

CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE SIMUMAK

MAITE DE LA GUARDIA NAVARRO

NOMBRE DEL TUTOR

FÉLIX ALARCÓN

MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

ICADE BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado salud y fuerza para lograr mis objetivos y estar conmigo en cada paso que doy, fortaleciéndome e iluminándome.

A mis queridos padres, Juan Francisco de la Guardia y Gabriela Navarro, quienes me han dado la oportunidad de venir a hacer mi máster en Madrid y en tan prestigiosa universidad. Agradezco su apoyo incondicional, sus consejos, sus valores y sus enseñanzas, las cuales me han llevado a ser quien soy actualmente.

A ICADE BUSINESS SCHOOL, por brindarme la oportunidad de seguir desarrollándome profesionalmente e impactar positivamente en esta etapa muy importante en mi vida profesional, la cual hoy culmino, mi Maestría en Recursos Humanos.

A los Profesores, a Jesús Labrador, Pilar Castro, José María Fernández y nuestro tutor del Máster, Félix Alarcón, quienes con mucha paciencia, esfuerzo y dedicación estuvieron presentes en todo momento, apoyándonos y brindándonos la oportunidad de recurrir a ellos en lo que necesitáramos y gracias al apoyo brindado, han aportado un alto porcentaje a mis ganas de seguir desarrollándome en mi carrera profesional.

A la empresa SIMUMAK y a la jefa de Recursos Humanos, Mariví Puebla, por permitirnos desarrollar nuestro Trabajo Fin de Máster con ellos, llenarnos de enseñanzas, de escuchar nuestras ideas y dejarnos implantar nuestras propuestas y conocimientos al respecto.

Y por último, pero no menos importante, a mis amigos y compañeros, quienes siempre estuvieron a mi lado para ayudarme en todo momento y han dejado una marca imborrable en mí.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	04
1.1. SIMUMAK.....	05
1.2. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO...07	
2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS.....	10
2.1. BENEFICIOS DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.....	15
2.2. APLICACIONES DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN OTROS PROCESOS DE RR.HH. SIMUMAK.....	16
3. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y MAPA DE PUESTOS.....	18
3.1. BENEFICIOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS.....	22
3.2. APLICACIONES DE LAS VALORACIONES DE PUESTOS EN OTROS PROCESOS DE RR.HH. SIMUMAK.....	23
3.3. MAPA DE PUESTOS.....	24
4. PROPUESTA A SIMUMAK.....	26
4.1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.....	26
5. MI EXPERIENCIA EN EL PROYECTO.....	29
CONCLUSIÓN.....	30
BIBLIOGRAFÍA.....	31
ANEXOS.....	32

1. INTRODUCCIÓN

Dentro de una organización, el factor humano juega un papel fundamental, ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar y ejecutar acciones con el objetivo de que la organización opere de manera eficiente y eficaz, alcanzando exitosamente sus metas y objetivos.

La empresa SIMUMAK, donde realizamos nuestro proyecto, la conseguimos a través de una compañera del grupo del Máster, quien tiene amigos que trabajan ahí y nos pusieron en contacto con la encargada de Recursos Humanos (Mariví Puebla) quien estuvo reuniéndose con nosotros y apoyándonos en todo momento y a lo largo del proyecto.

Por medio de nuestro proyecto de Consultoría, hemos querido generar un impacto positivo en la empresa, fortaleciendo el departamento de Recursos Humanos, ya que es el pilar fundamental en el engranaje de la compañía.

Durante este periodo, nos enfocamos en describir y valorar cada uno de los 29 puestos de trabajo, con el fin de llegar a obtener un mapa de puestos y un diccionario de competencias, basándonos en los valores, palancas estratégicas y cadenas de valor de la organización.

Nuestro objetivo principal nos permitirá tanto a corto como a medio plazo, poder realizar modificaciones en los diferentes procesos de selección, formación, compensación y evaluación del desempeño.

1.1. SIMUMAK

En la primera reunión que tuvimos con Mariví, nos comentó a cerca de la empresa tecnológica, la cual fue fundada en el año 2005, perteneciente al grupo Everis Aeroespacial y Defensa, situada en el sector de la ingeniería industrial y mecánica.

Realizar este proyecto me pareció interesante desde el principio, ya que lo hicimos en una empresa que se dedica a gestiones no tan comunes y de alta importancia para la sociedad.

Ofrece soluciones formativas basadas en herramientas de solución, por lo cual disminuye el riesgo de accidentes, a la misma vez que aumenta la seguridad en sectores como la automoción, la construcción, la minería, aviación, entre otros.

Al día de hoy, SIMUMAKobtiene los mejores resultados en la seguridad, rentabilidad productividad y sostenibilidad de sus simuladores, así como también se encarga de su cadena de valor, ya que desarrolla su producto al 100%, desde el diseño del software y el planteamiento del hardware, hasta el desarrollo de un plan de formación integral.

Mientras visitábamos las instalaciones de la empresa, nos enseñaron los diferentes simuladores y cómo funcionan cada uno de ellos. Utilizan la plataforma de movimiento, que es un sistema electromecánico compuesto por una base, sobre la cual se encuentran los motores y la caja de control, y una plataforma superior, sobre la que se acopla la cabina de simulación.



Me parece impresionante cómo la tecnología ha ido avanzado tanto y tan rápidamente que han creado simuladores con un sistema audiovisual avanzado, los cuales forman y concientizan a los conductores y operarios a manejar responsablemente. Lo importante es que con esta innovación, reducen de manera significativa los riesgos de accidentes asociados a las prácticas de conducción en situaciones reales.

Mientras conversábamos con Mariví, nos explicaba que SIMUMAK ha estado creciendo rápidamente y como consecuencia, el departamento de Recursos Humanos, no contaba con el personal suficiente, ni con las políticas adaptadas a su tamaño y volumen actual, por lo cual, nos planteó la necesidad de llevar a cabo una serie de herramientas y puntos de mejora que se necesitan para fortalecer el departamento.

Los proyectos de mayor prioridad a desarrollar, dentro del área de Recursos Humanos eran: reestructurar el organigrama, redactar el análisis y descripciones de puestos, valorar los 29 puestos de trabajo, realizar un mapa de puestos y confeccionar el diccionario de competencias.

Al principio, pensábamos que con el poco tiempo que teníamos, no lograríamos realizar todos los puntos que le urgían a Mariví, pero al final pudimos organizarnos y sacarlo adelante de manera satisfactoria.

Al momento de realizar la consultoría, nos enfocamos en los siguientes pilares:

- Adaptar nuestro trabajo a las necesidades del cliente, priorizando las demandas más urgentes del departamento de Recursos Humanos de la empresa.
- Adecuar nuestra metodología a las técnicas utilizadas en SIMUMAK.
- Validar periódicamente el avance del proyecto con la supervisora del departamento de Recursos Humanos, para que todo vaya acorde a sus expectativas y cumpliendo con las características de la empresa.

- Enfocar nuestro trabajo a los objetivos del proyecto, generando impacto a corto y medio plazo y cumpliendo con las políticas de gestión de personas, de manera que pueda ser sostenible a largo plazo.

1.2 Planificación y organización del equipo de trabajo

Para poder realizar un buen proyecto de consultoría, teniendo en cuenta que éramos cinco personas, de las cuales dos estuvieron fuera del país por algunos meses, a los seis meses iniciado el proyecto, estábamos conscientes que debíamos organizarnos con anticipación, de manera que ningún miembro del equipo se viera perjudicado y que la carga de trabajo fuera equitativa para cada uno.

Cabe destacar que no tuvimos ningún inconveniente al respecto, ya que todo el equipo puso de su parte, estuvimos presente en las primeras reuniones con el departamento de Recursos Humanos y en el momento en el que teníamos que reunirnos, si no podíamos por motivos de distancia o falta de tiempo, nos reuníamos vía *Skype*. Siempre mantuvimos una buena comunicación entre nosotros y constantemente nos reuníamos todos los miembros del equipo.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente y que cada una de las etapas del proyecto se debía validar con la responsable de Recursos Humanos de la empresa, hicimos una planificación para las diferentes fases del mismo:

Fase 0: Organización del proyecto (Abril-Mayo2015):

- Tuvimos la reunión inicial, donde nos presentamos los miembros del equipo y le presentamos una propuesta con los posibles temas que podíamos desarrollar en el proyecto, a la vez, recogimos información sobre las necesidades que tenía el área de Recursos Humanos.
- Analizamos las necesidades de la empresa y se las presentamos al tutor para que nos orientara a los objetivos del proyecto y así realizar nuestra propuesta final.

Fase I: Análisis y Descripciones de puestos (Junio-Julio 2015):

- Recogimos y revisión de la información que tenían acerca de los puestos y sus respectivas descripciones.
- Realizamos las entrevistas de los puestos de trabajo de cada uno de los colaboradores, bajo la supervisión de Mariví,
- Redactamos las descripciones de puestos.
- Recursos Humanos nos validó las descripciones de los puestos.

Fase II: Valoración y Mapa de Puestos (Agosto 2015):

- Cada uno de los miembros del equipo valoró los 29 puestos de trabajo descrito en la fase anterior, según el método HAY.
- Tuvimos una reunión de equipo para validar entre nosotros las valoraciones que habíamos realizados en la cual se definió una única valoración grupal.

- Realizamos el Mapa de puestos ordenando los puestos por departamento y puntos totales de valoración.
- Recursos Humanos nos validó tanto la valoración de los puestos como el Mapa de puestos.

Fase III: Diccionario de Competencias (Septiembre-Octubre 2015):

- Presentamos en Recursos Humanos un listado con 9 competencias, los cuales podrían ser incluidos en el Diccionario de Competencias.
- Redactamos los comportamientos para cada una de las 9 competencias
- Recursos Humanos nos validó tanto el nombre y número de competencias a definir, como el número de comportamientos y niveles incluidos en cada competencia.

En este proyecto individual, me centraré en las fases I y II del proyecto realizado.

2. Análisis y Descripciones de Puestos

Luego de reunirnos con Mariví, quién nos facilitó la información y documentación necesaria de la empresa, revisamos el organigrama que tenían principalmente, tuvimos que realizar varios cambios en él, dividiéndolo en 3 áreas principales: el área de diseño. El área de oficinas centrales y el área técnica, cada una con sus divisiones correspondientes - VER ANEXO 1. Página 19 - de esta manera, nos facilitaría la ejecución de los proyectos a desarrollar.

Tuvimos entrevistas personales con los colaboradores de SIMUMAK, junto con la presencia de Mariví, para entender más a fondo de qué trataba el puesto de trabajo de cada uno, a qué departamento pertenecía dentro de la organización, a quién reportaban, qué funciones ejercían en ellos, entre otras.

Para ellos, realizamos las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es la función o funciones básicas que usted realiza en su puesto de trabajo y/o cuáles son sus principales responsabilidades?
- b. ¿Para qué realiza usted las anteriores funciones?
- c. ¿Qué tipo de orientaciones o directrices recibe para la consecución de los resultados anteriores? ¿De quién las recibe?
- d. ¿Cuál es el número de personas que dependen directa e indirectamente de usted? ¿Qué puestos ocupan?

- e. ¿Cuáles son los puestos / departamentos con los que tiene relación con motivo de su actividad?

Una vez recogida toda la información necesaria, procedimos a redactar las descripciones de puestos - VER ANEXO 1, página 21 -la cual es considerada un instrumento de apoyo e información en donde se identifican las funciones, actividades, habilidades y capacidades que requieren las personas para desarrollar cada uno de los puestos dentro de la organización.

Según Peña Baztan (1990), la Descripción de puestos se define como “la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis”.

En mi opinión, el análisis y descripción de puestos, es esencial tanto para el colaborador como para la organización. En el caso del primero, proporciona claridad en el alcance de las actividades y responsabilidades de manera que puede orientar a los colaboradores para fortalecer el desarrollo de sus competencias, tanto técnicas como personales e interpersonales. Para la empresa, este instrumento resulta de gran ayuda para fortalecer la política de Recursos Humanos, plantear los objetivos de cada área, brindar perfiles completos de colaboradores sentando las bases para la selección de futuros postulantes, también nos facilita el idear un plan de remuneración equitativo y realizar juicios sistemáticos al momento de realizar evaluaciones de desempeño, entre otras cosas.

En base al objetivo estratégico de alinear a la persona - puesto, hemos elaborado apartados específicos para que éste sea más completo y actualizado, en él quedan incluidas: la identificación, misión del puesto, funciones específicas, relaciones interdepartamentales,

supervisión, formación requerida y las cualidades y competencias necesarias para cada puesto.

Los diferentes apartados de los que se componen las nuevas Descripciones de puestos son:

- a. **Identificación:** quedan especificados la denominación del puesto de trabajo, el departamento al que pertenece y la dependencia jerárquica y funcional.
- b. **Misión del puesto:** especificada tal cual será transmitida por los responsables y por la que se le pedirá responsabilidad al ocupante del puesto.
- c. **Funciones específicas:** se describen de siete a diez funciones a ejecutar, dependiendo de la profundidad del contenido funcional que mantiene el puesto de trabajo desde el inicio de su actividad y con carácter previo a su crecimiento y expansión.
- d. **Relaciones interdepartamentales:** se recopilan los aspectos curriculares a nivel de formación y experiencia que serán los mínimos necesarios y exigibles para desempeñar la función, así también como las competencias pertinentes a cada puesto de trabajo.

Ejemplo del puesto de Compras y Logística, dentro del área Administrativa, utilizado en el TFM grupal:

IDENTIFICACIÓN	
Puesto de Trabajo:	Administrativo Compras y Logística
Departamento:	Administración-Finanzas
Puesto de trabajo del responsable directo:	Rble. Administración – Finanzas
MISIÓN DEL PUESTO	
Gestionar las áreas de compras y logística optimizando los parámetros de costes/ calidad/ servicios/ plazos , negociando con clientes y proveedores, dando soporte al departamento	

de Administración y Finanzas.
FUNCIONES ESPECÍFICAS
COMPRAS:
- Fidelizar la relación con suministradores y proveedores de servicio de transporte, haciendo seguimiento de pedidos de materiales y búsqueda de los mismos.
- Recoger y gestionar los pedidos del departamento técnico con Atenea, cumplimentando la información necesaria para la misma.
- Solicitar presupuestos y negociación con proveedores de compras indirectas, gestionando la logística de las mismas.
- Realizar compras específicas que no estén relacionadas con la actividad habitual de la empresa, manteniendo la comunicación con el responsable financiero.
- Gestionar la recepción del material y los albaranes, garantizando que estén al día con los pedidos.
- Atender posibles incidencias por medio de llamadas telefónicas y/o presencialmente, resolviendo las objeciones del cliente.
- Reportar de las operaciones de compras al Responsable financiero, manteniéndolo informado de los procesos con proveedores en curso.
LOGÍSTICA:
- Gestionar la logística y traslado de los simuladores nacional e internacionalmente, acudiendo a la recepción del material y los albaranes.
- Optimizar el transporte, reduciendo el coste, plazos y modos de entrega.
- Gestionar la logística y traslado de los simuladores nacional e internacionalmente, mejorando el tiempo de traslado.
- Resolver incidencias de logística, detectando con anticipación posibles fallos en el proceso.
- Buscar proveedores de servicios de transporte, poniéndolos a disposición del cliente.
COMUNES:

- Velar por el cumplimiento de las políticas de calidad y seguridad establecidas en el ámbito de su ocupación
- Apoyar a los distintos departamentos en las actividades relacionadas con el contenido de sus funciones

RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES	
Con departamento	Realiza la actividad de
Producción-Taller/SET	Recoger pedidos de material y poner en marcha el procedimiento de compras y/o logística
SUPERVISIÓN	
Supervisa a	No aplica
Supervisado por	Rble. Administración-Finanzas
FORMACIÓN REQUERIDA	
Estudios Homologados:	Formación en Administración
Especialización:	No aplica
Otros estudios conocimientos:	No aplica
Informática:	Ofimática avanzada
Idiomas:	Inglés intermedio
CUALIDADES Y COMPETENCIAS	
Debe ser una persona metódica y con gran capacidad de organización. Capacidad de resolución de problemas y disponibilidad. Capacidad de trabajo en equipo.	

IDENTIFICACIÓN	
Puesto de Trabajo:	Artista 2D
Departamento:	Arte
Puesto de trabajo del responsable directo:	Jefe de Proyecto Arte
MISIÓN DEL PUESTO	
Desarrollar los interfaces a nivel gráfico y usabilidad para el software, cumpliendo con los plazos de entrega y los objetivos marcados por los responsables.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar los elementos que componen las interfaces y los menús, obteniendo la mayor calidad posible en los mismos y buscando siempre la innovación. • Crear manuales de estilo, facilitando que Programación 3D integre a continuación las interfaces en el software. • Proponer mejoras en las interfaces desarrolladas, mejorando para ello los manuales de estilo. • Realizar mockup estáticos o dinámicos, presentando los mismos a la Oficina Técnica de Proyecto incluyendo las especificaciones del cliente. • Desarrollar elementos gráficos de presentaciones o aplicaciones, facilitándolos al resto de departamentos, como Marketing o Sistemas, cuando éstos los requieran. • Realizar el control de calidad pertinente después de que el programador haya acabado la integración, realizando las correcciones necesarias detectadas durante el análisis. • Contribuir de forma eficiente a proyectos en proceso, ayudando a mitigar las limitaciones que aparezcan en cada plataforma. 	
RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES	
Con departamento	Realiza la actividad de
OTP	Recoger especificaciones de cliente
Programación 3D	Recibir feedback de interfaces Entregar Manual de Estilo
Marketing	Desarrollar elementos gráficos para sus presentaciones
Desarrollos y Sistemas	Desarrollar elementos gráficos para sus aplicaciones

Para realizar estas descripciones, nos dividimos los 29 puestos de trabajo entre todos los miembros del equipo, luego de cada uno realizar sus respectivas descripciones, tomando en cuenta la misión de cada uno de los puestos, procedimos a ponerlas en común. Las descripciones ya realizadas, pasaron a ser revisadas por el departamento de Recursos Humanos en SIMUMAK, las cuales fueron validadas para poder continuar con la realización de las valoraciones de los puestos.

2.1 Beneficios de las descripciones de puestos

Según el autor Reyes Ponce (1991), el análisis de puestos nos brinda beneficios tanto para la empresa, como para los supervisores, el departamento de Recursos Humanos, como también para los mismos trabajadores. Son los siguientes:

Para la empresa:

- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo entre los colaboradores.
- Es una de las bases fundamentales a la hora de ascender a un trabajador.
- Sirve para distribuir las responsabilidades según las tareas a ejercer.
- Permite a los directivos sobre algún problema o error acerca del puesto de trabajo.
- En general, facilita la organización y coordinación de las actividades de la empresa.

Para los supervisores:

- Proporciona un conocimiento completo acerca de las tareas otorgadas a sus colaboradores, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Ayuda a orientar al trabajador acerca de las labores a realizar.

- Permite buscar al colaborador más apto a la hora de ocupar un puesto de trabajo, o al momento de ascender.
- Facilita al nuevo supervisor dirigir el trabajo de sus colaboradores.

Para el colaborador:

- Señala con claridad sus responsabilidades, dándole a conocer sus tareas dentro del puesto de trabajo.
- Impide que se realicen mismas funciones que un trabajador de otro departamento.
- Ayuda al colaborador a saber si está haciendo bien sus tareas.
- Resalta sus méritos y le hace conocer sus fallas y errores.

Para el departamento de Recursos Humanos:

- Es la base fundamental de las técnicas que se deben aplicar.
- Permite conseguir al colaborador más apto para un puesto en específico.
- Es un requisito indispensable para realizar la valoración de puestos.
- Permite calificar de manera adecuada los méritos del personal.
- Facilita al momento de hacer las entrevistas de trabajo.
- Permite resolver las quejas con mayor facilidad y claridad.

2.2. Aplicaciones de la Descripción de puestos en otros procesos de RR.HH.

SIMUMAK:

En nuestro Trabajo de Fin de Máster grupal, llegamos a un acuerdo acerca de las aplicaciones de las descripciones de puestos en otros procesos de Recursos Humanos, éstas son las siguientes:

- a. **Reclutamiento:** Proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y, de esta manera, resulta útil para determinar las fuentes de reclutamiento en las que será más probable encontrar candidatos que se ajusten a estos requerimientos.
- b. **Selección:** Ofrece datos suficientes para definir el perfil tipo en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.
- c. **Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.
- d. **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones que debe realizar la

persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

- e. **Valoración de Puestos:** Constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar.

3. Valoración de Puestos de trabajo y Mapa de Puestos

Me atrevería a definir la valoración de puestos de trabajo como la técnica que utilizamos para establecer el valor individual de cada puesto de trabajo, en relación con el resto de los puestos en este caso, el de SIMUMAK., lo considero el punto de partida para poder empezar el sistema compensación y beneficios y que éste sea de forma equilibrada.

Para valorar los 29 puestos de trabajo, utilizamos el sistema HAY. Todos los miembros del equipo valoramos cada uno de los puestos de trabajo y luego nos reunimos para ponerlos en común.

Cuando teníamos los 29 puestos consolidados, convocamos a Mariví a una reunión, para que las valoraciones fueran revisadas por el departamento de Recursos Humanos en SIMUMAK, las cuales en seguida fueron validadas y de esta manera, pudiéramos continuar con la realización del mapa de puestos.

El sistema HAY cuenta con las siguientes características, las cuales fueron tomadas en cuenta en nuestro Trabajo Fin de Máster grupal - VER ANEXO 1. Página 11 -:

- Surge del análisis y descripciones de los puestos de trabajo dentro de la organización.
- Es flexible y adaptable a cada organización.
- Refleja la situación actual de los puestos de trabajo y de la compañía.
- En una de las herramientas utilizadas para la gestión de Recursos Humanos.
- Analiza las funciones del puesto, no el desempeño de la persona.
- Valora el puesto tal y como existe actualmente.

Analizamos los resultados que el puesto aporta a la organización, según el plano en el que actúa:

- Plano estratégico: la actuación afecta a las políticas y planes globales de la compañía (“Qué hacer”)
- Plano táctico: la actuación afecta a políticas amplias y específicas que establecen y controlan Planes de acción (“Cómo hacerlo”)
- Plano operativo: actuación y procedimientos cuyo objetivo es la consecución de los planes de acción.

Valoraciones de puesto de SIMUMAK utilizando el sistema HAY-VER ANEXO 1. Página

86:

	PUESTO	CARACTER	ENFASIS	COMPETENCY	n	% COMPETENCY	PROBLEM SOLVING	SP	%S.PROBLEMAS	RESPONSABILIDAD	RP	RESPONSABILIDAD	TOTAL
AREA DE DISEÑO	DISEÑADOR DE PRODUCTO	N		E 1 1	175	48%	E +4	87,5	24%	E +IV	100	28%	362,5
AREA DE OFICINAS CENTRALES	ADMINISTRATIVO DE COMPRAS Y LOGÍSTICA	S		C 1 1	100	67%	C -3	25	17%	C -II	25	17%	150
	ADMINISTRATIVO CONTABLE	S		C 1 1	100	67%	C -3	25	17%	C -II	25	17%	150
	AREA JURIDICA	S		D 1 1	132	67%	C -3	33	17%	C -III	33	17%	198
	RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	S		E +1 1	200	62%	D +3	66	20%	D III	57	18%	323
	RESPONSABLE DE DESARROLLO DE NEGOCIO INTERNACIONAL	N		E 1 2	200	49%	E +3	76	19%	E -V	132	32%	408
	GESTOR DE MERCADOS Y EQUIPOS COMERCIALES	S		C 1 3	152	65%	C -3	38	16%	C +III	43	18%	233
	COORDINACIÓN MARKETING Y DESARROLLO DE NEGOCIO	S		D +1 1	175	60%	D +3	57,75	20%	D III	57	20%	289,75
	PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN	S		D 1 1	132	67%	C -3	33	17%	C +II	33	17%	198
	RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	S		D 1 3	175	62%	D +3	57,75	20%	D -III	50	18%	282,75
	ADMINISTRATIVO SOPORTE BRASIL	S		C 1 1	100	68%	C +2	22	15%	C -II	25	17%	147
AREA TECNICA	JEFE DE PROYECTO ARTE	N		E +1 2	230	50%	E -4	98,9	21%	E -V	132	29%	460,9
	ARTISTA 3D	N		E 1 1	175	57%	E +3	66,5	22%	D -IV	66	21%	307,5
	ARTISTA 2D	N		E 1 1	175	57%	E +3	66,5	22%	D -IV	66	21%	307,5
	JEFE DE PROYECTO DESARROLLO Y SISTEMAS	T		D +1 1	152	62%	D -3	44,08	18%	D -III	50	20%	246,08
	DESARROLLO DE SISTEMAS	T		C 1 1	100	67%	C -3	25	17%	C -II	25	17%	150
	PROGRAMADOR ANDROID	T		C 1 1	100	67%	C -3	25	17%	C -II	25	17%	150
	INGENIERO ELECTRÓNICO	T		E 1 1	152	48%	E -4	65,36	21%	E -IV	100	32%	317,36
	JEFE DE PROYECTO PROGRAMACIÓN 3D	T		E +1 2	230	50%	E -4	98,9	21%	E -V	132	29%	460,9
	PROGRAMADOR 3D	T		E 1 1	175	57%	E +3	66,5	22%	D -IV	66	21%	307,5
	SIMESCAR	T		C 1 1	100	63%	C -3	25	16%	C -III	33	21%	158
	JEFE PROYECTO DISEÑO	N		E +1 1	200	48%	E -4	86	21%	E -V	132	32%	418
	INGENIERO DE DISEÑO	N		E 1 1	175	55%	E -4	75,25	24%	D -IV	66	21%	316,25
	INGENIERO OTP	T		E 1 1	175	55%	E +3	66,5	21%	D IV	76	24%	317,5
	DISEÑADOR DE NIVELES	N		E -1 1	152	55%	E +3	57,76	21%	D -IV	66	24%	275,76
	DOCUMENTALISTA	S		C -1 1	87	66%	C +2	19,14	15%	C -II	25	19%	131,14
	JEFE DE TALLER	T		C +1 2	132	63%	C -3	33	16%	C +III	43	21%	208
	TECNICO DE TALLER	T		C 1 1	100	69%	C +2	22	15%	B +II	22	15%	144
SIMULATION TESTER	T		C 1 1	100	63%	C -3	25	16%	C -III	33	21%	158	

Dividimos los veintinueve puestos de trabajo dentro de las tres grandes áreas de la organización, tomando en cuenta si eran de diseño, de las oficinas centrales (gestiones administrativas) o si pertenecían al área técnica.

Luego utilizamos los tres grandes factores para poder valorar los puestos:

- a. Factor Competencia: A este factor se le conoce como el "saber", ya que es el conjunto de conocimientos y habilidades que se necesitan para desempeñar un puesto de trabajo, sin importar el cómo se haya adquirido.
- b. Factor Solución de problemas: Este factor se le conoce como el "pensar", porque se encarga de medir y evaluar la capacidad de pensar con respecto a la calidad y la autonomía del puesto para poder identificar, definir y encontrar solución a los problemas que se le presentan.
- c. Factor Responsabilidad: Este último factor es conocido como "actuar", debido a que mide el valor que aporta el puesto de trabajo a la organización. Lo mide según las siguientes dimensiones:
 - Libertad para actuar: Es el nivel de decisión y acción que se le otorga a un puesto para lograr sus resultados.
 - Magnitud: Mide la influencia del puesto descrito en una organización.
 - Impacto: describe la manera en que un puesto influye en una parte de la organización.

Luego de identificar dichos factores, es muy importante clasificar los puestos según su perfil, ya que una vez clasificados, podremos calcular el porcentaje final y la valoración de cada puesto. Estos perfiles se clasifican de la siguiente manera:

- Pensantes: son aquellos puestos donde la solución de problemas es mayor a la responsabilidad. Suele tratarse de puestos operativos o no directivos.

- Actuantes: en los que la responsabilidad es mayor que la solución de problemas.
- Equilibrados: Los puestos equilibrados, o planos, son aquellos en los que ambos factores están en equilibrio

Al clasificar los perfiles, es muy importante tomar en cuenta lo siguiente:

- A medida que se asciende en la Organización los puestos incrementan su porcentaje relativo de **Responsabilidad**.
- Los puestos de investigación tienen mayor porcentaje de **Solución de Problemas**.
- Los puestos de ejecución y apoyo tienen mayor porcentaje de **Responsabilidad**.

3.1 Beneficios de la valoración de puestos

- Permite clasificar fácilmente los puestos en clases, categorías o niveles.
- Reduce las quejas y disminuye la rotación de personal.
- Nos ayuda en los procesos de selección y reclutamiento.
- Es una herramienta clave para la compensación y beneficios.
- Identificar perfiles profesionales para selección, promoción y desarrollo.
- Sirve como guía de los requerimientos actuales y potenciales de los ocupantes de los puestos.

3.2. Aplicaciones de las Valoraciones de puestos en otros procesos de RR.HH.

SIMUMAK:

En nuestro Trabajo de Fin de Máster grupal, llegamos a un acuerdo acerca de las aplicaciones de las valoraciones de los puestos en otros procesos de Recursos Humanos, éstas son las siguientes - VER ANEXO 1. Página 13 -:

" **a) Retribución:** El nivel de responsabilidad evaluado en la valoración influye en la retribución. Sin embargo, no existe una relación directa entre la valoración y la retribución ya que el nivel de responsabilidad de cada puesto es solo uno de los factores que se deben tener en cuenta para retribuir además del mercado, el entorno económico y las características personales.

No obstante, la retribución exige siempre criterios homogéneos de aplicación dentro de la organización y, a partir de la valoración de puestos, se incorporan nuevas herramientas para que SIMUMAK inicie una transformación de su política retributiva a partir de un método objetivo y unos resultados actualizados.

b) Organización: El análisis de puestos ofrece la posibilidad de conocer la adecuación del reparto de responsabilidades y su adaptación a la estrategia de SIMUMAK.

En este sentido, sirve para:

- Comprender la organización y comunicarla.
- Convertir la organización en algo tangible y medible.
- Medir el grado de equilibrio estructural de la organización.
- Clarificar la asunción de responsabilidades jerárquicas o entre puestos paralelos.
- Definir nuevos puestos / roles que vayan surgiendo a raíz de la expansión del negocio de SIMUMAK.

c) **Desarrollo de RR.HH.:** El análisis y valoración de puestos permite conocer lo que las personas deben hacer y conseguir para SIMUMAK. De esta manera, sirve para la definición de perfiles de competencias, la adecuación persona-puesto y la implantación de planes de carrera".

3.3. Mapa de puestos

Terminada la valoración de puestos, nos enfocamos en realizar el mapa de puestos, donde representamos gráficamente los veintinueve puestos descritos, analizados y valorados.

El mapa de puesto nos ayudó a homologar los puestos dentro de SIMUMAK, clasificándolos por niveles y familias, de manera que nos permitiría determinar los niveles de remuneración de cada puesto en comparación con los del mercado actual y nos ayudaría a mantener la empresa en una posición competitiva con respecto al resto - VER ANEXO 1. **Página 87** -.

Luego de valorar los puestos y analizar su contribución a los resultados de la empresa, cada puesto quedó ubicado gráficamente dentro del mapa de puestos según correspondía a su nivel organizativo para poder en un determinado momento, evaluar de una manera sencilla y económica las responsabilidades, contenidos y el tamaño de los puestos.

Item / Código	NOMBRE	TECNOLOGIA				OFICINAS CENTRALES	
		SECTORES / ENTIDADES	ACTIVIDADES / SERVICIOS	RECURSOS / EQUIPOS / SOFTWARE / SISTEMAS	PROYECTOS	ESTADÍSTICAS / INDICADORES	PROBLEMAS / SUGERENCIAS
100-01							
100-02							
100-03							
100-04							
100-05							
100-06							
100-07							
100-08							
100-09							
100-10							
100-11							
100-12							
100-13							
100-14							
100-15							
100-16							
100-17							
100-18							
100-19							
100-20							
100-21							
100-22							
100-23							
100-24							
100-25							
100-26							
100-27							
100-28							
100-29							
100-30							
100-31							
100-32							
100-33							
100-34							
100-35							
100-36							
100-37							
100-38							
100-39							
100-40							
100-41							
100-42							
100-43							
100-44							
100-45							
100-46							
100-47							
100-48							
100-49							
100-50							

4. Propuesta a SIMUMAK

4.1. Compensación y Beneficios

Por razones de tiempo y priorización de proyectos, no tuvimos la oportunidad de entrar en este tema, pero hubiera sido bueno cerrar el ciclo de la política retributiva con un plan de compensación y beneficios, debido a que éste es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor y es lo que los mantiene motivados al hacer su trabajo, ya que la falta de satisfacción puede afectar la productividad tanto del empleado como de SIMUMAK y llegar a producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

Me hubiera gustado haber podido desarrollar y conocer a profundidad los elementos retributivos de esta empresa, con la finalidad de aprender a diseñar, implantar, gestionar y evaluar el sistema retributivo de SIMUMAK, de manera que permitiese, en caso de necesidad, mejorar la productividad y retener el talento sin perder de vista los objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo.

Este es un tema sumamente extenso, por lo cual me centrare en lo que es de mayor relevancia en estos momentos:

Hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores actúan independientemente o entre sí, para elevar o bajar los salarios.

Para determinar cuánto se le debe pagar al personal, se debe tomar en cuenta el conocimiento de la misión del puesto, sus responsabilidades o funciones, las competencias que requiere el puesto y el ambiente o entorno donde ejercerá sus funciones. Es por eso que los pasos previos a esta propuesta, son de suma importancia.

Se puede decir que existen varios tipos de salario, entre los más utilizados están: el salario fijo, el salario variable, salario en especie y el salario emocional.

Para mí, el salario de mayor importancia, es el emocional, debido a que son las condiciones que la empresa le ofrece al colaborador; son principalmente intangibles y destinados a satisfacer necesidades de tipo profesional, personal y familiar. Si una persona está satisfecho y a gusto con el salario emocional, es probable (y claro, dependiendo de sus condiciones personales) que el salario fijo y variable pasen a segundo plano.

Pienso que esta propuesta podría contribuir de manera significativa a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos para la empresa.

Entre algunos de los beneficios que traería este plan de compensación y beneficios nos encontramos:

- Recompensa al trabajador por cumplimiento de metas y objetivos
- Maximiza el desempeño de los colaboradores en la organización
- Permite mantener una equidad remunerativa
- Retiene el talento del personal
- Crea un sentido de pertenencia del trabajador a la empresa
- Mejora el clima organizacional

- Incrementa el trabajo en equipo
- Permite un mejor manejo del cambio en la empresa
- Aumenta la participación y motivación del colaborador

Al implantar un plan de compensación y beneficios bien estructurado, se podría conseguir una mayor flexibilidad y transparencia en el modelo retributivo y además, se mantendría una equidad salarial tanto interna como externa, trayendo varios beneficios a SIMUMAK y lo más importante, tendríamos a los empleados motivados la mayor parte del tiempo.

Al final, todo va enlazado, desde el organigrama y descripciones de puestos, hasta un plan de compensación y beneficios, lo cual lleva a tener a empleados motivados y satisfechos, que den lo mejor de sí en el trabajo. De esta manera, buscamos y conseguiríamos que a medida que Simumak vaya creciendo, los empleados crezcan con él.

5. Mi experiencia en el proyecto

Esta experiencia para mí fue no solo gratificante, sino también enriquecedora a nivel tanto personal, como educativo y profesional.

Tuvimos la suerte de conseguir esta empresa, que pertenece a un sector que está en constante crecimiento y que aún no se ha dado a conocer mucho, lo cual nos llevó a estudiar más acerca de éste área y ampliar nuestros conocimientos al respecto.

Además, nos beneficiamos de la grata ventaja de tener a Mariví Puebla como Jefa en el Departamento de Recursos Humanos, ya que desde el primer día que nos pusimos en contacto con ella, estuvo pendiente de todo lo que hacíamos y siempre muy dispuesta a brindarnos la ayuda que requeríamos con respecto a la información que podríamos necesitar.

Me ha tocado un maravilloso equipo con cuatro personas, las cuales han sido perseverantes y muy responsables en todo momento. Al realizar trabajos como éste, utilizas muchas competencias que no sabías que podrías tener tan desarrolladas, hasta el momento de ponerlas en práctica. El trabajo en equipo, la tolerancia, la comunicación y la planificación, por ejemplo, fueron fundamentales para realizar este proyecto con éxito y a la vez, son competencias que nos ayudarán a lo largo de nuestra carrera profesional.

Sin estas competencias y muchas otras, no habiéramos avanzado en el proyecto. Aprendimos a compartir nuestras ideas y pensamientos y a ver los argumentos desde otro punto de vista para luego ponerlos todos en común y sacarlos adelante.

Me llevo una experiencia inigualable y me siento orgullosa del trabajo grupal que hemos realizado y muy feliz de haberle sacado el máximo provecho, a cada fase de este proyecto, cumpliendo y culminando cada uno de nuestros objetivos y metas planteados.

Conclusión

En cuanto al proyecto de consultoría realizado, el objetivo era generar impacto en la empresa aportando una estructura sólida al departamento de Recursos Humanos, ya que hasta el momento, cuenta con una sola persona en el departamento, la cual necesitaba el apoyo de nuestro equipo para llevar a cabo la realización de varias tareas.

Con este proyecto, hemos conseguido definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos, si así lo requería.

Una vez analizada la información y desgranadas las distintas tareas de los puestos de trabajo, se pasa a valorar la organización funcional y estratégica de los recursos humanos y a proponer los cambios necesarios que permitan acotar y definir las responsabilidades, funciones y tareas para cada puesto, con lo cual SIMUMAK pudiera alcanzar una mayor agilidad en su funcionamiento y ventajas con respecto a su competencia.

Este proyecto beneficiará a SIMUMAK, debido a que le permitirá retener el mejor talento, cualificar a las personas que sienten un mayor compromiso y seguramente habrá menos errores en las tareas que realizan y sobre todo les ayudará a estructurar otros planes a futuro que beneficie a los clientes y consolide una cultura empresarial competitiva

BIBLIOGRAFÍA

ICADE BUSINESS SCHOOL. Máster Universitario en Recursos Humanos

AGUSTÍN REYES PONCE (1991). El análisis de puestos

SÁNCHEZ PÉREZ, J. (2001). Procesos básicos de gestión de los recursos humanos.

MANUEL PEÑA BAZTAN (1990). Dirección de personal organización y técnicas.

R. WAYNE MONDY, Robert M. Noé, Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall, Sexta Edición, México 1997

SITIOS WEB:

<http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

<http://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

<http://www.haygroup.com/es/services/index.aspx?id=6093>

ANEXOS