

# Proyecto de consultoría de RRHH en la empresa Simumak

---

*Reflexión crítica sobre el proceso de Análisis y Descripción de puestos y sus resultados*

29/02/2016

Autor: Almudena Ruiz Cid

Tutor de proyecto: Félix Manuel Alarcón Castillo

Máster Universitario en Recursos Humanos – ICADE Business School

Universidad Pontificia Comillas



## **RESUMEN**

El siguiente trabajo se desarrolla tomando como base principal el proyecto de consultoría de recursos humanos realizado en la empresa Simumak (Anexo 1) por los alumnos del Master de RRHH Begoña Ayala, Juan Castellano, Maite de la Guardia, Rebeca Herrero y yo misma, Almudena Ruiz.

En las siguientes páginas, se realiza un análisis crítico y justificado de dos de las fases y resultados del proyecto, el cual se divide en cuatro grandes bloques:

0. Organización del proyecto
1. Análisis y Descripción de puestos
2. Valoración y Mapa de puestos
3. Diccionario de Competencias

Se revisará la metodología y medios empleados para las dos primeras partes: Organización del proyecto y Análisis y Descripción de puestos; así como se plantearán reflexiones alternativas sobre cómo haber llevado a cabo el proyecto.

## **PALABRAS CLAVE**

RRHH, Análisis y descripción de puestos, ADPT, DPT, APT

## Contenido

OBJETIVOS .....	4
0. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO .....	5
0.1 Planteamiento del trabajo .....	5
1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	8
1.1 Análisis de necesidades del cliente - ¿Por qué está herramienta? .....	8
1.2 Introducción al Análisis y Descripción de puestos de trabajo (ADPT).....	9
A. Análisis de los puestos de trabajo (APT) .....	11
La preparación.....	12
La recogida de información.....	13
B. Descripción de puestos de trabajo (DPT).....	14
Elementos de una DPT .....	14
Redacción de la misión y las funciones.....	17
Principios básicos de la DPT.....	19
2. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y AUTOREFLEXIÓN .....	22
Bibliografía .....	26
ANEXO 1- Propuesta de formato y contenido de la DPT de puesto para Simumak .....	27
ANEXO 2- Trabajo grupal de final de máster en Simumak .....	32

## **OBJETIVOS**

El principal objetivo de este trabajo es añadir valor al proyecto realizado a través de la reflexión y el análisis crítico de uno de sus principales apartados: el Análisis y la Descripción de puestos de Trabajo (ADPT). Para ello se ha llevado a cabo:

- 1) La revisión y aportación de metodologías de trabajo probadas en el campo de los Recursos Humanos, así como soporte académico que justifiquen, apoyen o cuestionen las decisiones tomadas.
- 2) Análisis y revisión de los resultados obtenidos en esta fase del proyecto.

## **0. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO**

A modo introductorio y antes de entrar en la materia de Análisis y Descripción, he considerado conveniente hacer una presentación del contexto en el que se tomó la decisión de incluir este apartado en el trabajo, los motivos que emanan de ella, el proceso completo de toma de decisiones y las oportunidades de mejora de cara a la repetición del proceso.

### **0.1 Planteamiento del trabajo**

Como primer punto en el transcurso del proyecto cabe destacar la elección del contenido del trabajo grupal. El cliente nos planteó diversas y muy variadas líneas de trabajo, entre las que dejamos de lado proyectos tales como la elaboración de una encuesta de clima o el diseño de una estructura salarial de variable para los trabajadores.

No obstante, la cumplimentación de las fichas de puesto fue una de las peticiones que Mariví Puebla Rustarazo, Responsable de RRHH de Simumak, nos hizo de forma directa.

Tras la reunión que mantuvimos para abordar este tema, realizamos una reflexión a nivel interno y contrastamos con nuestro tutor, Félix Manuel Alarcón Castillo, el contenido que podíamos y queríamos abordar; siempre con el foco puesto en ayudar y aportar valor al cliente. Como fruto de la reflexión se definieron las siguientes líneas de trabajo:

1. Análisis y descripción de puestos
2. Valoración y mapa de puestos
3. Diccionario de competencias

De las tres opciones que planteamos de vuelta a nuestro cliente, tan sólo una de ellas era demanda directa; precisamente el Análisis y descripción de puestos. La valoración y mapa de puestos fue sugerencia de nuestro tutor y el diccionario de competencias fue

finalmente demandado por ambas partes y propuesto por nosotros. El resultado fue muy satisfactorio y supuso un reto para el equipo.

## 0.2 Relación con cliente

La relación y comunicación con el cliente se mantuvo de manera directa con la persona responsable de Recursos Humanos de Simumak, Mariví Puebla Rustarazo.

Dicha relación y comunicación fue muy fluida desde el comienzo del proyecto, y en general, así lo siguió siendo en los meses que duró el mismo. No obstante pudo quedar meramente descuidada, en momentos puntuales en los que carga de trabajo en el Máster era más elevada.

Algo similar ocurrió con el tutor de máster, Félix Manuel Alarcón Castillo. Con él la comunicación fue menos fluida, posiblemente porque contamos en todo momento con la aprobación del cliente, que se impuso ante la imposibilidad de mantener reuniones presenciales y la dificultad de diferencia horaria que aparecía con el mismo.

## 0.3 Aprendizajes y oportunidades de mejora en la Organización

Como puntos destacables de mejora, por tanto, y aunando los dos puntos anteriores, resaltaría:

Dado que el alcance del proyecto era amplio y retador, cabría destacar como área de mejora una mayor *planificación interna en cuanto a cumplimiento de la calendarización de plazos de entrega*. Incluso convendría la ejecución de un reparto interno más marcado de tareas, teniendo en cuenta las disponibilidades y ubicaciones geográficas de los miembros del equipo.

Llevando este último punto al extremo, quizás hubiera sido conveniente *destacar la necesidad de una mayor organización y planificación interna a través de la creación de roles inter-equipo*. Como puede ser un “Project manager” que gestione los plazos y tiempos internos y con el cliente y un “responsable de comunicación” que cuide en todo momento los niveles de comunicación, relación y confianza con el cliente.

Añadir que sería conveniente que las personas que fueran a asumir el rol contaran con una disponibilidad mayor que el resto, especialmente la figura de comunicación, ya que es bueno que de cara al cliente haya siempre un responsable al que poder acudir y al que poder pedir explicaciones en caso de ser necesario. Asimismo, es recomendable que esta figura pueda estar en la misma geografía que el cliente, de cara a la asistencia de reuniones presenciales.

El nombramiento de personas encargadas de estos dos aspectos (Project Manager y Responsable de Comunicación), facilitaría e impulsaría el cumplimiento de plazos y por tanto aseguraría la calidad del trabajo de cara a la entrega final.

# 1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

## 1.1 Análisis de necesidades del cliente - ¿Por qué está herramienta?

Como ya se ha introducido, este bloque del proyecto fue, entre otras, una de las demandas que nos hizo Mariví en la reunión de presentación; era por tanto desde el comienzo una necesidad identificada por el cliente. El por qué elegimos esta demanda frente al resto es sencillo: corroboramos con él que efectivamente era una herramienta necesaria en el momento en que se encontraba la empresa y que por ello iba sin duda a añadir valor no sólo al departamento de RRHH, sino a la totalidad de la organización.

Como consecuencia, y bajo el enfoque de trabajo definido en equipo, decidimos que esta sería sin duda una de las líneas de trabajo a desarrollar.

Algunos de los motivos que justifican y soportan la elección de esta herramienta y línea de trabajo frente al resto son:

- El Análisis y Descripción de puestos de trabajo *aporta claridad organizativa*: la definición de cada uno de los apartados de la ficha permite ubicar y comprender cada puesto dentro de la organización. Aporta una visión global y a la vez detallada de la contribución de la posición al proceso productivo y en definitiva a la misión de la empresa.
- *Acota responsabilidades de los titulares de los puestos y de las diversas áreas*; este punto está directamente relacionado con el anterior. Cuando se detallan especialmente la misión, las funciones, el organigrama e incluso, si procede, algunos indicadores de puesto (presupuesto que maneja, número de personas a cargo...) se aporta claridad organizativa y dota de una visión global a los primeros y segundos niveles de la organización (el manual de estructura que contiene las Descripciones del resto de cargos por ejemplo, permite comprender rápidamente el funcionamiento de la organización) así como al resto, aunque en menor medida les permite comprender el puesto que desempeñan.



- *Es una herramienta base de diseño y gestión de políticas de RRHH;* específicamente es una herramienta de estructura organizativa que tiene impacto (directo o indirecto) en cada uno de los procesos de RRHH: selección, formación, desempeño, etc. Por tanto, constituye una base sólida para los procesos de gestión de personas en las organizaciones.
- *Permite sintetizar y analizar información de la organización,* con la creación de un manual de estructura, los criterios de diseño organizativos y la estructura quedan reflejados de una forma concisa.
- *Facilita y permite ajustar la valoración de un puesto* (Hay Group, 2012), ya que el proceso de Análisis y Descripción de puestos aporta la comprensión y las variables de estudio que incluye el proceso de valoración de puestos de Hay Group.

## **1.2 Introducción al Análisis y Descripción de puestos de trabajo (ADPT)**

Los puestos de trabajo existen para que las organizaciones, implementando su estrategia, completen su misión. Los puestos de trabajo, por tanto, cambian de acuerdo con la evolución que tengan la estrategia y los modelos operativos de cada organización (Hay Group, 2012)

El puesto de trabajo, desde un punto de vista organizativo, es el conjunto de funciones y actividades que, dentro de un contexto organizativo, la empresa individualiza para conseguir unos resultados que han de contribuir al fin de la Organización. (Hay Group, 2012)

Si aplicamos estas definiciones a nuestra empresa cliente, podríamos afirmar que en Simumak, los puestos de trabajo existen para ofrecer soluciones adaptadas a sus clientes en los sectores de Automoción, Construcción, Minería, Seguridad y Defensa, con el fin de conseguir que sus simuladores se conviertan en la herramienta didáctica idónea para colaborar en la formación y certificación de conductores y operarios (Simumak).

El análisis y descripción de puestos es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa (Carrasco, 2009).

El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT), es por tanto una herramienta organizativa de Recursos Humanos que permite analizar, describir, clasificar, organizar, diseñar y gestionar los puestos de trabajo; con la finalidad de facilitar el camino hacia la consecución de la misión y visión de la empresa.

El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT), tal y como se conoce, tiene sus primeras muestras en los estudios de “tiempos y movimientos” que realizó F. Taylor a fines del siglo XIX. La idea fundamental de Taylor era analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos, con el objeto de conocer cómo debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente, por tanto, nació el planteamiento de que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

H. Emerson, uno de los principales colaboradores de Taylor, buscó simplificar los métodos de trabajo a menor coste. En la teoría del francés H. Fayol, la preocupación principal fue la de la eficiencia a nivel de toda la organización y, aunque Taylor y Emerson ya habían planteado los “principios de la administración científica”, es a H. Fayol a quien se le atribuye más directamente el desarrollo del método de Análisis y Descripción de puestos de trabajo (ADPT) (Alévaro, 2004).

El sistema de Análisis y Descripción de puestos que va a emplearse en el presente trabajo es el método de Hay Group, que pese a que no tiene un reconocimiento tan grande a nivel global como su sistema de valoración, vincula y alimenta el mismo de manera notoria.

Éste se basa en hechos y no en suposiciones, y en él, se analiza el contenido del trabajo, obviando por completo las características de la persona que lo realiza. Emplea un punto de vista meramente organizativo y deja de lado para la descripción los rasgos y habilidades de la persona que lo desempeña. Refleja por tanto el contenido real y actual del puesto y no presenta juicios de valor.

En el proceso de levantamiento y recogida de información emplea formatos completos que permiten visualizar el puesto y su impacto en la organización, y pueden ser tanto individuales (entrevistas y cuestionarios) como grupales (talleres, focus groups, paneles de expertos...).

Y los elementos de la descripción están establecidos (identificación del puesto, misión, funciones, dimensiones, organigrama y observaciones), aunque pueden aceptar algunas modificaciones (Alévaro, 2004).

Dentro del análisis y descripción de puestos (ADPT), existen dos partes diferenciadas:

Por una parte, encontramos una primera fase de **análisis de los puestos de trabajo (APT)**, que recoge todo el trabajo previo de la comprensión del puesto en la organización.

Y por otra, el proceso de **creación de la descripción del puesto de trabajo (DPT)**, que recoge la información obtenida en el análisis y es la materialización ordenada que surge del análisis previo y donde se reflejan los hechos más significativos del puesto.

### **A. Análisis de los puestos de trabajo (APT)**

La comprensión de los puestos de trabajo es vital, y por tanto, requiere de un proceso de reflexión y análisis del entorno previo a la realización de las descripciones de puesto. El análisis de puestos es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean. (Elías., 2012)

Podemos diferenciar dos fases dentro del proceso de Análisis:

La **Preparación**, donde se recopila información de la organización y el puesto.

Y la **Recogida de información**, donde se realizan las entrevistas (u otros sistemas de recogida de información) y posteriormente el análisis de la información recogida.

## La preparación

La fase de Preparación es aquella en la que se recoge información relevante que aporta una comprensión del entorno y sector donde opera la empresa, es decir, datos relevantes sobre la empresa que permiten poner en contexto los puestos de trabajo existentes.

El análisis del sector y el entorno competitivo de la empresa, por ejemplo, son parámetros que no hemos tenido en cuenta antes de realizar el trabajo. En general, esta primera etapa dentro del proceso de Análisis de puestos de trabajo ha sido muy imprecisa.

Llevar a cabo un pequeño análisis siguiendo metodologías expertas, aunque de manera interna, hubiera sido óptimo y nos hubiera ayudado a comprender más profundamente el papel de los puestos, tanto dentro, como fuera de la organización.

Para ello podríamos haber empleado herramientas como el PEST análisis y las 5 fuerzas de Porter, con el fin de obtener una comprensión más profunda del entorno, negocio y entorno competitivo donde opera la empresa.

El PEST análisis hubiera desvelado datos importantes del sector, tales como:

- El entorno político
- El entorno económico
- El entorno social
- El entorno tecnológico
- El entorno ecológico
- Y el entorno legal

Éstos podrían haberse incorporado de cierta manera en las funciones del puesto, sobre todo en los apartados de funciones para la redacción de objetivos/resultados e indicadores de puesto.

De igual forma, el haber llevado a cabo internamente un breve análisis de las cinco fuerzas de Porter, nos hubiera aportado contexto y claridad a la hora de comenzar el proceso de descripción:

- ¿Tiene Simumak en su mercado amenaza de nuevos competidores?
- ¿Y de nuevos productos y servicios que sustituyan a los simuladores?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los clientes?
- ¿Y el poder de negociación de los proveedores?
- ¿Cuál es el nivel de rivalidad y competencia del mercado tecnológico?

Asimismo, cabría haber empleado herramientas más específicas tales como una Matriz dinámica del sector, una Matriz de leyes de competencia, Tendencias de consumo y Competencias de negocio de la empresa. (López, 2013); que podrían haberse analizado junto con cifras de negocio, el análisis de la cadena de valor del negocio y las claves del éxito que han impulsado su crecimiento.

Por supuesto, todos estos datos y análisis nos hubieran permitido obtener una comprensión más profunda del negocio, que habría quedado reflejada en la redacción de los siguientes apartados:

- La misión y funciones: especialmente en la última parte de objetivos/resultados del puesto. Donde por ejemplo, se hubiera apelado a la internacionalización del negocio.
- Competencias del puesto: para la elaboración de los perfiles de competencias asignados a los puestos se hubiera tenido en cuenta las competencias y perfiles del mercado.
- Formación necesaria para el puesto: varía en función del país. Las titulaciones en muchas ocasiones no coinciden, así como tampoco lo hacen las fuentes principales de talento (universidades, empresas, etc.).

### **La recogida de información**

A lo largo del proceso, y siguiendo la metodología Hay Group para la recogida de información, no se busca conocer las funciones o responsabilidades básicas que el puesto teóricamente debería desempeñar, sino aquellas que realmente desempeña (Hay Group, 2012).

Para ello existen diversas maneras de recoger información de los puestos. Entre las más empleadas encontramos:

- Observación directa
- Contar con un responsable o comité
- Envío de cuestionarios
- Entrevistas con los responsables o personas clave de la organización
- Entrevistas con RRHH

Asimismo, conviene destacar un punto crítico en el proceso de recogida de información, independientemente de cuál sea el método de recogida. Se trata de, a lo largo del proceso, cuidar la comunicación interna con el empleado, ya que como la mayoría de proyectos de consultoría en materia de RRHH se despiertan inseguridades, curiosidad e incluso miedo entre los participantes (BBVA, 2012).

## B. Descripción de puestos de trabajo (DPT)

Como se ha remarcado previamente, por otra parte, encontramos el proceso de **creación de la descripción del puesto de trabajo (DPT)**, que recoge la información obtenida en el análisis y es la materialización ordenada que surge del análisis previo y donde se reflejan los hechos más significativos del puesto.

### Elementos de una DPT

Siguiendo la metodología de DPT de Hay Group, podemos diferenciar entre dos tipos de requerimientos en un documento de descripción: mínimos y completos (Hay Group, 2012)

Los requerimientos **mínimos** son aquellos que deben aparecer en una descripción y por tanto todos ellos deben estar presentes, se trata de:

- La identificación del puesto: para el cual se puede emplear la terminología propia de empresa o la del mercado laboral. El nombre que se asigna al puesto es importante ya que en ocasiones, los nombres determinan las carreras profesionales (ex: programador junior vs. programador senior).

- La misión: Recoge el cometido principal del puesto dentro de la organización, y es un resumen del puesto.
- Las funciones: son las responsabilidades básicas del puesto de trabajo en términos de resultados parciales más significativos que el titular debe aportar de forma permanente a la organización.
- Las dimensiones: son la relación de magnitudes asociadas al puesto de trabajo (span de control, variables económicas, etc.).
- El organigrama, o en su defecto, la información asociada al mismo (área, puesto superior y relaciones jerárquicas y/o funcionales...)
- Y observaciones del puesto: donde las personas dedicadas al análisis de puestos plasman los aspectos destacados que hayan observado a lo largo del proceso y que son dignos de mención. Puede que durante el estudio hayan encontrado deficiencias evidentes, duplicidad de actividades, etc... (BBVA, 2012)

Los requerimientos **completos** amplían el apartado de las funciones y hacen diferencia entre:

- Las actividades
- Los indicadores
- Y la dedicación del puesto

Además, añaden los campos de Naturaleza y Alcance y Perfil del puesto:

- Naturaleza y Alcance; que se desglosa a su vez en:
  - Entorno
  - Principales relaciones
  - Naturaleza de los problemas
  - Naturaleza de la responsabilidad
- Perfil del puesto; que se desglosa a su vez en:
  - Conocimientos

- Competencias
- Experiencia

Como salta a la vista, los requerimientos completos de las descripciones vinculan de manera directa con los apartados de valoración de puestos de la metodología Hay Group, y por tanto, no es tan frecuente encontrarlos si lo que se busca es la practicidad en el uso de las mismas para distintos procesos.

Con este fin, pueden añadirse otros apartados que sí son más frecuentes pero que no se engloban dentro del marco teórico de las Descripciones de puestos del sistema Hay Group. Se trata por ejemplo de:

- La zona geográfica: Es un apartado muy práctico para una empresa multinacional, como es el caso, y que está presente en diferentes ubicaciones geográficas. Esto se debe a que el mismo puesto puede desempeñar funciones dispares en función de su ubicación. Este apartado se incluiría dentro del apartado de identificación del puesto.
- Sistema retributivo aplicable: indicando si corresponde fijo y variable a la posición. No obstante, la política retributiva no suele verse reflejada de forma directa en las descripciones. El por qué no aparece es causa de que la retribución si está relacionada con la persona y tiene en cuenta su desempeño.
- Disponibilidad: donde se indica si es necesaria la disponibilidad para viajar y si se requiere movilidad. Este apartado vincula fundamentalmente con el proceso de Selección y los procesos administrativos y de expatriación del departamento de RRHH que gestionan la documentación necesaria y generan los documentos.
- Equipamiento: Es junto con la disponibilidad y el sistema retributivo un apartado muy orientado a la gestión del día a día y no tanto a temas organizativos estratégicos. En él se recogen los equipamientos necesarios que se utilizan para realizar las funciones y tareas del puesto. Este apartado vincula fundamentalmente con el proceso de Prevención de Riesgos Laborales y es muy práctico en fichas de puestos de colectivos de fábricas, laboratorios, etc.



- **Riesgos:** Donde se refleja si existen o no riesgos de accidentes laborales y de qué tipo son. Nuevamente es un apartado que vincula directamente con PRL.
- **Dedicación:** Indica el horario que desempeña el puesto, si existen limitaciones para el disfrute de vacaciones, etc.
- **Integración:** Recoge qué formación inicial requiere el puesto para cubrir las exigencias. Vincula directamente con los procesos de gestión de talento, planes de carrera, selección y planes de acogida y formación (BBVA, 2012).

### Redacción de la misión y las funciones

La redacción de la misión y funciones de un puesto, a diferencia del resto de apartados, sigue una técnica de redacción precisa. El motivo que subyace de ello, es la necesidad de precisión en la escritura para delimitar bien las áreas de responsabilidad, entender las funciones y precisamente para aportar esa claridad organizativa que se busca cuando se acude a las descripciones. A continuación se detallan los apartados que incluye cada redacción, independientemente de ser de una misión o una función de puesto.

Pese a que ambas (misión y función) están compuestas de los mismos apartados, la misión recoge el cometido principal del puesto dentro de la organización, y por tanto es un resumen del puesto. Por ello, idealmente se redacta al final del documento, una vez que se ha adquirido la visión completa del puesto de trabajo (con las funciones y el resto de apartados).

La redacción de la misión y cada una de las funciones incluye:

- **La acción:** ¿Qué hace el puesto?

La elección de los verbos es algo clave y deben emplearse aquellos que impliquen que el titular del puesto realiza algo (física o intelectualmente) de modo personal. Los verbos de acción de cada puesto varían y determinan la tipología del mismo; por ejemplo, la utilización de verbos tales como organizar y dirigir identifica que el puesto es más estratégico. Por el contrario, los verbos elaborar o realizar, en un

principio y de manera aislada, indican que el puesto es probablemente más operativo.

Existen diversos verbos que se aplican de manera habitual en el proceso de redacción de las descripciones, como son controlar, coordinar, dirigir, organizar, planificar y proponer (Pividal, 2006).

- **La función:** ¿Dónde lo hace?

Específica sobre qué incide la acción y por tanto complementa el significado del verbo, aportando la información necesaria para completar su significado y ámbito de actuación.

- **La guía:** ¿De acuerdo con qué lo hace?

La guía es el conjunto de orientaciones que tiene que seguir el puesto para realizar sus acciones, determina al igual que la acción la tipología del puesto. Por ejemplo, no es lo mismo actuar en base a los criterios establecidos por el superior, que hacerlo en base al marco estratégico definido para la compañía.

- **El resultado:** ¿Para qué lo hace?

El resultado es el objetivo del puesto. Incluir los resultados en cada una de las funciones descritas para el puesto es un punto crítico y diferenciador en cuanto a la metodología Hay Group para la descripción de puestos (Hay Group, 2012).

Adicionalmente, existen tres claves para la redacción de las funciones:

- En ellas, deben estar reflejados todos los resultados esperados de cada puesto
- Los resultados esperados de un puesto deben ser duraderos en el tiempo
- Los resultados esperados de un puesto deben ser distintivos y diferenciadores.
- Éstas vinculan directamente con el proceso de gestión de desempeño de la empresa.

Las funciones realizadas revelan las responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo. Desde un punto de vista organizativo, existen tres tipos de funciones diferentes:

- **Funciones genéricas:** Son aquéllas que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización y que comprometen a todos por igual sin discriminación del puesto concreto que ocupen dentro de la Empresa. (Ejemplo: funciones de gestión de equipos y recursos a cargo)
- **Funciones específicas:** Son aquéllas que se consideran propias de un puesto de trabajo y cuya responsabilidad recae directa y exclusivamente sobre el ocupante de dicho puesto. (Ejemplo: funciones técnicas)
- **Funciones auxiliares:** Son aquéllas que contribuyen a que otros puestos de la organización puedan llevar a cabo las funciones específicas que tienen asignadas (Ejemplo: acciones de apoyo y soporte) (Pividal, 2006).

### Principios básicos de la DPT

Existen cuatro principios básicos que el proceso de Descripción de puestos de trabajo debe seguir (Hay Group, 2012):

- **Objetividad:** Análisis exclusivo del contenido del puesto, obviando por completo las características personales del ocupante.
- **Contextualización:** Análisis de los puestos integrados en una organización, y por tanto se han de recoger sus aspectos fundamentales.
- **Temporalidad:** Recoge el contenido real y actual del puesto.
- **Homogeneidad:** Requiere uniformidad y rigurosidad en la técnica.

El nivel de cumplimiento de los principios básicos de la descripción de puestos en el proceso de descripción llevado a cabo en Simumak puede verse reflejado en la siguiente tabla:

Principio	Grado de cumplimiento
Objetividad	Medio
Contextualización	Medio
Temporalidad	Alto
Homogeneidad	Bajo

El nivel de cumplimiento del principio de **objetividad** se ha cumplido parcialmente. Por una parte, el análisis de la mayoría de puestos descritos debería haber ido acompañado de un análisis más exhaustivo, y no centrarse meramente en la recogida de información con la responsable de RRHH. Aunque sí es destacable que para determinados puestos de negocio se realizaron entrevistas individuales. Sin embargo, en el proceso de análisis, independientemente de la metodología que se empleó con cada uno de los puestos, se obviaron sin excepción las características personales del ocupante. Si bien es cierto que hacer esto en procesos de recogida de información y análisis con el responsable de RRHH no es complicado, hacerlo en el proceso de recogida de información a través de entrevistas es más dificultoso. Por tanto, la clasificación y nota para el nivel de cumplimiento del principio es medio por una leve falta de análisis de los puestos de trabajo; tanto a nivel externo, como a nivel interno.

El nivel de cumplimiento del segundo principio, **contextualización**, es asimismo intermedio. Es destacable el interés que tuvimos por conocer los detalles de la empresa: volumen de negocio, operaciones, cadena de valor, idiosincrasia... no obstante el análisis no se hizo de forma metódica y para él no se emplearon herramientas formales. Para el análisis de los puestos integrados en la organización, hubiera sido conveniente reunirnos con más responsables de empresa y trabajadores, así como indagar sobre cuestiones del sector y realizar benchmark con empresas del sector tecnológico. No obstante, si bien es cierto que en las descripciones quedan perfectamente recogidos los aspectos fundamentales de los puestos y su relación con la organización.

El nivel de cumplimiento del principio de **temporalidad** es alto. Cada una de las descripciones recoge el contenido real y actual del puesto, ya que el proceso de descripción se realizó en constante comunicación con la responsable de RRHH y se

actualizaron los cambios. Sin embargo, es destacable en relación con el fuerte crecimiento que está sufriendo Simumak que las descripciones de puestos se revisen al menos anualmente, y sería incluso recomendable llevar a cabo una actualización con carácter semestral.

Finalmente, cabe destacar que el principio de **Homogeneidad** es el que en menor medida se cumple y por tanto se le ha asignado una referencia de cumplimiento baja. No existe uniformidad y rigurosidad en la técnica empleada. Este hecho se debe a la redacción independiente llevada a cabo por cinco diferentes consultores de un cluster de descripciones, que posteriormente no fueron minuciosamente unificadas.

El número de funciones por ejemplo, oscila notablemente dependiendo del puesto. Este problema vincula directamente con el proceso de recogida de información para cada puesto y la dificultad de su comprensión. Por tanto, es el principio en el cual reside la principal oportunidad de mejora.

## 2. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y AUTOREFLEXIÓN

El principal aprendizaje que he obtenido del proceso de trabajo del proyecto de fin de máster es la utilidad, que nace de la aplicación de tres herramientas clave en la gestión de los recursos humanos: el diccionario de competencias, el análisis y descripción de puestos y finalmente la valoración de puestos que vincula con la política retributiva.

Ha sido una experiencia muy positiva materializar muchos de los conocimientos aprendidos a lo largo del máster en un solo proyecto, contando con el apoyo de los compañeros (“iguales”) y de los tutores de máster y empresa (“expertos”).

El contraste de puntos de vista sobre formas de hacer y contenido ha llevado sin duda a realizar un trabajo más completo y adaptado. Por tanto, hay dos factores clave muy positivos que inciden en la experiencia: la aplicación real de los conocimientos teóricos adquiridos y el llevar a cabo la aplicación de los mismos en equipo.

Como punto posible a mejorar, y en la hipotética situación de tener que volver a comenzar el trabajo, cambiaría el enfoque inicial de proyecto y primaría la calidad frente a la cantidad. Como he tratado de evidenciar a lo largo del trabajo, el proceso de análisis y descripción de puestos que hemos llevado a cabo ha añadido valor al cliente, por el momento en que se encuentra y porque es una herramienta clave para la gestión de RRHH que impacta de manera directa en muchos procesos de personas y organización.

No obstante, hemos querido abarcar mucho contenido y eso nos ha podido “frenar” en algunos aspectos; llevándonos a no profundizar en una determinada materia y a no ser lo suficientemente técnicos a la hora de llevar a cabo cada línea de trabajo. El no estricto cumplimiento de los principios básicos de la Descripción de Puestos de Trabajo por ejemplo, evidencia la falta de aplicación de determinados conocimientos y técnicas en el desarrollo del trabajo.

## Principales oportunidades de mejora

Después de llevar a cabo este trabajo, que recoge teoría sobre el modelo y metodologías de análisis y descripción de puestos, pueden identificarse las siguientes oportunidades de mejora en cada una de las fases del proceso:

### Fase 1: Preparación

- Se ha echado en falta la aplicación de una herramienta específica que permitiera recoger información sobre la organización y el sector donde opera, para poder posteriormente emplear la información en la redacción de la DPT.

### Fase 2: Recogida de información

- La recogida de información se realizó vía entrevistas y comunicación con la responsable de RRHH. En este apartado no destaca ninguna oportunidad de mejora, más que poder haber empleado otras técnicas de recogida de información como focus group o panel de expertos para la cumplimentación más acertada de los apartados de competencias, relaciones y formación.

### Fase 3: Elaboración de la DPT

- Si analizamos en detalle las descripciones realizadas, encontramos misiones y funciones que no cumplen con los criterios de redacción (existe sobre todo una falta de inclusión en la redacción del resultado).
- El formato de DPT aportado por el cliente no fue cuestionado y se preservó sin cambios; posiblemente éste hecho derivara de un análisis poco profundo que estimulara el espíritu crítico en la toma de decisiones. (ver propuesta de descripción de puesto en Anexo 1)
- La misión del puesto se redactó antes que las funciones específicas de cada puesto, por lo que en ocasiones no recoge bien el objetivo del puesto.
- El número de funciones específicas de puesto no es común, y en numerosas ocasiones no oscila como estaba previsto entre siete y diez funciones.
- Los puestos con mayor número de funciones no coinciden, como se indica en el trabajo grupal, con aquellos que contienen mayor profundidad del contenido funcional, sino con aquellos cuya comprensión es más sencilla.

#### **Fase 4: Aprobación**

- No destaca ninguna oportunidad de mejora en el proceso de aprobación por los responsables para validar la información y ratificar los posibles errores que pudiera haber en las DPT; salvo posiblemente un mayor nivel de validación por parte del tutor de máster.
- Como matiz, consecuencia del momento en que se encuentra la empresa, habría sido conveniente recomendar formalmente una revisión periódica de las descripciones con carácter al menos anual.

#### **Fortalezas**

En el trabajo realizado en grupo, conviene también destacar una serie de fortalezas que dan como fruto una herramienta de valor para la organización:

#### **Fase 1: Preparación**

- La comunicación con la responsable de RRHH de Simumak fue muy fluida desde el primer momento, lo que permitió captar profundamente la cultura y formas de hacer de la organización.
- Las sinergias comunicativas que se generaron en el equipo desde el comienzo fomentaron el que todos los miembros comprendieran la realidad de la Compañía; pese a la distancia de algunos de ellos, todos partimos y contruimos el proyecto con la misma información.

#### **Fase 2: Recogida de información**

- La recogida de información del puesto se realizó vía entrevistas con los empleados y comunicación con la responsable de RRHH. Las DPTs fueron alimentadas por tanto con información procedente de diversas fuentes; información fue tratada y contrastada tras su recogida e incorporada en la redacción de las correspondientes DPTs.

#### **Fase 3: Elaboración de la DPT**



- Pese al desconocimiento de los principios de una DPT, se han cumplido al menos parcialmente tres de los cuatro principios básicos: Objetividad, Contextualización y Temporalidad.
- La técnica que emana de la redacción es muy similar a la descrita en el trabajo y por tanto el resultado de las descripciones es veraz, técnica y fiable.

#### **Fase 4: Aprobación**

- La aceptación y nivel de satisfacción del cliente con el trabajo es total, llegando incluso a materializarse a través de contrataciones en plantilla de miembros del equipo y abriendo la posibilidad de colaboración con futuros grupos del MURH.

## Bibliografía

Alévaro, R. Z. (2004). *Guía para la elaboración de análisis y descripción de puestos gerenciales en*. Guatemala: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

BBVA. (12 de Noviembre de 2012). *BBVA con tu empresa*. Recuperado el 6 de Febrero de 2016, de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/claves-para-realizar-buen-analisis-puestos-trabajo>

Carrasco, J. C. (2009). Análisis y descripción de puestos en la administración local. *Revista electrónica CEMCI*, 3-5.

Elías., J. F. (2012). ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN PYMES . León: Universidad de León - Facultad de ciencias económicas y empresariales.

Hay Group. (2012). *Descripción de puestos de trabajo y modelización de roles en la organización*.

López, J. F. (2013). *Descripción de puestos de trabajo*.

Pividal, F. D. (2006). GUÍA BÁSICA PARA LA REDACCIÓN DEL MANUAL DE DEFINICIÓN DE FUNCIONES. (pág. 2). EOI.

Simumak. (s.f.). *Web corporativa Simumak*. Recuperado el 14 de 02 de 2016, de <http://simumak.com/es/nuestra-mision>

**ANEXO 1- Propuesta de formato y contenido de la DPT de puesto para  
Simumak**

## ENTIFICACIÓN

<b>Puesto de Trabajo:</b>	<b><u>JEFE DE TALLER</u></b>
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Geografía:</b>	España (Corporativo)
<b>Organigrama del puesto:</b>	<pre>graph TD; CTO[CTO] --&gt; Jefe[Jefe de taller]; Jefe --&gt; Tecnicos[Técnicos de taller];</pre>

## MISION DEL PUESTO

Supervisar, dirigir y controlar el funcionamiento del taller de Simumak, coordinando el personal a su cargo, y bajo las directrices del CTO, con el fin de conseguir los objetivos de reparación de los simuladores marcado, garantizando la correcta gestión de los inventarios que se necesitan para desempeñar la labor.

## FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Gestionar los recursos del taller, controlando las entradas y salidas de materiales y herramientas y recibiendo pedidos y ejecutando las devoluciones necesarias, con el fin de cumplir con las entregas en tiempo y forma.
- Resolver las incidencias que surgen en el proceso de producción, aportando soluciones preventivas o en su defecto correctivas a las mismas, con el fin mejorar el proceso productivo y reducir las incidencias que emanan del mismo.

- Supervisar y controlar los procedimientos de calidad del taller, asegurando que éstos se cumplen tanto en fábrica como en los productos.
- Movilizar los recursos necesarios para resolver las incidencias técnicas que aparezcan en el cliente, acudiendo al lugar de la avería o enviando a alguien capacitado para que lo resuelva en su lugar, solventándolas a la mayor brevedad posible y en las mejores condiciones de coste y calidad.
- Desarrollar protocolos y planes de actuación para el área de posventa, calculando el mínimo de referencias (el mínimo que debe tener el almacén para poder efectuar una reparación en el plazo de 24 horas) y velando por una gestión eficiente del stock.
- Supervisar el proceso de alta equipos, reparar ordenadores, hardware y todo lo relacionado con este ámbito, resolviendo las incidencias que surjan en esta materia.
- Participar en el desarrollo de nuevos sistemas, así como en la generación de nuevos productos y piezas, desarrollando el área de I+D de Simumak e impulsando su posicionamiento en el mercado.
- Colaborar con los distintos departamentos en las actividades relacionadas con el contenido de sus funciones, potenciando el espíritu de colaboración entre departamentos.

### RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES

Internas		Externas	
Compras	Comunicación bidireccional sobre pedido material.	Proveedores	Compra de materiales
Diseño Mecánico	Comunicación de incidencias e imperfecciones para que las piezas/plataformas diseñadas sean viables en la práctica.		
Electrónica	Comunicación de incidencias e imperfecciones referidas al cableado de las diferentes piezas/plataformas.		

FORMACIÓN REQUERIDA	
Estudios:	Formación profesional, grado en mecánica o similar.
Otros estudios / conocimientos:	Estudios relacionados con electrónica y/o mecánica.
Experiencia:	Al menos 3 años en posiciones de dirección de taller
Idiomas:	n/a
PERFIL DE COMPETENCIAS (1-4)	
<p>Orientación a resultados: 2</p> <p>Análisis: 2</p> <p>Planificación: 2</p> <p>Espíritu emprendedor: 3</p> <p>Orientación al cliente: 3</p> <p>Flexibilidad: 2</p> <p>Comunicación: 2</p> <p>Equipo: 3</p> <p>Liderazgo: 2</p>	

### **Cambios introducidos:**

- Complimentación del apartado de identificación con la geografía donde opera el puesto. Simumak tiene presencia geográfica en diversos países y distintos continentes, por lo tanto es recomendable, de cara a su expansión internacional, incorporar a la ficha de puesto un apartado dentro de la identificación del puesto que mencionara la zona geográfica del puesto.
- Sustitución del apartado “Puesto de trabajo del responsable directo” por “Organigrama del puesto”. Es más visual y sencillo de comprender y cubre

además simultáneamente varios apartados.

- Matización de la misión y las funciones en base a los criterios de redacción, pese a que no se cumplen en su totalidad por la todavía falta de información sobre el puesto.
- En el “Detalle de las relaciones del puesto”, separación entre las relaciones internas y externas y el motivo de la relación.
- Supresión del apartado de “Supervisión” ya cubierto por el Organigrama
- Simplificación del apartado de “Formación”
- Inclusión del perfil de competencias del puesto