



Facultad Ciencias Jurídicas y Sociales de Elche

TRABAJO FIN DE GRADO

**VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO
EN LA EMPRESA**

“EL OUTLET DEL DESCANSO”

Presentado por Ana Rodríguez Domínguez

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Dirigido por Prof. Dra. Lirios Alós Simó

Curso 2015/2016

Resumen

En muchas ocasiones las empresas deciden lanzarse a crecer optando por nuevas iniciativas de mercado obviando las necesarias adaptaciones y reorganizaciones internas. Sin embargo, la mayor parte de las organizaciones, en un determinante momento, han de reflexionar sobre sus estructuras y sobre las funciones clave que deben tener sus empleados.

Este trabajo analiza las necesidades de estructuración de las empresas mediante la revisión teórica de la Valoración de Puestos de Trabajo. La Valoración de Puestos de Trabajo analiza y revisa la posición relativa de cada puesto de trabajo. Examinamos la empresa El Outlet del Descanso, empresa con diferentes establecimientos en la provincia de Alicante.

Se detecta la necesidad de reorganización de esta empresa que ha tenido un rápido crecimiento. Para ello se confecciona un plan de mejora organizativo que abarca tres secciones clave: el análisis de puestos de trabajo de todos los puestos de trabajo, el ajuste persona puesto y la valoración de los puestos de trabajo, teniendo como resultado la proposición a la empresa de un organigrama derivado de la Valoración de los Puestos de Trabajo.

Palabras clave: Valoración de Puestos de Trabajo, Análisis de Puestos de Trabajo, Ajuste persona/puesto, Reorganización estructural, Organigrama

Agradecimientos

La elaboración del Trabajo Fin de Grado, el cual me ha llevado meses, quiero agradecerla, en primer lugar, a mi tutora Lirios, la cual me ha ayudado durante estos meses guiándome en todo momento sobre los pasos que debía seguir para realizar una Valoración de Puestos de Trabajo. También quiero agradecerlo a la Empresa El Outlet del Descanso por darme esta oportunidad, que, además de realizar las prácticas en su departamento, he podido conocer su empresa a fondo y aumentar así mis conocimientos acerca del mundo empresarial viendo como trabajaban sus empleados y la funciones que desempeñaban.

Pero sobre todo quiero agradecerlo a mis padres y a mi hermana, que durante todo este tiempo que ha durado el proyecto han estado viendo mi evolución, apoyándome y estando a mi lado todo en cada una de mis decisiones. Por eso decirles que gracias por haber hecho de mí la persona que soy.

ÍNDICE

Introducción	Pág. 1
1. Marco teórico	Pág. 3
1.1. Objetivos de la valoración del puesto de trabajo	Pág. 4
1.2. Necesidades que cubre la valoración de puestos de trabajo.....	Pág. 5
1.3. Procedimientos para la valoración de puestos de trabajo.....	Pág. 7
1.3.1. Breve introducción de métodos globales, cualitativos, no-analíticos y no-cuantitativos.....	Pág. 10
1.3.1.1. Breve introducción del método de ordenación o jerarquización.....	Pág. 10
1.3.1.2. Breve introducción del método de clasificación por categorías o grados...	Pág. 11
1.3.2. Breve introducción de métodos analítico o cuantitativo.....	Pág. 12
1.3.2.1. Breve introducción del método de puntuación factor.....	Pág. 12
1.3.2.2. Breve introducción de método de comparación de factores.....	Pág. 13
1.3.3 Métodos globales, cualitativos, no-analítico y no cuantitativos.....	Pág. 14
1.3.3.1 Métodos de ordenación o de jerarquización.....	Pág. 14
-Técnicas de jerarquización única.....	Pág. 15
-Técnicas de comparaciones binarias o por parejas.....	Pág. 15
-Técnica “pair factor comparison system”.....	Pág. 16
1.3.3.2. Método de clasificación por categorías o grados.....	Pág. 16
1.3.4. Métodos analíticos y cuantitativo.....	Pág. 19

1.3.4.1. Método de comparación de factores.....	Pág. 19
1.3.4.2. Método de puntuación por factor.....	Pág. 20
1.4. Momento de realización de una valoración de puestos de trabajo.....	Pág. 23
1.5. Personas implicadas en la valoración de puestos de trabajo.....	Pág. 25
2. Caso de estudio del Outlet del Descanso: Análisis DAFO.....	Pág. 26
-Cuadro Análisis DAFO.....	Pág. 29
3. Plan de mejora	Pág. 31
3.1. Objetivo del plan de mejora	Pág. 31
3.2. Necesidades que cubrir	Pág. 32
3.3. Acciones para la consecución de los subobjetivos: Procedimiento.....	Pág. 33
3.3.1. Primer subobjetivo.....	Pág. 32
3.3.2. Segundo subobjetivo.....	Pág. 33
- Cuadro Ajuste persona-puesto	Pág. 34
3.3.3. Tercer subobjetivo.....	Pág. 42
-Cuadro método puntuación por factores.....	Pág. 44
- Organigrama del Outlet del descanso.....	Pág. 45
4. Conclusiones.....	Pág. 46
5. Bibliografía.....	Pág. 48
6. Anexo I: Análisis de todos los puestos de trabajo del Outlet del Descanso...Pág. 49	
-Responsable de RRHH.....	Pág. 49
-Responsable de Contabilidad.....	Pág. 52

-Responsable de Marketing.....	Pág. 55
-Responsable de Compras.....	Pág. 58
-Auxiliar Dependienta.....	Pág.61
-Responsable de Logística.....	Pág. 64
-Mozo de almacén.....	Pág. 67
-Gerente.....	Pág. 70
-Responsable de Atención al cliente.....	Pág. 73



Introducción

Este trabajo consta de dos perspectivas; La primera es teórica, en la que se ha realizado una revisión de la literatura de una Valoración de Puestos de Trabajo con los objetivos, necesidades y procedimientos, que, a partir de la revisión teórica se desglosa. Posteriormente, se ha analizado el caso de estudio de la empresa El Outlet del Descanso. Tras un primer estudio de necesidades de la empresa, hemos confeccionado un plan de mejora para la reorganización de la empresa que hemos presentado a la empresa.

Este estudio ha sido realizado desde los meses de Abril a Mayo de 2016, momento que he iniciado las prácticas en la empresa, la cual, me pidió una reorganización de sus puestos de trabajo con el fin de adaptar su estructura a las nuevas necesidades.

A lo largo de este trabajo, hemos encontrado diversas dificultades, como es, por ejemplo, el escaso acceso a la literatura docente. Hemos encontrado pocos libros que se adentraran específicamente en la Valoración de Puestos de trabajo y menos que explicaran con concreción cómo elaborar Valoración de los Puestos de Trabajo.

En cuanto a la segunda perspectiva, la parte práctica, nuestro objetivo ha sido adentrarnos en el mundo de las organizaciones y en el de los Recursos Humanos. La organización, tal como explicamos más adelante en este trabajo, nos pidió apoyo para reorganizar la estructura de la organización. Específicamente el gerente de la empresa deseaba concretar las funciones que cada puesto de trabajo tenía y la importancia que cada puesto de trabajo asumía en la empresa. Por ello, nos planteamos la realización de una Valoración de los Puestos de Trabajo de la Empresa. A medida que nuestro trabajo avanzaba, y antes de la realización de la Valoración de los Puestos, la gerencia también solicitó la concreción específica de funciones, para lo que realizamos una exhaustivo Análisis de cada Puesto de Trabajo. Más adelante, la gerencia solicitó una determinación de las competencias de cada persona según el puesto de trabajo asignado, para lo que realizamos un ajuste persona/puesto.

Nuestro trabajo, de este modo, ha tenido la evolución lógica que presentamos a continuación: en primer lugar revisión teórica de la Valoración de Puestos de Trabajo. En segundo lugar análisis de las necesidades que la empresa requiere para su reorganización.

En tercer lugar confección de un plan de mejora con las tres acciones que se desarrollan: Análisis de Puestos de trabajo, Ajuste persona/puesto y, por último, la Valoración de Puestos de Trabajo, de la que se extrae el organigrama organizativo es decir, el esquema de la estructura de la empresa El Outlet del Descanso



1. Marco teórico

La Valoración de Puestos de Trabajo permite indicar el valor individual de cada uno de los puestos dentro la organización, con respecto a los demás. (Pereda Marín y Berrocal Berrocal, 1993)

Este proceso se lleva a cabo a través de determinadas técnicas ponderadas de análisis y síntesis, previamente realizadas, con las que podemos conseguir el valor relativo que queremos otorgarle dicho puesto.

Este valor se obtiene tras la evaluación del mismo, porque nos permite saber y obtener las diferencias que hay entre los puestos de trabajo de una misma organización, ya que cada uno de ellos tiene una meta diferente y concreta para la consecución de los objetivos. Y por ello, el valor relativo puede ser diferente.

Una vez analizada cada una de las funciones, responsabilidades y características de cada puesto, se obtiene el valor relativo de los mismos.

Tras los resultados, nos guiarán para determinar las bases y poder establecer un sistema equitativo de salarios en la organización.

Por lo tanto la aplicación de esta valoración puede estar orientada de dos formas:

En primer lugar, a través de la creación de un plan de salarios dentro de la empresa que respete las diferencias existentes en el contenido de cada puesto de trabajo a la hora de asignar el salario adecuado a cada trabajador, dando lugar a un plan de salarios que respete la **equidad interna** existente.

En segundo lugar mediante la creación de un plan de salarios a nivel sectorial o nacional que no quebrante las diferencias existentes entre los puestos de un mismo sector. Por lo tanto, consistiría en crear un plan de salarios que respete la **equidad externa**.

Con los resultados obtenidos de esta valoración, podremos determinar qué puestos de la organización necesitan ser redefinidos, de manera que nos permita alcanzar el valor relativo de forma objetiva. Esto facilitará la aceptación de los trabajadores que puedan verse afectados por dicha valoración. El proceso se realizará a través de unos métodos que

desarrollaremos más adelante.

La valoración es por tanto, un método que tiene en consideración todo el trabajo realizado dentro de una organización atribuyéndole ese valor que se convertirá en el peso relativo.

Un factor importante a tener en nuestra valoración es el entorno en el que se desenvuelve cada organización. Caracterizado por ser flexible y estar en continuo movimiento, el factor entorno se tendrá en cuenta para determinar qué nos aporta la Valoración de Puestos de trabajo en un momento determinado del desarrollo de la organización.

Y es que, las exigencias del mercado cada vez se centran más en la polivalencia y flexibilidad del entorno en el que se desenvuelve la organización.

Debemos tener en cuenta que la valoración afecta al puesto de trabajo, no a la persona que lo desempeña, por lo que tendrá un valor relativo. No obstante, esos resultados pueden crear un cambio en la política salarial.

Por tanto el éxito de una buena valoración de los puestos de trabajo radica en que los salarios resultantes sean suficientes, que haya equidad entre dichos puestos y que se incorporen, además, todos los pluses y compensaciones.

1.1. Objetivos de la valoración del puesto de trabajo

La valoración de puestos de trabajo tiene como objetivo, poder crear una base que sea equitativa para la aplicación de sueldos y salarios dentro de la empresa y proporcionar datos con los que pueda crear una estructura similar a la de otras empresas que concurren en los mismos mercados. Además, pretende ofrecer datos reales, definidos y sistemáticos para poder fijar el valor relativo de cada uno de los puestos.

Intenta, posibilitar a la administración el control y medición, con exactitud, de los costos de personal. Es fundamental, establecer principios y bases técnicas imparciales que puedan servir de tratamiento más objetivo con los salarios.

Otro de sus objetivos es definir las funciones, líneas de autoridad y responsabilidades, que a su vez, ayude a eliminar aquellas operaciones innecesarias.

Está orientado a ejercer como base para toda negociación con el Comité de Empresa y los

Sindicatos, generar una estructura con la que se pueda realizar la revisión periódica de todos los sueldos y salarios. Es importante, que colabore y coopere en los procesos de selección, colocación, movilidad y formación del personal dentro de la organización. Y por último, disminuir cualquier queja o rotación de personal, mejorando la motivación y las relaciones entre la empresa y los empleados.

1.2. Necesidades que cubre la Valoración de Puestos de Trabajo

Con la Valoración de los Puestos de Trabajo, se puede obtener información sobre la importancia relativa del análisis y la descripción de los mismos en la organización. (García Yagües, 2007)

Permite, además, el uso de técnicas y métodos cualitativos y cuantitativos para conseguir con éxito los objetivos que se propone.

También sirve para tener conocimiento de los conceptos relacionados a la valoración y la importancia que éstos tienen en la política retributiva. Otra finalidad es determinar la función del Comité de Valoración de los Puestos de Trabajo a través del uso de los métodos cuantitativos y cualitativos.

Por otro lado, organizar y planificar el sistema de Valoración de los Puestos de Trabajo y ser capaz interpretar los resultados obtenidos a raíz de los métodos utilizados.

Por lo tanto, gracias a este proceso, se podrá conocer la situación de la organización, la jerarquía que existe, el cometido y las tareas concretas que ha de realizar cada trabajador.

Por lo tanto, este proceso es la señal para comenzar a crear un sistema de remuneración equilibrado, gracias al establecimiento de valor que se le da a cada puesto. Una vez realizado dicho proceso, la organización podrá establecer las categorías salariales que cree oportunas.

Sin embargo, hay dos razones, principalmente, por las que se hace una valoración: (Roig Ibáñez, 1996)

La primera relacionada con la política salarial, ya que nos permite obtener una política retributiva equitativa en la organización. Esto permitirá que haya una igualdad de

condiciones, a través del valor relativo de cada puesto en comparación con los demás existentes. También, sirve para dar a conocer los desajustes retributivos, de modo que se puedan mejorar y establecer los salarios en función de la valoración de los puestos, teniendo en cuenta cuando la remuneración de un trabajador que, por ejemplo, está sometido a actividades más peligrosas. Y también, incentivar el reciclaje del personal con el objetivo de favorecer el trabajo y rendimiento de los trabajadores individuales.

Y la segunda la política de promoción profesional. En este aspecto, la valoración destaca porque posibilita a las empresas hacer una calificación y clasificación de forma racional de los puestos que componen dicha organización.

Esto se lleva a cabo, mediante las técnicas cuantitativas y cualitativas, que orienta a la dirección para encaminar la promoción profesional interna de los trabajadores y decidir, así, los diferentes criterios con los que basará la aplicación.

Por otra parte, destaca también porque aporta al trabajador información necesaria y objetiva sobre la importancia y el valor de cada puesto. Esto se hace con el objetivo de impulsar sus ambiciones y propósitos profesionales, permitiéndoles así, acceder a puestos con más responsabilidades.

La valoración de puestos permite que los trabajadores se promocionen profesionalmente favoreciendo la mejora individual.

Pero aparte de todo esto, contribuye al éxito de otros aspectos de la gestión como es la selección del personal, mediante la que se permite identificar cada uno de los perfiles de la organización que son objeto de selección. O bien, en la organización mediante la valoración de los puestos ayuda identificar cualquier problema o coincidencia que exista en la organización de un puesto con otro. Además de servir para crear nuevos puestos de trabajo según sean las necesidades de la organización en cada momento y facilitando la movilidad funcional y la promoción. Destaca también, los procesos de análisis de adecuación, ya que con la valoración se obtiene toda la información relativa al puesto de trabajo. Y por último en la adaptación del estilo de la dirección a los criterios de gestión organizativos. Y favorecer el establecimiento de sistemas de clasificación profesional, de manera que elimine la discriminación salarial. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler, 2007)

1.3. Procedimientos para la Valoración de los Puestos de Trabajo

El proceso de valoración de puestos de trabajo se inicia con una propuesta seguida de una planificación. Ésta será previa al proceso, de forma que se pueda valorar con seguridad el puesto para, después, clasificarlo en su ámbito correspondiente. (Pereda Martín y Berrocal Berrocal, 1993)

Ahora bien, hay que tener en cuenta que en toda propuesta variará la estructura de la valoración en función de los objetivos que se quieran alcanzar y del método y técnicas que se pretendan aplicar.

Los pasos a seguir para realizar una valoración de los puestos de trabajo son los siguientes:

En primer lugar, hay que fijar los **objetivos del programa**. En esta fase, en función del uso que se le vayan a dar a los resultados alcanzados con la valoración de puestos de trabajo, podrá aplicarse uno u otro método. Al igual que según las características que presente el puesto, será necesario atender a determinados aspectos que resulten más relevantes durante la misma. Por lo tanto, para poder planificar el proceso será imprescindible que el responsable de esta fase planifique, cada uno de los pasos a seguir, en atención a los objetivos que se pretenden alcanzar.

En segundo lugar, se creará un **Comité de Valoración**. Este Comité tendrá como objetivo principal vigilar todo el proceso y verificar las decisiones y actuaciones que se hayan llevado a cabo. Además, el Comité será el responsable de elaborar el Manual de Valoración.

Este Comité de Valoración es un órgano muy importante en este proceso, porque sobre él recae la responsabilidad de efectuar la valoración de la organización. (Roig Ibáñez, 1996)

Por lo tanto, en relación con todo lo anterior, en el Comité tendrán que estar representados la dirección y los sindicatos. Esto es así, porque se consideran que son los más apropiados para crear una Comisión Paritaria.

Hay que tener en cuenta que las decisiones se tendrán que tomar por consenso entre todos

los miembros del mismo. Y por lo tanto, a las reuniones, será obligatorio que asistan los responsables técnicos de la valoración, que podrán participar en las votaciones, con voz pero sin voto.

Sin embargo, no en todos los métodos de valoración se exige la creación de un Comité, pero como los resultados de la valoración deberán ser elegidos por la dirección y sindicatos, la mejor manera es que se cree desde un primer momento ya que al final será más fácil el consenso.

En tercer lugar, se elegirá el método de valoración del puesto de trabajo dependiendo de los objetivos que se quieran alcanzar. Es muy importante que los empleados de la organización dispongan de toda la información sobre el proceso que se pretende hacer y, así éstos muestren su apoyo.

En cuarto lugar, se desarrollarán las descripciones de los puestos de trabajo. Esto será imprescindible cuando en la organización no haya un catálogo de los mismos. Posteriormente, serán presentadas al Comité de Valoración para que las valore.

Ahora bien, si ya existieran esas descripciones, solo habría que revisarlas rigurosamente para ratificar que están actualizadas y que cuentan con todos los requisitos y datos necesarios.

En quinto lugar se realizará la valoración. Esta fase consiste en aplicar el método por el que se haya optado.

En sexto lugar se elaborará un Manual de Valoración donde se anotarán las decisiones y actuaciones que se hayan realizado en el proceso. Además, se incluirán los resultados actuales, así como, cualquier modificación que se haya producido.

A pesar de estos seis pasos para realizar una valoración de los puestos de trabajo, puede simplificarse el proceso únicamente en tres fases:

Fase de preparación: en esta fase se establecen las bases que servirán para obtener, junto con el programa de valoración, los resultados que se pretenden.

Fase de Valoración: etapa en la que se realizan las valoraciones de los puestos de trabajo

de la organización

Fase de elaboración del informe: únicamente se creará el Manual de Valoración.

En cuanto a las personas que intervienen en el Comité de Valoración son las siguientes:

La dirección o departamento de personal o de recursos humanos: aquellos departamentos que según sus funciones y competencias tengan la responsabilidad de realizar la valoración de puestos de trabajo. Están representados siempre por la organización y la dirección.

La comisión de valoración: está formada por personas las cuales están comisionadas en representación de los diferentes grupos socio-laborales presentes en la organización.

El Asesor Externo: aquella persona que ayuda en la implantación, además al ser experto en los procesos de valoración, cuenta con la confianza y respeto por todos los integrantes de la organización.

Los analistas: aquellas personas que tienen la finalidad de obtener toda la información relacionada con los puestos de trabajo que se quieren valorar. Normalmente, serán personas pertenecientes a la organización que están enseñadas por el asesor externo. Es preferible que se trate de personas ajenas a la organización para darle mayor credibilidad así ser más objetivos.

Ocupantes de los puestos de trabajo a valorar: facilitan la información necesaria relacionada con los puestos de trabajo a valorar.

Supervisores: Tienen la función de supervisar, cambiar y crear todas las descripciones de los puestos de trabajo sobre las que tienen competencia. Hay momentos en que pueden ser requeridos por la Comisión de Valoración para que les concreten aspectos relacionados con los puestos de trabajo.

El Comité de empresa: es aquel que se encarga de la colaboración y cooperación de todas las organizaciones sindicales.

Y los cometidos esenciales del Comité de Valoración son preparar, recoger y facilitar toda la información necesaria para todos los empleados antes y después de la valoración,

planificar el estudio de cada puesto, así como su organización. También es importante, hacer un plan de valoración de puestos, aprobar y coordinar todas descripciones, así como mediar antes las discrepancias de criterio que se produzcan sobre el proceso y estudiar, examinar y solventar las reclamaciones que puedan producirse por parte del personal cuando haya finalizado el proceso, permaneciendo siempre imparciales y de manera objetiva a lo largo de todo el proceso.

1.3.1. Breve introducción de métodos globales, cualitativos, no-analíticos y no-cuantitativo.

Se trata de métodos cuya finalidad es ordenar o clasificar los distintos puestos de trabajo que hay en la organización según el grado de complejidad e importancia. Es importante resaltar, que este tipo de métodos se lleva a cabo sin cuantificar las diferencias numéricas existentes en cada uno de los puestos, por lo que cada una de las series de trabajos formará escalas ordinales. (Roig Ibáñez, 1996, pág.150)

La denominación de estos métodos viene determinada, porque, para obtener el valor relativo de los puestos de trabajo, a fin de poder ordenarlo o jerarquizarlo dentro de la serie de todos los trabajos de la empresa, se realiza o bien, mediante un juicio sintético, o bien, teniendo en cuenta las características globalmente y su grado de importancia.

Por ello, para realizar este tipo de juicios, se tiene en cuenta las características, requisitos profesionales, experiencia o capacidad que posee cada puesto, incluyendo la complejidad de estos y el grado de responsabilidad que conlleva. Además del ambiente de trabajo.

Para finalizar sobre este tipo de métodos, decir que no se dan valores o puntuaciones a cada puesto, únicamente se limitan a clasificar u ordenar toda la serie de puestos de la organización en función del juicio global, sin manifestar las diferencias que existen entre cada puesto.

Dentro del método global podemos distinguir:

1.3.1.1. Breve introducción del método de ordenación o jerarquización. La finalidad de este método consiste en clasificar y ordenar cada uno de los puestos, en función de la complejidad e importancia. Se empezará por los puestos con más baja cualificación hasta

los que poseen mayor cualificación o viceversa. Este método es el más sencillo, pero también el más ambiguo.

1.3.1.2. Breve introducción del método de clasificación por categorías o grados. La finalidad de este método es hacer una comparación de los diferentes puestos que se van a valorar en función de los grados de la escala que se haya elaborado previamente. El resultado dará lugar a una clasificación de los puestos según su categoría en función del grado de la escala que se les aplica.

La característica de este método es que se realiza mediante el uso de una escala determinada de grados con la que se permite contrastar los puestos valorados, y encuadrar los puestos en el grado de la escala correspondiente.

Los factores que se usan para precisar los grados de la escala son el tipo y dificultad del puesto de trabajo, el grado de formación que es exigido para su desarrollo, la supervisión que requiere, la experiencia obligatoria que se exige, como la responsabilidad y el grado de esfuerzo físico y mental.

Estos métodos, tienen la **ventaja** de ser sencillos, de fácil aplicación, con un coste bajo en su desarrollo y apropiados para contrastar las valoraciones a través de los métodos cuantitativos. Y no olvidar que el uso del método de ordenación, se recomiendan a empresas entre 30 y 50 puestos y el de graduación a empresas entre 150 y 200 puestos.

Concretamente, en el método de graduación, según Otis y Leukart (1948) *“se pueden cotejar fácilmente con cada uno de los grados de la escala preparada”*. Es decir, se otorgará mayor flexibilidad para la adaptación del puesto de trabajo a un grado determinado de la escala, teniendo en cuenta en cada caso las características de cada puesto.

En cuanto a los **inconvenientes** que presentan, cabe destacar que, sus resultados pueden verse afectados por factores psicológicos o incluso subjetivos, debido a que suelen orientarse a valorar los puestos de trabajo en función de la cualificación de las personas que realizan el cargo de ese puesto, o también pueden orientarse porque la importancia y nivel socioeconómico-profesional que se otorgan a cada puesto.

Otro de los factores que afectan son los económicos, debido a que se suele relacionar el valor de cada puesto con los salarios de los trabajadores.

Por otro lado, es difícil tener una valoración que se realizase en todos los puestos de la organización con la misma exigencia y objetividad por lo que conlleva a errores y confusiones. Además de crearse entre los miembros del Comité de Valoración problemas para poder dar a conocer toda la información relativa al puesto.

1.3.2. Breve introducción de métodos analítico o cuantitativo

Son sistemas de valoración que otorgan una puntuación determinada a cada puesto de trabajo que compone la organización. Esto se hace, a raíz de una valoración previa de las distintas características y necesidades principales del puesto. Por ello, están orientados a otorgar valores a los puestos de trabajo y a su clasificación mediante la valoración relativa de los factores que los forman. (Roig Ibáñez, 1996, pág. 151)

Estos métodos son, por un lado, analíticos porque se procede a la descomposición del trabajo, por lo que será necesario que sean específicos. Además, su configuración tiene como objetivo averiguar el grado de intensidad que se da en cada uno y poder atribuirle al puesto su valoración total.

Y por otro lado, son cuantitativos porque otorgan al puesto la puntuación total en función de la suma de los puntos atribuidos por cada factor ponderado previamente, en función de la intensidad que se presenta en cada puesto de trabajo.

Distinguimos:

1.3.2.1 Breve introducción del método de puntuación factor: la finalidad de este método es valorar el puesto de trabajo mediante la puntuación de los factores que componen los puestos según el grado de importancia dentro de la escala, que tenga cada factor, la cual se realiza previamente como un manual de valoración.

Así, la suma de todos los factores dará lugar al valor total del puesto de trabajo que se está valorando y se obtendrá el orden en función de la puntuación total obtenida.

1.3.2.2. Breve introducción del método comparación de factores: la función de este método es la de valorar cada puesto para, posteriormente, compararlos, factor por factor, con los distintos factores de un determinado número de puestos de trabajo, cuantificándolos según la naturaleza dentro de cada trabajo. Así el valor que se obtenga será el resultado de sumar las puntuaciones parciales que se han otorgado a cada factor dentro de la escala de cada factor correspondiente a los trabajos.

Es muy importante saber que en vez de otorgar puntos por factor, aquí se indican los porcentajes retributivos que se adjudican a cada factor sobre el total de la retribución global.

Por lo tanto, según el método usado, hay que tener en cuenta que, los distintos factores pueden establecerse en la escala de graduación, en función del grado de importancia con que se dé los factores en cada puesto.

En cuanto a las **ventajas** del método analítico o cuantitativo:

Permiten valoraciones concretas de cada puesto, eso permite, a su vez, que las diferencias de los valores de los puestos se puedan observar con mayor facilidad, y puedan ser expresados y concretados numéricamente con mayor simplicidad. De modo que puedan ser trasladados y comprendidos adecuadamente por los empleados.

Estos métodos son ideales para realizarlos en grandes empresas.

En cuanto a los **inconvenientes**, destacan por ser unos métodos que requieren mucho tiempo, y por lo tanto grandes inversiones que suponen gastos. Otro inconveniente que destaca, es que en relación con el sistema de puntuación y la atribución de los grados, suele ser muy subjetiva y por lo tanto carece de lógica en muchas ocasiones. Esto es algo que puede afectar notablemente en la valoración.

Ahora procedemos a definir los diferentes tipos de métodos utilizados en la valoración de los puestos de trabajo:

1.3.3. Métodos globales, cualitativos, no-analítico y no cuantitativos

1.3.3.1. Métodos de ordenación o de jerarquización

Este método tiene la finalidad, como hemos dicho anteriormente, de organizar y clasificar los diferentes puestos de trabajo que componen la organización, con el objetivo de valorarlos en función de la complejidad e importancia. Posteriormente, los puestos serán comparados entre sí y se valorarán a través de un juicio sintético o global que serán creados teniendo en cuenta, previamente, la dificultad e importancia del puesto, la responsabilidad que se exige, como el grado de supervisión por la dirección, el nivel de formación y experiencia de los empleados en el puestos y según las condiciones manifestadas en la organización que pueden afectar a la hora de llevar a cabo las actividades.

Tras esto, se le aportará al Comité de Valoración unas cartulinas para que les sea más fácil la realización de este método. En estas cartulinas se establece el título de cada puesto y el departamento al que se pertenece. Pues con todo esto, el Comité de Valoración deberá realizar un juicio ponderativo global del puesto de trabajo que tomará como referencia para aplicar el método de ordenación.

En una lista se establecerán los puestos que, posteriormente, serán comparados con las valoraciones realizadas por el resto de miembros del Comité. De manera que cada miembro ordenará las cartulinas en función de mayor o menor importancia del puesto de trabajo. Una vez ordenados, se confrontará con las realizadas por cada miembro, con el objetivo de llegar a una única jerarquización de los puestos de trabajo.

A parte de todo esto, cuando se procede a la aplicación del método, pueden aparecer dos situaciones diferentes:

Por un lado que exista un número de puesto de trabajo inferior a 30. Y por otro lado, que sea superior a 30

De manera que, en el primer caso, cada miembro del comité hará su ordenación. Y se hará dos divisiones; los mejores puestos y los peores puestos de la organización.

Posteriormente, la división con los mejores puestos se subdividirá y se volverá a diferenciar entre los mejores y peores. Y al final, se separaran la subdivisión de la división de los peores puestos.

Y tras esto, solo faltaría atribuir a cada subgrupo el orden correspondiente.

Seguido, se confrontarán las valoraciones realizadas por cada uno de los miembros del comité y finalmente reunirán para crear una sola ordenación o jerarquización de todas las valoraciones realizadas.

No hay que olvidar, que este método se llevará a cabo en empresas con pocos puestos de trabajo, porque si se tratará de organizaciones con más de 30 puestos de trabajo, el uso de este método puede ser complejo e ineficaz.

Este método a su vez se divide en:

-Técnicas de jerarquización única

Partimos de la base, de que cada miembro del Comité de Valoración, va a realizar su ordenación propia de los puestos.

Por lo que la ordenación o jerarquización definitiva será el resultado del promedio de los diferentes valores asignados a los puestos.

-Técnica de comparaciones binarias o por parejas:

Consiste en comparar cada puesto de trabajo con los demás de la organización, con lo que será tarea del valorador establecer que puestos es el mejor o el peor. Para ello, se hará uso del signo más (+) o (X) en el caso de que se trate de un puesto de mayor calidad y con un menos (-) cuando se trate de un puesto de peor calidad. Con esto se visualizará cuando un puesto es mejor que otro y podrá determinarse el nivel que ocupará con respecto a los demás.

Esto se establecerá en un cuadro, que tendrá cada valorador, con doble entrada. En la primer a columna, izquierda, y en la abscisa se establecerá los puestos de trabajo que se van a comparar. En la penúltima columna se pondrán el total de ventajas o prioridades de cada

puesto. Y en la última columna, se clasificarán los puestos ordenados, de menor a mayor, según la preferencia.

Por último, para conseguir una sola jerarquización de los puestos se realizará la primera técnica, explicada al principio

-Técnica “pair factor comparison system”

Este método, adoptado por una empresa americana, se aplica cuando hay incertidumbre sobre la preferencia que se le tiene que dar a los puestos de trabajo debido a que con una primera visualización puede aparentar que son similares tanto en su importancia como en la cualificación.

Por lo tanto, se tomará como referencia siete factores que tengan en común todos los puestos de trabajo, otorgándole a cada uno una puntuación que se repartirá entre los dos puestos en cuestión, de manera que entre todas las puntuaciones sumen 100 puntos.

1.3.3.2. El método de clasificación por categorías o grados

Este método consiste en otorgarle al puesto de trabajo, que se está valorando, un grado, de los cuales se encuentran establecidos en la escala de grados, que servirá como esquema de referencia a la hora de valorarlos. La finalidad de esto, es encuadrar el puesto dentro de los grados de la escala previamente confeccionada.

El esquema a seguir para aplicar este método es el siguiente: primero se deberá de establecer los tipos de escala que se utilizaran para los diferentes puestos de trabajo que se pretenden valorar. Sin embargo, el principal problema que podemos encontrarnos es establecer los diferentes grados que han de componer la escala, puesto que han de ser definidos de manera exacta, clara cada uno de los requisitos y características que componen los puestos, de manera que el evaluador pueda encuadrar el puesto en el grado correspondiente, evitando en todo momento que puedan existir irregularidades.

Por ello, para facilitar este proceso, la mejor solución es crear cuatro tipos de escalas básicas, divididas en:

1. Trabajos de producción o de fabricación

2. Trabajos administrativos
3. Trabajos comerciales o d venta
4. Trabajos de dirección y supervisión

El segundo paso es crear el número suficiente de grados por tipo de escala, de forma que se diferencien los límites entre dos grados consecutivos, lo que supondrá una facilidad a la hora de encuadrar los puestos de trabajo de la organización dentro de su grado.

Elegidos los tipos de escala que se usarán para clasificar los puestos de trabajo, se procederá a elaborar cada una de las escalas. Para ello, podrá optarte por una de las tres técnicas siguiente:

En la primera técnica, se determinarán los puestos de trabajo más conocidos en el departamento y posteriormente se agruparán en niveles que tengan de contenido similar. Esta agrupación se realizará en función de las descripciones obtenidas de los análisis de los puestos realizados previamente.

Luego, a raíz de esas descripciones, de los puestos de trabajo, que estarán agrupados en clases o niveles, se cogerán aquellas características que tengan comunes respecto de los puestos seleccionados.

Cuando se haya seleccionado las características, determinará los grados tanto de intensidad como de complejidad para los factores que se han seleccionado anteriormente, teniendo en cuenta su relevancia dentro de cada puesto de trabajo.

Por último, a través de la descripción de cada grado, se manifestará la escala de grados expresándolos en términos análogos para facilitar la comparación de los distintos puestos de trabajo.

En la segunda técnica consiste en seleccionar aquellos puestos que realizan trabajos más conocidos (desde mayor rango a menor rango de categoría), a través de las características y descripciones de estos, se determinarán los factores más comunes, que al igual que en el anterior, estén presentes en todos los puestos de trabajo.

Después, se formularán los diferentes grados, como número de clases comprenda la escala a raíz de la intensidad y complejidad de cada grupo de factores.

Y por último, se agruparán los puestos de trabajo según la intensidad y complejidad que tengan todos sus factores. Y seguidamente, en función de las descripciones de cada grupo, se definirá los distintos grados de escala, terminando el número de tareas que supone el desempeño del puesto de trabajo y el nivel de intensidad que cada factor toma presencia en cada grado de la escala.

En cuanto a la tercera técnica, consiste en seleccionar los distintos puestos de trabajo más conocidos de mayor a menor rango y se estructuran según realicen las mismas tareas y según tengan los mismos factores. Posteriormente, se elegirá una frase que especifique las tareas y determine el nivel de intensidad con la que se realizan en comparación con los factores para poder crear la escala de grados. Por último, para elaborar la escala, se partirá describiendo los dos grados extremos de la escala por la que se ha optado. Además, es importante mostrar cada grado de la escala con los trabajos más típicos de cada grado.

Y una vez elegida la técnica, se procede a aplicar el método. Se llevará a cabo la clasificación de los puestos de trabajo dentro de los diferentes grados, según le corresponda, para llevar a cabo la valoración. Y se puede elegir entre uno de estos dos procedimientos:

Según Fertoni y Actis, considerarán que es más oportuno comenzar la clasificación de los puestos de trabajo por las tareas que tengan mayor valor, ya que ocuparán el primero y último grado de la escala. Después, se seleccionan y se encuadran las tareas que se acerquen más a las dos anteriores, de manera que ocuparán el segundo y penúltimo grado de la escala, y así sucesivamente.

Y según R.H. Gray, será mejor realizarlo de manera que se lea primero detenidamente las descripciones de los puestos de trabajo junto con las tareas que se realizan, posteriormente, se lee también las descripciones de otro puesto de trabajo, de modo que se verá si se encuadran o no en la misma clase que la primera, y así se hará sucesivamente con todos los puestos de trabajo, hasta que se haya clasificado todos los puestos según su grado.

1.3.4. Métodos analíticos y cuantitativos

1.3.4.1. Método de comparación de factores

Este método es considerado uno de los más complejos y que requiere un gran tiempo para su preparación. Pero sin embargo, la incorporación de este método resulta sencilla en la práctica.

El uso de éste método para la realización de la valoración de los puestos de trabajo se realiza por el Comité de Valoración. Posteriormente, se llevará a cabo las descripciones de los distintos puestos de trabajo. Para ello, será necesario descripciones extensas de los puestos.

Tras ello, los diferentes factores predominantes del puesto que se utilizarán para la valoración, deberán ser definidos. Los factores que más destacan son las aptitudes(A), las exigencias mentales (EX), las exigencias físicas (EF), las responsabilidades(R) y las condiciones de trabajo (CT). Aunque los factores, en determinadas circunstancias pueden variar, lo más habitual es usar entre tres y seis.

Una vez elegidos los factores con los que se va a actuar, se deberá elegir los puntos clave. Normalmente, según el tamaño que tenga la organización, los puestos claves que se llevarán a cabo serán entre 10 y 20.

Determinado este punto, se procederá a ordenar y clasificar los puntos clave en los factores de valoración, es decir, deberán ordenarse en cada factor según el impacto que tengan en cada factor. Esto se llevará a cabo por el equipo técnico, los miembros del Comité de Valoración, que se encarga de la valoración. .

Es muy importante, comparar las ordenaciones de los puntos clave en cada factor. Esta ordenación tendrá dos partes, una según la importancia que tiene el factor en el puesto de trabajo y la segunda según el valor preponderado que se asigna al puesto en el factor, a raíz del sueldo que tiene el puesto. Ahora bien, pueden darse dos situaciones, una que coincidan los dos tipos de ordenaciones se seguirá con el proceso, pero si por el contrario, no coinciden las dos ordenaciones en algunos de los puestos se dice que existe inestabilidad, y se tendrá que examinar el proceso de nuevo, minuciosamente, porque quizá se haya

realizado una mala elección de los puestos claves. Por lo tanto, será necesario eliminar esas irregularidades para poder seguir con el proceso.

Ahora bien, cuando se han eliminado las irregularidades o no han llegado a existir, se procede a valorar los demás puestos de trabajo. Entonces, el Comité de Valoración, tendrá a su disposición una tabla. Esta tabla mostrará los factores que se relacionarán con los valores monetarios, de manera ordenada. Se denominará tabla de conversión. Y a partir de ella, y una vez se haya atribuido a cada puesto el valor que se crea oportuno, según la importancia de cada factor, quedarán valorados en sueldo.

Y para finalizar, se creará el Manual de Valoración, que tendrá que ser elaborado por el Comité de Valoración. En el caso de que se haya modificado algún paso será necesario volver a revisar todo el proceso, para poder ver que no hay irregularidades.

Como conclusión, con este método, respetando la equidad interna de los salarios, se puede establecer los salarios de una organización, teniendo en cuenta que habrá diferencias salariales respecto de aquellos puestos de trabajo que suponga una mayor dificultad en su desempeño o sean más peligrosos.

Sin embargo, como en todo proceso, pueden existir algunos inconvenientes, que hacen que se realice en menos ocasiones que el método de Puntuación.

Algunos de estos inconvenientes son: al hacer uso de los puestos clave y peso relativo de los respectivos puestos, para poder ponderar los factores, puede dar lugar a que existan diferencias, y por lo tanto, injusticias en los salarios de la organización. Para poder mejorar este aspecto, en vez de valores monetarios se ha precisado utilizar puntos. Otro inconveniente son las variaciones que pueden aparecer en los salarios, tanto en el valor adquisitivo como en el mercado laboral, hacen que la valoración pueda quedarse inactiva antes de llevarla a cabo.

1.3.4.2. Método de puntuación por factor

Este método fue creado por Lott en 1925, un método que con el paso del tiempo, la mayoría de las organizaciones lo han puesto en práctica para la valoración de los puestos de trabajo. (Pereda Marín, S. y Berrocal Berrocal, F. 1993)

Lott partía de la base de tres factores como eran el conocimiento, las condiciones de trabajo y las destrezas, los cuales eran adaptables a las valoraciones de los puestos de trabajo. Eran considerados factores universales. Ahora bien, estos factores a su vez se subdividían en otros los cuales ayudaban a crear una especificación mucho más detallada.

Posteriormente, se debía de determinar los puestos claves que englobasen valores del subfactor previamente determinado, para luego otorgarle puntos a cada puesto. Así, se crea una escala para poder realizar las valoraciones y comparar los puestos de trabajo uno con otros. Seguidamente, las puntuaciones que se obtienen en el subfactor se tendrán que sumar para tener como resultado el valor final del puesto de trabajo.

Sin embargo, en 1934 hubo una modificación en la idea de Lott por National Electric Manufactures. Aquí, se hacía uso de los cuatro factores, universales, que eran destrezas, conocimiento y responsabilidades y condiciones de trabajo los cuales sufrieron otra subdivisión en nuevos subfactores y en grados.

Si bien, estos factores universales se distribuían en los subfactores de los que formaban parte. Posteriormente, daba lugar a una serie de grados. Estos definían intervalos de puntuación de los aspectos que habían sido valorados y les otorgaban un valor en puntos a cada grado.

Este método apropiado para valorar puestos de trabajo, se caracterizaba por hacer uso de factores para valorar los puestos de trabajo, ponderar dichos factores, otorgar puntos a los diferentes niveles, además de asignar un nivel de cada factor a cada puesto. También destaca por dividir los factores en grados, así como en obtener la valoración final de los puestos mediante la suma de los puntos que se ha obtenido en cada factor.

Ahora bien, el proceso para llevar a cabo este método consistía en crear, en un primer momento, un Comité de Valoración, el cual estaba formado por representantes de la dirección y de los sindicatos. Deberá estar integrado entre 6 y 10 miembros. Los resultados obtenidos, deberán negociarse con los sindicatos, por lo que es necesario que estos formen parte del proceso y evitar posibles discusiones, debido a que las decisiones son tomadas mediante consenso. Pero ahora bien, será el Comité de Valoración el que deberá ir

revisando todo el proceso y confirmar si es admisible o no el final del Manual de Valoración.

Luego, se procederá a las descripciones de los puestos de trabajo, que deberán ser desarrolladas al detalle. Estas descripciones se realizarán mediante un análisis del puesto de trabajo., las cuales deberán ser aprobadas por el Comité de Valoración.

Seguidamente, se seleccionará y se definirán los factores que posteriormente serán usados para la valoración. Esto se realizará según las características que posee la organización. Es muy importante que los factores sean descritos para que sean entendidos por todos de igual forma y no existan confusiones. Normalmente, el número de factores suele encontrarse entre las escala de 5 y 15 agrupadas en cuatro grupos. Tras ello, y una vez que el Comité de Valoración haya dado el visto bueno, se seguirá hacia delante con el proceso.

El siguiente paso, es definir los grados que tiene cada factor de forma clara y precisa, de manera que sea fácil poder entenderlos y, así, que cada puesto de trabajo se ajuste a uno de los grados que tiene cada factor.

Después de eso, se pasará a la ponderación de los factores, la cual será diferente en función de las características de la organización. Las ponderaciones serán diferentes según el área que se pretende valorar, dividida en los siguientes intervalos:

1. Aptitudes entre 40% y 65%
2. Esfuerzo entre 10% y 25%
3. Responsabilidad entre el 20% y 30%
4. Condiciones de trabajo entre 5% y 20%

La escala más habitual son las de 100 o 1000 puntos, aunque se pueden utilizar las que se cree conveniente. Y será facultad del Comité de Valoración la aprobación de la distribución de los puntos, de manera que si no hay ninguna irregularidad, los factores estarán ponderados.

Luego, se dividirá las ponderaciones de los factores, realizada anteriormente, entre los grados, es decir, que los valores que se otorgan a cada factor se van a repartir entre los

niveles del mismo. Otorgándose el valor '0' a aquellos factores que no estén presentes en los puestos de trabajo.

Después se puntuarán los puestos de cada factor, para ello será necesaria una buena descripción de los puestos que permita asignar a cada puesto un nivel dentro de cada factor. Con esto se obtendrá la valoración final de cada puesto, mediante los valores, asignados anteriormente, a los puestos que se convertirán en puntos. Par luego sumar todos los puntos de cada puesto de trabajo que se hayan obtenido en los diferentes factores.

Finalizada esa fase, el Comité de Valoración será el responsable de elaborar el Manual de Valoración, donde plasmará todas las decisiones llevadas a cabo a lo largo del proceso de valoración, de manera que tanto los puestos existentes como lo que se estuvieran creando, podrán quedarse automáticamente valorados.

Las ventajas que presenta este método es que es un método objetivo y flexible. Esto permite que cualquier puesto que presente alteraciones quede automáticamente valorado, por lo tanto, es muy útil para establecer salarios, porque la modificación de los valores de los puestos en valores monetarios es fácil y simple.

1.4. Momento de realización de una valoración de puestos de trabajo

Principalmente, una valoración de los puestos de trabajo se realiza cuando es necesario crear niveles de importancia en los diferentes puestos de la organización, de modo que pueda determinarse la retribución salarial en relación con el puesto de trabajo. Y considerando importante el análisis de la organización. (Roig Ibáñez, 1996, pág.157)

Por ello tendrá lugar, cuando sea necesario, restablecer la estructura de modo, considerándose uno de los puntos más importantes a tratar.

Además, con la valoración se puede resolver problemas retributivos de la empresa, así como la sensación de indiferencia sobre los puestos que pueda surgir por parte de los trabajadores, y que por tanto, conlleve a una falta de conciencia profesional y a un desinterés por aumentar sus capacidades.

La realización de un plan de valoración viene motivada por la necesidad de resolver asuntos de justicia cuando el sistema retributivo es anárquico. Es también necesario para realizar reivindicaciones de tipo comparativo.

Es también necesario hacer una valoración cuando hay indiferencia de los puestos por parte de los trabajadores, lo que lleva a cabo a una falta de conciencia profesional.

Y por último, será necesario para definir la política de la empresa.

Pero siempre hay que actuar con cuidado y tratar a los trabajadores de forma educada para ganarse así también su confianza.

Las dificultades que puede presentar un proceso de valoración de los puestos de trabajo son:

Falta de colaboración por parte de los directivos y de los propios trabajadores como consecuencia de ser reacios a los cambios o incluso, por la incomprensión. Asimismo, es un factor negativo la complejidad y los problemas que pueden surgir cuando se va a realizar el plan, así como la falta de competencia para su aplicación.

También, un problema frecuente puede ser la elaboración del Comité de Valoración donde se pueden evidenciar problemas complejos. Igualmente, puede ser que los resultados no sean los esperados así como su elevado coste tanto para su elaboración como para su aplicación.

Se suma también que entre los empleados puedan surgir protestas o disconformidades que pueden manifestarse negativamente en el proceso de valoración.

Otro de los problemas que también puede surgir es que la empresa no disponga de una clara clasificación de los puestos de trabajo.

Por lo tanto, partiendo de esas dificultades que pueden aparecer a la hora de hacer una valoración, el éxito de una valoración, está en parte, en la adecuada selección de los factores de ponderación que se pretenden valorar. Esto irá seguido de una detallada descripción y enunciación, de manera que el Comité de Valoración sea capaz de identificarlo sin ningún problema. (Fernández Ríos, 1995)

A partir de ahí, esos factores deberán enunciarse de manera exhaustiva con la finalidad de que representen los requisitos que componen los puestos de trabajo que se están evaluando y consigan crear jerarquización o graduación entre ellos, eso sí, tanto cualitativamente como cuantitativamente.

Además, según la presencia de estos factores, los puestos deben de ser descritos y evaluados de manera objetiva. Asimismo, deben de formularse de forma clara y precisa. Y por último, deben de enunciarse de manera clara, de modo que sea fácil su identificación, interpretación, ponderación y valoración.

1.5. Personas implicadas en la valoración de puestos de trabajo

En primer lugar, la valoración va dirigida a la empresa, que se puede ver coaccionada para lograr un mayor nivel de cualificación del factor humano frente a las innovaciones tecnológicas. Permitir a los trabajadores su participación puede facilitar y sociabilizar este proceso. (Roig Ibáñez, 1996, pág.140)

Si bien, la organización se preocupa, por los pactos sociales entre sindicatos y agentes económicos, cuando se trata de elaborar convenios colectivos. Con esto se pretende resolver cualquier diferencia del sistema retributivo, con el objetivo de crear sistemas más equitativos en relación al puesto que desempeña cada trabajador.

Con esta valoración se propone su solución, incrementando el número de categorías profesionales, o implantando más incentivos e indemnizaciones de distinta naturaleza.

Y en segundo lugar, hacia los trabajadores considerados el factor fundamental, con el objetivo de mejorar sus condiciones laborales. Es importante que encuentren satisfechos e identificados con las tareas del puesto que ocupan, respetando siempre su nivel profesional y salarial.

El paso del tiempo favorece el aumento de los conocimientos culturales y profesionales del trabajador, dotando también de importancia física e intelectual al proceso productivo de la organización.

Este compromiso, por parte del trabajador, viene determinado porque las reivindicaciones salariales, como las de sistemas retributivos, sean más racionales con el objeto de conseguir una mayor motivación y satisfacción.

Por lo tanto, es necesario ganarse la confianza y respeto del personal, determinando claramente los principios orientativos del proceso.

Los empleados en todo momento deberán tener información y permitirles su participación en todas las actividades valorativas. Con esto el trabajador obtiene un mayor nivel cultural, además, de participar física e intelectualmente en el proceso productivo.

2. CASO DE ESTUDIO DEL OUTLET DEL DESCANSO: ANALISIS DAFO

Tras la revisión teórica de la Valoración de los Puestos de Trabajo, este proyecto se ha llevado un caso real para su aplicación. Procedemos a realizar un análisis de la empresa.

Esta empresa inicia su actividad en 2014. Cuenta únicamente con un socio fundador, que es el gerente de la empresa. Actualmente la empresa tiene 16 trabajadores (entre dependientas, mozos de almacén y los que se encuentran en la oficina) cuya edad media gira alrededor de los 30 años.

Su actividad principal es la venta de colchones, canapés, somieres, sofás y muebles, además de los productos para el hogar. Es una empresa que ofrece productos de una o más marcas a un precio promocional.

Geográficamente se encuentra ubicada en Elche, lugar en el que tienen dos tiendas, la principal que abrió a principios de 2014, y otra que abrió a mediados de 2014. Además, cuentan con otra tienda en San Juan abierta en 2015, una tienda online que fue creada a mediados de 2015 y, la que han abierto recientemente en Torreveja en este año 2016, con lo que cuenta con un total de 5 tiendas actualmente, las cuales están distribuidas por toda la provincia.

Gracias a ello, el cliente, puede disfrutar de una exposición con una gran variedad de productos en stock y los cuales son de gran calidad a un precio justo, de manera que consiguen tener precios muy competitivos todo el año.

La clave para que esta empresa siga siendo viable es tener una constancia y una buena relación con los proveedores, de manera que puedan obtener precios competitivos y así, poder ofertar precios justos, y eso se consigue estando pendiente de la competencia en todo momento, sin olvidar de pensar en la calidad de los productos y la satisfacción del cliente.

Además, hay que resaltar que en relación con el servicio, es la propia empresa la que se encargada de distribuir sus productos a los clientes de manera directa, creándose así una confianza y cercanía con el cliente.

Es muy importante la estrategia de ventas, considerada un punto clave en el modelo de negocio, debido a que estos productos tienen gran información de interés para el cliente.

En cuanto al público al que va dirigido no se caracteriza por tener un perfil definido, ya que puede ser tanto hombre como mujer, aunque si se pueden clasificar según la forma y el tiempo que tardan en cerrar la compra.

No hay que olvidar que, las motivaciones o características que presenta el producto ante el cliente deben de ser un factor clave, ya que serán determinantes para que el cliente se decida por el producto, acompañado de un buen precio.

Esta organización, cuenta con un Plan de Empresa en el que se han analizado los siguientes componentes de la empresa de manera que se consigan los mejores resultados y beneficios.

Este plan fue elaborado en 2015 por el departamento de Marketing, que, posteriormente nos lo ha entregado para su revisión. A partir de ese documento, hemos realizado en 2016, para este trabajo, el análisis DAFO.

Un análisis DAFO es una herramienta que, a través de su la revisión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, nos permite obtener un diagnóstico del estado de la organización tanto a nivel interno como a nivel externo y así realizar un análisis de la situación competitiva de la empresa.

El análisis se realiza habitualmente por los miembros de la organización, con el fin de observar las diferentes aspectos que presenta le empresa ante una situación o problema concreto. En nuestro caso, el análisis DAFO lo confeccionamos en Abril de 2016. Se realiza a partir de las conclusiones que se extraen de las reuniones semanales el gerente, la responsable de RRHH y la autora de este trabajo.

Todo ese proceso dio lugar al siguiente cuadro que adjuntamos y a raíz del cual hemos hecho el análisis interno y externo de la organización.

Cuadro Análisis DAFO

(Fuente: Elaboración propia)

Análisis interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> -Adaptación a la variación -Formación -Personal cualificado -Crecimiento en los últimos años -Cobertura provincial 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento personal -Nivel tecnológico -Elevada inexistencia de los recursos humanos -Reorganización -APT -Ajuste persona-puesto
Análisis externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> -Imagen profesional y de especialización en el sector -plazos de entrega cortos -Cliente satisfecho -Mejora de los costes y precios finales -Paso hacía el mundo online 	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevos competidores con precios competitivos -políticas de concentración -Escasez de proveedores -Abaratamiento de los precios de mercado

Tras las respuestas que hemos analizado a través del cuadro, procedemos a realizar un análisis interno y externo de la empresa.

Partiendo de un **análisis interno** de la empresa, se observa que las principales **fortalezas** que nos encontramos son la **adaptación al entorno** debido a que la empresa tiene una facilidad para adaptarse a los cambios, cuando observa que puede ser necesario, de manera que se convierta en una gran competencia para el resto del público, por ejemplo su amplitud en Torrevieja, un mercado potencial no explotado, en 2016.

Por otra parte, un punto fuerte que cuenta es la **formación**, ya que la empresa, la principal interesada en este aspecto, realiza una adecuada labor con los trabajadores, ofreciéndoles una formación previa, a través de las dos semanas de formación que les dedican a los nuevos trabajadores, gracias al personal cualificado que forma su equipo de trabajo.

Todo ello se manifiesta mediante un **crecimiento en los últimos años**, como puede verse, ya que han ampliado sus tiendas y tienen expectativas de seguir así por toda la provincia de Alicante. Todos estos cambios positivos, también se han debido porque posee una gran competitividad en precios y plazos de entrega de los cuales los clientes están satisfechos. Y por último añadir, que la empresa dispone de una **gran cobertura provincial** donde poder actuar para ofrecer sus productos de calidad.

Sin embargo, presenta algunas **debilidades** como: la necesidad de un **aumento del personal**, por parte de los trabajadores, cambio que debe de realizar la empresa ya que está en crecimiento y cada vez presenta más necesidades de aumentar a su personal. Este aumento se realiza en el momento en que se comienzan a ampliar las tiendas que tiene el Outlet del descanso, ya que recientemente han abierto una tienda en Torrevieja. El aumento del personal afecta tanto a la empresa como a los trabajadores, ya que la empresa debe de reorganizarse para poder realizar correctamente sus funciones. Además, este cambio se puede ver como algo positivo para la empresa, porque las necesidades de aumentar el personal van acompañado de beneficios para la organización. El cambio se realiza en toda la plantilla.

Además, es muy importante señalar, que la empresa requiere una **reorganización**, en este caso, será necesario la reorganización de cada una de las funciones que realizan los

trabajadores, ya que son los principales afectados porque pueden crearse conflictos si no tienen bien definidas las tareas que han de realizar en cada una sus funciones, y posteriormente la empresa porque puede provocar pérdidas. Estos cambios deberán de realizar, como hemos dicho en las funciones y tareas. Esta debilidad, puede observarse en la forma en que trabajan los empleados y las dificultades que puede presentar, por lo que sería muy importante corregir esta debilidad y que así pasara a ser una fortaleza.

Otra debilidad que encontramos es la necesidad de realizar un **Análisis de los puestos de trabajo**, para poder ver si cuentan con las características necesarias para poder llevar la empresa. El análisis es fundamental una vez que se han reorganizado las funciones de los trabajadores, mediante la aplicación de métodos y técnicas. Este análisis afecta a los trabajadores de la empresa porque pueden verse perjudicados por cambios que se realizaran en cada uno de los puestos que compone la organización.

Otro aspecto a analizar es el **ajuste persona-puesto**. Esta debilidad sería necesaria trabajar en ella para que hubiera una adecuada eficiencia y eficacia en el puesto por parte de los trabajadores. Es necesario para poder ver si la persona está cualificada al puesto de trabajo y si el puesto reúne las características necesarias para poder ser desarrollado en la organización. Este análisis afecta a los trabajadores, ya que son los que sufrirán los cambios sino hay una correcta adecuación.

Otras de las debilidades es **el nivel tecnológico**, esto se ve por parte de la propia empresa, ya que tendría que invertir más en nuevas tecnologías sino quiere quedarse atrás en el mercado tecnológico. Es importante que la tecnología esté presente en toda la empresa, aunque actualmente cuenta con un departamento de marketing encargado de llevar todo lo relacionado con las redes sociales, quizá está en desventaja por no tener un departamento de informática.

Por otra parte, posee una inexistencia **del departamento de Recursos Humanos**, se debe a que la empresa no cuenta con un adecuado departamento definido para que pueda llevar a cabo las funciones relacionadas con dicho departamento. Por ello, la empresa es la principal que se ve afectada por no tener un perfil definido del departamento de RRHH. Además, otra debilidad es el tamaño reducido de la empresa.

En cuanto al **análisis externo, las oportunidades** en un primer momento, una imagen profesional y de especialización en el sector. Además, la empresa destaca por su compromiso a unos cortos plazos de entrega, que hace que el cliente se encuentre satisfecho con los productos y con la atención recibida. Por otro lado, es importante la mejora de costes y precios que hacen tener una buena competencia respecto al resto de empresa de manera que pueda verse lo menos perjudicado por la competencia. Esto se observa por sus intentos en continuos crecimientos. Además, la organización intenta dar un paso más hacia el mundo online, donde el departamento de Marketing es el encargado de llevar y gestionar todas las redes sociales para darse a conocer y publicitar todos los productos.

Sin embargo, las **amenazas** con las que se encuentra son la aparición de nuevos competidores con precios que son muy competitivos, como el abaratamiento de los precios de mercado, que afecta al empresario que tenga que aumentar sus estrategias para que no se vean absorbidos por la competencia, esto quiere decir que deben de estar actualizados constantemente y atentos a la aparición de nuevas empresas más competitivas. Y también, se ve afectado por unas políticas de concentración, así, como la escasez de proveedores.

Con esto se puede observar que las necesidades en RRHH es una gestión interna, por lo que nos vamos a centrar, principalmente, en las debilidades.

Tras la realización de este análisis, planteamos a la organización la realización de un Plan de mejora para la Valoración de Puestos de Trabajo.

3. Plan de mejora

3.1. Objetivo del plan de mejora

Este plan de mejora fue realizado en los meses de Abril y Mayo, donde tuvimos reuniones y revisiones periódicas el gerente, la responsable de RRHH y la autora de este trabajo.

Se pretende realizar una reorganización integral de los puestos de trabajo que permitan la revisión y la adaptación a las necesidades actuales y características de la organización.

Este objetivo presenta tres subobjetivos que son:

1. La revisión exhaustiva de las actividades, tareas y procesos de cada puesto de trabajo.
2. Conocer el ajuste o adaptación de cada persona con su puesto de trabajo que permita elaborar un plan de acción posterior.
3. Conocer la importancia relativa de cada puesto de trabajo en la organización, de manera que esta valoración va a permitir posicionar los puestos de trabajo en el organigrama

3.2. Necesidades que cubre el plan de mejora

Ante la perspectiva de crecimiento que tiene la empresa, urge una revisión de qué hace cada empleado en la organización y de quién depende cada trabajadora, además de la búsqueda de la mejor estructura.

Esta necesidad surge con el objeto de identificar las características de los puestos de trabajo, con la necesidad de capacitar mejor a los integrantes de la empresa y para definir con claridad los responsables de cada área o departamento que componen la organización.

3.3. Acciones para la consecución de los subobjetivos: Procedimiento

3.3.1. Primer subobjetivo:

El primero subobjetivo que se pretende conseguir es un análisis de cada uno de los puestos de trabajo que forman la organización de todas las tiendas que tiene la empresa.

Se confecciona un Análisis de todos los Puestos de Trabajo de la organización. Se ha realizado en los meses de Febrero y Marzo. Para la confección de este análisis, en el cual hemos intervenido el gerente, el responsable de RRHH y yo, hemos realizado reuniones, preguntas y entrevistas a los empleados de la organización. El tiempo de este proceso ha sido una hora por cada empleado aproximadamente. En cuanto al coste aproximado de mi trabajo ha sido de 1200€. Y en el caso del gerente y del responsable de RRHH ha sido de 1125, son costes aproximados que se expresan en efectos informativos.

Relacionamos los puestos de trabajo que tiene la empresa analizados:

1. Gerente: 1 persona
2. Responsable de RRHH: 1 empleado
3. Responsable de Marketing: 1 empleado
4. Responsable de Contabilidad: 1 empleado
5. Auxiliar de dependienta: 6 empleados
6. Mozo de almacén: 3 empleados
7. Responsable de logística: 1 empleado
8. Responsable de Atención al Cliente: 1 empleado
9. Responsable de Compras: 1 empleado

Se adjunta el Análisis de Puestos de Trabajo en el **Anexo I**.

3.3.2. Segundo subobjetivo

El segundo subobjetivo es confeccionar un ajuste persona-puesto.

El ajuste persona-puesto consiste en concretar cuáles son las funciones del puesto de trabajo existente en la organización que realiza el empleado y las competencias que debería de realizar. Con el ajuste, obtendremos la capacitación requerida que debe de tener realmente el empleado de la empresa de modo que se identifique así a la persona adecuada para el puesto de trabajo que será una garantía de optimización y satisfacción laboral.

En él, se desarrollan las funciones del puesto de trabajo del análisis y se determina las competencias que deberían de tener los empleados. Por lo que obtenemos la formación y evidencia que la persona necesita para el puesto de trabajo.

Aquí hemos tenido reuniones semanales, 1h/semana, en el mes de Abril el gerente, el responsable de RRHH y yo, de manera que con la información obtenida en el análisis del puesto de trabajo se hace el ajuste de la persona-puesto. En cuanto al coste ha sido en mi caso de 1200€ .Y en el caso del gerente y del responsable de RRHH ha sido de 1125, son costes aproximados que se expresan en efectos informativos.

Lo que se pretende con la capacitación es detectar las necesidades que tiene el trabajador en el futuro y, entonces, se le plantea al responsable de RRHH realizar revisiones para crear planes de formación. A continuación se adjunta el cuadro de ajuste persona-puesto.

Cuadro Ajuste persona-perfil

(Fuente: Elaboración Propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Gerente	Interviene en 1. Marketing(control de campañas, creación de campañas publicitarias), 2. Contabilidad(control de pagos y cobros) 3. Atención al Cliente(toma de decisiones) 4. RRHH 5. Compras 6. Almacén 7. Logística	1. Planificación: según los conocimientos que tenga de la empresa, definir los objetivos y responsabilidades de la empresa 2. Organización: dividir las actividades procedentes del plan estratégico delegando también la autoridad 3. Dirección: la actividad fundamental 4. Motivación y control	1. Planificación: según los conocimientos que tenga de la empresa, definir los objetivos y responsabilidades de la empresa Control sobre dpto. 1. Marketing 2. RRHH 3. Compras 4. Almacén 5. Logística 6. Atención al Cliente 7. Contabilidad

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Responsable RRHH	1. Albarán 2. Inventario y control de stock 3. Presupuestos 4. Gestión de incidencias 5. Mejoras	1. Planificación de plantilla 2. Reclutamiento y selección del personal y formación de la misma 3. Gestión de permisos y vacaciones, bajas, altas, Horas extraordinarias 4. Control absentismo y régimen disciplinario 5. Tramitación de despidos 6. Inserción del nuevo personal	1. Planificación y selección de la plantilla 2. Gestión de permisos 3. Control de inventarios y del Stock 4. Gestión de Incidencias 5. Tramitación despidos 6. Selección y formación de personal

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Responsable Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1.Redes sociales 2.Revisar tienda online/correo electrónico 3.Diseño de cartelera y banners 4.Apoyo a compañeros 5.Análisis y herramientas de google 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Establecer estrategias de comercialización de productos 2.Diseñar planes de Marketing anuales de cada producto en promoción 3.Confeccionar los materiales promocionales 4.Mantener actualizado el flujo de información competitiva 5.Establecer políticas de Marketing Relacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Redes sociales 2.Revisar tienda online/correo electrónico 3.Diseño de cartelera y banners 4. Establecer políticas de Marketing Relacional 5.Confeccionar los materiales promocionales

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Auxiliar Dependienta 1	<ol style="list-style-type: none"> 1.Atención al público 2.Reposición de textil 3.Ordenar tienda 4.Limpieza 5.Gestión incidencia 6.Control sobre el resto de dependientas, dándole formación 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Elaborar pronósticos de ventas 2.Establecer precios 3.Realizar publicidad y promoción de ventas 4.Llevar un adecuado control y análisis de las ventas 5.Mantener relación directa con el almacén con el objeto de contar con un inventario para cubrir la demanda 6.No existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de los clientes que solicitan información relacionada con la empresa y sus productos o servicios. 2. Realizar publicidad y promoción de ventas 3.Ordenar tienda 5.Mantener relación directa con el almacén con el objeto de contar con un inventario para cubrir la demanda 6.No existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Auxiliar Dependienta 2	<ol style="list-style-type: none"> 1.Elaborar pronósticos de ventas 2.Establecer precios 3.Realizar publicidad y promoción de ventas 4.Llevar un adecuado control y análisis de las ventas 5.Mantener relación directa con el almacén con el objeto de contar con un inventario para cubrir la demanda 6.No existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Atención al público 2.Reposición de textil 3.Ordenar tienda 4.Limpieza 5.Gestión incidencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de los clientes que solicitan información relacionada con la empresa y sus productos o servicios. 2. Realizar publicidad y promoción de ventas 3.Ordenar tienda 5.Mantener relación directa con el almacén con el objeto de contar con un inventario para cubrir la demanda 6.No existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Auxiliar Dependienta 3	<ol style="list-style-type: none"> 1.Atención al público 2.Reposición de textil 3.Ordenar tienda 4.Limpieza 5.Gestión incidencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Elaborar pronósticos de ventas 2.Establecer precios 3.Realizar publicidad y promoción de ventas 4.Llevar un adecuado control y análisis de las ventas 5.Mantener relación directa con el almacén con el objeto de contar con un inventario para cubrir la demanda 6.No existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de los clientes que solicitan información relacionada con la empresa y sus productos o servicios. 2. Realizar publicidad y promoción de ventas 3.Ordenar tienda 5.Mantener relación directa con el almacén con el objeto de contar con un inventario para cubrir la demanda 6.No existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Auxiliar Dependienta 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al público 2. Reposición de textil 3. Ordenar tienda 4. Limpieza 5. Gestión incidencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar pronósticos de ventas 2. Establecer precios 3. Realizar publicidad y promoción de ventas 4. Llevar un adecuado control y análisis de las ventas 5. Mantener relación directa con el almacén con el objeto de contar con un inventario para cubrir la demanda 6. No existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de los clientes que solicitan información relacionada con la empresa y sus productos o servicios. 2. Realizar publicidad y promoción de ventas 3. Ordenar tienda 5. Mantener relación directa con el almacén con el objeto de contar con un inventario para cubrir la demanda 6. No existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Auxiliar Dependienta 5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al público 2. Reposición de textil 3. Ordenar tienda 4. Limpieza 5. Gestión incidencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar pronósticos de ventas 2. Establecer precios 3. Realizar publicidad y promoción de ventas 4. Llevar un adecuado control y análisis de las ventas 5. Mantener relación directa con el almacén con el objeto de contar con un inventario para cubrir la demanda 6. No existir preferencias entre clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de los clientes que solicitan información relacionada con la empresa y sus productos o servicios. 2. Realizar publicidad y promoción de ventas 3. Ordenar tienda 5. Mantener relación directa con el almacén con el objeto de contar con un inventario para cubrir la demanda 6. No existir preferencias entre clientes

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Auxiliar Dependienta 6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al público 2. Reposición de textil 3. Ordenar tienda 4. Limpieza 5. Gestión incidencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar pronósticos de ventas 2. Establecer precios 3. Realizar publicidad y promoción de ventas 4. Llevar un adecuado control y análisis de las ventas 5. Mantener relación directa con el almacén con el objeto de contar con un inventario para cubrir la demanda 6. No existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de los clientes que solicitan información relacionada con la empresa y sus productos o servicios. 2. Realizar publicidad y promoción de ventas 3. Ordenar tienda 5. Mantener relación directa con el almacén con el objeto de contar con un inventario para cubrir la demanda 6. No existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Responsable Contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilidad (albaranes, facturar, controlar precios, balances, facturar clientes) 2. Informes estadísticas (informes de ventas anuales, ventas por artículos...) 3. Gestión (saldar entregas de reparto, en caja, modificar inventario...) 4. Tema laboral burocráticos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificación y análisis de ventas 2. Elaboración y cálculos de nóminas 3. Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora 4. Registro de facturas de compras, elaboración y preparación de comprobantes de pago para las facturas. 5. Realizar la facturación e inventarios 6. Elaborar y analizar s Estados Financieros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificación y análisis de ventas 2. Elaboración y cálculos de nóminas 3. Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora 4. Registro y elaboración de comprobantes de pago para las facturas. 5. Realizar la facturación e inventarios

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Mozo Almacén (3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpieza de almacén 2. Control Stock 3. Reparto y pedidos proveedores y clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento de los sistemas para la gestión y el control de las operaciones del almacén 2. Retirar los bienes recibidos e identificar las ubicaciones de almacenaje 3. Revisar las localizaciones del stock para minimizar cualquier error. 4. Revisar continuamente el espacio disponible 5. El valor y el volumen de stock en el almacén y asegurar que las operaciones se realicen en un entorno seguro 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control Stock 2. Reparto y pedidos proveedores y clientes 3. El valor y el volumen de stock en el almacén y asegurar que las operaciones se realicen en un entorno seguro 4. Retirar los bienes recibidos e identificar las ubicaciones de almacenaje

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Responsable Atención al Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Venta al publico 2. Contar y cuadrar stock 3. Corregir problema albaranes 4. Gestionar y ver vídeos web 5. Apoyo a los pases de almacén 6. Cubrir libranzas de dependientas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser el nexo de comunicación entre las necesidades de los clientes y los departamentos de la empresa 2. Coordinación de la logística para asegurar la entrega de los productos o servicios 3. Seguimiento de las actuaciones y evaluación de las gestiones realizadas. 4. Recepción de las solicitudes de productos y servicios que desea comprar un cliente. 5. Atención de los clientes que solicitan información relacionada con la empresa y sus productos o servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Venta al publico 2. Ser nexo de comunicación entre las necesidades de los clientes y los departamentos de la empresa 3. Cubrir libranzas de dependientas 4. Coordinación de la logística para asegurar la entrega de los productos o servicios 5. Atención de los clientes que solicitan información relacionada con la empresa y sus productos o servicios.

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Responsable Compras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedidos de clientes de tienda 2. Pedidos de Stock 3. Productos para tienda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilizarse por acciones comerciales, para la a gestión de la organización 2. Dirigir acciones de los comerciales de la empresa 3. Supervisar acciones realizadas comisiones comerciales 4. Coordinar y velar para que se cumplan los plazos de entrega 5. Atender y llevar un seguimiento de consultas y reclamaciones 6. Gestión Comercial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y velar para que se cumplan los plazos de entrega 2. Atender y llevar un seguimiento de consultas, reclamaciones y reparaciones que puedan plantear los clientes 3. Llevar la gestión comercial 4. Pedidos de clientes de tienda 5. Pedidos de Stock 6. Productos para

(Fuente: Elaboración propia)

Puesto	Funciones del puesto	Competencia que debe tener la persona	Capacitación requerida
Responsable Lógica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión pedidos 2. Trato con clientes y proveedores 3. Encargado de los pases de almacén 4. Distribución de los repartos 5. Distribución del genero entre las distintas tiendas 6. Reclamaciones sobre pedidos que no han llegado o no han sido entregados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de pedidos 2. Gestión de inventarios 3. Compras 4. Almacenamiento 5. Planificación de productos 6. Tratamiento de mercaderías 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de pedidos 2. Gestión de inventarios 3. Revisión pedidos y trato con clientes y proveedores 4. Distribución del genero entre las distintas tiendas y de los productos 5. Encargado de los pases de almacén 6. Reclamaciones sobre pedidos que no han llegado o no han sido entregados.

Para finalizar decir que, la planificación sobre la formación y capacitación que se derivaría de este trabajo de ajuste persona/puesto no se plantea en este momento ser el ajuste del plan de la reorganización, se presenta a la gerencia para que se proponga la necesidad de formar a los trabajadores.

3.3.3. Tercer subobjetivo

Y el tercer subobjetivo es realizar una valoración de los puestos de trabajo a través del método por factores. Hemos elegido este método porque es el que más métricamente más información puede facilitar, además de ser un método objetivo y flexible

Este método consiste, como hemos dicho anteriormente, en una definición de los principales factores predominantes en los puestos de trabajo, que posteriormente serán aplicados para la valoración. Tras ello, los puestos de trabajo serán ordenados de mayor a menor puntuación, mostrando así la jerarquía existente en la empresa. En nuestro caso, simplificamos el método para ajustarlo a las necesidades de la empresa.

Para realizar este proceso, nos reunimos semanalmente, a finales de Abril y principios de Mayo, el gerente, la responsable de RRHH y yo y decidimos que estos fueran los factores considerados los más apropiados para la consecución de nuestro objetivo.

A continuación exponemos las definiciones alcanzadas en estas revisiones:

Para la organización el **esfuerzo** se define como la actitud del empleado que se encuentra físicamente y moralmente con iniciativa y que es capaz de emplear sus capacidades físicas e intelectuales para alcanzar el objetivo

Para la organización la **iniciativa** es la facultad de comenzar o adelantarse, por sí mismo, para idear, inventar o realizar una actividad o proyecto y solucionar cualquier problema que pueda rodear a la organización.

Para la organización, la **capacidad analítica** es la destreza de los empleados para comprender o reaccionar ante posibles problemas o inconvenientes que afecten a la organización.

Para la organización la **capacidad de aprendizaje** es la habilidad que tiene el trabajador para adquirir conocimientos, valores y actitudes a través de un proceso de formación previo al inicio de las funciones del puesto de trabajo, con el fin de que el empleado llegue a ser lo más eficaz y eficientemente posible.

Para la organización las **habilidades sociales** es un comportamiento o capacidad que debe de tener el empleado para interactuar y relacionarse con el resto de empleados de la organización y ser capaz de resolver conflictos o situaciones de manera efectiva y satisfactoria.

Para la organización la **información confidencial** es la propiedad de ésta que, únicamente se facilitará a los empleados que la empresa cree conveniente. Y estos están obligados a guardar silencio ya que si revelan la información pueden ser despedidos.

Una vez definidos los factores, a mediados de Mayo, en estas reuniones semanales, se puntúa el nivel de consecución que tiene que tener cada factor en el puesto de trabajo. Fruto de esto surge la tabla que más adelante se expone.

En esta valoración, al igual que en el resto de los subobjetivos, hemos estado presentes el gerente, el responsable de RRHH y yo. Y el coste que se ha generado ha sido de En cuanto al coste ha sido en mi caso de 1200€ .Y en el caso del gerente y del responsable de RRHH ha sido de 1125, son costes aproximados expresados a efectos informativos.

Cuadro Puntuación por Factores

Cuadro Puntuación por Factores

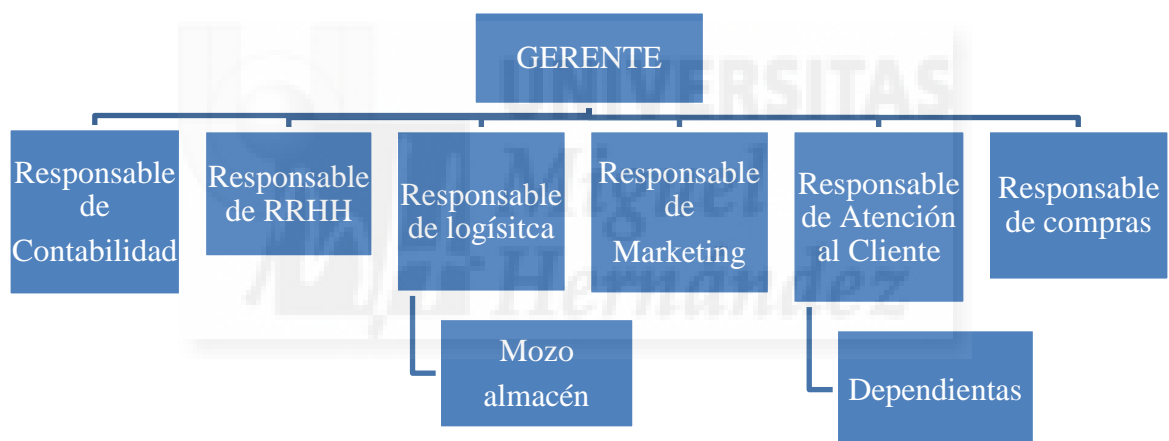
(Fuente: Elaboración propia)

Puestos	Esfuerzo/ Adaptación	Iniciativa	Capacidad Analítica	Capacidad de Aprendizaje	Habilidades Sociales	Información Confidencial	Total
Gerente	100	100	95	75	95	100	565
Responsable de contabilidad	95	90	100	95	70	100	550
Responsable de RRHH	90	95	90	75	95	100	545
Responsable logística	90	80	95	85	90	100	540
Responsable Marketing	80	95	100	95	100	70	530
Responsable Atención Cliente	75	85	60	75	95	90	480
Responsable de compras	60	70	55	65	95	80	425
Mozo almacén(3)	90	70	50	55	70	85	420
Dependientes (6)	60	95	50	60	80	70	415

Del cuadro de valoración de factores obtenemos el siguiente organigrama:

Organigrama El Outlet del Descanso

(Fuente: elaboración propia)



4. CONCLUSIONES

En ocasiones las empresas cuando tienen un rápido crecimiento apuestan por observar el mercado y se centran en sus opciones de crecimiento dejando de lado la estructura y formación interna de la organización. Estas empresas pueden y son conscientes que, en algún momento, esta revisión deberán hacerla.

En nuestro caso de estudio observamos a la empresa El Outlet del Descanso, una organización que, debido a su rápido crecimiento se ha visto obligada a contratar a personas que no tenían la formación/capacitación adecuada, con lo que no se ha definido con claridad las funciones de cada trabajador, y por ello, se pueden duplicar algunas dejar de realizar otras tareas. Así mismo fruto de rápido crecimiento, los puestos de trabajo que pueden parecer más relevantes, en realidad, deberán tener menos peso, con lo que el organigrama de la organización no estará bien definido. Esta situación le ha llevado a la empresa a necesitar una completa reorganización.

Este trabajo ha pretendido analizar la literatura que sobre la Valoración de Puestos de Trabajo ha recogido en los libros de texto, para posteriormente, aplicar esta revisión a la práctica en la realización de una Valoración de los Puestos de Trabajo de una empresa como hemos hecho en la empresa el Outlet del Descanso.

Al revisar la literatura hemos sido conscientes que, en la mayoría de trabajos, se hacía mucho hincapié en los métodos de valoración y se dejaba de lado el análisis de los puestos de trabajo y el ajuste persona puesto. En estos trabajos se daba por sobreentendido que, ambos, análisis de puestos de trabajo y ajuste persona puesto, deberían ser confeccionados previos a la Valoración de Puestos de Trabajo.

Por ello, al encontrar este requisito, fuimos conscientes de la necesidad de confeccionar en primer lugar una relación de todos los puesto de trabajo y el análisis que de cada uno de ellos se derivada. Con esto, tanto nosotros como la empresa, hemos detectado diferentes mejoras y aspectos que hemos puesto en conocimiento de la gerencia de la empresa, como duplicidades en las tareas, poca concreción y desajustes entre la importancia de las tareas y el puesto desempeñado.

Así mismo, previos a la Valoración de Puestos de Trabajo hemos visto necesaria revisar las tareas de los trabajadores están relacionadas con sus capacitaciones y competencias actuales. Hemos confeccionado un ajuste persona-puesto en el que destacamos la dificultad para reconocer esta nueva competencia. No sabemos si se debe a que la empresa es de reciente creación o bien que las personas han sido contratadas para realizar otras funciones diferentes a las actuales, pero, según nuestro análisis la formación requerida por la empresa en los próximos años ha de ser intensa si se quiere que las funciones descritas en los puestos sean las que se cumplan. Consideramos que la empresa tiene un gran reto por delante que esperamos que pueda cumplir con el mayor de los éxitos como hasta la fecha lo ha tenido.

Respecto a la confección de la Valoración de los Puestos, consideramos que este apartado ha tenido dos aspectos diferentes y destacables. En primer lugar, la determinación de los factores, o características clave de la empresa y en segundo lugar, la ponderación de peso de los factores en cada puesto de trabajo. La determinación de los factores ha sido una tarea ardua, llena de matices, en la que la empresa, aún a día de hoy, puede modificar y revisar factores. Respecto a la ponderación destacamos que la organización debe revisar la relación entre la importancia que se le da a ese puesto y la actual posición que ocupa.

Concluyo diciendo que la realización de este TFG ha sido un trabajo arduo, que me ha llevado los 5 meses de prácticas que me he dedicado el tiempo exclusivo a este proyecto.

5. BIBLIOGRAFÍA

Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid.

Fernández Ríos, M.. (1995). *Análisis y Descripciones de Puestos de Trabajo*. Madrid.

Otis, J. L. y Leukart, R. H. (1948). *Job evaluation: A basis for sound wage administration*. New York: Prentice-Hall.

Pereda Marín, S. y Berrocal Berrocal, F. (1993). *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid.

Roig Ibáñez, J. (1996). *El Estudio de los Puestos de Trabajo*. Madrid.



ANEXO I: ANALISIS DE PUESTO DE TRABAJO

1. IDENTIFICACIÓN:

Denominación: **Responsable de RRHH**

2. SITUACIÓN ESTRUCTURAL

El departamento de RRHH depende del gerente de la empresa.

3. ANÁLISIS FUNCIONAL

-Planificación de plantilla

-Descripción de los puestos, definición del perfil profesional

-Reclutamiento y selección del personal y formación de la misma

-Tramitación de despidos

-Inserción del nuevo personal

-Elección y formalización de los contratos, así como la gestión de nóminas y seguros sociales

-Gestión de permisos y vacaciones, bajas, altas, Horas extraordinarias

-Control absentismo y régimen disciplinario

4. HISTORIA DEL PUESTO

Se trata de un puesto de nueva creación. Concretamente en 2014, año en que se inició la actividad de la empresa.

5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El lugar del trabajo se ubica en la tienda principal de Elche.

6. HORARIO

El horario del que dispone el departamento de RRHH es de 9:00h-14:00h y de 16:00h-20:00h. Cabe la posibilidad de realizar horas extras en momentos en que se acumula el trabajo. Únicamente está formado por una persona, por lo que no hay turnos de trabajo. En cuanto a las vacaciones, les corresponden un mes, de modo que puede distribuirlas como crea conveniente, siempre y cuando lo comunique con antelación. Cabe la posibilidad de flexibilidad horaria de manera que pueda modificarse en algún momento determinado por causas determinadas.

7. DESARROLLO

El empleado que compone este departamento no realiza actualmente ningún curso de formación y aprendizaje.

8. CONTEXTO RELACIONAL

El ambiente laboral del trabajo es relajado, ya que este departamento está ubicado en la oficina, concretamente en la parte superior de la tienda. Es, junto al director, uno de los departamentos que más control tiene sobre el resto de los departamentos.

Las relaciones que mantienen internas son con los trabajadores y el resto de departamento. Y en cuanto a las relaciones externas las mantiene con los proveedores y con los clientes. En cuanto a la edad media gira en torno a los 30 años. Y la antigüedad de la empresa es de 2 años. Ya que inició su actividad en 2014.

9. CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo son buenas, ya que la oficina se encuentra rodeada de unas ventanas grandes, de manera que hay suficiente iluminación sin necesidad de tener todo el tiempo la luz encendida. Además, la temperatura es agradable y se encuentra aislada de ruidos fuertes y molestos, lo cual es algo favorable para el trabajador.

No existen riesgos de caída puesto que la oficina se encuentra en la parte superior de la tienda, ni tampoco riesgos de enfermedades profesionales. La actividad física se desarrolla principalmente sentada.

10. OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades que tiene sobre las dependientas y sobre los mozos de almacén es ver que efectúan su trabajo correctamente.

En cuanto a la principal responsabilidad de su puesto es la correcta organización de las funciones y de la organización, así como la elección del personal que va a formar parte de la empresa.

Además, la trabajadora de este departamento, tiene un alto nivel de autonomía e iniciativa para gestionar sus funciones.

11. RASGOS Y POSICIONES CULTURALES DEL ÁMBITO DEL TRABAJO

Este departamento posee valores como es la de velar por el buen funcionamiento y organización de la empresa. Además, ejerce control sobre el resto de empleados. Sin embargo no es un puesto que posea innovaciones tecnológicas, ya que no se relaciona

Por último, tiene gran capacidad para trabajar en equipo y saber coordinar a toda la empresa.

12. CONDICIONES INICIALES

La remuneración no ha sido facilitada por la empresa. El sistema de remuneración es fijo. El tipo de contrato indefinido. Además, la empresa se hace cargo de los gastos de desplazamientos en el caso de que tenga que desplazarse a la tienda de San Juan o Torrevieja.

1. IDENTIFICACIÓN:

Denominación: **Responsable de Contabilidad**

2. SITUACIÓN ESTRUCTURAL

El departamento de Contabilidad depende del gerente de la empresa.

3. ANÁLISIS FUNCIONAL

-Garantizar un sistema de contabilidad del centro para que realice una adecuada operación de fiscalización de los activos, pasivos, ingresos etc.

-Clasificación y análisis de ventas

.Elaboración y cálculos de nóminas

-Registro de facturas de compras, elaboración y preparación de comprobantes de pago para las facturas.

-Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora

-Registrar y controlar los recursos financieros provenientes del calendario financiero presupuestal.

-Realizar la facturación e inventarios

-Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros.

-Depurar los registros contables y presupuestales

4. HISTORIA DEL PUESTO

Se trata de un puesto de nueva creación, concretamente en 2014, fecha en que inicio la empresa su actividad.

5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El lugar del trabajo se ubica en la tienda principal de Elche.

6. HORARIO

El horario del que dispone el departamento de Contabilidad es de 9:00h-13:30h y de 16:00h-20:00h. Cabe la posibilidad de realizar horas extras en momentos en que se acumula el trabajo. Únicamente está formado por una persona, por lo que no hay turnos de trabajo. En cuanto a las vacaciones, les corresponden un mes, de modo que puede distribuir las como crea conveniente, siempre y cuando lo comunique al personal de RRHH. Cabe la posibilidad de flexibilidad horaria de manera que pueda modificarse en algún momento determinado por causas determinadas

7. DESARROLLO

En este departamento no se realiza cursos para la promoción y desarrollo, pero sí que habría una formación previa si se decidiera introducir a nuevo personal ayudar al departamento de contabilidad.

8. CONTEXTO RELACIONAL

El ambiente laboral del trabajo es relajado, ya que este departamento está ubicado en la oficina, concretamente en la parte superior de la tienda.

Mantiene relaciones externas con las asesorías. Ya que con las dependientas no tiene ningún cargo en concreto respecto a ellas. En cuanto a la edad media gira en torno a los 30 años. Y la antigüedad de la empresa es de 2 años. Ya que inició su actividad en 2014.

9. CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo son buenas, ya que la oficina se encuentra rodeada de unas ventanas grandes, de manera que hay suficiente iluminación sin necesidad de tener todo el tiempo la luz encendida. Además, la temperatura es agradable y se encuentra aislada de ruidos fuertes y molestos, lo cual es algo favorable para el trabajador.

No existen riesgos de caída puesto que la oficina se encuentra en la parte superior de la tienda, ni tampoco riesgos de enfermedades profesionales. La actividad física se desarrolla principalmente sentada.

10. OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES

El objetivo principal de este departamento es llevar actualizado el plan contable de la empresa. Además, la trabajadora de este departamento, tiene un alto nivel de autonomía e iniciativa para gestionar sus funciones. No tiene subordinados a su cargo, por lo tanto no ejerce el control sobre ningún trabajador. Pero sí tiene la responsabilidad de llegar al día las operaciones contables de la empresa.

11. RASGOS Y POSICIONES CULTURALES DEL ÁMBITO DEL TRABAJO

Los valores del departamento de contabilidad es que la empresa cuente con un actualizado y correcto Plan contable. No tiene un trato directo con los clientes, pero sí que en determinados caso ha resuelto dudas de éstos, con respecto a los proveedores sí que tiene contacto vía telefónica para realizar gestiones relacionadas con la contabilidad.

12. CONDICIONES INICIALES

La remuneración no ha sido facilitada por la empresa. El sistema de remuneración es fijo. El tipo de contrato indefinido. Además, la empresa se hacer cargo de los gastos de desplazamientos en el caso de que tenga que desplazarse a la tienda de San Juan o Torrevieja.

1. IDENTIFICACIÓN:

Denominación: **Responsable de Marketing**

2. SITUACIÓN ESTRUCTURAL

El departamento de Marketing depende del gerente de la empresa.

3. ANÁLISIS FUNCIONAL

- Establecer estrategias de comercialización de productos
- Diseñar planes de Marketing anuales de cada producto en promoción
- Organizar las actividades promocionales contempladas en los Planes de Marketing
- Confeccionar los materiales promocionales
- Mantener actualizado el flujo de información competitiva
- Establecer políticas de Marketing Relacional
- Identificación y selección del mercado

4. HISTORIA DEL PUESTO

Se trata de un puesto de nueva creación, concretamente en 2014, fecha en que inicio la empresa su actividad.

5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El lugar del trabajo se ubica en la tienda principal de Elche.

6. HORARIO

El horario del que dispone el departamento de Contabilidad es de 9:00h-13:30h y de 16:00h-20:00h. Cabe la posibilidad de realizar horas extras en momentos en que se acumula el trabajo. Únicamente está formado por una persona, por lo que no hay turnos de trabajo. En cuanto a las vacaciones, les corresponden un mes, de modo que puede distribuirlas como crea conveniente, siempre y cuando lo comunique al personal de RRHH. Cabe la

posibilidad de flexibilidad horaria de manera que pueda modificarse en algún momento determinado por causas determinadas.

7. DESARROLLO

Este departamento el empleado actualmente realiza cursos y exámenes de formación y desarrollo para mejorar sus conocimientos con respecto al puesto

8. CONTEXTO RELACIONAL

El ambiente laboral del trabajo es relajado, ya que este departamento (como el resto de departamentos) está ubicado en la oficina, concretamente en la parte superior de la tienda. Mantiene relaciones internas con las dependientas, ya que cuando entra una nueva, en las dos semanas de formación que tiene que realizar, las ayuda en sus labores. En cuanto a las relaciones externas se caracterizan por mantenerlas con las redes sociales y el público en general a través de la publicidad de la empresa. En cuanto a la edad media gira en torno a los 25 años. Y la antigüedad de la empresa es de 2 años. Ya que inició su actividad en 2014.

9. CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo son buenas, ya que la oficina se encuentra rodeada de unas ventanas grandes, de manera que hay suficiente iluminación sin necesidad de tener todo el tiempo la luz encendida. Además, la temperatura es agradable y se encuentra aislada de ruidos fuertes y molestos, lo cual es algo favorable para el trabajador.

No existen riesgos de caída puesto que la oficina se encuentra en la parte superior de la tienda, ni tampoco riesgos de enfermedades profesionales. La actividad física se desarrolla principalmente sentada.

10. OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES

La principal responsabilidad de este puesto es promocionar la organización por toda la provincia a través de las redes sociales.

Caracterizado también por su iniciativa a innovar constantemente y la autonomía para realizar cambios que sean beneficiosos para la empresa.

Este puesto no tiene a su cargo a ningún subordinado, ya que su actividad gira en torno a las redes sociales y al ámbito de la publicidad de la organización.

11. RASGOS Y POSICIONES CULTURALES DEL ÁMBITO DEL TRABAJO

Los valores del departamento de marketing es ofrecer y dar a conocer la marca de la empresa por toda España a través de las redes sociales. No posee un trato directo con los clientes, únicamente a través del teléfono cuando tiene que gestionar algún problema o duda de éstos.

12. CONDICIONES INICIALES

La remuneración no ha sido facilitada por la empresa. El sistema de remuneración es fijo. El tipo de contrato formación y aprendizaje. Además, la empresa se hace cargo de los gastos de desplazamientos en el caso de que tenga que desplazarse a la tienda de San Juan o Torrevieja.



1. IDENTIFICACIÓN:

Denominación: **Responsable de Compras**

2. SITUACIÓN ESTRUCTURAL

El departamento de Compras depende del gerente de la empresa.

3. ANÁLISIS FUNCIONAL

- Responsabilizarse por acciones comerciales, para la correcta gestión de la organización
- Llevar la gestión comercial de la empresa
- Dirigir acciones de los comerciales de la empresa
- Supervisar ofertas solicitadas por los clientes, así como captar y transmitir al departamento las necesidades del cliente
- Coordinar y velar para que se cumplan los plazos de entrega
- Atender y llevar un seguimiento de consultas, reclamaciones y reparaciones que puedan plantear los clientes
- Supervisar las acciones realizadas y las comisiones comerciales

4. HISTORIA DEL PUESTO

Se trata de un puesto de nueva creación, concretamente en 2014, fecha en que inicio la empresa su actividad.

5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

EL lugar del trabajo se ubica en la tienda principal de Elche.

6. HORARIO

El horario del que dispone el departamento de Contabilidad es de 9:00h-14:00hh y de 16:00h-20:00h. Cabe la posibilidad de realizar horas extras en momentos en que se acumula

el trabajo. Únicamente está formado por una persona, por lo que no hay turnos de trabajo. En cuanto a las vacaciones, les corresponden un mes, de modo que puede distribuirlas como crea conveniente, siempre y cuando lo comunique al personal de RRHH. Cabe la posibilidad de flexibilidad horaria de manera que pueda modificarse en algún momento determinado por causas determinadas.

7. DESARROLLO

Actualmente no realiza ningún curso para la formación. Únicamente, en el caso de que se contratara a un nuevo empleado para este trabajo habría un periodo de prueba donde tendría que realizar unos cursos y exámenes para la formación y desarrollo.

8. CONTEXTO RELACIONAL

El ambiente laboral del trabajo es relajado, ya que este departamento (como el resto de departamentos) está ubicado en la oficina, concretamente en la parte superior de la tienda. Las relaciones que mantiene internas son con los trabajadores y el resto de departamentos, ya que en este caso, este departamento predomina sobre el resto. Y las relaciones externas las mantiene con los proveedores y posibles clientes. En cuanto a la edad media gira en torno a los 30 años. Y la antigüedad de la empresa es de 2 años. Ya que inició su actividad en 2014.

9. CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo son buenas, ya que la oficina se encuentra rodeada de unas ventanas grandes, de manera que hay suficiente iluminación sin necesidad de tener todo el tiempo la luz encendida. Además, la temperatura es agradable y se encuentra aislada de ruidos fuertes y molestos, lo cual es algo favorable para el trabajador. No existen riesgos de caída puesto que la oficina se encuentra en la parte superior de la tienda, ni tampoco riesgos de enfermedades profesionales. La actividad física se desarrolla principalmente sentada.

10. OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES

La responsabilidad principal es gestionar los pedidos de clientes y los pedidos de stock. Además, la trabajadora de este departamento, tiene un alto nivel de autonomía e iniciativa para gestionar sus funciones.

11. RASGOS Y POSICIONES CULTURALES DEL ÁMBITO DEL TRABAJO

Los valores de este departamento, como está formado por el mismo empleado que la del departamento de RRHH son iguales.

12. CONDICIONES INICIALES

El sistema de remuneración es fijo. El tipo de contrato indefinido. Además, la empresa se hace cargo de los gastos de desplazamientos, en el caso de que tenga que desplazarse a la tienda de San Juan o Torrevieja.



1. IDENTIFICACIÓN:

Denominación: **auxiliar de dependienta**

2. SITUACIÓN ESTRUCTURAL

Las dependientas dependen del gerente de la empresa.

3. ANÁLISIS FUNCIONAL

- Atención al cliente
- Recepción de mercancía
- Devolución de stock
- Reposición de producto
- Almacén
- Inventarios
- Cierres de caja
- Apertura y cierre de la tienda.

4. HISTORIA DEL PUESTO

Se trata de un puesto de nueva creación, concretamente en 2014, fecha en que inicio la empresa su actividad.

5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El lugar del trabajo se ubica en la tienda principal de Elche, en San Juan y recientemente en Torrevieja.

6. HORARIO

El horario del que dispone el departamento de Contabilidad es de 10:00h-14:00h y de 17:00h-20:30h.

Cabe la posibilidad de realizar horas extras en momentos en que se acumula el trabajo. Únicamente está formado por una persona, por lo que no hay turnos de trabajo. En cuanto a las vacaciones, les corresponden un mes, de modo que puede distribuirlas como crea conveniente, siempre y cuando lo comunique al personal de RRHH. Cabe la posibilidad de flexibilidad horaria de manera que pueda modificarse en algún momento determinado por causas determinadas.

7. DESARROLLO

Existen posibilidades de promoción y desarrollo mediante una formación previa de 15 días, hasta su correcta incorporación. Posteriormente pueden seguir formándose para mejorar sus cualidades.

8. CONTEXTO RELACIONAL

El ambiente laboral del trabajo es en algunas ocasiones estresante ya que pueden encontrarse con clientes complejos y tienen que saber tratar con ellos. Las dependientas mantienen relaciones internas con sus superiores en cuanto a la formación que deben de recibir durante el periodo de prácticas y con los departamentos que se encuentran en una situación superior. Y las relaciones externas las mantienen con los clientes directamente para la venta de sus productos. La edad media en este caso gira en torno a los 25 años. Y la antigüedad de la empresa es de 2 años. Ya que inició su actividad en 2014.

9. CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo que presenta la empresa es una iluminación buena con una temperatura, que en el caso de la tienda central es regular, ya que en verano hace calor y en invierno frío, mientras que en el resto de tiendas es adecuada. No existen ruidos que puedan afectar a los trabajadores e afectar en su rutina diaria y en cuanto a la contaminación, se puede observar que en la tienda de San Juan se ve afectada por el humillo de la carretera.

En cuanto a riesgos puede presentarse que existan posibilidades de caídas en el caso de que hay materiales en el suelo.

La actividad es desarrollada de pie, excepto en momento que se sienta a hablar con el cliente para explicarles los tipos de productos. Cabe la posibilidad de alergias en el caso de que alguna trabajadora sea sensible al material de los muebles.

10. OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES

La responsabilidad principal es ofrecer y vender sus productos de manera correcta y saber tratar con el cliente evitando cualquier conflicto. Las dependientas tienen iniciativa a la hora de realizar las ventas, pero no tienen tanta autonomía ya que cualquier decisión importante debe pasar por el gerente.

11. RASGOS Y POSICIONES CULTURALES DEL ÁMBITO DEL TRABAJO

Los valores de las dependientas es conseguir la satisfacción del cliente, consiguiendo un buen clima. Por lo tanto, tienen un trato directo con éstos a través de la venta de productos.

12. CONDICIONES INICIALES

La remuneración no ha sido facilitada por la empresa. El sistema de remuneración es fijo. El tipo de contrato es para la formación y el aprendizaje. Además, la empresa se hace cargo de los gastos de desplazamientos en el caso de que tenga que desplazarse a la tienda de San Juan o Torre vieja en momentos puntuales.

1. IDENTIFICACIÓN:

Denominación: **Responsable de Logística**

2. SITUACIÓN ESTRUCTURAL

El departamento de logística depende del gerente de la empresa.

3. ANÁLISIS FUNCIONAL

-Proceso de pedidos

-Gestión de inventarios

-Transporte

-Servicio al cliente

-Compras

-Almacenamiento

-Planificación de productos

-Tratamiento de mercaderías

-Gestión de la información

4. HISTORIA DEL PUESTO

Se trata de un puesto de nueva creación, concretamente en 2014, fecha en que inicio la empresa su actividad.

5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El lugar del trabajo se ubica en la tienda principal de Elche

6. HORARIO

El horario del que dispone el departamento de Contabilidad es de 10:00h-14:00hh y de 17:00h-20:30h. Cabe la posibilidad de realizar horas extras en momentos en que se acumula

el trabajo. Únicamente está formado por una persona, por lo que no hay turnos de trabajo. En cuanto a las vacaciones, les corresponden un mes, de modo que puede distribuirlas como crea conveniente, siempre y cuando lo comunique al personal de RRHH. Cabe la posibilidad de flexibilidad horaria de manera que pueda modificarse en algún momento determinado por causas determinadas.

7. DESARROLLO

Actualmente el empleado de este departamento no realiza ningún curso para su promoción y desarrollo. Pero en el caso de que fuera contratada una persona nueva, se la formaría, además de forma práctica, también mediante cursos y exámenes.

8. CONTEXTO RELACIONAL

El ambiente laboral del trabajo es muy complejo ya que la trabajadora tiene que estar pendiente de todas las entradas y salidas de pedidos, además, de que los albaranes se hayan realizado correctamente. La trabajadora se encuentra ubicada en el almacén junto con los mozos.

Mantiene relaciones internas con los trabajadores ya que ejerce cierto control sobre ellos y relaciones con proveedores y clientes.

En cuanto a la edad media gira en torno a los 30 años. Y la antigüedad de la empresa es de 2 años. Ya que inició su actividad en 2014.

9. CONDICIONES DE TRABAJO

El empleado del departamento de logística se encuentra situado en el almacén, Las condiciones de trabajo que presenta la empresa es una iluminación buena con una temperatura, que en el caso de la tienda central es regular, ya que en verano hace calor y en invierno frío. Hay ruidos de algunas máquinas que pueden afectar a la tranquilidad de los trabajadores. Sin embargo no se observa que haya contaminación.

En cuanto a riesgos puede presentarse que existan posibilidades de caídas en el caso de que hay materiales en el suelo. La actividad es desarrollada de pie. Cabe la posibilidad de alergias en el caso de que alguna trabajadora sea sensible al material de los muebles.

10. OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES

La principal responsabilidad es gestionar el orden existente en los pedidos respecto los clientes. Ejerce cierta responsabilidad sobre los trabajadores, teniendo autonomía e iniciativa respecto a todos ellos.

11. RASGOS Y POSICIONES CULTURALES DEL ÁMBITO DEL TRABAJO

Lo que pretende el departamento de logística es que gestionar correctamente todos los pedidos para que lleguen a su destino y no existan problemas. Es uno de los principales valores que componen ese departamento.

12. CONDICIONES INICIALES

La remuneración no ha sido facilitada por la empresa. El sistema de remuneración es fijo. El tipo de contrato indefinido. Además, la empresa se hace cargo de los gastos de desplazamientos en el caso de que tenga que desplazarse a la tienda de San Juan o Torrevieja en momento puntuales.

1. IDENTIFICACIÓN:

Denominación: **Mozo Almacén**

2. SITUACIÓN ESTRUCTURAL

Los mozos de almacén dependen del gerente de la empresa.

3. ANÁLISIS FUNCIONAL

- Uso eficaz del personal, espacio y equipo
- Flujo eficiente de los bienes desde la recepción hasta su expedición
- Mantenimiento de los sistemas para la gestión y el control de las operaciones del almacén
- El valor y el volumen de stock en el almacén y asegurar que las operaciones se realicen en un entorno seguro
- Retirar los bienes recibidos e identificar las ubicaciones de almacenaje
- Revisar las localizaciones del stock para minimizar cualquier error
- Revisar continuamente el espacio disponible
- Mantener los procedimientos y estándares de trabajo para permitir una respuesta de fluctuaciones del negocio

4. HISTORIA DEL PUESTO

Se trata de un puesto de nueva creación, concretamente en 2014, fecha en que inicio la empresa su actividad.

5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El lugar del trabajo se ubica en la tienda central de Elche desde donde se desplazan para entregar sus pedidos.

6. HORARIO

El horario del que dispone el departamento de Contabilidad es de 09:00h-14:00hh y de 16:00h-20:00h. Cabe la posibilidad de realizar horas extras en momentos en que se acumula el trabajo. Únicamente está formado por una persona, por lo que no hay turnos de trabajo. En cuanto a las vacaciones, les corresponden un mes, de modo que puede distribuir las como crea conveniente, siempre y cuando lo comunique al personal de RRHH. Cabe la posibilidad de flexibilidad horaria de manera que pueda modificarse en algún momento determinado por causas determinadas.

7. DESARROLLO

Los trabajadores que componen el almacén, actualmente no realizan ningún curso para la formación. Pero en el caso de que contraten a una persona, ésta sí estará sometida a una formación previa. Sin olvidar, que cada uno de los empleados que componen la organización siempre está en continuo desarrollo ya con el tiempo aumentan sus conocimientos y capacidades por la experiencia que adquieren.

8. CONTEXTO RELACIONAL

El ambiente laboral del trabajo es estresante ya que los mozos de almacén tienen mucha responsabilidad en cuanto a los repartos que tienen que llevar a sus clientes.

Mantiene relaciones internas entre ellos y con el resto de trabajadores y relaciones externas con los clientes y proveedores. En cuanto a la edad media gira en torno a los 30 años. Y la antigüedad de la empresa es de 2 años. Ya que inició su actividad en 2014.

9. CONDICIONES DE TRABAJO

El empleado del departamento de logística se encuentra situado en el almacén, Las condiciones de trabajo que presenta la empresa es una iluminación buena con una temperatura, que en el caso de la tienda central es regular, ya que en verano hace calor y en invierno frío. Hay ruidos de algunas máquinas que pueden afectar a la tranquilidad de los trabajadores. Sin embargo no se observa que haya contaminación. En cuanto a riesgos puede presentarse que existan posibilidades de caídas en el caso de que hay materiales en el

suelo. La actividad es desarrollada de pie. Cabe la posibilidad de alergias en el caso de que alguna trabajadora sea sensible al material de los muebles.

10. OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES

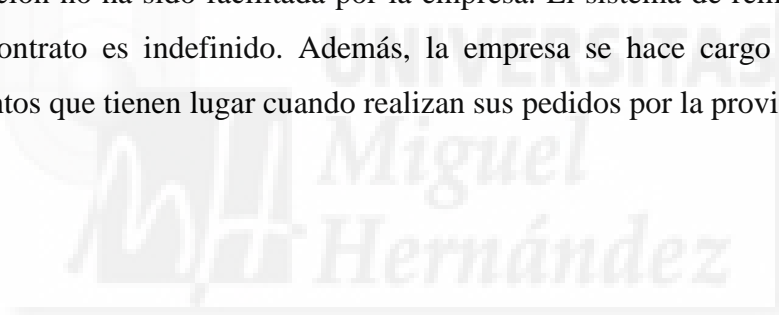
El objetivo principal de los mozos de almacén es realizar los pedidos correctamente y montar cada una de las piezas que componen los productos en casa del cliente. De ahí a que deben de tener iniciativa y autonomía para realizar estas acciones.

11. RASGOS Y POSICIONES CULTURALES DEL ÁMBITO DEL TRABAJO

Desde el almacén pretenden llevar los pedidos a los clientes dentro del tiempo y de la forma establecida.

12. CONDICIONES INICIALES

La remuneración no ha sido facilitada por la empresa. El sistema de remuneración es fijo. El tipo de contrato es indefinido. Además, la empresa se hace cargo de los gastos de desplazamientos que tienen lugar cuando realizan sus pedidos por la provincia.



1. IDENTIFICACIÓN:

Denominación: **Gerente**

2. SITUACIÓN ESTRUCTURA

No depende de ningún departamento.

3. ANÁLISIS FUNCIONAL

-Planificación: según los conocimientos que tenga de la empresa, definir los objetivos y responsabilidades de la empresa

-Organización: dividir las actividades procedentes del plan estratégico delegando también la autoridad

-Dirección: la actividad fundamental

-Motivación y control:

4. HISTORIA DEL PUESTO

Se trata de un puesto de nueva creación, concretamente en 2014, fecha en que inicio la empresa su actividad.

5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El lugar del trabajo se ubica en la tienda central de Elche, desde donde se desplazan para entregar sus pedidos.

6. HORARIO

El horario del que dispone el departamento de Contabilidad es de 09:00h-14:00hh y de 16:00h-20:00h.

Al igual que al resto de la empresa, le corresponden 1 mes de vacaciones, las cuales puede distribuir de la manera que crea conveniente.

7. DESARROLLO

Al ser el director de la empresa, no existe posibilidad de formación, ya que está suficientemente formado para tomar las decisiones correctas. Además, también consulta esas decisiones con el departamento de RRHH.

8. CONTEXTO RELACIONAL

El ambiente laboral del trabajo es estresante porque sobre él recae toda la responsabilidad de la empresa. Y tiene que velar por el correcto crecimiento de la empresa.

Sus relaciones internas son con los empleados de la empresa y sus relaciones externas son con los clientes o proveedores. En cuanto a la edad media gira en torno a los 30 años. Y la antigüedad de la empresa es de 2 años. Ya que inició su actividad en 2014.

9. CONDICIONES DE TRABAJO

El director se encuentra ubicado en la tienda central, donde su oficina está en la parte superior de ésta con el resto de departamentos.

Las condiciones de trabajo son buenas, ya que la oficina se encuentra rodeada de unas ventanas grandes, de manera que hay suficiente iluminación sin necesidad de tener todo el tiempo la luz encendida. Además, la temperatura es agradable y se encuentra aislada de ruidos fuertes y molestos, lo cual es algo favorable para el trabajador.

No existen riesgos de caída puesto que la oficina se encuentra en la parte superior de la tienda, ni tampoco riesgos de enfermedades profesionales. La actividad física se desarrolla principalmente sentada.

10. OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES

El objetivo principal es la gestión de la empresa. Al ser el director tiene un alto nivel de responsabilidad, ya que responde por los empleados y un alto nivel de iniciativa para emprender nuevas negociaciones que lleven a la empresa a un buen lugar.

11. RASGOS Y POSICIONES CULTURALES DEL ÁMBITO DEL TRABAJO

Los principales valores del director es velar por sus trabajadores y creando un buen ambiente entre cada uno de ellos y transmitiéndoles aspectos positivos y motivándoles para que se sientan cómodos en la empresa.

12. CONDICIONES INICIALES

La remuneración no ha sido facilitada por al empresa. El sistema de remuneración es fijo. El tipo de contrato es indefinido. Además, la empresa se hace cargo de los gastos de desplazamientos que tienen lugar cuando realizan sus pedidos por la provincia.



1. IDENTIFICACIÓN:

Denominación: **Auxiliar Atención al cliente**

2. SITUACIÓN ESTRUCTURAL

Depende del gerente de la empresa

3. ANÁLISIS FUNCIONAL

-Venta al público

- Atención al cliente por vía telefónica

-Funciones relativas a la emisión y control de pedidos

-Recepción de quejas o reclamaciones

-Seguimiento de actuaciones tendentes a la fidelización de los clientes

4. HISTORIA DEL PUESTO

Se trata de un puesto de nueva creación, concretamente en 2014, fecha en que inicio la empresa su actividad.

5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El lugar del trabajo se ubica en la tienda central de Elche.

6. HORARIO

El horario del que dispone el departamento de Contabilidad es de 09:00h-14:00hh y de 16:00h-20:00h. Cabe la posibilidad de realizar horas extras en momentos en que se acumula el trabajo. Únicamente está formado por una persona, por lo que no hay turnos de trabajo. En cuanto a las vacaciones, les corresponden un mes, de modo que puede distribuirlas como crea conveniente, siempre y cuando lo comunique con antelación.

Cabe la posibilidad de flexibilidad horaria de manera que pueda modificarse en algún momento determinado por causas determinadas.

7. DESARROLLO

En este departamento, la empleada realiza unos cursos de formación y desarrollo para su continua formación.

8. CONTEXTO RELACIONAL

El ambiente laboral del trabajo es relajado, ya que este departamento está ubicado en la oficina, concretamente en la parte superior de la tienda.

Las relaciones que mantienen internas son con los trabajadores y el resto de departamentos, ya que en este caso, este departamento predomina sobre el resto. Y las relaciones externas las mantiene con los proveedores y posibles clientes. En cuanto a la edad media gira en torno a los 25 años. Y la antigüedad de la empresa es de 2 años. Ya que inició su actividad en 2014.

9. CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo son buenas, ya que la oficina se encuentra rodeada de unas ventanas grandes, de manera que hay suficiente iluminación sin necesidad de tener todo el tiempo la luz encendida. Además, la temperatura es agradable y se encuentra aislada de ruidos fuertes y molestos, lo cual es algo favorable para el trabajador.

No existen riesgos de caída puesto que la oficina se encuentra en la parte superior de la tienda, ni tampoco riesgos de enfermedades profesionales. La actividad física se desarrolla principalmente sentada.

10. OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES

El objetivo principal es conseguir la satisfacción del cliente en todo momento y evitar problemas o descontentos de estos.

11. RASGOS Y POSICIONES CULTURALES DEL ÁMBITO DEL TRABAJO

Los valores que posee este departamento es que el cliente este satisfecho con los productos que decide comprar.

12. CONDICIONES INICIALES

La remuneración no ha sido facilitada por la empresa. El sistema de remuneración es fijo. El tipo de contrato para la formación y desarrollo. Además, la empresa se hace cargo de los gastos de desplazamientos que tienen lugar cuando realizan sus pedidos por la provincia.

