



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2011 / 2012



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN PYMES**  
**Caso: EIRTEL, S.L.**

JOB ANALYSIS AND DESCRIPTION FOR SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES: THE CASE OF EIRTEL

Realizado por el alumno **D. José Francisco Marín Elías.**

Tutelado por el Profesor **D. Luis Miguel Zapico Aldeano.**

León, Junio de 2012





**universidad  
de león**

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

**VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

SE ENTREGA EN PDF CON LA FIRMA DEL TUTOR



*Doy las gracias a mi mujer e hijo que me brindaron el apoyo necesario para culminar mis estudios y afrontar las adversidades.*

*Agradezco profundamente al tutor del trabajo de grado D. Luis Miguel Zapico Aldeano por su incondicional apoyo e interés depositado en el proyecto.*

*También agradezco a la empresa, EIRTEL, y en especial al director general por brindarme la oportunidad de ejecutar el proyecto.*



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>0.- RESUMEN-ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>1.- LA IMPORTANCIA DEL ADPT<sub>1</sub> EN LAS PYMES.....</b>	<b>10</b>
<b>2.- EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO. ....</b>	<b>13</b>
2.1.- Evolución de la Dirección de Recursos Humanos .....	13
2.2.- Concepto de análisis y descripción de puesto de trabajo. ....	18
2.3.- El proceso de analizar y describir los de puesto de trabajo.....	24
2.3.1- PLANIFICACION DEL PROYECTO .....	25
2.3.1.1 Objetivos principales del ADPT <sub>1</sub> .....	25
2.3.1.2 Designación de responsable del proyecto.....	27
2.3.1.3 Ámbito del análisis .....	28
2.3.1.4 Identificación de puestos. ....	29
2.3.2- CAPTACION DE LA INFORMACION. ....	30
2.3.2.1 Fuentes de información.....	30
2.3.2.2 Procedimientos de recogida de la información.....	32
2.3.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN. ....	36
2.3.4 VALORACION DEL PROYECTO.....	42
<b>3.- ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO-CASO EIRTEL.....</b>	<b>44</b>
3.1- Presentación de la empresa. Eirtel, S.L.....	44
3.2- Metodología. Fases. ....	46
3.2.1- PLANIFICACION DEL PROYECTO. ....	47
3.3- Captación de la información. ....	49
3.3.1- IDENTIFICACIÓN E INVENTARIO DE PUESTOS.....	49
3.3.2- RECOGIDA DE INFORMACIÓN. ....	52
3.4- Análisis de la información y descripción de puestos. ....	57
3.5- Valoración .....	63
<b>4.- CONCLUSIONES y LIMITACIONES .....</b>	<b>69</b>
4.1- Conclusiones .....	69
4.2- Limitaciones.....	70
<b>5.- BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>71</b>
<b>6.- ANEXOS .....</b>	<b>73</b>

<sup>1</sup> ADPT – ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

## **INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS.**

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Evolución del concepto de individuo.....	17
Tabla 2. Métodos de captación de información.....	35
Tabla 3. Cuestionario Recogida de Información.....	54-56
Tabla 4. Análisis y Descripción de funciones.....	58
Tabla 5. Relación-Codificación de Anexos.....	73

### **Lista de Gráficos**

Gráfico 1. Dirección de personal-Dirección de recursos humanos.....	16
Gráfico 2. Etapas en el análisis de puesto de trabajo.....	24
Gráfico 3. Utilidades del análisis y descripción de puestos.....	26
Gráfico 4. Aspectos Generadores de Motivación.....	34
Gráfico 5. Etapas del análisis de puestos de trabajo.....	47
Gráfico 6. Organigrama de la empresa EIRTEL, S.L. ....	51
Gráfico 7. Nuevo Organigrama de la empresa EIRTEL, S .L.....	68



## **0.- RESUMEN-ABSTRACT**

### **RESUMEN**

Es importante concienciar a los directivos de las empresas que una gestión óptima de los recursos humanos puede cambiar sus estructuras organizativas para que les hagan más ágiles en sus respuestas al mercado, generando ventajas competitivas. Estas ventajas se producen tanto si la organización es una gran empresa, como si es una PYMES.

Dentro de las actividades de Recursos humanos, el análisis y descripción de puestos es una actividad fundamental puesto que obtiene información relevante para el desarrollo del resto de tareas. A pesar de lo anterior, muchas Pymes evitan su realización, dado que consideran que estos análisis son un coste innecesario en comparación con los beneficios que esperan obtener.

Por ello este estudio trata de romper esta visión negativa al considerar que el problema radica en adaptar la metodología a las características de la empresa. Para demostrarlo se lleva a cabo el análisis sobre una pyme leonesa del sector industrial, EIRTEL, S.L.

### **ABSTRACT**

It is important for the firm's managers to be aware that an optimum management of human resources can change the organizational structures for became more agile on their responses to the market, obtaining competitive advantages. These advantages take place both the firm is a big one, both is a SME.

Job's Analysis and Description is a core activity in Human Resources due to it obtains relevant information for the rest of task. Nevertheless, many SME avoid it because they consider that these analyses are an unnecessary cost in comparison to the expected benefits.

Therefore, this study aims to brake off this negative point of view by considering that the problem is to adapt the methodology to the characteristics of the firm. To demonstrate it, the analysis is performed on an industrial SME from Leon, EIRTEL, S L.

## **1.- INTRODUCCION: LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO EN LAS PYMES**

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones han llevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. Por ello la gestión de recursos humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Dentro de las tareas relativas a los recursos humanos, a través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesional idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, las necesidades de formación, etc.

Concretamente para muchos Directores de recursos humanos el análisis de puesto de trabajo constituye la “piedra angular” de la administración de recursos humanos, especialmente por toda la información que proporciona tal análisis a la hora de facilitar todas tareas anteriormente citadas.

No obstante, una primera observación superficial parece contradecir este hecho en el caso de las PYMES. A pesar de su importancia, no se percibe que haya procedimientos sistematizados que apliquen tal análisis en cada puesto de una empresa de reducido tamaño.

Los empresarios de pequeñas y medianas empresas son reacios a incorporar estos sistemas de gestión más avanzados a su personal y siguiendo a José Pérez, gerente de Delta Consultores (2005), podría deberse a los siguientes hechos:

1. Estos métodos de gestionar personal son para grandes empresas. Es verdad que el desarrollo de muchos de estos modelos se producen en grandes empresas, dado que normalmente éstas cuentan con más recursos para poder desarrollar y diseñar estos modelos de gestión. Lo que puede ser un fracaso es tratar de implantar directamente los métodos de gestión de una gran empresa en una PYME. Hay que hacer una síntesis de los aspectos fundamentales de dichos modelos para

ajustarlos a las necesidades propias de la pequeña y mediana empresa. Lo que está fuera de toda duda es que un buen método de gestión de personal produce valor añadido a cualquier entidad empresarial, independientemente de su tamaño.

2. Para muchos empresarios estos métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo son una moda. Pero desde hace cincuenta años se está trabajando, desarrollando, implantando y sistematizando en la gestión de las personas, por lo que ya tienen historia suficiente para desenmascarar que no es cuestión de moda siempre que, como indicamos en el punto anterior se adapte a las circunstancias de cada empresa.
3. No aportan beneficios a la empresa, dado que es difícil cuantificar su impacto en la cuenta de resultados, más bien al revés en un primer momento son gastos no necesarios. Sin embargo, cada vez más los analistas financieros tienen en cuenta estas partidas de intangibles en la valoración de las empresas. Además este tipo de análisis beneficia directamente a la empresa al optimizar el funcionamiento de su equipo humano. Seguramente habrá pocas inversiones que sean más rentables a largo plazo. No hay más que pensar en los recursos que se consumen cuando las personas de la organización no responden a lo que se espera. El problema, en suma, es de medición de un resultado complejo, no que ese resultado sea negativo.
4. Se piensa que este tipo de gestión es muy compleja. Sin embargo, seguro que el empresario tiene claro las cuatro premisas básicas que pide a sus empleados y que cree fundamentales para que su empresa avance. En ese convencimiento está la base de la gestión por competencias. A partir de ahí es suficiente con dedicar algo de esfuerzo de la empresa para sistematizar este pensamiento. No es imprescindible contar con sofisticados sistemas, a veces un simple documento será suficiente para articular una herramienta que le sea útil desde un punto de vista estratégico. Lo importante realmente es que el análisis esté bien planteado y el modelo ajustado a sus necesidades.

Además los hechos enumerados anteriormente, existen perjuicios y factores culturales que han entorpecido su desarrollo, tanto por la gerencia de la empresa, como por los trabajadores.

Es por ello que, en este trabajo se ha tratado de realizar un análisis de los puestos de trabajo de una pequeña empresa, y desmitificar que este tipo de investigaciones son para grandes empresas. Concretamente se ha adaptado el Análisis y Descripción de puestos a un caso concreto: la empresa leonesa EIRTEL, por poder considerarla un ejemplo de la pyme promedio típica de nuestra economía. Además elegimos esta empresa por ser representativa del tejido industrial de nuestra región, es una pyme con una facturación de dos millones de euros, y una cartera de clientes suficiente para desarrollar, actividad para catorce empleados, número suficiente para dar trabajo a los distintos tipos de puestos.

Es decir, lo que este trabajo pretende es mostrar que este tipo de gestión de personal puede ser beneficiosa para una PYME, dado que se da contenido conceptual a muchas de las actividades que se realizan con los recursos humanos y el coste de su aplicación puede verse compensado por los beneficios que aporta. Es de suponer que dará mayor definición y mejor asignación de responsabilidades concretas a cada puesto, descubrimiento de necesidades de formación, conocimiento de las deficiencias en materia de seguridad e higiene, facilitando la selección y evaluación de personal, es decir, las conclusiones de un análisis y descripción de puesto en una pequeña empresa puede revolucionar su organización cambiando todo su organigramas de puestos. Este planteamiento, se lo hicimos llegar al gerente de Eirtel, persona abierta a estos análisis, quien mostro su interés por nuestro trabajo, se nos facilito la programación de nuestras visitas a las instalaciones, se nos proporciono toda clase de información de la empresa y trabajadores. Es por ello que se agradece a todos los componentes, trabajadores y dirección de la empresa su colaboración para la realización de este trabajo (mención especial se dedica al director, Don Manuel Isidoro González Murciego).

## **2.- EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.**

### **2.1.- Evolución de la Dirección de Recursos Humanos**

Para entender las modificaciones relacionadas del trabajador, con el factor laboral, puesto que su concepción ha evolucionado a lo largo del tiempo dando lugar a lo que actualmente son los departamentos de RRHH, se han tratado de resumir las influencias más importantes que el mundo de la gestión empresarial y los recursos humanos han sufrido, se ha ido haciendo así una idea global de como se ha llegado al momento actual.

El punto de partida pueden ser las distintas teorías sobre los recursos humanos en el marco empresarial del siglo XIX. La Revolución Industrial fue un punto de inflexión para toda la humanidad ya que trajo la mecanización de tareas, generando una insatisfacción en los trabajadores. Estos para mejorar sus condiciones de vida se agruparon en los sindicatos. Ante la amenaza que suponían estas organizaciones las empresas más adelantadas crearon los llamados “departamentos de bienestar”, donde intentaban solucionar los problemas de vivienda, sanidad, educación de los trabajadores. Al final, el objetivo era el mismo: producir lo máximo, al menor coste.

A finales del siglo XIX aparece la Escuela Clásica o Dirección Científica del trabajo, cuyo representante fue en norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) que reprodujo parte de su teoría en su obra “Los principios de la Dirección Científica de 1911” (Taylor 1856-1915), basa su teoría en la idea “El hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales”. Centrado en el bajo rendimiento de los trabajadores en cualquier fábrica, intenta conocer mejor a los trabajadores y expone una serie de ideas que nos son muy beneficiosas para los trabajadores. Taylor dice que los empleados en general:

- No necesitan pensar.
- Aplican la ley del mínimo esfuerzo.
- Trabajar en grupo no se ve como beneficioso.
- No tienen iniciativa.
- Solamente se mueven por dinero.

Con los departamentos de bienestar se puede afirmar que comienza la nueva concepción del trabajo, defendida por Taylor. Estos departamentos de bienestar terminaron realizando tareas administrativas, selección de personal, negociar con sindicatos, asesorar y recoger la mayor cantidad de información sobre los trabajadores. No obstante, el Taylorismo no consiguió resolver los problemas que se planteaban en un departamento de personal, dado que solo basaba la motivación de los trabajadores en causas económicas.

Entre 1927 y 1932, Elton Mayo y Roethlisberger, realizaron los famosos experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, sobre la conducta humana en el trabajo. Dicho estudio consistió en modificar las condiciones laborales de cinco trabajadores utilizando sobre todo la iluminación. Lo curioso fue que la productividad aumentó tanto si las condiciones de trabajo eran mejores como si, por otro lado, eran peores. El motivo se basaba en lo que percibían los trabajadores era la atención especial y personal que recibían. Así dicho experimento finalizó demostrando la influencia de factores psicológicos y sociológicos en el mundo del trabajo.

Elton Mayo (1880-1949) de nuestra que el ser humano además de ser un ser racional, también se mueve por impulsos ilógicos, destacando una serie de principios.

- Las necesidades psicológicas complementan a las necesidades fisiológicas.
- Los grupos informales determinan, la productividad del trabajador.
- Cada trabajador es diferente.
- Hay más factores que motivan al trabajador, que los económicos.

De esta forma, Mayo se decanta por la humanización del trabajo, defendiendo las mejoras en cuanto a la comunicación, las motivaciones no económicas.

Posteriormente, en los años ochenta, es cuando se empiezan a cambiar los títulos de los libros que se habían denominado “dirección de personal” al nuevo término de “dirección de recursos humanos”. Los autores tratan de justificar este cambio en la orientación al estudio del factor humano en las organizaciones. Con el cambio de enfoque, los trabajos e investigaciones realizados en los últimos años se enclavan en la disciplina de organización de empresas. Así los activos que estudian son unos activos con características muy particulares: las personas. Las personas se desarrollan dentro de unas

Organizaciones, siendo estas el elemento principal de integración en la sociedad, desde los orígenes de nuestra civilización. Las organizaciones no están formadas por personas solamente sino que se distingue la figura del grupo.

Resulta imposible determinar el origen de las primeras técnicas de gestión de recursos humanos, ya que la configuración básica de la sociedad son las organizaciones y estas se remontan a los orígenes de nuestra civilización. Por tanto estamos ante un campo de estudio que, sin ser tratado de forma científica hasta mitad de los años ochenta, es un factor clave para el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en general.

Otro avance importante en el planteamiento de recursos humanos fue el reconocimiento de complementariedad existen entre lo social y lo económico, dado que las personas son consideradas como el principal recurso competitivo de la empresas, lo social será el motor del objetivo económico. En este caso, las relaciones tienen que pasar a ser de colaboración, por lo que la empresa está formada por un personal integrado.

Por todo ello se trata de lograr la conciliación de intereses de los diversos colectivos implicados, se trata en definitiva de lograr la estabilidad en el sistema de relaciones laborales de forma que las energías no se dirijan a fomentar o intensificar las luchas internas, sino al logro de los objetivos (aunque los conflictos siempre van a existir dentro de la organización). Estos se pueden analizar desde tres vertientes claramente:

- La jurídica búsqueda de la conformidad normativa.
- La psicosociológica que ambiciona la satisfacción de los individuos.
- La económica que pretende la eficacia y la eficiencia de los procesos.

De acuerdo con lo que antecede, este campo de estudio se revela atractivo para muchos colectivos sociales. Así los políticos quieren llegar al pleno empleo, como garantía de la paz social y así poder ellos continuar gobernando, los juristas desarrollando normativa nueva, los empresarios para que sus empresas sean más eficaces, reduciendo costes laboral y los sindicatos que no renuncian fácilmente a las ventajas sociales que tanto tiempo les ha llevado consolidar.

Gráficamente se podía resumir la evolución de los estudios de recursos humanos, de la siguiente manera:

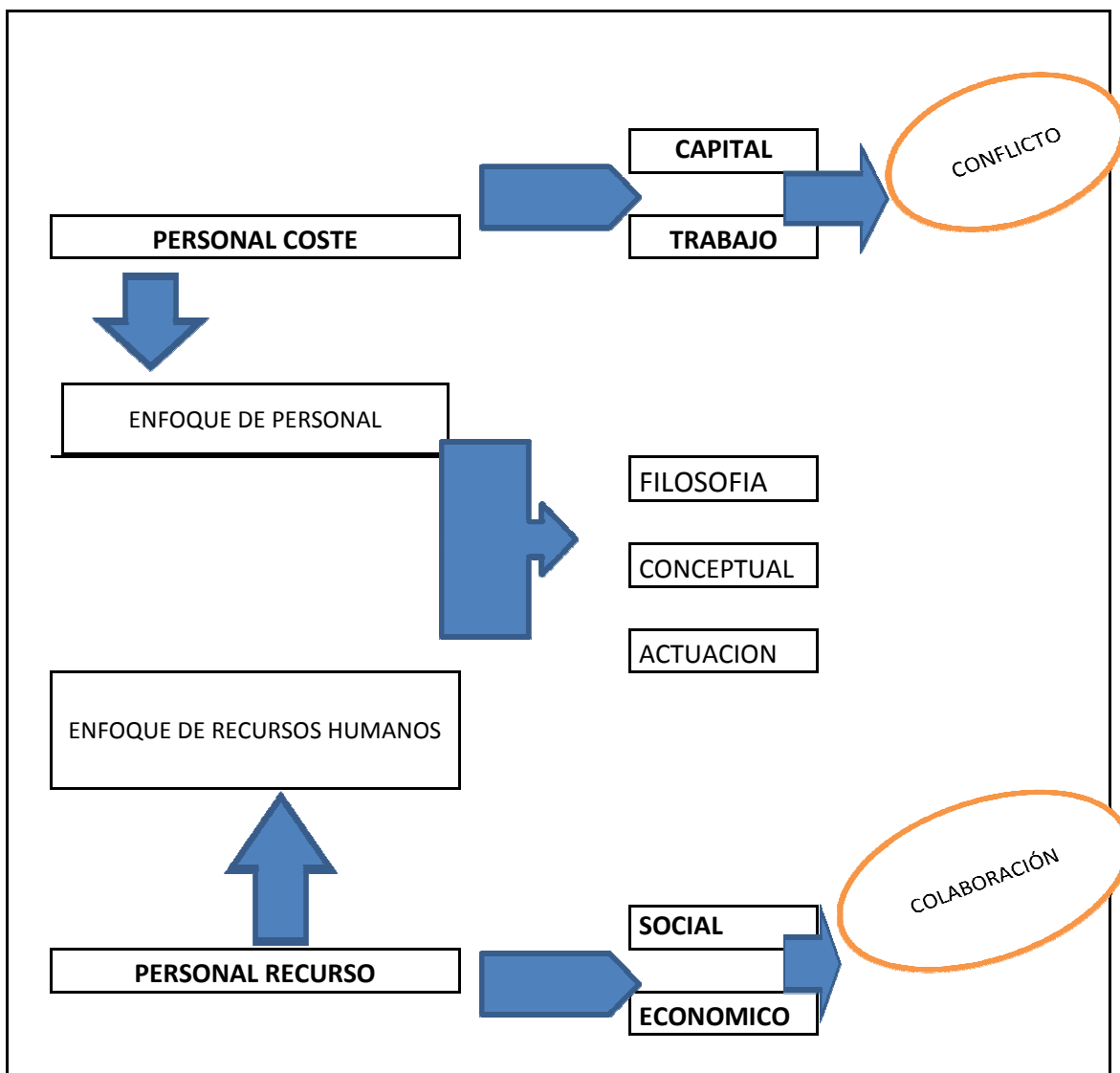


Grafico 1- Dirección de personal-Dirección de recursos humanos. Elaboración propia.

Dado que las empresas tienen que desarrollar sus actividades en un mundo de alta competitividad y de globalización, se ven obligadas a apostar por nuevas técnicas sociales para ganar en ventajas competitivas, lo que implica formar y contar con personal para que se adapte rápidamente al cambio. Este constituye uno de los principales desafíos actuales de la gestión de los recursos humanos. Por lo tanto, el factor humano se tendrá que adaptar al nuevo ambiente socio-económico, caracterizado por un ritmo de cambio vertiginoso. Así consolida su carácter de recurso estratégico, para que la organización logre las ventajas competitivas que la diferencien de otras organizaciones.



Con este cambio de perspectiva teórica los actuales departamentos de recursos humanos, dejan de considerar el factor humano como un coste a minimizar y pasa a ser concebido como un recurso a optimizar. Así los individuos dejan de ser coste para pasar a ser recursos al servicio de la organización, como puede apreciarse en la tabla:

<b><u>COSTE</u></b>	<b><u>RECURSO</u></b>
Amenaza	Oportunidad
Minimizar	Optimizar
Corto Plazo	Largo Plazo
Resultados	Medios+ Resultados
Cuantitativo	Cualitativos
Inadaptable	Adaptable
Inflexible	Flexible
Dependiente	Autónomo
Ejecución	Ejecución y Concepción

Tabla 1- Evolución del concepto de individuo. Adaptado de Besseyre Des horts (1990,2000)

En resumen, hasta aquí se ha visto como los RRHH se han convertido en un activo estratégico esencial, fuente de ventajas competitivas.

Pero, adicionalmente, las tendencias actuales de la gestión de los recursos humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinares y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puesto de Trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda la política de recursos humanos (pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento).

Según la consultora Development Systems (2012), los Directores de Recursos Humanos se enfrentan en estos tiempos a:

- La reducción de costes de personal, preferiblemente sin despidos, con contratos más flexibles, rediseñar horarios de trabajo y retribuciones más acordes con las productividades de los empleados. Se empieza a dar mucha importancia a la remuneración a la carta como uno de los medios para retener talentos.
- Desarrollo de una carrera profesional. El empleado tiene que percibir de la empresa, que tiene interés por su carrera profesional y que cuenta con los medios para facilitarle su trayectoria profesional.
- Conciliación entre la vida personal y profesional. La flexibilidad de horario, el trabajo a tiempo parcial, el tele trabajo, puestos de trabajo compartidos, etc., son medidas que se están aplicando en los países más desarrollados. Sea comprobado que la flexibilidad en el empleo, retiene a los profesionales más eficaces.
- La organización debe fomentar los canales efectivos de comunicación como actividades de integración para crear vínculos sociales con el trabajador, y así evitar que se genere desconfianza e incertidumbre.

En suma, los departamentos de recursos humanos serán centros de gestión de talento en donde confluirán las personas y sus intereses. Y para todo ello, la fuente básica de información relevante es el análisis y descripción de puestos.

## **2.2.- Concepto de análisis y descripción de puesto de trabajo.**

Una vez que las empresas determinan sus objetivos a largo plazo, procede diseñar la estructura organizativa que mejor se adapta al logro de dichos fines. Consiste esta labor en dividir el trabajo global que ha de soportar el centro de producción entre secciones diferenciadas y a la vez integradas por diversos mecanismos de coordinación. Esta labor que contempla sucesivas divisiones de trabajo, culmina con el establecimiento de los diversos puestos de trabajo a contemplar en la estructura de la empresa. Así la propia organización del trabajo nos lleva primero a dividir el trabajo, para que, posteriormente los empleados puedan especializarse en labores concretas (Dessler, 1994). Y por todo

ello sin olvidar la triple perspectiva bajo la cual se puede, según Gómez-Mejía (1995) llevar a cabo tal tarea:

- Prisma de la organización.
- Desde el de los grupos de trabajo.
- De los propios trabajadores.

Como consecuencia, el análisis de puestos de trabajo y planificación de personal van a condicionar de una forma absoluta los restantes procesos de personal, ya que estas son las que van a sentar las bases en que otras se desarrollen.

Para delimitar el concepto, se analizan varias definiciones:

“El análisis de puestos de trabajo se puede definir como el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo 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. (Pereda, 1993)

Según Peña Baztan (1990) se define el Análisis y Descripción de puestos 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”.

Dessler (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”

Fernández-Ríos (1995), por su parte, considera que el Análisis de Puestos es el proceso a través del cual un puesto de trabajo se descompone en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, etc.

Para Gómez-Mejía (1996) el análisis de puestos es un “proceso que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente información relativa a los distintos puestos de trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo en particular”

Una de las definiciones más completa es la expresada por Carrel (1995) que sostiene que el Análisis de Puestos es “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”.

Así, se puede concluir que el análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través, de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores en una empresa. Por ello de esta manera sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que nos permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano.

El proceso de análisis y descripción de puestos consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas:

1. **Análisis de puestos de trabajo:** *Generalmente nos referimos al mismo tiempo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo. Es decir, se puede definir el Análisis de Puestos, como el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean. El análisis de puestos se puede definir como el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.*

2. **Descripción de puestos de trabajo:** *Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, del análisis de puestos de trabajo. Es un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades. La Descripción de Puestos es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.* Descripción de puestos refleja el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes del mismo, es decir los requisitos que se le van a solicitar al trabajador que lleve a cabo las tareas definidas en el análisis de puestos.

Sintetizadamente, a través del análisis y descripción de puestos, se consigue ubicar el puesto en la empresa, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. De esta manera, el análisis de puestos de trabajo debería proporcionar la información necesaria para responder a preguntas: ¿De dónde proviene el trabajo?, ¿Qué maquinas y equipos especiales deben utilizarse?, ¿Qué conocimientos, capacidades y habilidades debe poseer el responsable de realizar el trabajo?, ¿grado de supervisión?, ¿bajo qué condiciones laborales debería realizarse este trabajo? , etc.

Queda por contestar una última pregunta ¿Quién debe realizar el análisis de puesto de trabajo? Para Dessler (1996) la obtención de los datos para el análisis del puesto requiere por lo general de un especialista en recursos humanos, el ocupante del puesto y su superior. El responsable de recursos humanos y del programa de análisis tendrá que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto. Por su parte el superior y el empleado participarán aportando información sobre el puesto, además estos podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis. En la práctica, no obstante, en muchas empresas el análisis de puesto de trabajo lo realiza el director.

Una vez aproximados los conceptos más importantes se desgranar los elementos que pertenecen al ámbito de la división del trabajo y que conviene de entrada clarificar. Así encontramos que, tanto tareas como puesto de trabajo, los roles y las ocupaciones son aspectos fundamentales, por una parte para el análisis y descripción de los puesto y, por

otra, para la organización, diseño y gestión del trabajo. Estos términos, algunos más que otros, suelen utilizarse de forma intercambiable pero no son lo mismo, ni deben confundirse. No obstante también es cierto que su utilización depende del nivel de profundidad que se adopte en el análisis.

Con el propósito de ser concisos, se definen estos conceptos según Hontagas y Peiro, (1996):

**La tarea** es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. La definición científica de la tarea hace referencia al conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño. La tarea es identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, supone, además la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona. La tarea puede ser de cualquier tamaño o grado de complejidad e implica un esfuerzo humano físico o mental, ejercido con algún propósito, que constituye una unidad de trabajo en la que el ejecutor combina tecnología, materiales y equipos con conocimientos y habilidades para conseguir un determinado resultado identificable que puede ser independiente o como un input para otra tarea u otro ejecutor o puesto. La tarea ocurre en un corto período de tiempo y constituye una unidad de acción ejecutada por un individuo, pero puede implicar a más de una persona.

El elemento de una tarea es la unidad más pequeña con significado que requiere actividad física o mental, por lo que las tareas se clasifican en cognitivas o mentales, manuales o físicas, simples o complejas, técnicas y organizativas.

En relación al puesto de trabajo se pueden clasificar en:

- Prescritas, cuando están diseñadas por la propia organización, están formalizadas, son impersonales, objetivas y estáticas.
- Emergentes, son personales, tienen un carácter espontáneo, son subjetiva, dinámicas, evolucionan en su realización y pueden introducir innovaciones en el puesto de trabajo, son en definitiva aquellas tareas que el realizador del puesto introduce con su propio estilo o con los intereses que persigue o que las realiza de una u otra forma por su propia formación.

**Obligación**, conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

**Responsabilidad** se define por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

**El puesto de trabajo** que puede definirse como el conjunto de actividades, funciones o tareas que pueden ser realizadas por trabajadores individuales, aunque puede haber más de una persona en un mismo puesto. Es el vínculo más determinante de la relación entre empresa y trabajador, accedemos a un trabajo por medio de la ocupación de un puesto (Ej. Contable Administrativo), que además supone una categoría profesional, unas condiciones laborales y económicas determinadas y que varían en función del puesto ocupado.

**Ocupación** se entiende como un concepto más amplio que los anteriores, así suele ser utilizado como sinónimo de oficio, empleo. Suele ser utilizado como agrupación de puestos con características similares. Este término está relacionado con la cualificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

**Carrera**, secuencia de puestos que un individuo ocupa a lo largo de su vida laboral.

**Rol**, conjunto de conductas que están asociadas a posiciones concretas más que a las personas que las ocupan. Una posición es una unidad de la estructura social que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. El rol laboral es definido como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo. (Hontagas y Peiro, 1996).

A modo de resumen se puede concluir que **tarea**, es el concepto más elemental y constituye la unidad básica del análisis, y que, los demás conceptos suelen sustentarse en ella. El **puesto** viene a ser una agrupación de tareas y recoge los aspectos físicos del trabajo. El **rol** se centra en el componente social del trabajo. **Puesto y rol** son la unidad de gestión, ambos tienen una naturaleza organizativa y forman parte de la estructura organizacional. La **ocupación** no se ciñe al ámbito de la organización y contribuye a configurar parte de la estructura social del trabajo.

### 2.3.- El proceso de analizar y describir de los puestos de trabajo.

El proceso desarrollo de análisis de puestos se identifican una serie de pasos a seguir, que pueden ser:

1. Planificación del proyecto, donde además de asignar la responsabilidad del proceso, se determinará el ámbito del análisis, se especificaran los objetivos y los puestos que serán seleccionados para su estudio.
2. Selección de los métodos de captación de la información que se utilizarán, que tipos de datos se necesitarán, que fuentes de información están disponibles y qué procedimientos deberá ser utilizado para obtener la información.
3. Análisis de los datos, para lo cual se utilizan las técnicas apropiadas asegurándose de la validez de la información obtenida.
4. Valoración de la información obtenida de los puestos analizados y del método utilizado.

Gráficamente, el proceso se puede resumir, como aparece a continuación.



Gráfico 2- Etapas en el análisis de puestos de trabajo. Elaboración propia



### *2.3.1.- PLANIFICACION DEL PROYECTO*

#### *2.3.1.1- Objetivos principales del análisis y descripción de puestos.*

Fundamentalmente en las áreas de Recursos Humanos y Organización de Empresas, son muchas las aplicaciones que se pueden derivar del análisis y descripción de puestos de trabajo, vamos a citar algunos:

- 1- Diseño organizacional: la definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones, etc.
- 2- Manuales de funciones y procedimientos: formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.
- 3- Selección del personal para los puestos que se tengan que cubrir.
- 4- Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las destrezas y conocimientos que se requieran.
- 5- Desempeño y evaluación de resultados: establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficacia y eficiencia, difícilmente puede hacerse esto si no sabemos las responsabilidades, tareas y objetivos del mismo.
- 6- Formación y desarrollo. Permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.
- 7- Salud laboral, el análisis y descripción de puestos de trabajo recoge las condiciones ambientales, físicas, etc., en las se desarrolla la actividad laboral del puesto, por eso aporta información sobre los riesgos que pueden envolver al puesto de trabajo. También detalla las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos, etc.

En resumen, el análisis de puestos de trabajo clarifica y delimita responsabilidades al definir las funciones y actividades de cada puesto. Es una guía para el encargado y para el empleado en el desempeño de sus funciones. Habilita al empleado para conocer mejor los deberes de sus puestos. Equilibra las cargas de trabajo entre los empleados. Es un instrumento esencial para la clasificación y ordenación de los puestos de trabajo de la organización, así como sus retribuciones.

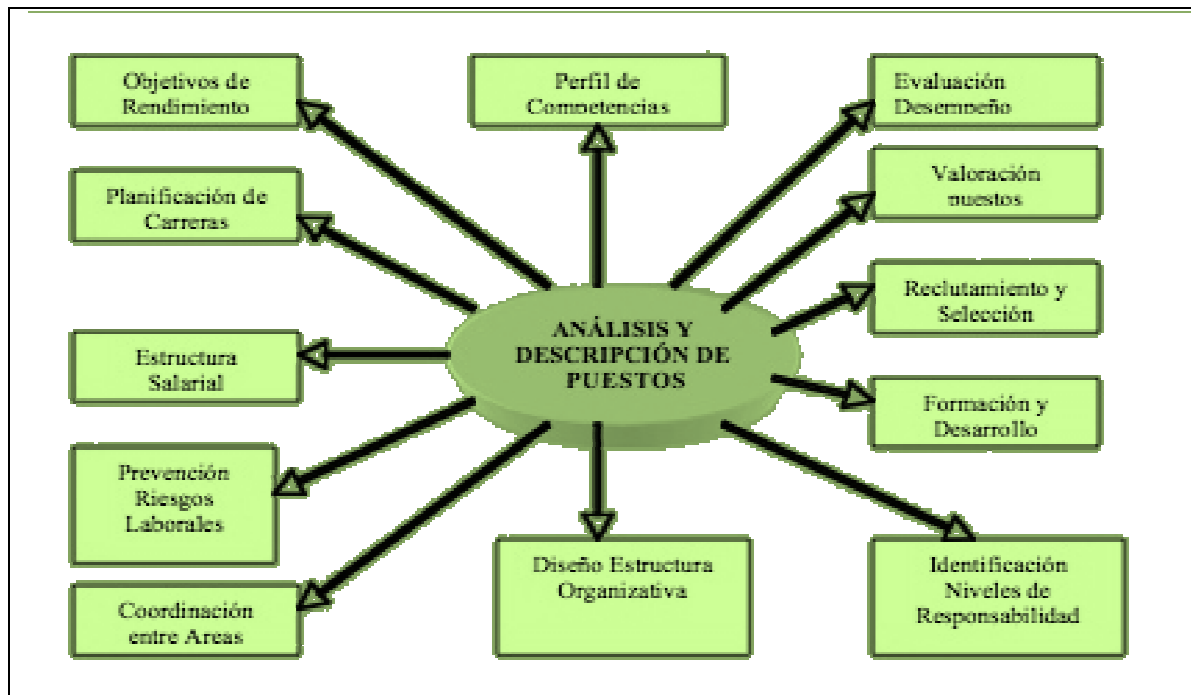


Grafico 3 – Utilidades del ADP. The Boston Consulting group 2010

En suma, la utilidad del análisis y descripción de puestos de trabajo viene orientada en tres líneas de trabajo: responsable de recursos humanos, empresa y trabajadores.

**a).-Utilidad para el responsable de recursos humanos.**

A.1.- El análisis de puesto incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y satisfacción.

A.2.- Constituye un instrumento de inestimable de ayuda para la evaluación del desempeño.

A.3.- El análisis de puesto permite elaborar el perfil y conocer cuáles son las características de las personas idóneas para su desempeño. Facilita el proceso de selección de personal.

A.4.- Resulta importante poder suministrar a las personas información no solo sobre las exigencias y obligaciones del puesto sino también sobre las satisfacciones susceptibles de obtenerse a través de su desempeño.

A.5- Tanto a la descripción como especificación permite la preparación de programas de formación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos que ocupan. Orientar el proceso de formación del personal.

A.6- Soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos.

### **b.- Utilidad para la dirección de la empresa.**

B.1.- El análisis de puestos de trabajo ayuda a los directivos a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que en la mayoría de los casos, originan conflictos en el seno de la organización.

B.2.- Este proceso también posibilita la descentralización del control, pues los objetivos y funciones de los puestos de trabajo son conocidos por los miembros de la organización, liberando así al cuadro directivo de una tarea que le resta tiempo y energías en sus propias obligaciones.

B.3.- Nos aportara información para poder intervenir con conocimiento de causa en el proceso de selección, de lo contrario su intervención estará cargada de juicios de valor.

B.4.- Poder realizar una evaluación objetiva de sus trabajadores.

B.5.- Da información de la cantidad de trabajo que puede realizar cada subordinado.

### **c.- Utilidad para los trabajadores.**

Las ventajas que ofrece el análisis de puestos de trabajo a los empleados son:

C.1- La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como una guía o referencia para el autodesarrollo.

C.2- Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos.

C.3- Permiten al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.

#### **2.3.1.2- Designación de responsable del proyecto**

Para designar al o a los responsables del proyecto, estos tienen que poseer un cierto perfil que les capacite para esta labor, así consideramos que al menos deberían tener:

- Una familiaridad con el departamento donde están enclavados los puestos a analizar, para una mayor comprensión de los datos ofrecidos.

- Una formación en recursos humanos y experiencia profesional.
- Mostrar empatía con el titular del puesto, comprensión por ponerse en el lugar psicológico del ocupante del puesto, es vital para una desarrollo exitoso del proyecto.
- Y tener siempre presente el propósito del análisis.

Dependiendo de la filosofía de la Organización la responsabilidad del proyecto puede recaer sobre:

- Una comisión de empleados.
- El propio titular del puesto.
- Un especialista interno.
- Un consultor externo.

### *2.3.1.3- Ámbito del análisis*

Cuando se realiza un análisis de puestos existen dos alternativas:

- Que el análisis se extienda a la totalidad de los puestos existentes en el centro, es decir, que sea global para toda la organización.
- Que solo abarque un determinado número de puestos.

Para determinar los puestos de trabajo que se van a incluir en el análisis, según Barranco (1993), se puede recurrir a tres factores:

- La diversidad: un único puesto, varios puestos en una ocupación o varios puestos en varias ocupaciones lo que se llama departamentos.
- La distribución: se refiere al lugar geográfico de los puestos a analizar.
- Recurrir solamente aquellos puestos de especial interés y significativos para los propósitos perseguidos.

De esta manera, los puestos seleccionados constituyen el denominado, inventario de puestos. Aun así, el inventario no describe el puesto, únicamente precisa cuantos trabajadores realizan esas labores y cuál es la denominación que el puesto recibe dentro de la empresa.

#### *2.3.1.4- Identificación de puestos.*

La identificación de puestos de trabajo objeto del análisis es un paso importante en el diseño del plan. Para afrontar esta fase del análisis tendremos que responder a estas preguntas:

1.- ¿Qué puesto o puestos seleccionamos para el análisis en representación de todos los demás?

2.- ¿Como sabemos que tales puestos son realmente idénticos?

La primera cuestión es fácil de abordar: si veinte puestos son idénticos, podemos analizar uno, dos o tres puestos, aunque es habitual seleccionar uno por, cada línea de trabajo, producto, centro de trabajo o división funcional.

La segunda cuestión es más difícil buscarle una solución, por lo que tenemos que buscar otras opciones:

1.- Nos podemos basar en las denominaciones de los puestos o en las categorías laborales que ostentan las personas que los desempeñan. Esta solución no es del todo válida por cuanto la denominación del puesto, puede no tener nada que ver con su contenido.

2.- Realizar una verdadera investigación para averiguar qué puestos son idénticos y cuáles no. Para lo cual, elegir alguna de estas alternativas:

- Estudiar el organigrama vigente y comentar con el responsable de recursos humanos o gerente, que indique qué puestos son realmente idénticos y cuáles no.
- Estudiar todos los puestos y decidir qué puestos son idénticos y cuáles no.
- Preguntar a cada trabajador, al tiempo que se realizan los análisis definitivos, qué otros puestos de trabajo reconoce como idénticos al suyo en su empresa. Solo cuando A dice que su puesto es idéntico al de B y más tarde B indica que su puesto es idéntico al de A, podemos decir que tales puestos son realmente idénticos.

La Clasificación profesional debe estar fundamentada atendiendo a criterios: de aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación, incluyendo las distintas funciones y especialidades profesionales.

Así mismo para calificar los puestos de trabajo, se tiene en cuenta los siguientes factores:

- a) Conocimientos
- b) Iniciativa
- c) Autonomía
- d) Responsabilidad
- e) Mando
- f) Complejidad.

### *2.3.2.- CAPTACION DE LA INFORMACION.*

Para determinar el método de análisis a utilizar, se debe decidir antes qué tipo de datos se van a recoger, de qué fuentes de información se dispone y cuáles van a ser los procedimientos de recogida a utilizar.

#### *2.3.2.1- Fuentes de información.*

Según McCormick (1976) el tipo de información a obtener puede estar orientada hacia diversos campos: actividades del trabajo, descripción de comportamientos, contexto del puesto, habilidades requeridas, desarrollo de carreras profesionales, procesos de selección, valoración de puestos, formación y riesgos laborales.

Normalmente, la información recogida está referida a las actividades propias del puesto de trabajo: esto es a las tareas, responsabilidades y ocupaciones que lo conforman.

En cuanto a la descripción de los puestos de trabajo dos son las orientaciones, la que se obtiene del puesto de trabajo como son las actividades que se desarrollan en el puesto y los logros que deben obtener en esas actividades y una segunda hacia los procesos que son utilizados para obtener los resultados, como son los comportamientos humanos a desarrollar, tanto manuales como mentales. A pesar de ellos, dentro de la política de riesgos laborales, resulta interesante conocer las condiciones medio ambientales en que se desarrollan el trabajo, así, como el equipamiento usado para el ejercicio del puesto de trabajo.

La información también puede estar orientada hacia las habilidades necesarias para desarrollar el trabajo. Uno de los cuestionarios que más se utiliza para medir atributos humanos requeridos en un puesto es elaborado por McCormick (1976), consta de 194 ítems, cada uno de los cuales describe una conducta o actividad laboral, una característica del puesto o un aspecto de las condiciones de trabajo.

A su vez, Wright y Wexley (1985) agruparon los distintos de datos que se obtienen del análisis de puestos de trabajo en función de dos variables:

- a) Carácter
- b) Fuente de información.

De la combinación de ambas variables surgen cuatro tipos de información a tratar:

- Información específica relacionada con el trabajador, como son los conocimientos y aptitudes específicas que los trabajadores presentan en el desempeño de sus tareas.
- Información específica relacionada con el trabajo, los datos están relacionados con las tareas y obligaciones que conlleva el puesto de trabajo.
- Información de aptitudes más generalizadas relacionadas con el trabajador, este tipo de datos permite la comparación entre trabajadores de distintos puestos, lo cual resulta útil entre otras, para la planificación de recursos humanos y selección de personal.
- Información de tareas genéricas que son realizadas por más de un puesto de trabajo como supervisar el trabajo de otros empleados, llevar la contabilidad. Es una información muy valiosa, pues permite la comparación entre diversos puestos de trabajo.

Aunque en general los propios puestos son los que nos van dar la información necesaria, para hacer el análisis, existen otras fuentes, aun más como norma de carácter general, el analista:

- Usará, si es posible, distintas fuentes.
- Recurrirá a la fuente de información, más reciente.
- Las personas que informan, hay que cerciorarnos de que conocen bien el puesto en cuestión y son representativas en el puesto. Para seleccionar a las personas que van a suministrar dicha información, se pueden uno basar en su formación, niveles de rendimiento, por ocupación. Otra alternativa consistiría en acudir solo

aquellos que han ocupado puestos de los que se van analizar. Dicha información hay que analizarla y compararla, para rechazar aquellos datos que presentan una alta desviación respecto a la media de las respuestas.

### *2.3.2.2- Procedimientos de recogida de la información.*

Si la recogida o el análisis de la información es incompleta o no se ajusta a la realidad, el proyecto de análisis de puestos de trabajo, no tendrá éxito.

Cuatro son los métodos fundamentales para recoger la información:

1. **Las Entrevistas** que se realizan para el análisis de puestos de trabajo la suelen mantener en primer lugar el analista con la persona que desempeña el puesto de trabajo. Posteriormente del analista se reúne con el superior jerárquico para detectar omisiones que no habían salido a la luz en la entrevista anterior y evitar exageraciones. Dessler (1994) nos ofrece una guía, a tener muy presente en el momento de aplicar este método para la recopilación de la información.

Enumerando los principales puntos:

- Trabajar en colaboración con el supervisor y seleccionar los trabajadores idóneos. Los mejores trabajadores serán aquellos que conozcan mejor el puesto, los que presenten mejores objetivos y sean autocríticos.
  - En esta primera fase de la entrevista lo que se hará será crear un ambiente de relajación, para disminuir las tensiones que el entrevistado pueda tener. Las técnicas más habituales, es utilizar desde el primer momento el nombre de la persona entrevistada, usando un lenguaje fácil de comprender, comunicándole las razones y propósitos de su participación en la entrevista.
  - Se Debe elaborar y estructurar un guía para aplicar a las entrevistas. Los mismos trabajadores entrevistados pueden ampliar dicha guía, utilizando preguntas abiertas.
  - Es conveniente solicitar al trabajador que ordene las tareas atendiendo a criterios de importancia y frecuencia de ocurrencia.
  - Una vez completada la entrevista, es conveniente que un superior jerárquico del entrevistado analice los datos obtenidos.
2. **Observación directa**. Es la visualización del individuo en su puesto de trabajo durante cierto período de tiempo. Según Rul-Lan (1992) este método presenta tres inconvenientes principales: uno estriba en la influencia que puede ejercer el observador en el individuo observado. El segundo reside en la probable no



observación de aquellas actividades que presentan una frecuencia baja de suceder. El tercero, se baja en que es muy complicado la observación de aquellos puestos de trabajo intelectuales. Por ello hay puestos de trabajo idóneos para aplicar este sistema de recogida de información, los que presentan una actividad física y observable, pero otros para los que no resulta aconsejable este procedimiento, los que la actividad principal es la mental. Este método se le considera el que tiene un coste y fiabilidad menor.

3. **Comité de evaluadores.** Consiste en la contratación de una persona o grupo, expertas en analizar puestos de trabajo para que recopilen la información pertinente respecto a ellos. A este método se le considera el de mayor coste y el más fiable. Se aplica aquellos puestos que se consideran vitales en la organización.
4. **El cuestionario.** Esta técnica puede ser usada de forma exclusiva o combinada con alguna de las técnicas anteriores. Los cuestionarios son directamente rellenados por el empleado titular del puesto de trabajo analizado.

Cuando tomamos la decisión de utilizar este método, dos son las cuestiones a resolver, como estructurar el cuestionario y qué preguntas vamos a introducir en el mismo. Estas decisiones se enmarcan dentro del proceso de aplicación de este método.

Según Rul-Lan (1992) la elaboración, prueba y corrección del cuestionario tiene que pasar por las siguientes etapas:

- Comunicación a los empleados de los fines perseguidos.
- Cumplimentación del cuestionario.
- Revisión, por parte del superior jerárquico, del mismo.
- Análisis de la información.
- Redacción del informe.

A modo de ejemplo se pueden citar varios cuestionarios formales elaborados para la valoración de las características de las tareas que esta presentes en el puesto de trabajo, como:

- **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.

Los factores que miden el mencionado cuestionario son:

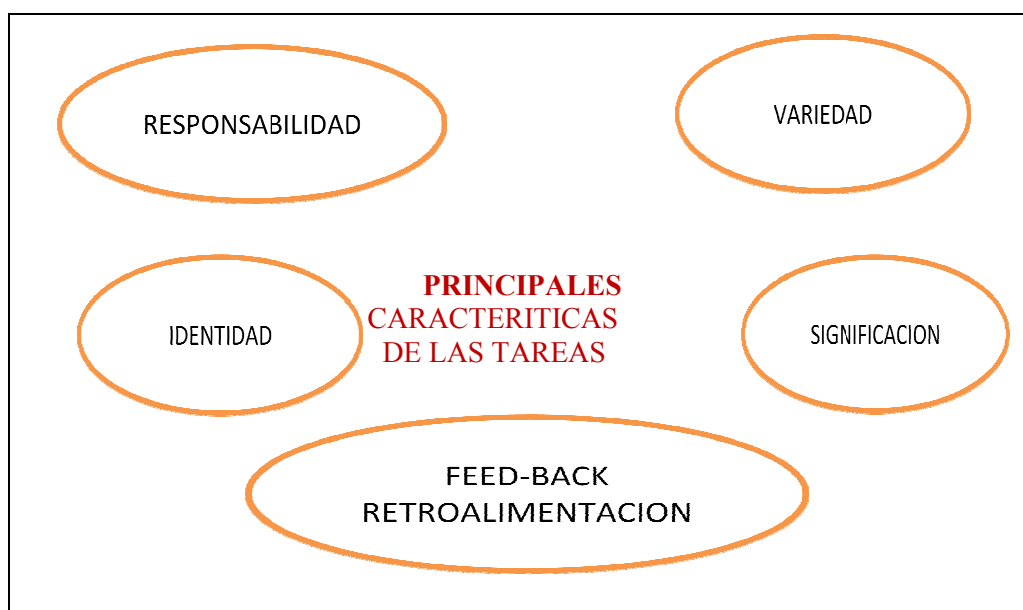


Gráfico 4- Aspectos generadores de motivación. Elaboración propia.

- Variedad: la diversidad de tareas que requiere un puesto, en las que se utilizan capacidades distintas.
- Identidad: grado en que el puesto exige la unidad completa y reconocible, de un todo.
- Autonomía: al empleado le permite determinar las formas de su ejecución.
- Significación: en que un puesto tiene relevancia para otras personas o para la empresa.
- Feed-back o retroalimentación: en el que el empleado puede aprender de su propio trabajo.
- **Inventario de las características del Puesto o Job Characteristic Inventory (ICP)** de Sims, Szilagyi y Keller (1980). Las variables que se necesitan para construir el inventario de las características del trabajo son: Variedad, interacción social, autonomía, comentarios, amistad, importancia de la tarea y finalización de la tarea.
- **Forma de calificación del puesto o Job Rating Form (JRF).**
- **Guía de observación del trabajo o On-the-job Observation Guide** de la Universidad de Michigan.
- **Cuestionario de Asesoramiento Organizacional de la Universidad de Michigan o Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ).**

Existen otros procedimientos menos frecuentes, como es el caso de la utilización del diario o como también se le conoce, parte de trabajo, y de las películas (Albert, Michaud y Piotte, 1991). En el parte de trabajo se recoge la información por escrito y en el otro por imágenes, la actividad del puesto y otras variables que rodean al mismo. Incluso en algunos puestos la única manera de conocer al complejidad y dificultad del un puesto de trabajo es que lo desempeñe el propio analista, para captar la información que precise, este método lo desarrollo (Rul-Lan, 1992).

A modo de resumen, en el cuadro siguiente se comparan las ventajas e inconvenientes de los distintos métodos analizados para la captación de la información necesaria para hacer el análisis de puestos de trabajo.

<b>METODO</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<b>COMITÉ EVALUADORES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ideal para puestos vitales.</li> <li>2. Muy fiable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costoso</li> </ol>
<b>OBSERVACION</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coste reducido.</li> <li>2. Observador exterior y objetivo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo necesario.</li> <li>2. Reticencias del observado.</li> <li>3. Limitado a tareas cortas.</li> </ol>
<b>ENTREVISTA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiabilidad de los resultados.</li> <li>2. Fácil de aplicar.</li> <li>3. Fáciles de comparar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impacto del entrevistador.</li> <li>2. Tiempo excesivo.</li> <li>3. Subjetividad del entrevistado.</li> </ol>
<b>CUESTIONARIO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidad de uso.</li> <li>2. Coste reducido y rapidez.</li> <li>3. Mayor grado de reflexión.</li> <li>4. Posibilidad de estandarizar los resultados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Dificil elaboración.</li> <li>6. Falta de control sobre las respuestas.</li> <li>7. Subjetividad de las respuestas.</li> </ol>

Tabla 2.- Métodos captación de información. Elaboración Propia

### 2.3.3.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Una vez recogida la información, tenemos que analizar que esa información sea de calidad garantizando que representa fielmente los puestos analizados, además de especial tacto con el procedimiento de muestreo usado. Para lo cual el analista tiene que asegurarse de la validez de la información. Y para conseguirlo según Byars y Rue, (1996) tiene que:

- Estar implicada la dirección de la organización y responsables de recursos humanos.
- Tener la aprobación y confianza tanto de los trabajadores, como de sus superiores.
- Tiempo suficiente para que los titulares de los puestos completen el análisis con la profundidad que se requiere.
- Los empleados tienen que tener la formación y motivación suficiente, para que los datos que proporcionen, no estén distorsionados.

Todo ello se debe a que, por ejemplo, el puesto puede sufrir variaciones en su contenido en función de que se realice de día, de noche, en invierno o en verano, en el norte o en sur, etc., las características y experiencias de los productores, pueden influir en la información que se transmite. Factores como los descriptos deberán ser tenidos en cuenta, puesto que afecta a la información recogida. Por lo que es muy importante comparar los datos obtenidos a través de distintas fuentes con el objeto de detectar sesgos o contradicciones.

Según Pereda (1993) se pueden encontrar tres tipos de datos:

- Cuantitativos puros.
- Cuantitativos obtenidos a partir de juicios subjetivos. Son datos que por razones prácticas, se obtienen a partir de juicios valor de miembros de la organización.
- Cualitativos puros, son esencialmente datos que se tratan de cuantificar.

Conocidos los distintos los datos, se deben analizar, para lo cual se emplearan alguna de las distintas metodologías existentes, que veremos a continuación.

- Así los métodos de análisis más simples son las **descripciones narrativas** de los puestos. Los datos son recogidos por observación o entrevista, son transformados en descripciones escritas de las actividades de un puesto. El contenido de este procedimiento suele ser: nombre del analista, identificación del puesto (nombre, número, departamento al que pertenece), resumen del puesto (obligaciones, habilidades, conocimientos y capacidades), lista de maquinas, herramientas y equipamiento que se utiliza: y explicación de la relación del puesto con otros de la organización. El analista deberá evitar los términos técnicos, y deberá hacer una descripción concreta y con un lenguaje simple. Utilizando palabras que tengan un significado claro y que describa como se realiza y ejecuta el puesto, hacer que cada frase refleje un objetivo logrado por la acción descrita, usar los tiempos de los verbos en presente. El problema de este método es que proporciona información muy general y poco aplicable para aspectos como valoración del rendimiento o elaboración de programas de formación.
  
- Otro método es el basado en el análisis de los movimientos necesarios para la ejecución del puesto, llamado **procedimiento mecánico**. Examina los movimientos del cuerpo que se siguen para realizar una determinada tarea. El analista obtiene datos observando a los empleados en su puesto. Posteriormente elabora un esquema de las operaciones para mostrar las acciones específicas y la secuencia en las producen. Mediante la combinación de símbolos y frases breves se obtiene la descripción del puesto. Proporciona una información detallada y objetiva de los puestos, centrándose sobre las actividades y los movimientos básicos. Sin embargo no proporcionan información sobre el ambiente en el que se realizan las tareas y poca información sobre las capacidades que son necesarias para el desarrollo del trabajo.
  
- Los métodos de análisis basados en **procedimientos estructurados**, pretenden eliminar la subjetividad de los métodos anteriores, ya que usan estructuras definidas como son los cuestionarios o conjuntos de rutinas mediante las cuales se obtiene la información. Dentro de este apartado son varios los procedimientos, se expondrán los más representativos:

1. Técnica de los incidentes críticos. Desarrollado por J.C. Flanagan (1954), se compone de las siguientes fases:

- Un grupo de expertos, proporciona ejemplos escritos de comportamientos, eficientes e ineficientes, en el puesto. En ellos se describe un determinado incidente en el que habrá de detallarse: cuáles eran las circunstancias, que hizo el empleado y cuáles fueron las consecuencias del comportamiento de éste.
- Los titulares de los puestos y los expertos acuerdan un listado de áreas clave de responsabilidad para el puesto de trabajo. Además, será interesante contar con la participación de los supervisores del puesto. Los entrevistados exponen ejemplos de incidentes críticos para cada área de responsabilidad, los expertos solicitarán a los entrevistados que recuerden un caso, relatando para ello cuáles eran las circunstancias, lo que hizo y los resultados.
- Este proceso se estudia para cada área de responsabilidad, agrupando la información obtenida en tres apartados: circunstancias, acciones realizadas y resultados obtenidos. Atendiendo a los resultados obtenidos, debemos clasificar los comportamientos observados. Para lo que se elabora un escala del 1(los comportamientos nada efectivos), hasta el 5 (los comportamientos más efectivos). Posteriormente se analizan las clasificaciones de los diversos comportamientos observados y evaluados, con la finalidad de conseguir cuantificar del desempeño eficaz e ineficaz en cada uno de los puestos analizados.
- Una vez analizadas estas definiciones, se elabora el informe final de los distintos grupos de la organización, especificando para cada uno de ellos las competencias requeridas, ordenadas en base a la importancia para la correcta ejecución de las responsabilidades y tareas asignadas a cada puesto. Este método es especialmente útil para el desarrollo de sistemas de valoración del rendimiento y de adiestramiento. El inconveniente de este método es que suministra la

información de partes de puesto de trabajo, no como un todo, solo la parte de las competencias.

2. Análisis funcional de los puestos, el analista examina el material escrito sobre el puesto, observa al trabajador y mantiene entrevistas tanto con los empleados que los ocupan como con sus supervisores. Posteriormente otras personas conocedoras de los puestos revisan la información para asegurar su validez y fiabilidad. Pasos para el desarrollo de este procedimiento son:

- La alta dirección y el analista deciden los objetivos del proyecto de análisis. Se identifican y describen las tareas que son realizadas. Para lo que se ayuda con formatos estandarizados.
- Se describen diferentes niveles de complejidad para cada tarea, para lo que se utilizan escalas relativas a las funciones del puestos de trabajo, formación del trabajador, capacidades varias (lenguaje, matemática, etc.).
- Se elabora estándares de rendimiento con objeto de describir como valorar los resultados del trabajador. Se identifica el adiestramiento necesario para la correcta ejecución del puesto. En el análisis funcional de los puestos se ofrece información adicional, relacionada con las tareas que contempla del puesto, los objetivos y los requerimientos detectados en materia de formación.

3. Cuestionario para el análisis de posiciones. Método diseñado por McCormick, Jeanneret y Mecham (1972), basados en el estudio que realizaron sobre unos, tres mil setecientos puestos de trabajo distintos, lo cual les permitió identificar seis factores presentes en todos ellos. Con este estudio elaboraron un cuestionario, que comprende ciento noventa y cuatro ítems, (indicadores de cada uno de los elementos de un conjunto de datos), ciento ochenta y siete ítems están orientados hacia la caracterización de las actividades del trabajador y siete dirigidos a temas de remuneración.

Los indicadores o ítems están divididos en función de los factores identificados. Así tenemos indicadores relacionados con las fuentes de información que el empleado utiliza en su puesto, con el proceso mental que

utiliza y con actitudes requeridas por el puesto. En otros apartados están orientados hacia las relaciones con otras personas, el ambiente del puesto y otras características.

El analista presenta un cuestionario al supervisor o al empleado, para la medición de los distintos factores, se le presenta una escala ordinal por cada ítem al encuestado para que la rellene.

Por ejemplo:

N	No procede
1	Muy pequeña
2	Baja
3	Media
4	Alta
5	Extrema

Se trata pues de un método estandarizado de analizar los puestos de trabajo que describe a éstos con base en las actividades desarrolladas en los mismos. Este método posee la ventaja de ser cuantitativo y haber alcanzado un elevado grado de estandarización: además ha demostrado una alta fiabilidad incluso cuando la cooperación de los empleados es baja. Posiblemente sea el método de análisis de puestos de trabajo más extendido universalmente (Arvey y otros, 1982).

#### 4. Procedimiento de inventario de tareas.

Consiste en un cuestionario estructurado en el que se incluyen obligaciones relacionadas con un campo de actividad específico. Es por tanto un procedimiento orientado al puesto (Gómez –Mejía, Balkin y Cardy 1996)

Las fases que comprende son:

- Determinar los puestos a incluir en el inventario.
- Diseñar una lista de obligaciones, para lo cual se utiliza la observación y las entrevistas. Se revisaran las tareas más significativas del puesto de trabajo o las actividades especificadas por el titular.
- Determinar qué información es la necesaria para el análisis de las obligaciones, como puede ser la dificultad de aprendizaje, la



complejidad, el tiempo invertido en su realización, la importancia en el contexto del puesto.

- Distribuir el cuestionario para su cumplimentación, entre las personas seleccionadas.
- Procesar la información obtenida. Se identifican las obligaciones más importantes para los puestos y se agrupan. Una vez que las obligaciones han sido identificadas, se puede obtener información complementaria sobre las capacidades, habilidades y conocimientos que requieren su ejecución.
- El informe del análisis, trata de clasificar las obligaciones en grupos llamados ocupaciones, apoyándose en el criterio de similitud.

Es un procedimiento muy útil para puestos con el mismo campo de actividad, pues facilita la elaboración de planes de selección y la elección de criterios para la gestión del desempeño.

##### 5. Método combinado de análisis de puestos de trabajo.

Las tareas se anotan en función de su importancia. Se detallan los conocimientos, habilidades y competencias que han de presentar los individuos para la realización del trabajo y se anotan según su importancia. Este método indica si un puesto tiene excesivo número de tareas, por lo contrario son escasas o si estas tareas tienen un grado de dificultad amplio o están muy mezcladas. Este método puede aconsejar una reorganización o rediseño del puesto de trabajo si es que las exigencias planteadas a los titulares del puesto resultan raras en el mercado de trabajo.

Vistos los distintos métodos que se tienen para el análisis de la información, se debe tomar la decisión de que método se va a utilizar, según Heneman, Schwab, Fossum y Dyer (1991), para tomar esta decisión se tienen que contestar algunas cuestiones, como:

- ¿Puede el método ser utilizado para cubrir el propósito del análisis?
- ¿Puede el método ser utilizado para distintos puestos?
- ¿Proporciona información que puede ser comparada con la de otros métodos?
- ¿Es aceptado por parte de las personas implicadas?

- ¿Qué adiestramiento requiere?
- ¿Cuál tiene que ser el tamaño de la muestra?
- ¿Cuál es su validez y fiabilidad de su información?
- ¿Tiempo que se necesita?
- ¿Qué coste tiene?

Los factores que más influyen a la hora de elegir un método serán de los objetivos concretos que persiga la organización y de la limitación en los costes.

Un criterio a tener en cuenta es que la información que obtengamos esté dentro de la legalidad, es decir, que no sea discriminatoria por razón del sexo, que los datos obtenidos sean de tipo profesional y con el consentimiento de los titulares de dicha información.

#### *2.3.4.- VALORACION DEL PROYECTO*

El uso del análisis y descripción de puestos sienta las bases y en cierta medida, determina el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, puede beneficiarse de esta herramienta. Todo empresario, directivo y departamento de recursos humanos deberían promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de descripción y análisis de puestos. Y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema. Esto sí, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización para llevarlas a cabo con éxito. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización. Tal es su importancia, que, debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo, aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento no importante, o al menos no tan necesario, como otras herramientas utilizadas. Y las empresas siguen sin utilizarlo correctamente y trabajan a ciegas.

El análisis y descripción de puesto resulta útil cuando se proporciona información que produzca un cambio organizacional para que se alcance una mayor eficacia en la realización de las tareas. Irónicamente, puede ser más útil en un mundo de trabajo donde no se incluye los puestos de trabajo, porque la información que proporciona puede

permitir un diseño más eficaz y la gestión de los procesos de trabajo con memos productores. La información del trabajo de análisis es la materia prima que es esencial para construir nuevos procesos de trabajo y crear eficiencias que pueden surgir de otra manera. La descripción de puestos debe limitarse a las funciones, responsabilidades y calificaciones específicamente relacionadas con el trabajo que la distinguen de otros trabajos en la organización. Las descripciones pueden variar en longitud, dependiendo del contenido y los requisitos pero el énfasis debe colocarse en la brevedad, la concisión y la eliminación de los tedios detalles. La información contenida en la descripción del puesto debe ser organizada y presentada en secuencia lógica. El estilo y la terminología utilizada en la descripción de puesto de trabajo deben ajustarse a un estándar o patrón siempre que sea posible.

Por ello, esta fase se centra en aquellos factores que pueden servir como base para valorar los métodos o procedimientos utilizados en el análisis. La realización de este análisis debe proporcionar soporte para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

Así la valoración del proyecto es positiva si ayuda en la preparación del organigrama y la mejora de estructura organizativa y su funcionamiento, con lo que se desarrolla la relación de puestos de trabajo óptima y la jerarquía adecuada de las posiciones que se determinen.

El proyecto deberá cumplir entre otros con los siguientes objetivos:

- *Simplificación del trabajo*: el análisis de puestos proporciona la información relacionada con el trabajo y los datos de este, se puede utilizar para hacer más simple proceso de trabajo. Por simplificación del trabajo se entiende su división en pequeñas partes, es decir, operaciones diferentes en una línea de producto o proceso, que puede mejorar la producción o el rendimiento.
- *Establecimiento de normas*: norma significa cualidades mínimas aceptables, el rendimiento o las recompensas con respecto a un trabajo en particular. El análisis del empleo proporciona la información sobre el trabajo y el nivel de cada uno. Se especificaran las tareas, responsabilidades de cada puesto estudiado.
- *Apoyo a las actividades del personal*: el análisis brinda apoyo al personal de diversas actividades como reclutamiento, selección, formación y evolución de los salarios, evaluación del desempeño, promociones, carreras profesionales, salud y seguridad, etc.

### **3.- ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO**

#### **Caso Eirtel**

#### **3.1.- Presentación de la empresa.**

ELECTRICIDAD, INTEGRACION DE REDES Y TELECOMUNICACIONES, S.L. (EIRTEL), es una empresa dedicada a la instalación y mantenimiento de instalaciones eléctricas de baja tensión, telecomunicaciones y cableado estructurado. Su ámbito territorial es la Comunidad de Castilla y León.

Para conocer un poco de la evolución de esta empresa, diremos que nace con el boom inmobiliario, en el año 2003 en León, con la ilusión y las ganas de trabajar de un Ingeniero Técnico Industrial.

En un principio la única línea de negocio era montar, mantener y reparar las instalaciones eléctricas, comprendidas en el ámbito del Reglamento Electrotécnico para baja tensión, aplicando las técnicas y los procedimientos requeridos en cada caso, consiguiendo los criterios de calidad, en condiciones de seguridad y cumpliendo la normativa vigente.

Principalmente sus actividades se centraban en:

- Montar y mantener instalaciones de automatismos en el entorno de viviendas y pequeña industria.
- Montar y mantener instalaciones eléctricas de baja tensión en edificios comerciales, de oficinas, pequeñas industrias y de viviendas.
- Montar y mantener redes eléctricas aéreas de baja tensión.

Dada la evolución del mercado, la empresa se fue adaptando a nuevas líneas de negocio, como fueron las telecomunicaciones, donde ha alcanzado altos ratios de reconocimiento por parte de nuestros clientes, debido a la experiencia, conocimientos, y calidad en el servicio. Basándose en su tradición en telefonía y la gran experiencia ha dado un paso adelante ofreciendo servicios en tecnologías IP, así, ayuda a los clientes a crear una ventaja competitiva al impulsar la integración de las comunicaciones y las aplicaciones empresariales en cualquier dispositivo de red, lo que les permite aumentar los ingresos, reducir los riesgos y los costes y lograr resultados empresariales deseados.

A través de su estrecha colaboración con los clientes, EIRTEL está forjando el futuro de las comunicaciones inteligentes, centrándose por una parte que las comunicaciones sean fiables, seguras, y por otra, en soluciones de servicio al cliente de alta calidad. Gracias a ello, los clientes pueden integrar soluciones de telefonía IP en su infraestructura de comunicaciones con el fin de mejorar y desarrollar sus redes y aplicaciones de comunicaciones, a su propio ritmo.

La instalación y las características del sistema de cables, conectores, canalizaciones y dispositivos que permiten establecer una infraestructura de telecomunicaciones en un edificio deben cumplir con ciertos estándares. Así, esto es lo que permite transportar dentro de un edificio o recinto, las señales que emite un emisor hasta su correspondiente receptor. De esta manera este sistema, al soportar diversos dispositivos de telecomunicaciones, este sistema de cable estructurado, permite ser instalado o modificado sin necesidad de tener conocimiento previo sobre los productos que se utilizarán sobre él. En definitiva, la norma garantiza que los sistemas que se ejecuten de acuerdo a ella soportarán todas las aplicaciones de telecomunicaciones presentes y futuras por un lapso de al menos diez años, por lo que nos explica el gerente que su empresa apuesta fuertemente por este tipo de infraestructuras. Consecuentemente, para EIRTEL estas labores deben ser hechas por gente preparada y profesional, con manos cuidadosas, por eso capacitan al personal para que se apasione con su trabajo. Además a los clientes que lo requieran se les entrega la memoria técnica del proyecto, que incluye informe de certificación, planos en formato electrónico, diagramas y manual de operaciones.

Abundado en todo esto, hoy podemos decir que gracias al compromiso de su Administrador y Gerente con los sistemas de gestión de la calidad como objetivo estratégico y prioritario, además de ofrecer a sus clientes un servicio de innovación y calidad, la empresa ha sobrevivido a la actual crisis económica, sobretudo en el sector inmobiliario, donde se apoyaban fundamentalmente sus recursos. Gracias también a la política llevada en busca de nuevos nichos de negocio y clientes, la posibilitan de tener ventajas competitivas con respecto a sus competidores, que se han quedado en la tradición y ostracismo empresarial.

Así EIRTEL cuenta con una importante cartera de clientes, entre otros, Carrefour, Agrilesa (Citroën), Cear, Semark Ac. Group S.A. (Supermercados Lupa), Schindler

Ascensores, Odissen s.l., Instalaciones Inabensa, S.A., Ipalsa, Dicasa, Ingeniería de Gestión Industrial, S.L., clientes que dan a la empresa estabilidad en el mercado.

La Dirección de Eirtel busca esta línea de crecimiento constante, bien ofreciendo nuevos servicios que el mercado demanda o ampliando su zona geográfica de influencia, pero siempre en el marco del compromiso con la mejora continua. El carácter estratégico, siempre informalmente considerado, de los recursos humanos de la empresa se percibe en que el crecimiento y la expansión geográfica ha obligado a la organización a implantar política de atracción y retención del talento en la empresa, proporcionando la formación y medios necesarios a los empleados para que colaboren activamente con la empresa en aras de alcanzar todos sus objetivos y metas, incrementando la conciencia, motivación de los empleados por la empresa y mejorando las condiciones medio ambientales y de seguridad en los puestos de trabajo.

En suma, de esta aproximación a la empresa se percibe que lleva a cabo algunas de las prácticas de recursos humanos consideradas estratégicas. No obstante, no está completamente formalizadas, y de ahí el potencial de este trabajo.

### **3.2.- Metodología. Fases.**

Acorde con lo expuesto en el apartado teórico, en este capítulo se recogen las diferentes fases que habría que cubrir para desarrollar un proyecto de Análisis de Puesto de Trabajo. Básicamente consiste en ir revisando cada etapa y tomando las decisiones que se consideran adecuadas para las diferentes alternativas teóricas en fuentes de información, técnicas de recogida de datos y su posterior análisis y valoración.

De manera genérica el proyecto de Análisis de Puestos de Trabajo consta de cuatro etapas, detallando en el gráfico 5, las tareas a realizar son:

1. Identificación e Inventario de puestos de trabajo.
2. Conocer el Organigrama actual de la empresa, si lo tiene.
3. En este tercer paso, diseñar la técnica de recogida de información,
4. Ejecutar el análisis.
5. Redactar las descripciones y especificaciones de cada puesto.

6. Crear, modificar, reconvertir, puestos de trabajo, desarrollar un Nuevo Organigrama, si procede.
7. Comunicar y Presentar los resultados del proyecto a la gerencia de la empresa.



Gráfico 5- Etapas en el análisis de puestos de trabajo. Elaboración propia.

### *3.2.1.- PLANIFICACION DEL PROYECTO.*

Se recuerda que el objetivo el análisis y descripción de puestos es proporcionar información relevante en el resto de facetas de los Recursos Humanos: de búsqueda, selección, evaluación del personal, clima de trabajo, eficacia y eficiencia etc.

Como bien conocen las direcciones de las organizaciones, además de los recursos financieros, tecnológicos o técnicos, están los humanos, que son tan importantes como los demás. Y para poder obtener su máximo rendimiento, se les dedica gran parte de los recursos económicos, especializándolos para sacarles el máximo provecho. Pero las empresas de pequeño tamaño no suelen contar con un departamento de recursos humanos, por lo que en general es el propietario de la empresa o el jefe de administración, quien se ocupa del estudio de los recursos humanos.

El objetivo general propuesto al principio de este trabajo era facilitar información estratégica relevante sobre los recursos humanos y se concreta al determinar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su

posición, y la optimización de recursos, es decir, el análisis de puestos. También consistirá en la descripción de puestos, así el resultado será, conocer si tenemos lagunas (de formación, ambientales, instrumentales, para desarrollar adecuadamente dichas tareas). En definitiva se trata que la dirección pueda aplicar las soluciones más convenientes dentro de sus posibilidades. Consultado el gerente la utilidad por él esperada desea encontrar la distribución de tareas entre los puesto que mejor se ajuste para su desempeño, así como poder enviar a programas de formación al personal que presente lagunas.

Así dirección de la empresa quería lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, para evitar conflictos dentro de la organización y optimizar el desempeño. Los trabajadores, a su vez lo que esperaban con este estudio era conocer mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.

Establecidos lo objetivos, se establece un plan para el desarrollo del proyecto, se concierta una nueva entrevista con el gerente para establecer las visitas al centro de trabajo y no entorpecer la rutina de la empresa. Indica el gerente, que para conocer a la plantilla y hacerles partícipes de este proyecto, tienen la costumbre que los viernes dejan una hora antes el trabajo activo y se pasan por las oficinas de la empresa. Se coge el testigo y esa misma semana se hace la primera visita para conocer a la plantilla. En esta primera reunión, se cuenta con la presencia del gerente de la empresa, que hace una presentación a la totalidad de la plantilla, lo cual dio un ambiente de seriedad y de importancia el proyecto. Se explicaron los objetivos, metodología del trabajo, se requirió al personal que pusiera el máximo interés en la información que aportaran y se les propuso que en fechas posteriores se les iba a entregar una serie de cuestionarios, con cuestiones relacionadas con sus puestos de trabajo, para que los rellenaran de una forma clara y concisa. Se hizo hincapié que para que saliera algo positivo de esta investigación, tendríamos que tener la colaboración de todo el personal de la empresa, la dirección, administración, supervisores, productores, todos mostraron escrupuloso respeto por este trabajo.

Realizada esta primera aproximación al personal de la empresa, en fechas posteriores y según lo propuesto se fueron ejecutando las distintas fases del proyecto.



### **3.3.- Captación de la información.**

#### *3.3.1.- IDENTIFICACIÓN E INVENTARIO DE PUESTOS*

Se requirió a personal de la empresa que informaran sobre: el número de empleados, sus nombres, identificación y categorías profesionales. De los datos proporcionados, se ve que la plantilla de esta sociedad se compone de catorce empleados y todos pertenecientes al centro de trabajo domiciliado en León.

Los catorce trabajadores se distribuyen en las siguientes categorías profesionales:

- a.- Director o Gerente, con funciones de Comercial.
- b.- Un responsable de administración.
- c.- Un técnico responsable de compras
- d.- Un Coordinador de Obras.
- e.- Un auxiliar Administrativo.
- f.- Un Encargado de Obra.
- g.- Dos Oficiales primera.
- h.- Dos Oficiales segunda.
- i.- Un Oficial tercera.
- j.- Dos Peones.

La identificación e inventario de puesto es un paso muy importante en la elaboración del proyecto. Para lo cual, se debe contestar a dos preguntas de teoría:

- 1- ¿Qué puestos seleccionamos para el análisis en representación de todos los demás?
- 2- ¿Como sabemos que tales puestos son realmente idénticos?

Una vez conocido la identificación e inventario de puestos, se procede a contestar a las preguntas anteriores, que en este caso concreto, son fáciles de contestar, dado que la plantilla no es muy numerosa, se ha decidido estudiar todos los puestos. Al estudiar todos

los puestos sabremos que puestos son realmente idénticos, duplicados, así también se conto con un segundo análisis, preguntando a los trabajadores si en realidad reconocían como idéntico algún puesto al suyo. Aunque al final, el estudio de todos los puestos requirió un mayor esfuerzo, coste y tiempo, se estimo de escasa importancia relativa en comparación con los beneficios que se esperaban reportase el análisis a la gerencia.

Además, se observa que al ser un pequeña empresa se puede hacer un análisis completo de todos sus puesto de trabajo, cosa a veces, imposible de realizar cuando la organización cuenta con un importante número de empleados, puesto que el binomio coste-beneficios sería imposible defender, por lo que tendríamos que hacer un estudio concienzudo de los puestos, para distinguir los que son realmente idénticos y los que son representativos para el estudio de puestos.

El gerente diseñó el organigrama con el que se funcionaba. Conocido ese organigrama también sirve para conocer que puestos son idénticos y la jerarquía de la organización. Se define la palabra Organigrama como la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales, jerárquicas y competenciales.

*El organigrama de Eirtel es el que reproduce en gráfico-6.*



### ORGANIGRAMA EIRTEL

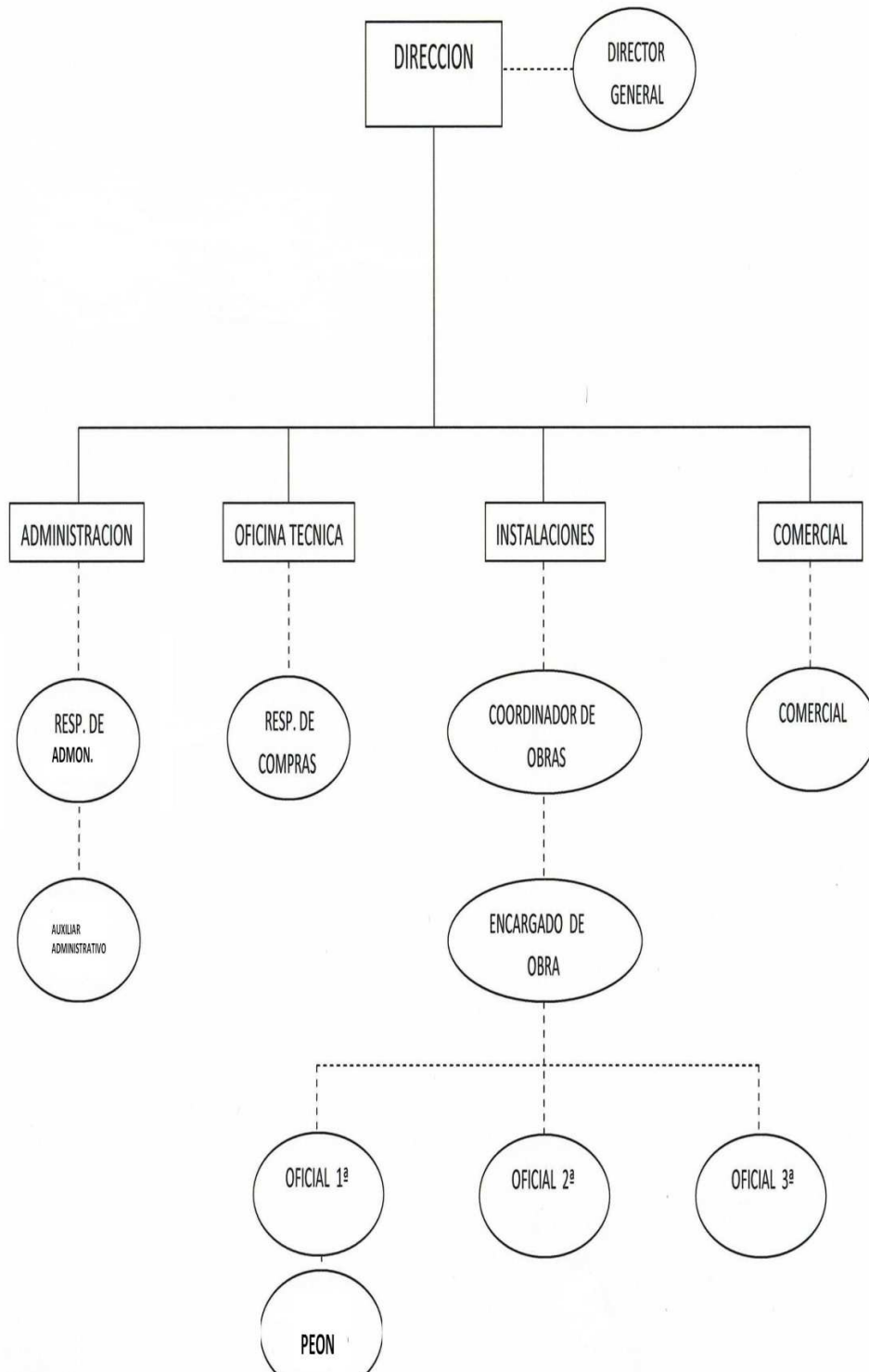


Grafico 6- Organigrama Eirtel- Elaboración de la propia de la empresa

### 3.3.2.- *RECOGIDA DE INFORMACIÓN.*

La información recogida está referida al puesto de trabajo y al trabajador, dado que el objetivo encargado es realizar una clasificación más eficiente de los puestos con el personal existente. Se recuerda que el objetivo final será mejorar el binomio Coste-Rendimiento, a la hora de obtener información final relevante para la toma de decisiones. Así, se trato de conocer las tareas, responsabilidades, ocupaciones y condiciones ambientales, que conforman cada puesto de trabajo. De cara al trabajador se intento descubrir los conocimientos y aptitudes específicas que presenta en el desempeño de sus tareas. En los puestos de trabajo que se consideran idénticos, se comparan las informaciones aportadas donde se tendrá distintas visiones de unas tareas iguales o parecidas.

Para la captación de la información se recurre a las personas que conocen bien el puesto, por que han ocupado o lo ocupan actualmente. Dicha información se analizo por el encargado y el gerente para rechazar las imprecisiones y subjetividades que nos puedan transmitir los trabajadores. A su vez, se filtraron las conclusiones que se ofrecían desde la dirección, por los sesgos que se pudieran transmitir al informe. Al ser un organización pequeña, se fue muy observador del ambiente y condiciones en que se desarrollaban su trabajo, para detectar si se producían tensiones en los trabajadores por las informaciones que se aportaban.

En la recogida de información, al ser una pequeña-mediana empresa, se han obtenido datos de las charlas informales, no entrevistas, que se producían en cada vista a las instalaciones, también una importante fuente de información, no formal, ha sido la observación directa del desarrollo de los trabajos. Pero la información formal se ha obtenido desarrollando el **método del cuestionario**, porque a las ventajas reseñadas en la teoría: facilidad de uso, coste reducido, mayor grado de reflexión y posibilidad de estandarizar los resultados, es el que mejor se adapta a las posibilidades de contacto con los empleados, dado que se elimina la tensión que a los trabajadores, les produce métodos como las entrevistas formales o la observación del desarrollo de su trabajo. Uno de los inconvenientes que se reflejaban en la teoría, que era la falta de control sobre las respuestas, ha sido una ventaja en nuestro proyecto, dado que a los trabajadores se les aseguro el anonimato de sus informaciones, con lo cual la presión que les pudieran

ejercer sus jefes se dispó en gran medida. Y para el analista los sesgos de la información que nos proporcionaban los empleados se filtraban por el análisis que hacían los supervisores.

El cuestionario se confeccionó y desarrollo a partir de las preguntas más comunes en la literatura, adaptadas a la empresa, y teniendo presente que su objetivo es identificar las tareas, responsabilidades, condiciones, habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto. En la literatura los cuestionarios suelen referirse a grandes empresas y por ello consta de una enorme batería de cuestiones diversas. Coherentemente con lo indicado a lo largo de este trabajo se han tomado los bloques y cuestiones más relevantes para el caso de la PYME que nos ocupa.

Concretamente el cuestionario que se ha desarrollado consta de nueve bloques:

1. Primero se dedica a los datos identificativos (fecha, nombre del puesto, horario, antigüedad, puesto del que depende, puesto que depende de él).
2. A continuación se definirán los objetivos y utilidades del puesto.
3. Para continuar con la descripción de tareas normales
4. También se especificarán las tareas que no son tan habituales.
5. Contingencias del puesto: Situaciones y características en las que se realizan las tareas.
6. Se definirán las principales decisiones que toma el titular del puesto o un superior.
7. Enumerarán los materiales y herramientas con los que más se trabaja.
8. Se concretarán si las relaciones durante el tiempo de trabajo son internas o externas.
9. Se conocerá la formación de la persona que ocupa el puesto y se especificará la experiencia profesional del titular del puesto.

Además es fijan también niveles mínimos y máximos de rendimiento, el tiempo que tardan para realizar sus tareas, para lo cual recurrimos a supervisor de los trabajos.

A continuación se muestra el modelo de cuestionario empleado en la recogida de la información necesaria para hacer este análisis y descripción de puestos.



**CÓDIGO**

**CUESTIONARIO DE RECOGIDA DE INFORMACION.**

FECHA DEL REALIZACION	
NOMBRE DEL PUESTO	
HORARIO DE TRABAJO	
ANTIGÜEDAD	
PUESTO DEL QUE DEPENDE	
PUESTOS DEPENDEN DE ÉL	

**OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO.**

Defina brevemente la utilidad de su puesto.

**TAREAS NORMALES:**

Especificar las tareas que se realizan en el puesto de trabajo, por orden dedicación en su tiempo de trabajo

**TAREAS NO HABITUALES:**

Especificar las tareas periódicas, especiales o esporádicas que se realizan en el puesto de trabajo.

Gráfico 8/1. Cuestionario de recogida de datos.

**Código**



**CÓDIGO**  
**CONTINGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO**

	1	2	3	OBSERVACION
<b>CONCEPTOS</b>				
<b>AMBIENTE</b>	<b>PESIMO</b>	<b>DEFIC.</b>	<b>BUENO</b>	
Iluminación				
Humedad				
Corrientes				
Polvo				
Frio				
Calor				
Olores				
Ventilación				
<b>TIPO DE TRABAJO EN %</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>10%</b>	
Exterior				
Interior				
Con vehículo				
En escritorio				
Con maquinas o herramientas				
De pie				
Sentado				
<b>RIESGOS</b>	<b>ELEVADO</b>	<b>CONSID.</b>	<b>ESCASO</b>	
Caídas				
Cortadas				
Quemaduras				
Choques eléctricos				
Mutilaciones				
Golpes				
Machacaduras				
<b>ENFERMEDAD PROFESIONAL</b>	<b>ELEVADO</b>	<b>CONSID.</b>	<b>ESCASO</b>	
Alergias				
Oído				
Vista				
Sistema respiratorio				
Sistema nervioso				
<b>OTROS REQUISITOS</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>10%</b>	
Trabajo en equipo				
Trato con el cliente				
Interpretación de planos				
Internet				
Ordenador				
Teléfono				
Efectuar cálculos rápidos				
<b>OTROS:</b>				

Gráfico 8/2. Cuestionario de recogida de datos. ***Código***



**Código**

**DECISIONES**

Indicar las decisiones principales que se toman desde el puesto, indicando:

1- Si la toma el mismo o 2- Si la propone un superior.

	1	2
	1	2
	1	2
	1	2

**MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS**

	TIEMPO

<b>RELACIONES</b>	
<u>INTERNAMENTE</u>	
<u>EXTERNAMENTE</u>	

**REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS DEL TRABAJO**

FORMACION MINIMA DE LA PERSONA QUE LO OCUPA DEBE TENER.

<b>ESTUDIOS</b>	<b>X</b>	<b>ESPECIFICAR ESPECIALIDAD.</b>
EGB-ESO		
BACHILLER		
FP I		
FP II		
DIPLOMATURA		
LICENCIATURA		
OTROS		

**EXPERIENCIA DE PERSONA QUE LO OCUPE DEBE TENER**

<b>EXPERIENCIA</b>	
EN EL SECTOR	
EN EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS PROF.	

Gráfico 8/3. Cuestionario de recogida de datos.

**Código**



### **3.4. - Análisis de la información y descripción de puestos.**

Esta será la información, recogida y analizada, en los cuestionarios elaborados por la nómina de la empresa EIRTEL S.L. que la componen catorce personas. En dicha información se han resumido las tareas y responsabilidades más importantes.

Con la implicación de toda la organización, se entregaron a los titulares de los puestos de trabajo, los formularios, que previamente se habían diseñado. En dichos formularios se recoge toda la información necesaria para hacer su análisis y descripción de puestos, acorde con las características de la empresa y el objetivo principal de este estudio, que no es otro que hacer un análisis funcional de su estructura organizativa.

Gracias a la información recogida en estos formularios y las entrevistas, no formales, para clarificar datos, se han identificado las tareas, obligaciones y responsabilidades más importantes, da lugar a una primera clasificación en grupos de ocupaciones, así también se conoce la formación y experiencia del titular del puesto, los recursos utilizados y las condiciones ambientales. El resumen de toda esa información para cada puesto se codificó en la hoja de análisis y descripción de puestos, cuyo formato se muestra a continuación, en el *gráfico 9*. Las fichas con los datos recogidos para cada puesto de trabajo junto a la hora resumen del mismo se facilitan en el apartado de anexos.

El análisis de la información, ha generado como resultado una clasificación profesional fundamentada atendiendo a criterios de aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación, incluyendo las distintas funciones y especialidades profesionales. La clasificación se ha realizado en divisiones por las tareas y funciones básicas más representativas que desarrollen los trabajadores, lo cual permite acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de cada uno de ellos, eliminando repeticiones funcionales entre diferentes personas.



código

**ANALISIS Y DESCRIPCION DE FUNCIONES**

<b>DENOMINACION PUESTO</b>		
OBSERVACIONES:		
1.- DESCRIPCION GENERAL		
2.- ACTIVIDADES PRINCIPALES		
3.- REQUISITOS		
FECHA DE APROBACION:	FIRMA:	

Gráfico 9. Cuestionario descripción de datos

código

Así se tiene una primera clasificación funcional que empieza por el puesto más representativo:

1. **El Director General**, tiene verdadero empeño en crear un grupo de trabajo que este comprometido con la organización, para lo cual, informa de los objetivos a conseguir en cada periodo y utiliza del consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores. Es receptivo a las necesidades del personal a su cargo, así como muy exigente con la falta de colaboración entre los componentes de la organización. Intenta controlar todas las facetas de su empresa. Tiene obsesión por conocer la gestión económica y financiera de la empresa, para lo cual precisa de informes suministrados por del responsable administrativo, los cuales analiza y evalúa las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctoras. Intenta armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo. Busca el desarrollo del negocio y nuevas oportunidades. De él penden toda la organización, directamente responde el responsable de administración, el responsable de compras, coordinador de obras y el comercial, que en estos momentos, lo desempeña el propio Director General. Desempeña bien la función de comercial ya que por su personalidad sabe transmitir credibilidad y confianza a sus clientes y colaboradores. Se define como alguien capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y logra objetivos. Tiene claro que de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo de está dirigiendo.
2. **Los técnicos**, personal con alto grado de cualificación, experiencia y aptitudes equivalentes a las que se pueden adquirir con titulaciones superiores y medias, realizando tareas de elevada cualificación y complejidad. En el Organigrama será los responsables de cada área.

Así se encuadran:

- *Responsable Administrativo*, profesional con amplia formación, Diplomado en Ciencias. Empresariales y dilatada experiencia en la gestión de empresas. En el que se apoya el director general, para la gestión económica y financiera de la sociedad. Por lo que una de sus principales tareas es analizar la información

económica-financiera y elaborar informes para la dirección, así como controlar las desviaciones que se puedan producir y analizar sus causas. Otra tarea que recae sobre este puesto es el control de pagos y cobros, así como la gestión de dicha tesorería. Está muy atento a todas las novedades legislativas para hacer una gestión completa de todas las obligaciones mercantiles y fiscales de la empresa. En definitiva, organiza y dirige el departamento administrativo-fiscal de la empresa. Bajo su responsabilidad directa tiene asignado el puesto de Auxiliar Administrativo.

- Responsable de Compras el titular del este puesto es un Ingeniero Industrial. Tiene amplios conocimientos y experiencia en temas eléctricos y telecomunicaciones. Entre las tareas que desarrollaba en su puesto de trabajo está el estudio y la planificación de los proyectos, suministrar y coordinar los recursos empleados en las obras y asegurar que las compras se realicen en condiciones de calidad y precio. Así como ejecutar, modificar e inspeccionar los trabajos realizados y legaliza los proyectos ejecutados. Colabora con los clientes en la definición y concreción de los trabajos a realizar para la plena satisfacción de este. En el organigrama de la empresa no tiene personal a su cargo.
  - Comercial, las funciones derivan al director general, al no encontrarse cubierto este puesto. Así planifica cada semana, entre tres y cuatro visitas, a clientes de la cartera o nuevos, para conocer su grado de satisfacción por los trabajos. Escucha e identifica las necesidades que estos puedan tener en un futuro.
3. **En el grupo empleados** se engloban por sus conocimientos y experiencia los que realizan tareas administrativos, auxiliaran a los responsables del área.
- En este grupo se encuadra al auxiliar administrativo, el titular del puesto tiene formación de FPI-rama administrativa. Este puesto depende jerárquicamente del responsable administrativo, a quien reporta los resultados de su trabajo. Por la información recibida, en el cuestionario que se adjunta, realiza labores propias de su puesto, introduce los movimientos contables, mecanografía cartas y demás documentos administrativos, tiene trato amable para con los

clientes y demás personal, atender la gestión del teléfono, gestiona el archivo y se preocupa del buen funcionamiento de las instalaciones de la oficina.

4. **Por operarios**, se entiende el personal que por sus conocimientos y experiencia ejecuta operaciones relacionadas con la producción, pudiendo realizar a su vez, funciones de supervisión o coordinación.
- Por la información suministrada, el Coordinador de Obra, puesto desempeñado por un titulado en FPII-rama electricidad, Carnet de instalador en activo, conocimientos del reglamento electrotécnico de baja tensión y con amplia experiencia. Entre las tareas que realiza planifica y coordina los trabajos encomendados, ejecuta el mando y apoya técnicamente al personal menos cualificado. Ejerce el control técnico, de herramientas, materiales y personal a su cargo. Lleva el control en la ejecución de las obras para su facturación. Vela por cumplir la normativa de seguridad e higiene en el trabajo. Reporta los informes de sus actividades y las de sus colaboradores, entre los que se encuentra el encargado y los oficiales de obra, a la dirección directamente. Todas estas tareas se ven reflejadas en el cuestionario que nos relleno el trabajador en cuestión.
  - Otro puesto clave en esta organización es el Encargado de Obra, el titular el puesto tiene formación de FPI-rama electricidad y experiencia de largos años. Conoce y domina el reglamento electrotécnico de baja tensión y posee el carnet de instalador. Bajo su responsabilidad ejecuta, planifica, coordina y supervisa los trabajos de electricidad y telecomunicaciones encomendados por un superior. Ejerce el mando y apoya a los operarios que están bajo su responsabilidad, lleva la gestión y control de las herramientas, materiales y del personal a su cargo. Vela por el cumplimiento de las políticas de seguridad e higiene en el trabajo. Reporta los informes de sus actividades y las de sus colaboradores, entre los que se encuentra los oficiales, al coordinador de obras directamente. Intenta solucionar cualquier duda que tengan los clientes sobre trabajos que se ejecutan.

- Para los Oficiales de 1ª su tarea principal es la ejecución de todo tipo de instalaciones eléctricas de baja tensión y de telecomunicaciones, bajo la supervisión del encargado. Por su experiencia realizan los trabajos de ejecución que exigen más alta cualificación, debido a su experiencia y habilidad en el dominio de oficio, así construyen mallas de tierra y efectúan posteriormente su medición, ensamblan centros de transformación, etc. Los ocupantes de este puesto dicen dominar el reglamento electrotécnico de baja tensión. Además interpretan planos y diagramas de circuitos eléctricos. Se les encomienda el control de equipos, herramientas y material empleado en cada instalación. Tienen siempre un productor bajo su supervisión que le asistiera en tareas sencillas que no requieran gran adiestramiento. Por los datos recogidos en los cuestionarios, los puestos denominados Oficial 1ª-1 y Oficial 1ª -2 son idénticos, puesto que en el objetivo y tareas descritas son prácticamente idénticas. Hasta su formación es idéntica, FP II- rama electricidad. Solamente se anotara a modo de curiosidad que el Oficial 1ª-2 percibe que tiene mayores conocimientos y experiencia en las instalaciones de telecomunicaciones.
- Oficiales 2ª, tienen formación de FP-II electricidad. Desarrollan principalmente trabajos de instalación de sistemas de alumbrado y tomas de fuerza bajo la supervisión del encargado. Ayuda en las instalaciones de sistemas de telecomunicaciones. Mantienen los registros escritos y manuales de mantenimiento. Conocen el reglamento electrotécnico de baja tensión. Leen e interpretan planos eléctricos y diagramas de circuitos. Controlan la herramienta y material empleado en cada instalación. Rellenan los partes de trabajo. No tienen ningún puesto bajo su responsabilidad. Por la información recogida en los cuestionarios, se concluye que, los puestos denominados Oficial 2ª-1 y Oficial 2ª -2 son idénticos, puesto que en el objetivo y tareas descritas son prácticamente idénticas.
- El puesto de Oficial 3ª desarrolla actividades tareas de ejecución y mantenimiento en instalaciones muy sencillas, especialmente en la instalación de todo lo que se denomina ferretería. También realiza tareas de carga, descarga, y limpieza en los tajos de trabajo, así como de asistencia a los de

superior categoría no tiene ningún puesto que dependa de él. Rellena sus partes de trabajo.

- Los *Peones*, este puesto está ocupado por dos personas que después de analizar la información suministrada en el cuestionario Peón 1 y Peón-2 son puestos idénticos. Desarrolla tareas de asistencia a los oficiales 1ª, de carga, descarga y distribución de materiales, manejo de herramienta y maquinaria muy sencilla, mantenimiento del orden y la limpieza en los centros de trabajo. Para desarrollar dicho puesto, el Peon1 tiene título de FP1 y el Peón 2 tiene estudios de 2º de Bachillerato.

### **3.5.- Valoración**

El objetivo principal de este trabajo es conseguir 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.

Así, 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 la organización puede alcanzar una mayor agilidad en su funcionamiento y ventajas con respecto a su competencia. Se irán valorando cada puesto y se intentara dar respuesta a dos preguntas:

- 1- ¿El titular del puesto se ajusta al puesto de trabajo?
- 2- ¿El puesto está bien definido y ubicado en el organigrama de la empresa?

Se irán exponiendo los cambios organizativos propuestos por cada puesto de trabajo analizado, para llegar una nueva representación gráfica de la estructura de la empresa que resuma todas estas novedades organizativas, un nuevo organigrama.

**Estas son las propuestas para:**

**1. Director General** (sin cambios).

La persona que ocupa del puesto del *Director General*, tiene formación, experiencia suficiente para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr los objetivos de él y de la sociedad. Desarrolla con profesionalidad las tareas propias de su cargo con lo que se puede concluir que su perfil se ajusta al puesto de trabajo que desarrolla. De dicho puesto penden toda la organización de la empresa, directamente le responden, según el nuevo organigrama, el Director de Administración, el Director Técnico, y Director Comercial, que en estos momentos, lo desempeña el propio Director General.

**2. Grupo de los técnicos** (cambios por puestos).

- *Responsable Administrativo (variaciones formales)*, después del estudio realizado se ha concluido que dicho puesto está desempeñado perfectamente por el titular, dado que tiene formación y experiencia suficiente. Es un puesto que están bien definidas las tareas, funciones y responsabilidades dentro de la organización. Si bien dentro en nuevo Organigrama que se ha diseñado cambia su denominación por el de Director Administrativo. Aunque mantiene a sus superiores jerárquicos, reportando informes al director general y manteniendo como subordinado al Auxiliar Administrativo. Al responsable de este puesto se le va a exigir y a facilitar una preparación en temas laborales, como son la elaboración de nominas, seguros sociales, contratos, etc. Con esta nueva tarea encargada al departamento de administración se va ahorrar un dinero y en eficiencia administrativa, ya que dicho servicio estaba externalizado.

- *Responsable de Compras (desaparece)*. Así desaparece, del nuevo organigrama de la empresa, la oficina técnica como departamento y el puesto de responsable de compras también. Dicho puesto, pasa a denominarse Director Técnico, y será el responsable directo del Departamento de Instalaciones, el titular del puesto se personaliza en la misma persona que ocupaba el puesto de responsable de compras. Estos cambios no son capricho del analista que entiende que no tiene ningún sentido tener un departamento de compras por la estructura y volumen de negocio de la empresa. Se le ha dado mayor contenido formal al titular del puesto, ya las nuevas funciones que se le han definido, las venía desarrollando en el puesto de responsable de compras. Con el cambio organizativo,



reportara sus resultados al director general y de él dependerán directa y formalmente los encargados de instalaciones. Con lo cual la empresa ganara en eficiencia, que la otorgara una ventaja con respecto a sus competidores. Así habrá mayor claridad formal en la distribución de tareas, responsabilidades y que en la organización sepan de quien dependen jerárquicamente cada productor, con lo que se ganara en agilidad y calidad de respuesta a muchos problemas que había en las instalaciones, dado se tiene como responsable del departamento a la persona mejor formada, para dar respuesta a problemas técnicos que se planeen.

- Comercial (cambio titular), se entiende que las características de la persona que ocupa el puesto es el correcto, por su forma de ser, sus dotes, habilidades, empatía con los clientes, por empeño y compromiso con la sociedad. Pero mientras se personalice en el director general, deberá no implicarse en un principio con el tema de reclamaciones de cobros, cosa que delegara en el jefe de administración, para no perder clientes en una primera reclamación por cuestiones de orgullo. Recomendar a la dirección que en el momento que tenga oportunidad, cubra dicho puesto, con una persona con dedicación exclusiva. Se entiende que una persona dedica exclusivamente a buscar negocio y no tener el lastre de trabajo que supone compaginarlo con las tareas de Director General, la empresa ganara en volumen de obra a ejecutar y en potencial de clientes con conocimiento de la organización.

### 3.- Grupo de los empleados (cambios por puestos).

- Auxiliar administrativo (sin cambios) seguirá dependiendo jerárquicamente del Director administrativo. El titular del puesto se ajusta a la descripción que se ha hecho del puesto. No obstante se estima que deberá realizar un curso de formación, para la elaboración de nominas y seguros sociales, dado que la empresa tiene en mente, rescindir el contrato con la asesoría que las confeccionaba, para ahorrar en coste a la empresa y eficiencia en tareas administrativas.

### 4.- Grupo de los operarios (cambios por puestos).

- Coordinador de Obra (desaparece) después del análisis y descripción de puesto se ha visto la conveniencia que dicho puesto desaparezca del organigrama de la empresa y el titular del puesto pase a desarrollar las funciones del denominado encargado de obra, ya

que en la práctica realizaba las mismas tareas que un encargado de obra y que los conocimientos del titular de este puesto no son superiores para tener la necesidad de crear este puesto. Por supuesto el perfil del titular del puesto se ajusta perfectamente a las tareas que desarrolla un encargado de obra. Con este cambio organizativo la empresa podrá ahorrar en costes laborales, dado que la persona que ocupa este puesto tendrá un nivel de responsabilidad más bajo. También se gana en contar con un equipo más en la ejecución de los trabajos en instalaciones y mantenimientos eléctricos y de telecomunicaciones.

- Encargado de Obra (variaciones en número y cambios formales), a partir de este estudio, se contara con dos encargados de obra, que tendrán las mismas tareas, actividades y responsabilidades que se han formalizado en la hoja de descripción de funciones anexa, coincidiendo ampliamente con las enumeradas por el titular del puesto y también por el titular del puesto denominado hasta ahora coordinador de obra. A partir de este momento ambos dependerán y reportaran los informes de sus actividades y las de sus subordinados al Director Técnico. En cuanto a la formación de las dos personas que ocupan este puesto se hacen dos salvedades, la dirección les debiera hacer mayor hincapié en cumplir con la políticas de seguridad e higiene en las obras y la segunda que ambos deberá adquirir mayor formación y conocimientos en las instalaciones de telecomunicaciones, entendiendo dicha línea de negocio como importante nicho de actividad para la empresa, si eres el que mejor ejecutas este tipo de instalaciones tendrás una ventaja con respecto a tus competidores. Ambas consideraciones han sido bien recibidas por la dirección y apoyadas por el director técnico. El cual considera clave estar atento a las nuevas tendencias de investigación y desarrollo en infraestructuras de carácter eléctrico y de telecomunicaciones, las dos líneas de negocio de Eirtel. De los encargados de obras dependen los oficiales, grupo que se divide en distintas categorías, según los conocimientos y experiencia aportada al desarrollo de las tareas propias de su trabajo.

- Oficiales de 1ª (sin cambios), vistos los cuestionarios de recogida de información y la descripción del puesto, se puede concluir que los perfiles de los ocupantes del puesto con apropiados a las tareas que se les piden, por lo que desarrollaran las tareas propias con diligencia y satisfacción para los objetivos de la organización, además de tener la formación y experiencia apropiada. Siguiendo con la política estratégica de la empresa, de captación de más negocio por instalaciones en telecomunicaciones, se debería

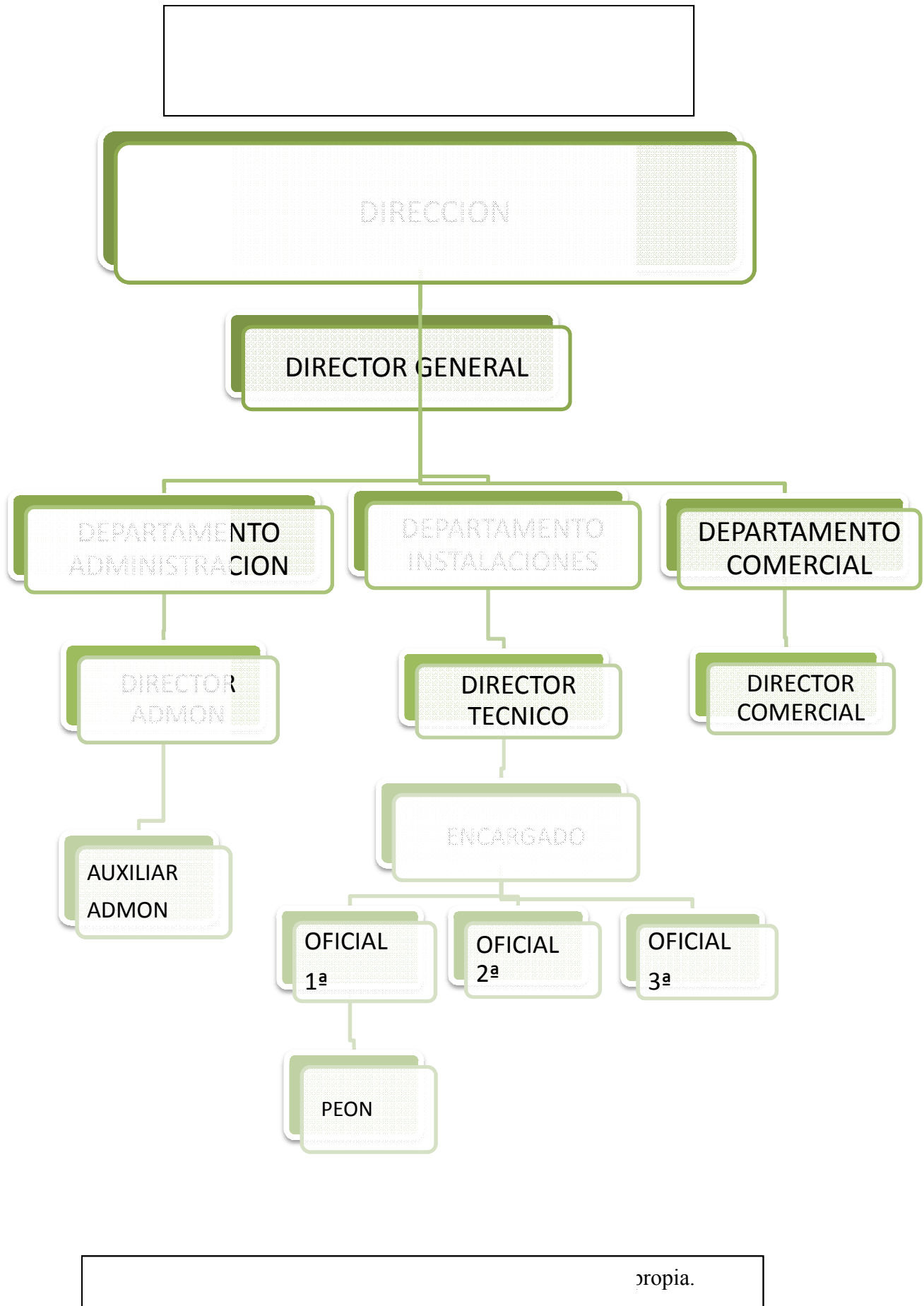
fomentar la formación en este camino, concretamente para los titulares de este puesto. Bajo su responsabilidad seguirán apareciendo los peones.

- Oficiales de 2ª (sin cambios) las tareas desarrolladas por este grupo profesional, recogidas en los cuestionarios y contrastada posteriormente con sus superiores, son prácticamente las mismas que realiza un oficial de 1ª, realizan toda clase de instalaciones y manteamientos eléctricos. , con la salvedad que se atribuye siempre las instalaciones eléctricas algo más sencillas, así para el ensamblaje de centros de transformaciones e instalaciones de telecomunicaciones son acompañados y técnicamente apoyados por oficiales 1ª. En muchas ocasiones esta especificación de puestos se debe a cuestiones monetarias, dado que los convenios colectivos tienen diferentes tablas salariales y complementos. Por lo que se pregunto al gerente por esta cuestión, nos aclaro que la política de su empresa era, la expresada en anteriores líneas, que las instalaciones más complicadas las realizan siempre acompañados por personal de superior categoría, por lo que si tiene razón de ser esta especificación de puesto, por tareas y salarios. Se observa que las características personales y profesionales de los titulares de estos puestos están en concordancia con su descripción. Así deben ser muy receptivos a los conocimientos que les transmiten sus compañeros de mayor experiencia y formación, aprovechar todos los cursos que la empresa les proporcione en nuevas tecnologías.

- Oficial 3ª (sin cambios) la personalidad del titular del puesto esta de acorde con el objetivo que la empresa espera conseguir, que es irle promocionando en su carrera profesional según vaya cogiendo las habilidades, capacidades y conocimientos para el desarrollo de tareas más complicadas.

- Peones (sin cambios) desarrollan tareas que no suponen un adiestramiento, adaptación al puesto excesivo, por lo que consideramos a las personas que ocupan dicho puesto como adecuados. Por las conversaciones informales mantenidas con ellos, tiene una actitud y espíritu de sacrificio para adquirir los conocimientos necesarios y desarrollarse profesionalmente, encomendándoles tareas de mayor rango. En un principio se entiende que el Peón-1 por su formación en FPI, está en disposición de aprender antes.

Después de todo este análisis y descripción de puestos se llega al **NUEVO ORGANIGRAMA** (gráfico 7). Organigrama elaborado con la colaboración del director general, quien lo acepto como herramienta útil de toma decisiones y estrategia organizativa.



propia.

## **4.- CONCLUSIONES y LIMITACIONES**

### **4.1.- Conclusiones**

Las conclusiones aquí presentadas son el resultado del análisis realizado y en atención a los objetivos específicos planteados, se deduce que los fundamentos teóricos para el análisis de puesto de trabajo aplicado a pequeñas y medianas empresas es válido y así desmitificar que estos métodos de gestión de personal son para grandes empresas, ya que se deben desarrollar procedimientos acordes con las necesidades de la pequeña y mediana empresa para tener éxito. Y para demostrar lo anterior, se ha aplicado dichos métodos a la empresa Electricidad, Integración de redes y Telecomunicaciones S.L. (EIRTEL), que sale reforzada al definir mejor las actividades y responsabilidades de sus puestos de trabajo, así como a clarificar su organigrama. Para ello se han confeccionado unos cuestionarios acordes con la estructura y composición de la empresa, lo que han reportado la información necesaria para conocer todas las características y las tareas relativas a cada uno de los cargos y además el uso de esta información han permitido establecer la descripción y especificación de cada puesto. La clave es contar con el interés de la dirección y la colaboración de los empleados.

Así también se ha demostrado que estas técnicas de gestión de los recursos humanos, proporcionan beneficios tanto a las empresas de gran tamaño, como pequeñas sociedades. En el caso de Eirtel se ha contribuido:

1. A mejorar el acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo.
2. A clarificar y consolidar la jerarquía de mandos.
3. A clasificar y ordenar los puesto de la organización en base a las tareas y, responsabilidades desarrolladas por cada uno de ellos.
4. A conocer los puestos con mayor peso en la organización por las funciones que desarrollan.
5. A saber las necesidades de formación de cada trabajador y así proporcionarle la formación necesaria.
6. A desarrollar un nuevo organigrama, el cual es la representación grafica de la nueva estructura formal que ha adoptado, Eirtel, después de este trabajo.

## **4.2.- Limitaciones**

La principal limitación encontrada a la hora de abordar esta investigación es la correcta interpretación de la información que nos suministraban los trabajadores de sus puestos de trabajo en los cuestionarios entregados para dicha función. Así como que los trabajadores contestaran con conocimiento de los que se les pedía y libertad para reflejar la realidad de sus puestos de trabajo.

Solamente se empleo como metodología formal los cuestionarios, aunque en las conversaciones informales se sacaron importantes datos que facilitaron la labor de conocer mejor la organización. La solución, se tendría que haber utilizado técnicas adicionales no solo una, pudiendo paliar este problema.

Este trabajo está centrado en una Pyme concreta del sector industrial eléctrico y de telecomunicaciones, por lo que es muy arriesgado extrapolar los resultados a otras pymes y otros sectores con otras casuísticas.

Por último dada la falta de experiencia del analista en cuestión, habrá aspectos metodológicos que no hayan sido abordados adecuadamente.

## 5.- BIBLIOGRAFÍA

- Antonio Leal Millan, d. P. (1999). El factor humano en las relaciones laborales. Ediciones Pirámide.
- Arvey, D. y. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research". *Personnel Psychology*, no. 35, 281-322 pp.
- Barronco, F. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Pirámide.
- Baztán, M. P. (1990). *Dirección de personal : organización y técnicas* . Editorial hispano europea.
- Besseyre des Horts, C.-H. (1989). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Ed. Deusto.
- Byars, L. L. (1996). *Gestión de recursos humanos*. . Mc.Graw-Hill.
- Carrel, E. y. (1995). Labor Relations and Collective Bargaining. Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1989). *Administrador de recursos humanos* . McGraw-Hill .
- Consultores, D. (15 de 3 de 2005). *Los cuatro mitos de la gestion por competencias en las PYMES*. Obtenido de [http://www.navactiva.com/los\\_](http://www.navactiva.com/los_) : <http://www.navactiva.com/>
- Consultores, D. (15 de marzo de 2005). *Los cuatro mitos de la gestion por competencias en las PYMES*. Obtenido de <http://www.navactiva.com/es/documentacion/loscuatromitosdelagestionporcompeticionenlaspymes>: <http://www.navactiva.com/>
- Consultores, I. A. (5 de 10 de 2004). *¿Qué es el análisis y descripción de puestos de trabajo?* Obtenido de <http://www.navactiva.com/>
- Dessler, G. (1994). *Supervision and Leadership in a Changing World*. Prentice Hall.
- Enrique Claver Cortés, J. L. (2000). *Conceptos Aplicados de Dirección de Recursos Humanos: Guía Práctica de Desarrollo Profesional*. Civitas.
- Ernst & Young consultores. (1998). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Altamira, s.a.
- Fernandez -Rios, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Flanagan, J. C. (1949). *The critical incident technique*. Personnel Psychol.
- George Bohlander, S. S. (2001). Administración de recursos humanos. Thomson Editore, S.A.
- Heneman, H., Schwab, D., & Fossum, J. y. (1991). *Administración de los recursos humanos y personal*. CECSA.
- Hontagas, P. (2009). *Tratado de Psicología del Trabajo. Tareas, puestos, roles y ocupaciones*. Udimá.
- L.R., G.-M., & Balkin, D. y. (2001). Dirección y gestión de Recursos Humanos. Pearson Educacion, S.A.
- Luis R. Gómez-Mejía, D. B. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall.
- Mayo, E., & Roethlisberger, F. F. (1960). *Human Problems of an Industrial Civilization [Hardcover]* . Hardcover: VIKING PRESS .
- McCormick, E. (1976). *Ergonomía*. Gustavo Gili.
- Navarra, C. e. (2005 de 12 de 21). *Como realizar el análisis de un puesto* . Obtenido de <http://www.navactiva.com/>
- Oldham, H. J. (1976). *Motivation through the desing of work:test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, vol. 16.
- Rul-Lán. (1992). *Administración de recursos humamos*. ETEA.

- Sim, H., & Szilagyi, A. y. (1976). *The Measurement of Job Characteristics*. Academy of Management Journal.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Ezreads.
- Torres Pereda, S. (1993). Análisis y estudio del trabajo. Eudema.
- Wright, P. e. (1989). "La entrevista estructurada: Estudio adicional y meta análisis", . *Journal of Occupational Psychology*, no. 62, 191-199 pp.
- Wright, P. y. (1985). How to Choose the Job-Analysis Method You Really Need. *Human Resource Management Journal*.



## 6.- ANEXOS

Como se ha indicado en los apartados anteriores, a continuación, para cada puesto se presenta los resultados de su análisis y descripción (cuestionario y hoja resumen) según el siguiente orden:

Nº	PUESTO	CODIGO
<b>6.1</b>	<b>DIRECTOR GENERAL</b>	<b>dig</b>
	6.1.1 Cuestionario	digc1-c2-c3
	6.1.2 Hoja resumen	digd1
<b>6.2</b>	<b>RESP.ADMON-DIRECTOR ADMON</b>	<b>dad</b>
	6.2.1 Cuestionario	dadc1-c2-c3
	6.2.2 Hoja resumen	dadd1
<b>6.3</b>	<b>RESP.COMPRAS-DIRECTOR TECNICO</b>	<b>dte</b>
	6.3.1 Cuestionario	dtec1-c2-c3
	6.3.2 Hoja resumen	dted1
<b>6.4</b>	<b>COMERCIAL - DIRECTOR COMERCIAL</b>	<b>dco</b>
	6.4.1 Cuestionario	dcoc1-c2-c3
	6.4.2 Hoja resumen	dcod1
<b>6.5</b>	<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	<b>aad</b>
	6.5.1 Cuestionario	aadc1-c2-c3
	6.5.2 Hoja resumen	aad1
<b>6.6</b>	<b>COORDINADOR OBRA-ENCARGADO</b>	<b>cob</b>
	6.6.1 Cuestionario	cobc1-c2-c3
	6.6.2 Hoja resumen	codd1
<b>6.7</b>	<b>ENCARGADO DE OBRA</b>	<b>eob</b>
	6.7.1 Cuestionario	eobc1-c2-c3
	6.7.2 Hoja resumen	eobd1
<b>6.8</b>	<b>OFICIAL 1ª-1</b>	<b>of1ª1</b>
	6.8.1 Cuestionario	of1ª1c1-c2-c3
	6.8.2 Hoja resumen	of1ª1d1
<b>6.9</b>	<b>OFICIAL 1ª-2</b>	<b>of1ª2</b>
	6.9.1 Cuestionario	of1ª2c1-c2-c3
	6.9.2 Hoja resumen	of1ª2d1
<b>6.10</b>	<b>OFICIAL 2ª-1</b>	<b>of2ª1</b>
	6.10.1 Cuestionario	of2ª1c1-c2-c3
	6.10.2 Hoja resumen	of2ª1d1
<b>6.11</b>	<b>OFICIAL 2ª-2</b>	<b>of2ª2</b>
	6.11.1 Cuestionario	of2ª2c1-c2-c3
	6.11.2 Hoja resumen	of2ª2d1
<b>6.12</b>	<b>OFICIAL 3ª</b>	<b>of3ª1</b>
	6.12.1 Cuestionario	of3ª1c1-c2-c3
	6.12.2 Hoja resumen	of3ª1d1
<b>6.13</b>	<b>PEON 1</b>	<b>pe1</b>
	6.13.1 Cuestionario	pe1c1-c2-c3
	6.13.2 Hoja resumen	pe1d1
<b>6.14</b>	<b>PEON 2</b>	<b>pe2</b>
	6.14.1 Cuestionario	pe2c1-c2-c3
	6.14.2 Hoja resumen	pe2d1
<b>TABLA 5- RELACION-CODIFICACION DE ANEXOS-</b>		
<b>* ELABORACION PROPIA</b>		

