reflexión teórica individual del Análisis y Descripción de puestos.

2. INTRODUCCIÓN

A nivel global un alto porcentaje de empresas disponen actualmente de una Descripción de puestos, pero muy pocas de ellas mantienen esta información actualizada y adaptada a sus necesidades. Es por ello que este tipo de técnicas de Análisis y Descripción sean herramientas imprescindibles para la Dirección y los profesionales de Recursos Humanos, por el tipo de impacto y repercusión que generan en otros procesos de gestión de Capital Humano como son: procesos de selección, organización y estructuración de perfiles, valoración de puestos, formación, políticas retributivas, planes de carrera...etc.

Es nuestra labor concienciar a las organizaciones de la importancia que tienen estos procesos y los beneficios que pueden llegar a aportar para dotar de coherencia y estructura a la organización, e integrarlos en sus estrategias de dirección para la obtención de mejores resultados y lograr una ventaja competitiva en el mercado.

En este documento explicaré como impacta el análisis y descripción de puestos en una pequeña pyme como es Simumak, desmintiendo el concepto de la utilidad de este tipo de sistemas de organización única y exclusivamente para grandes compañías.

3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

El análisis de puestos puede ser entendido como una disgregación de las tareas, responsabilidades y funciones de la persona en su puesto de trabajo. En función de la naturaleza de los puestos y la cultura y personalidad de la organización, analizar un puesto supone identificar el método más adecuado para la obtención de la información.

3.1. Antecedentes teóricos del Análisis y descripción de puestos

El origen del análisis de puestos de trabajo se remonta a los trabajos del autor Frederick Winslow Taylor, ingeniero y famoso economista estadounidense más conocido como el progenitor de la

"organización científica del trabajo". Su trabajo destacó por la observación sistemática de las tareas que desempeñaban los empleados en su trabajo y por el estudio de los tiempos de ejecución en el mismo dando a conocer al empleado como "trabajador funcional".

Algunas de sus hipótesis como; el objetivo de alcanzar la eficiencia de sus empleados mediante la estandarización de herramientas, métodos y costes de los puestos de trabajo llegaron a considerarle el padre de la gestión organizacional.

Posterior a Taylor nos encontramos con el sociólogo y psicólogo industrial Elton Mayo fundador del movimiento "Escuela de las Relaciones Humanas" gracias a su estudio aplicado a las relaciones humanas identificaron algunos factores de éxito en el trabajo como la influencia del trabajo en equipo y los factores psicosociales principalmente como medidores del rendimiento y satisfacción de los empleados en su día a día

El puesto de trabajo comenzó a concebirse como un aspecto independiente del individuo y pasó a desempeñarse de forma objetiva a las cualidades y capacidades del mismo.

Como nombran María García Noya y Enrique Hierro (2001) en su libro "*Análisis y descripción de puestos*" Algunos antecedentes prácticos de esta disciplina surgieron en EEUU bajo el mandato de Lincoln con la creación de la Civil Service Reform League con el objetivo de incrementar la productividad mediante la creación de exámenes o pruebas de acceso a algunos puestos de trabajo. Para ello fue necesario un estudio previo de las actividades y funciones de los mismos.

Sin embargo los primeros en acercar el concepto de Análisis de puestos de trabajo como tal, fueron Clothier y Scott.

Un poco más avanzado en el tiempo durante la década de los treinta surgió el Research Program "*que tenía como primer objetivo la*

creación de un Diccionario de Puestos. Para ello era necesario analizar los puestos y se creó el Formulario de Características del Trabajador, con el fin de averiguar los denominadores comunes de los distintos puestos. El diccionario elaborado tenía una función fundamentalmente organizativa de clasificación de modo que a través de un sistema de códigos y un sistema estándar de recogida de información, fuese imposible establecer la correspondencia entre requerimientos del puesto y cualificación profesional del trabajador" (M. Fernández de los Ríos, 1995).

En España también encontramos algunas aportaciones referentes al análisis y descripción de puestos de la mano de autores como F.Fuertes y S.Pereda.

3.2. Concepto de Análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción es la estructura que sirve como palanca básica de la administración de personal, convirtiéndose en una de las bases más importantes de los procesos organizacionales.

La naturaleza del concepto proviene etimológicamente de "*analyien positu*" que viene a referirse a la disgregación de de las partes de un conjunto en puesto de trabajo. En otras palabras siguiendo la definición de Fernández de los Ríos (1995) "*E s el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo*".

Por lo tanto consiste en un proceso consecuente que permite identificar la naturaleza, capacidad, competencia y responsabilidad vinculada a la posición en la estructura organizativa de una compañía.

Algunos autores como Pereda (1993) definen "*El análisis de puestos de trabajo como el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un optimo desempeño del mismo, tanto*

en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios".

Carrel (1995) por otro lado sostiene que el análisis se concibe como *“el proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”*.

Mientras que J. Javier Cuenca (2012) ahonda más en profundidad sobre el concepto de Descripción de puestos como *"Reflejo documental, según un protocolo dado, estructurado y sistemático del contenido del puesto"*.

Entre las múltiples definiciones y acepciones que se pueden llegar a recopilar cercanas a este concepto hemos diferenciado y escogido las siguientes :

- a) Análisis de los puestos de trabajo (APT): es un proceso de estudio y descomposición de los elementos que componen un puesto de trabajo: funciones, tareas, y responsabilidades particulares asignadas para cada posición.
- b) Descripción de puestos de trabajo (DPT): es la exposición detallada y estructurada del resultado de la APT .

Por otro lado es importante mencionar y diferenciar otro concepto muy utilizado en la gestión organizacional, denominado:

- c) Perfil profesional: son los requisitos mínimos establecidos de formación, competencias, experiencia profesional que debe reunir la personas que desempeña una posición.

Estos conceptos constituyen una metodología de gestión organizacional que permite dar consistencia, funcionalidad y coherencia a la organización. Sirviendo de fundamentación conceptual para los procesos de dirección y gestión de RRHH: la selección de personal, mapa de puestos (diseño organizativo), formación, valoración de puestos de trabajo, compensación y planes de carrera.

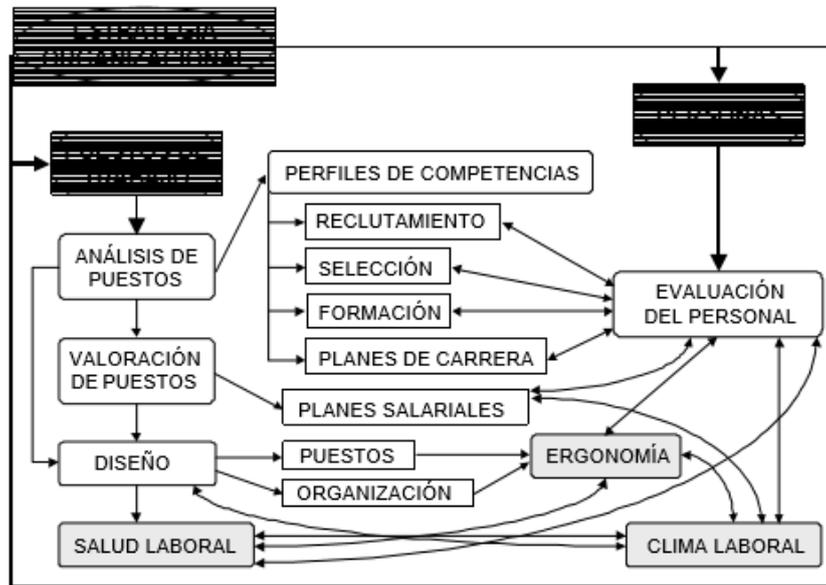
Puestos a definir y ser concisos apoyándonos en Hontagas & Peiro (1996). desglosamos también los siguientes términos implicados en una descripción de puestos:

- a. **La tarea:** una unidad de análisis de trabajo que sirve para crear agrupaciones continuas de ocupaciones. En pocas palabras es un conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico. Es identificable y supone la interacción de personas, percepciones y actividad física e intelectual de una persona.

Se pueden clasificar:

- i. **Prescritas:** diseñadas por la propia organización, formalizadas, impersonales y objetivas.
 - ii. **Emergentes:** personales, subjetivas, dinámicas y que evolucionan pudiendo introducir nuevas propuestas por parte del empleado.
- b. **Responsabilidad:** consiste en obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.
 - c. **Puesto:** Conjunto de tareas y responsabilidades objetivas al individuo que puede desempeñarlas

Siguiendo el esquema de F.Fuertes:



F. Fuertes (2001).

El Análisis de puestos como mencionábamos anteriormente en otros apartados permite comprender los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares de cada puesto de trabajo. Es decir el QUÉ , POR QUÉ, CÓMO:

- a) QUÉ: la misión o razón de ser de un puesto o contribución del mismo a la organización. A partir de aquí se descomponen en funciones, actividades o tareas y operaciones materiales de cada actividad
- b) POR QUÉ: la razón que justifica el objetivo de cada función.
- c) CÓMO: el grado de autonomía, responsabilidad o complejidad técnica en el cometido de cada una de las actividades contempladas en el puesto de trabajo.

A partir del Análisis de puestos podremos identificar qué tipo de requisitos mínimos, competencias y aptitudes debe tener la persona que desempeñe dicho puesto para poder responder de forma adecuada a las exigencias del mismo. Por lo que constituye un punto de partida de futuros procesos de gestión como:

- a) **Selección:** los procesos de selección de personal parten de la fundamentación técnico teórica de este análisis, para poder identificar la tipología del proceso y técnicas a utilizar para identificar el talento para dichas posiciones y generar una buena estrategia de Talent Acquisition
- b) **Formación:** partiendo de la base del objetivo y estructura del puesto de trabajo se pueden identificar las áreas de mejora, desarrollo y/o GAPS de formación para alcanzar dichos mínimos tanto competenciales como de conocimientos.
- c) **Desarrollo profesional** con la elaboración de programas de liderazgo, potenciación de competencias y habilidades de gestiónetc. Diseñados para desarrollar el potencial profesional de las personas en la organización.

También constituyen la base de lo que posteriormente se denomina Valoración de puestos un sistema de cuantificación y sistematización para poder establecer la política retributiva de la organización. Es prácticamente imposible poder definir la estructura salarial sin una base conceptual y teórica del alcance de la competencia, capacidad de solución de problemas e impacto y magnitud del puesto en la organización que es aportada por el APT y especificada en el DPT.

Y el Diccionario competencial junto al cuál terminarán de definir y encuadrar la estructura organizacional de la compañía.

Permitirá identificar qué competencias irán asignadas a cada puesto de trabajo.

3.3. Naturaleza del método

Antes de pasar a detallar el proceso de análisis de puestos es necesario tener en cuenta una serie de criterios básicos que establece, Pereda, S.(2015) en su libro *Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias*:

- ***Los puestos forman parte integrada de una Organización:***
- ***La descripción de los puestos se hace en un momento determinado.*** *La descripción de puestos es un sistema estático, en el momento en que se realiza una descripción de puestos es necesario mantener su seguimiento a largo plazo e ir actualizándolo con los cambios, movimientos o imprevistos que vayan surgiendo en la organización.*
- ***Se analiza el puesto de trabajo, no a la persona que lo desempeña.*** Es decir, es muy importante mantener al margen y omitirse las características personales o profesionales de las personas que actualmente lo están desempeñando y reflejar las que realmente exige el puesto, al igual que es necesario omitir y evitar cualquier opinión subjetiva o juicio de valor.
- ***Para poder aplicar los resultados del análisis con garantías de éxito, es necesario conocer cómo se desarrollan las funciones y/o tareas habitualmente.*** Por lo tanto se analiza el puesto de trabajo, no un puesto tipo o estándar. No porque dos puestos reciban la misma denominación tienen que tener un mismo contenido.

3.3.1. Planificación del proceso

En esta fase del proceso además de asignar la responsabilidad se estructura y establece el ámbito para el análisis, identificación de los puestos a analizar, y el objetivo de este análisis.

Es indispensable conocer las actividades de los puestos, tener acceso a la información de los mismos, contar con una metodología para el análisis y que dichos datos que obtengamos sean objetivos y directos. En nuestro trabajo grupal la planificación establecida para el Análisis de puestos en Simumak podrán encontrarla en la página 38 en el punto 1.7.

Como establece Gan, F. (2006) los posibles pasos a formalizar son:

- Establecer un motivo del análisis
- Inventariar los puestos a analizar
- Constituir el equipo de trabajo
- Temporalizar el proyecto
- Comunicar el proyecto

Aplicando dicha planificación a nuestro caso de estudio en Simumak, primero procedimos a **identificar las necesidades de la organización**, o lo que viene a ser **establecer un motivo del análisis**:

- Características del sector
- Identificación de la estructura de puestos de compañías de competencia
- Identificación de la tipología de perfiles de la competencia
- Identificación de la tipología de perfiles de la compañía

- Archivos históricos previos respectivos a la estructura funcional de la compañía.
- Misión, valores y estrategias de proyección de la organización

El siguiente paso una vez identificadas las necesidades de la organización fue **inventariar los puestos a analizar**, en nuestro caso Simumak al estar constituida como una Pyme todos los puestos actuales eran objeto de análisis y estructuración, alineado con el objetivo de la compañía a largo plazo.

- Estudio del organigrama de la compañía
- Análisis del negocio y estructura
- Análisis de las figuras clave y puestos de responsabilidad
- Categorización de familias y grupos

Una vez constituida la imagen global, estructura y razón de ser de la compañía procedimos a estructurar el **equipo de trabajo y temporalización** del mismo. Mediante un reparto de tareas y tiempos, entre los meses de Junio-Julio aproximadamente logramos identificar la información necesaria recogida a través:

- Responsable de RRHH
- Personas clave/puestos de responsabilidad (o jefes de proyecto)
- CEOs
- Trabajadores (cuyos puestos eran especialmente técnicos y complicados de identificar a través de sus superiores).

Durante toda esta etapa de planificación las dificultades con las que nos encontramos era la estructuración del negocio, las familias de puestos y el tamaño de la empresa. Esto quiere decir que cuando realizamos un análisis de puestos para una empresa con un tamaño relativamente pequeño es muy importante tener una visión muy clara del objetivo de la misma y la previsión de crecimiento que pueda llegar a tener a futuro para poder adaptar y sistematizar un método de análisis funcional, y no recaer en el **error de identificar personas** en vez de **puestos de trabajo**.

La forma que propusimos para intentar no caer en este error fue ahondar con la ayuda de la responsable de RRHH y trabajadores (con puestos y funciones especializados) en las funciones, tareas, responsabilidades y negocios en los que se estructuraba su actividad.

También supuso un poco más de tiempo valorar que si nuestros resultados no fuesen objetivos y por el contrario personalizables podrían en un futuro desembocar en represalias salariales, por la diferenciación de roles.

3.3.2. Metodología y herramientas de recopilación de datos e información.

Una metodología aplicada al proceso de análisis es un factor calve ya que permite:

- Reflejar la misión, naturaleza de la organización/puestos
- Definir responsabilidades de los puestos e interacciones interdepartamentales
- Determinar las demandas u exigencias que requiere el puesto, de cara a la selección de personal configurando los perfiles competenciales requeridos

Algunos de los métodos más utilizados y por tanto más famosos son:

- a) **Cuestionarios:** Consiste en una herramienta rápida, sencilla y de bajo coste económico. Permite conseguir gran volumen de información en poco tiempo. Aplicando un cuestionario estructurado lo que alcanzamos es información de los mismos trabajadores. No obstante cuenta con una clara desventaja y es la subjetividad de cada persona al considerar sus tareas más importantes o con mayor responsabilidad de la que realmente tienen (por lo que sería necesario contrastar dicha información a través de otro mecanismo).

Para que un cuestionario sea lo más efectivo posible es necesario combinar ambas partes de preguntas abiertas y preguntas cerradas, y ser estructurado.

Existen también algunos cuestionarios formales ya elaborados en los que podemos apoyarnos en esta investigación según Marín, J.F.(2012) algunos de ellos son:

Investigación, Diagnostico del puesto o Job Diagnostic Survey (JDS) de Hackman y Oldham (1974). Trata de detectar los aspectos generadores de motivación presentes en un puesto de trabajo.

Inventario de las (ICP) de Sims, Szilagyi y Kell construir el inventario de las características del trabajo son social, autonomía, comentarios, amistad, importancia de la tarea y la tarea.

Forma de calificación del puesto o Job Rating Form (JRF)

Cuestionario de Asesoramiento Organizacional de la Universidad de Michigan o Michigan Organizational Assesment Questionnaire (MOAQ).

En nuestro caso de estudio en Simumak no llegamos a aplicar este tipo de herramienta ya que consideramos más adecuado al ser una empresa pequeña conseguir la información a través de entrevistas con las personas clave de la organización. Sólo en algunos casos extrapolados como el ingeniero OTC debido a la complicación y especialización que requería el puesto, directamente la entrevista fue con la persona que lo desempeñaba.

- b) **Observación:** Con esta herramienta el objetivo del profesional de RRHH es observar al empleado en su puesto de trabajo e ir registrando las evidencias. La ventaja con la que cuenta este tipo de método con respecto a los demás es que puedes identificar las interrelaciones de los mismos trabajadores en su día a día con otros departamentos, y el verdadero esfuerzo físico y mental que no es perceptible a través de un cuestionario o una entrevista. Digamos que para aquellos puestos en los que se requiere mucha más actividad física este método sería uno de los más eficaces.

- c) **Entrevistas:** Normalmente el procedimiento para esta técnica consiste principalmente en realizar una entrevista con el trabajador, y posteriormente con su supervisor para cumplimentar y verificar la información obtenida. Se pueden realizar según dos modalidades: entrevistas individuales y grupales (con un grupo de personas que desempeñan la misma función). En comparación con el cuestionario es un método que de igual manera recopila mucha información en volumen y de forma directa, pero de forma más lenta, ya que es necesario planificar este tipo de entrevistas, organizar un guión, y debes tener en cuenta el factor de la disponibilidad de los empleados y sus supervisores.

Nuestra aplicación práctica en el caso Simumak fue muy sencilla, al contar con muy poca disponibilidad por nuestra parte para poder cuadrar horarios y planificar este tipo de reuniones. Decidimos entrevistar no

sólo a supervisores sino personas clave en la organización desde los CEOs, especialistas como algunos supervisores que contaban con una amplia experiencia y conocimiento de la compañía. En menos de 2 meses obtuvimos la información necesaria.

Es importante para las entrevistas establecer un guión previo, al igual que durante las entrevistas de selección. Estructurado y organizado para recopilar la información que nos interesa. Algunas de las que llegamos aplicar fueron:

- ¿Qué puesto ocupa?
- ¿A quién reporta directamente?
- ¿Con qué otros departamentos colabora?
- ¿Quién valida finalmente su trabajo?
- ¿De qué manera impacta su trabajo en la compañía?
- ¿Qué tipo de herramientas se sirve diariamente para realizar su trabajo?
- ¿Qué funciones/tareas realiza?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Qué tipo de aptitudes son necesarias para el puesto, y cuáles se desarrollan durante el desempeño del mismo?
- ¿Qué tipo de complicaciones o complejidad tiene dicho puesto?

Esta batería de preguntas y muchas más son las que puedes llegar a aplicar para obtener la información necesaria a personas clave de la compañía.

No necesariamente se debe escoger entre un método concreto u otro, se puede realizar una combinación de varios. Una de las mejores opciones consiste en combinar los cuestionarios a los empleados de la compañía, compaginado con entrevistas a personas clave y supervisores. Esto hubiese resultado un método muy enriquecedor en nuestro caso de estudio. Pero tras estudiar el tiempo y la disponibilidad de todas las partes decidimos utilizar sólo una forma. Hubiese sido interesante aplicar ambas.

En definitiva y a modo de resumen en la siguiente tabla comparativa se puede ver con más detalle las ventajas y desventajas de cada técnica:

| MÉTODO | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---------------------|---|--|
| Cuestionario | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema estandarizado y estructurado 2. Bajo coste 3. Recogida de información en volumen 4. Tiempo reducido | <ol style="list-style-type: none"> 1. Complejidad en la elaboración 2. Poco control en la veracidad de las respuestas 3. Subjetividad |
| Observación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo coste 2. Objetividad por parte del entrevistador (al ser externo a la organización) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran cantidad de tiempo invertido (entrevistador como para el trabajador) 2. Programación con los trabajadores |
| Entrevistas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetividad 2. Coste reducido 3. Procedimiento personalizado | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran cantidad de tiempo invertido 2. Falta de contrastación de la subjetividad del trabajador. |

Tabla 1: Metodología de recopilación de información. Ventajas y desventajas de cada método. Elaboración propia.

4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Una vez identificadas las funciones, tareas, misión y razón de ser del puesto, procedemos a plasmar esta información en una plantilla de descripción.

4.1. Metodología

Una descripción de puestos debe contar con los siguientes apartados:

- **INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO:** Datos generales que nos aporten información y permitan situar en el espacio organizacional cada puesto.
- **FUNCIONES:** Tras el análisis de las funciones de cada puesto en este apartado se detalla de forma genérica ya que no debemos caer en la personalización de las tareas ni en la matización de cada tarea (porque entonces no hablaríamos de funciones sino de lo que son "tareas").
- **INTERRELACIONES:** Los departamentos con los que interactúa o impacta su actividad, puestos clave, proyectos...etc.
- **NIVEL COMPETENCIAL:** competencias, conocimientos necesarios y otros requisitos mínimos imprescindibles.

4.2. Descripción de puestos en Simumak

Una descripción de puestos de SIMUMAK debe contar con los siguientes apartados:

| | |
|---|--|
| IDENTIFICACIÓN | |
| Puesto de Trabajo: | Diseñador de niveles |
| Departamento: | Programación 3D |
| Puesto de trabajo del responsable directo: | CTO/Director Técnico |
| MISION DEL PUESTO | |
| Programar y diseñar niveles de aprendizaje, integrándolos en las aplicaciones software 3D, con el objetivo de asegurar la evaluación, control y seguimiento de la formación de los usuarios. | |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <p>-Crear y editar niveles y módulos de aprendizaje, utilizando la herramienta Unity 3D.</p> <p>-Identificar problemas e irregularidades, modificando las incoherencias y proponiendo nuevas alternativas y propuestas de mejora.</p> <p>-Implementar niveles y contenidos formativos de forma interactiva, colaborando con los equipos de programación y diseño.</p> <p>- Programar módulos del sistema y funcionalidad para las aplicaciones software, utilizando las herramientas previamente desarrollados por los programadores.</p> <p>- Editar el tiempo de duración, objetivos y criterios de evaluación, integrándolos en el desarrollo de los ejercicios de simulación.</p> | |
| RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES | |
| Con departamento | Realiza la actividad de |
| Diseño 3D | Recoge modelos 3D e imágenes para su posterior integración |
| Desarrollos y Sistemas | Recoge librerías para su posterior integración |
| SUPERVISIÓN | |
| Supervisa a | |
| Supervisado por | CTO/Director Técnico y Jefe de proyecto de Programación |
| FORMACIÓN REQUERIDA | |
| Estudios Homologados: | Ingeniería Informática |
| Especialización: | Unity, videojuegos, plataforma 3D |
| Otros estudios / conocimientos: | No aplica |
| Informática/Tecnologías: | UNITY |
| Idiomas: | No aplica |
| CUALIDADES Y COMPETENCIAS | |
| Capacidad de resolución de problemas, Planificación y organización, Gestión de conflictos, Decisión, Liderazgo y dirección de personas. | |

A. **IDENTIFICACIÓN:** En este apartado se muestra la información general: la empresa, el puesto, departamento al que pertenece, responsable o área de supervisión. En este ejemplo sólo hemos marcado estas posibilidades pero el abanico de información es muy amplio y puede variar según cada organización (por ejemplo: algunas organizaciones para tener una visión general mucho más sistematizada de su estructura suelen incluir el CECO

(centro de coste al que pertenece el puesto), área de negocio en el que se encuentra y el grupo profesional).

Como se puede observar Simumak al tener una estructura pequeña decidimos simplificar y marcar lo esencial del puesto.

- B. **MISIÓN DEL PUESTO:** Consiste en el objetivo, meta o razón de ser del propio puesto. La forma de redactarlo supone una estructura de lo más sencilla compuesta por:

INFINITIVO (*qué consiste*) + **GERUNDIO** (*cómo impacta*) + **PARA QUÉ...** (*con qué objetivo*)

- C. **FUNCIONES ESPECÍFICAS:** Principales funciones o tareas que requiere el puesto. En este apartado la estructura que puede tomar cada una de las funciones debe ser la siguiente:

Función 1: **INFINITIVO** (*qué*) + **GERUNDIO** (*cómo*)

- Cada descripción suele tener un número intermedio de 7 funciones. No existe un número definido de funciones por puesto pero es importante no sobrepasar y excederse en el número de las mismas ya que podría confundirse entonces con el listado de tareas. Y es importante mantener un número estándar para crear un poco de orden y estructuración entre las mismas, este tema puede suponer un conflicto de intereses y causar diferenciaciones en los trabajadores.

Es un aspecto que resultó bastante complicado para nosotros ya que al ser un equipo tan multidisciplinar y pequeño todos interactuaban y hacían mucha labor de soporte a otros departamentos, intentamos equiparar el número de funciones pero en muchos casos nos resultó realmente complicado como se puede observar en el ejemplo y en perfiles más técnicos como es por ejemplo el Simulation tester.

- Cada función cuenta con un nivel de responsabilidad y complejidad por lo que existe un ciclo entre ellas que hay que definir desde las funciones más prácticas hasta las más complejas.

Otras organizaciones además de las funciones específicas diferencian también otras denominadas genéricas del departamento, de la organización...etc. Se pueden por lo tanto presentar tanto por separado o como lo hemos hecho en nuestro caso de estudio integradas. Escogimos algunas comunes, fieles a los valores y filosofía de la compañía como: la mejora de la búsqueda de la calidad en todos los procesos y soporte multidisciplinar (colaboración con otros departamentos).

D. RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES: Es decir con qué otros departamentos y/o áreas colaboran o realizan proyectos conjuntos.

Otras organizaciones lo que hacen es especificar este punto con mayor detalle estableciendo :

- El tipo de relación: si es interna o externa
- Los interlocutores de las mismas (ej: responsables de un determinado departamento, proveedores..etc)
- El motivo de cada una de estas relaciones (ej: pedidos, coordinación...etc)
- Frecuencia: si se hacen de forma regular (diariamente, de forma semanal, mensual...etc)

E. SUPERVISIÓN: Permite identificar que cargo supervisa esta actividad y por otro lado qué tipo de funciones supervisa este puesto.

F. **FORMACIÓN REQUERIDA:** Cada puesto requiere de unos mínimos de conocimientos y formación necesarios para poder desempeñarlo. Este apartado es un soporte sólido y práctico que servirá de soporte en otros procesos de RRHH como es la selección, formación, planes de carrera, compensación...etc.

G. **CUALIDADES Y COMPETENCIAS:** Valorar las competencias, habilidades, destrezas, aptitudes y cualidades que requiere cada puesto es otra de las herramientas que permite a largo plazo servir como soporte de otros procesos, y sobre todo en selección ayuda a identificar el mejor talento para el puesto de trabajo.

En este caso se pueden especificar valores y/o competencias comunes a nivel departamental, global (según la organización) o del puesto.

En algunos casos otras empresas han utilizado este tipo de apartado como base de su diccionario de competencias para categorizar con un nivel de precisión muy riguroso los niveles o gaps de cada competencia. O establecer unos conocimientos globales a nivel departamental como por ejemplo: legal, finanzas, marketing...etc, y según los niveles establecidos de conocimientos nivelar la puntuación necesaria que requiere este puesto en cada una de ellas.

También en organizaciones más grandes y con sistemas más estandarizados se abre otro capítulo en la descripción denominado Dimensiones del puesto, esto quiere decir que puede reflejar el impacto económico del mismo en la organización. Las inversiones y los gastos que puede llegar a suponer. Este tipo de información en nuestro caso no fue reflejada ya que además de no contar con la información, probablemente después de nuestro trabajo se reestructuraría salarialmente la compañía por lo que decidimos no incluir estos datos en la descripción.

5. REFLEXIÓN CRÍTICA

Después de haber entrado en profundidad en la conceptualización y contextualización de la descripción y análisis de puestos, quiero compartir algunos comentarios referentes al proyecto en sí. Desde un principio gracias a la responsable de RRHH tanto mi equipo como yo tuvimos muy fácil integrarnos en la cultura y filosofía de la empresa. Escogimos dedicar nuestro trabajo a la descripción y análisis de puestos, mapa de puestos, valoración y diccionario de competencias.

No existe una parte sin la otra y concretamente para Simumak una empresa pequeña con una plantilla muy joven y enérgica estaba en proyecto de crecimiento y expansión, por lo que estructurar y ofrecer coherencia en la organización podría ayudarles a alcanzar más fácilmente este objetivo.

Como hemos mencionado anteriormente el 95% de las empresas conocen la importancia de la gestión empresarial como ventaja competitiva para poder estar a la altura de las necesidades del entorno y sobre todo garantizar sostenibilidad en el tiempo.

El análisis y descripción de puestos para ellos suponía una imagen y coherencia como organización que les permitiría tener impacto de cara a su objetivo de expansión a medio-largo plazo.

Al principio la responsable de RRHH nos facilitó toda la información posible de la que disponía hasta ese momento; información parcial de los puestos actuales (algunos de ellos sin definir) y el organigrama de puestos. Con eso ya empezamos a trabajar, lo primero era comprender la estructura y la razón de ser de su compañía para ello nos pusimos manos a la obra empapándonos de la historia, misión, valores de la compañía, productos, sector en el que se movía, personal, competencia, clientes y proyectos.

Después investigar profundamente acerca la empresa intentamos comprender la organización de la misma, el miedo que teníamos durante esta fase era el de intentar discriminar con claridad puestos y personas, dudamos mucho por lo que decidimos en varias ocasiones contrastar nuestras dudas con la responsable de RRHH.

Este aspecto es fundamental de cara a realizar un análisis de puestos porque en algunas ocasiones cada profesional considera que su trabajo es único y diferenciado de los

demás sin darse cuenta de que en una organización no podemos crear puestos en función de las personas que lo realizan sino lo que el mismo conlleva.

La metodología del análisis de puestos ha de ser lo más completa posible cuanto más información obtengamos mejor será en este caso, luego lo idóneo sería combinar varios métodos para conseguir la información que queremos, como avanzábamos anteriormente existen diferentes métodos de recogida de información: podíamos haber utilizado un cuestionario previo dirigido a todos los empleados de la compañía, y posteriormente realizar entrevistas a personas clave de la compañía para poder complementar y contrastar la información obtenida anteriormente.

En nuestro caso sólo utilizamos el último método ya que en función del tiempo del que disponíamos y la disponibilidad del personal de Simumak en verano era bastante reducida.

Una vez tuvimos toda la información de cada puesto comenzamos a agrupar familias y grupos de puestos para poder crear la estructura funcional de la compañía. Finalmente reflejando toda esta información en la descripción de puestos, los apartados y estructuras utilizados fueron los que utilizaban actualmente en Simumak.

Y una vez finalizadas todas las descripciones, iniciamos una ronda de revisiones intensiva con el objetivo de reconocer que realmente habíamos identificado la esencia del puesto, no habíamos definido tareas, sino funciones y responsabilidades, y el resultado final realmente tenía un soporte estructurado que serviría de base documental para elaborar el mapa de puestos, la valoración y diccionario de competencias mas adelante.

Mi reflexión personal en este trabajo es precisamente de agradecimiento y de aprendizaje máximo.

Agradecimiento en todo momento a mi equipo, si hay alguna palabra que pueda definir la actuación de todos nosotros en este gran proyecto es **compromiso e implicación**. Incluso con un miembro de nuestro equipo en el extranjero por parte de todos este trabajo ha sido un verdadero esfuerzo con una recompensa bien merecida, en poco tiempo hemos sabido compaginar tiempo y disponibilidad de todos nosotros, proponiendo medios, herramientas y alternativas para solventar los problemas y ajustarnos a los objetivos marcados. También en especial a Juan y Almudena que

gracias a sus prácticas en otras empresas de Consultoría nos han podido ofrecer mucha cantidad de información para poder afrontar sobre todo la parte de valoración y diccionario de competencias.

En cuanto a la parte de Descripción gracias a un miembro de la compañía donde yo realicé mis prácticas, pudimos ganar orientación y consejo sobre todo en la parte de análisis y descripción, ya que esta persona tenía amplia experiencia en reestructuración de perfiles y había trabajado muchos años con análisis y descripción de puestos, por lo que su ayuda también nos sirvió mucho para mejorar algunos aspectos de esta parte.

En cuanto al aprendizaje que ha supuesto este proyecto, como mencionaba antes después del sacrificio, esfuerzo e implicación hemos podido disfrutar de un proyecto del que nos sentimos realmente orgullosos y del cuál el cliente resultó muy satisfecho que al fin y al cabo era lo más importante y cumplimos este objetivo.

Aprendimos a trabajar bajo presión, a distancia, a coordinar tareas, a estructurar y dividir responsabilidades, a trabajar en pequeños grupos dependiendo de la disponibilidad de cada uno, constantemente diferente por lo que terminamos trabajando todos con todos, a medir los tiempos y a identificar y aprovechar las fortalezas o ventajas a nivel de conocimientos que poseía cada uno por las prácticas que realizábamos en nuestras respectivas empresas.

Una de las áreas de mejora o mejor dicho de aprendizajes futuros que yo quizás destacaría mucho más, son los plazos para realizar este tipo de proyectos. Ya que al menos en nuestro caso abarcamos muchos aspectos con Simumak, que requerían más tiempo y dedicación, sobre todo la parte de análisis de puestos. Además el hecho de realizarlo en verano también reducía mucho la posibilidad de accesibilidad al personal de la compañía. Sin contar con la nuestra ya que todos nosotros realizábamos prácticas en empresas y muchos a veces con horarios complicados que dificultaban la posibilidad de coincidir (al menos en mi caso que también trabajaba los fines de semana, o mis compañeros que por proyectos también tenían estos días ocupados).

Pero en resumen mi experiencia y reflexión personal salvo estas últimas áreas de mejora ha sido muy positiva y gratificante.

6. BIBLIOGRAFÍA

Gan, F.& Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España. Díaz de Santos.

Pereda, S. & Berrocal, F.(2015). Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias. Recuperado de: http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf.

García, M., Hierro, E., & Jiménez, J.J. (2001). *Selección de personal. Sistema integrado*. Madrid, España. ESIC editorial.

Cuenca, J. (2012). *Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales*. Madrid, España. Instituto Nacional de Administración pública.

Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.

Jiménez, D.P. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid, España. ESIC editorial.

Gan, F. & Triginé, J. (2012). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid, España. Ediciones Díaz Santos.

Marín, F. (2012). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en Pymes*. Universidad de León. León.

Oltra, V., Curós, M.P., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R., & Tejero, J. (2011). *Desarrollo del factor Humano*. Barcelona . Editorial UOC.

Valenzuela, B., & Ortiz, M. (2004). *Análisis de Puestos de trabajo*. México. Mora-Cantúa Editores, S.A. de C.V.

López, C.M. (2002). *Persona y Profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid. TEA Ediciones, S.A.

Burack, E. (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos: una orientación estratégica*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Puchol, L. (2005). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos* . Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

De la Fuente, D., Fernández, I. & García, N. (2006). *Administración de empresas en ingeniería*. Oviedo. Ediciones de la Universidad de Oviedo.

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: Casos*. México. Ediciones Granica S.A.

7. ANEXOS