

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: MÁSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS E INSTITUCIONES TURÍSTICAS

TRABAJO FÍN DE MÁSTER



TÍTULO: "ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE  
TRABAJO: MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA"



Alumna: JUANA MARÍA MIÑARRO SEGURA

Directora: M<sup>a</sup> EUGENIA SÁNCHEZ VIDAL

Septiembre 2013

# AGRADECIMIENTOS

Éste Proyecto se lo quiero dedicar:

A MI PADRE por enseñarme a valorar la vida y ojalá que desde el cielo esté orgulloso de mí.

A MI MADRE por apoyarme, por confiar en mí, por enseñarme a superar los obstáculos, y por supuesto, gracias por darme la vida.

A MI PAREJA por tener su apoyo incondicional tanto en los buenos como en los malos momentos y por creer en mis posibilidades.

A MIS AMIGOS por todos los momentos buenos y malos que compartimos en el largo camino Universitario.

A MIS PROFESORES por enseñarme todo lo que sé, por el respeto mutuo y por guiarme por el buen camino.

Agradezco profundamente, A MI DIRECTORA del trabajo FÍN de MÁSTER: M<sup>o</sup>EUGENIA SÁNCHEZ VIDAL por su interés depositado en el proyecto.

Agradezco a DOÑA ELENA RUÍZ. DIRECTORA-GERENTE del Museo "Teatro Romano de Cartagena"; por facilitarme toda la información necesaria para ejecutar las encuestas de mi proyecto y por último, dar las gracias al personal del museo, por atenderme.

# ÍNDICE

## Tabla de contenido

PARTE CONCEPTUAL .....	- 1 -
<b>RESUMEN .....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>- 2 -</b>
<b>1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RRHH. ....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>2. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO (APT) .....</b>	<b>- 7 -</b>
2.1-DEFINICIÓN.....	- 7 -
2.2-IMPORTANCIA DEL APT .....	- 8 -
2.3-ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL APT. ....	- 11 -
2.3.1-EN QUÉ MOMENTO SE REALIZA.....	- 11 -
2.3.2-RESPONSABLE QUE REALIZA EL APT .....	- 13 -
2.3.3-A QUIÉN SE ENTREGA EL APT:.....	- 14 -
2.3.4- OBJETIVOS DEL APT.....	- 15 -
2.3.5-ETAPAS DEL PROCESO DE APT .....	- 16 -
<b>3. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE LOS PT. ....</b>	<b>- 17 -</b>
3.1- DEFINICIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PT.....	- 17 -
3.2-ELEMENTOS Y CUESTIONES DE LA DESCRIPCIÓN .....	- 18 -
3.3-NORMAS DE LA DESCRIPCIÓN DE PT.....	- 21 -
3.4-DEFINICIÓN DE ESPECIFICACIÓN DE PT.....	- 22 -
3.5-FACTORES DE ESPECIFICACIÓN DE PT. ....	- 23 -
<b>4. MÉTODOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>- 24 -</b>
4.1-OBSERVACIÓN DIRECTA. ....	- 24 -
4.1.1-DEFINICIÓN.....	- 24 -
4.1.2-VENTAJAS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.....	- 25 -
4.1.3-INCONVENIENTES DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA .....	- 25 -
4.2-ENTREVISTA. ....	- 26 -
4.2.1-DEFINICIÓN.....	- 26 -
4.2.2-VENTAJAS DE LA ENTREVISTA.....	- 26 -
4.2.3-INCONVENIENTES DE LA ENTREVISTA .....	- 27 -
4.3-DIARIO DE TRABAJO.....	- 27 -
4.3.1-DEFINICIÓN.....	- 27 -
4.3.2-VENTAJAS DE LOS DIARIOS DE TRABAJO.....	- 27 -
4.3.3-INCONVENIENTES DE LOS DIARIOS DE TRABAJO.....	- 28 -
4.4-CONFERENCIAS CON EXPERTOS. ....	- 28 -
4.4.1-DEFINICIÓN.....	- 28 -

4.4.2-VENTAJAS DE CONFERENCIAS DE EXPERTOS .....	- 29 -
4.4.3-INCONVENIENTES DE CONFERENCIAS DE EXPERTOS .....	- 29 -
4.5-CUESTIONARIO.....	- 30 -
4.5.1-DEFINICIÓN.....	- 30 -
4.5.2-TIPOS DE CUESTIONARIOS .....	- 30 -
4.5.3-VENTAJAS DE LOS CUESTIONARIOS.....	- 31 -
4.5.4-INCONVENIENTES DE LOS CUESTIONARIOS .....	- 31 -
PARTE EMPÍRICA.....	- 34 -
5. LOS RRHH PARA EL TURISMO .....	- 36 -
6. APT DEL MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA... -	38 -
6.1-HISTORIA DEL MUSEO-TEATRO ROMANO DE CARTAGENA. ....	- 39 -
6.2-ESTRUCTURA JERÁRQUICA DEL MUSEO. EXPLICACIÓN DE LOS PT....	- 42 -
6.3-METODOLOGIA DEL CUESTIONARIO.....	- 47 -
6.4-DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PT DEL MUSEO. ....	- 49 -
7. CONCLUSIONES .....	- 58 -
BIBLIOGRAFÍA .....	- 61 -
1. BIBLIOGRAFÍA.....	- 62 -
ANEXOS .....	- 65 -
2. ANEXOS .....	- 66 -

## INDICE DE TABLAS

CUADRO 1 .....	- 5 -
CUADRO 2 .....	- 6 -
CUADRO 3 .....	- 11 -
CUADRO 4 .....	- 12 -
CUADRO 5 .....	- 19 -
CUADRO 6 .....	- 33 -
CUADRO 7 .....	- 40 -
CUADRO 8 .....	- 41 -
CUADRO 9 .....	- 43 -

ÍNDICE DE ABREVIATURAS	
ADPT	Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo
APT	Análisis de Puestos de Trabajo
RRHH	Recursos Humanos
PT	Puestos de Trabajo

# PARTE CONCEPTUAL



## RESUMEN

Este proyecto, se divide en dos partes, la parte general y la parte específica. En primer lugar, explicamos cómo se va a realizar un análisis de puestos de trabajo (APT) de una empresa. En el desarrollo del trabajo, los puntos a tratar son los conceptos más relevantes: la finalidad, los objetivos y los métodos de recogida de información que tiene el departamento de RRHH, para conseguir con éxito un buen APT. Además, en algunos de los puntos se incluyen cuadros, esquemas, anexos, etc.

En segundo lugar, se desarrolla un estudio empírico y para ello se emplea un cuestionario, a través del cual se recoge información, para estudiar los puestos de trabajo (PT) del Museo Teatro Romano de Cartagena.

Por último, se finaliza el proyecto con las conclusiones más fundamentales del APT. Y se adhiere la bibliografía, donde se extrae la información necesaria para realizar este trabajo.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo abordamos una de las principales prácticas de RRHH las empresas.

En concreto, nos centramos en el análisis del PT, un proceso que consiste en la recogida de información sobre los aspectos clave de cada PT y que tiene como finalidad la elaboración de dos documentos fundamentales para las empresas: la descripción de puestos y las especificaciones del puesto.

En concreto, el objetivo del trabajo es profundizar en esta práctica de RRHH, conocer su importancia y realizar un estudio técnico de análisis de los puestos de trabajos en una institución turística de Cartagena.

Es esencial destacar la importancia de la realización de APT, ya que su no realización, puede ocasionar algunos conflictos en la empresa, como cuenta Manuela Pardo (2007) y son los siguientes: clima tenso, insatisfacción laboral, poca organización, ausencia de promociones, baja cualificación, baja polivalencia, alta especialización, escasa adecuación persona-puesto de trabajo, etc. Por esta razón, este trabajo se centra en este aspecto de vital importancia y lo aplica a una institución turística de Cartagena.

En este trabajo, en primer lugar, desarrollaremos un breve recorrido histórico de la evolución de los RRHH.

Inmediatamente después plantearemos algunas definiciones como (análisis, descripción y especificación) analizadas por distintos autores.

Además, descubriremos la importancia que tiene el APT para la organización ya que es fundamental un buen APT.

Iniciaremos el proceso llamando a un experto analista, para que realice la encuesta a todos los PT o algunos en concreto, dependiendo de los intereses de la empresa en ese instante, y podremos extraer de cada PT la información requerida, que se desglosa en la descripción y especificación del PT.

Explicaremos individualmente y de manera diferente cada uno de los siguientes apartados:

- ✓ En qué momento se realiza el APT.
- ✓ Quien es el Responsable que realiza el APT.
- ✓ A quién se le entrega los resultados obtenidos del APT.
- ✓ Objetivos principales del APT.
- ✓ Breve inciso de las etapas del APT.

Por consiguiente, captaremos la máxima información posible, gracias a todos los datos anteriores.

Elegiremos un método de recogida de información, entre los que nombraremos a continuación: la observación directa, la entrevista, conferencias, diario de trabajo y cuestionario.

En la segunda parte del trabajo nos centraremos, en la realización del APT para el Museo del Teatro Romano de Cartagena. Por consiguiente, elegiremos el método que más nos convenga para la recogida de información (en éste caso, escogeremos el cuestionario). Clasificaremos la documentación de forma que sea detallada, estructurada y esquematizada de tal manera que lleve estos aspectos: las tareas que se realiza en cada PT, las funciones, los objetivos del PT, las responsabilidades, aptitudes, requisitos (como el estudio, la experiencia, etc.). Todos estos aspectos pertenecen a la descripción y especificación del PT. En definitiva, es todo lo que necesitaremos para analizar cada PT en el Museo.

## 1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RRHH.

Desde los más remotos orígenes históricos, las personas han resultado ser clave de la mayoría de acontecimientos. Iniciamos el recorrido en un punto crucial de la historia, que según Manuela Pardo (2007) y la web [www.adrformación.com](http://www.adrformación.com) comienza:

En el Siglo XIX, ocurrió un suceso que afectó a la humanidad. Nos referimos a la "Revolución Industrial", que llevó consigo la mecanización de las tareas y el surgimiento de problemas como la insatisfacción de los trabajadores, conflictos laborales, etc. Por esta razón, se intentó mejorar sus condiciones de vida. Sobre todo, tras el poder, que iban adquiriendo los sindicatos en la negociación de las condiciones laborales. Algunos viendo lo sucedido, crearon los primeros "departamentos de personal", donde se pretendía solucionar los problemas de los trabajadores como por ejemplo la vivienda, sanidad, la educación de sus hijos, etc.

Es verdad, que la dirección de la empresa, nace siendo una disciplina. Los RRHH van ganando prestigio, cada vez más, gracias a un proceso de aprendizaje de las organizaciones.

Con más razón, analizamos el fluir del pensamiento en la dirección de los RRHH y el recorrido de las competencias de los trabajadores en las organizaciones. El punto de partida son los orígenes de las teorías de la administración por lo tanto comentamos las diferentes teorías a continuación.

Aparece el pensador Frederick Winslow Taylor (1856-1915), escritor de "los principios de la dirección científica" en 1911. Taylor defendió un enfoque científico, donde los RRHH se consideraban un valor estratégico en todas las organizaciones.

Aquí es donde surgió la escuela clásica, que unificó los diversos criterios que se aplicaban en las fábricas, intentando producir más a un menor coste.

Taylor empezó de la nada, poco a poco, fue subiendo escalones en diversas empresas en las que trabajó, compaginó sus estudios de ingeniero con su trabajo. Por todo lo vivido, su pretensión fue: “El hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello, para satisfacer sus necesidades materiales”. Estaba centrado en el bajo rendimiento generalizado por todos los trabajadores de las fábricas. Por lo que, quiso conocer mejor a los trabajadores. Y expuso varias ideas observadas por él, como:

**CUADRO 1**

IDEAS DEL TAYLORISMO. LOS TRABAJADORES.....	
1º	Aplican la Ley del Mínimo Esfuerzo.
2º	No Piensan
3º	No se benefician por trabajar en equipo
4º	Sólo se motivan por las retribuciones económicas
5º	No tienen tanta Iniciativa

Fuente: Elaboración Propia

Por consiguiente, a comienzos del Siglo XX nació Elton Mayo (1927) aquí surgió “la escuela de las relaciones humanas”. Mayo realizó junto a Roethlisberger un estudio, apoyado por la universidad de Harvard, sobre la conducta humana en el trabajo.

El estudio, consistía en modificar las condiciones laborales de cinco trabajadores de una fábrica, utilizando cambios en los factores ambientales como, por ejemplo, la iluminación. Lo curioso fue que la productividad aumentó tanto si las condiciones de trabajo eran mejores o peores.

Por lo tanto, Mayo demostró con el experimento, que influyó tanto en los factores psicológicos como en los factores sociológicos, en el mundo del trabajo. Aquí Mayo mostró que el ser humano, aparte de ser racional, se movía por impulsos ilógicos en determinadas ocasiones, destacó:

**CUADRO 2**

IDEAS DE MAYO	
1º	La técnica no es único factor que determina la productividad del trabajador.
2º	Necesidad fisiológica se complementa con la necesidad Psicológica
3º	Un grupo informal determina la productividad que tiene el trabajador.
4º	Cada trabajador es diferente respecto al otro.
5º	Ser humano tiene otros factores que le motivan aparte del económico.

Fuente: Elaboración Propia

Para concluir con esta teoría, resaltamos la importancia de las personas en las organizaciones.

Sacamos diferencias muy claras entre la teoría de Mayo respecto a la teoría de Taylor:

Mayo resaltaba que el factor humano era importante en el trabajo, muy importante la comunicación y también tomó en consideración, las motivaciones no económicas y la participación del trabajador en decisiones de la organización. Sin embargo, Taylor resaltaba el aumento de la producción utilizando la racionalización mientras que Mayo se decantó por la humanización del trabajo.

A raíz de las teorías de los distintos autores de las diferentes corrientes, surgió el APT, tal y como es conocido hoy día.

## 2. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO (APT)

### 2.1-DEFINICIÓN

Vamos a explicar el concepto Análisis de Puestos de Trabajo (APT). Afirmamos que no goza de una definición unánime, porque se trata de un término muy genérico.

Para que los PT queden correctamente definidos, hay que analizarlos uno a uno. Después continuamos con las siguientes fases de proceso. En el que citamos varias definiciones del APT. Así extraemos una buena definición de APT, para que tengamos claro en qué consiste dicho análisis.

Comenzamos con Lanham (1962) dice que "el APT determina la información, observando y estudiando a un trabajador específico, con lo cual, se determinan las tareas, las habilidades, los conocimientos y las responsabilidades para su adecuado ejercicio".

En cambio, Fertoni y Actis (1978) definen APT como "Un conjunto de procedimientos, principios a seguir y los contenidos de las tareas, que obtienen como resultado, la descripción y especificación de la tarea."

Al mismo tiempo, Fernández-Ríos (1995) cree que "APT es un proceso por el cual, el puesto es desmenuzado en unidades menores identificables como (tareas, acciones y movimientos); en el que se identifica la importancia y otras características del entorno, para llegar a la información relativa del PT, que se descompone en descripción y especificación del PT".

Sin embargo, como dice Jorge Acosta (2002) "es un método que determina las actividades que se realizan en el mismo, los requerimientos que deben de satisfacer a la persona que vaya a desempeñar con éxito y las condiciones ambientales que predomina en el sistema".

Por último, le sigue Dolan (2007) que define "APT como un proceso que consiste en describir y registrar el PT, enumerar sus cometidos y actividades, nombrar las condiciones bajo las que lleva a cabo los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias".

Una vez analizadas todas las definiciones que planteamos, proponemos, una definición de APT, que "es un proceso estructurado en el que se recopila, detalla y analiza la información más relevante de los PT. Por lo que el APT debe contener la finalidad, los objetivos del PT, así como (tareas, actividades, acciones, capacidades, habilidades y responsabilidades), para determinar por último, la descripción y especificación del PT."

## 2.2-IMPORTANCIA DEL APT

En esta pregunta, se razona por qué es necesario que las organizaciones realicen el APT. Fernández-Ríos (1995), cuenta para qué sirve realizar el APT y los aspectos del mismo:



1º Planificar los RRHH. "Es considerar el APT como la información básica para la planificación. Ayudar a decidir quién sucede a posteriori en los planes de carreras, conocer las responsabilidades que compete en cada PT, así como los empleados que necesitan las empresas cuando cambian sus productos o servicios". Las decisiones las toma el director de RRHH, que está capacitado para ello. Tiene que transmitir las siguientes cualidades como ser líder, conocer su empresa muy bien, ser comunicativo y facilitar ideas nuevas para mejorar la empresa.

2º Reclutar y Seleccionar. Es lo que se hace después del APT, con esos datos la organización decide a quien contratar. "Sin un APT, la organización se ve incapaz de precisar los requerimientos, que los PT imponen a quien lo desempeñe." Por lo que, es un punto negativo, para la productividad y también para las decisiones futuras que se tomen en la empresa.

3º Evaluar el rendimiento y la formación. El APT sirve para evaluar la agilidad, que tiene el empleado en desempeñar su PT. Pero será difícil verlo, si no tenemos bien definido las funciones, tareas y objetivos del puesto, que resultan del APT. Para que no suceda lo anterior, se forma al trabajador, así adquiere aptitudes, conocimientos y capacidades propias para su PT.

4º Retribuir. Tiene un papel fundamental la retribución económica. Ya que es la razón principal de motivación para el trabajador, a la hora de realizar con éxito las tareas propias de su PT.

5º Planificar la carrera profesional. Cuando se establecen planes de carrera dentro de la empresa o se le plantea al trabajador el futuro de su carrera profesional; es importante visualizar que necesidades tiene la compañía, las habilidades que se necesitan para satisfacerles y el desarrollo de la capacidad del individuo.

6º Gestionar la salud y la seguridad en el trabajo, el APT recoge el único objetivo que es cumplir con las normas en materia de seguridad e higiene en el trabajo y proceder correctamente al desarrollo de la actividad laboral. También el APT nos permite detectar situaciones como la desmotivación de los trabajadores, abandonar la empresa, mucho estrés, fatiga, realizar posturas incorrectas, etc.

Por otro lado, Dolan (2007), comenta que el APT se puede emplear también para tomar decisiones en los siguientes aspectos que se nombran a continuación:

- ✓ Estructura de la organización como se clasifican las tareas en la unidad de trabajo y en los distintos departamentos.
- ✓ Estructura del PT: como se agrupan los trabajos en puestos y en familias de puestos.
- ✓ Autoridad: se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.
- ✓ Control: Ayuda a mejorar la relación jerárquica.
- ✓ Rendimiento según qué puesto se evalúa de forma individual o en grupo.
- ✓ Consejo: Guía a supervisores al preparar historial personal para los empleados que dejan la empresa y buscan un nuevo empleo.

No debemos olvidar el objeto de estudio del APT, Manuela Pardo (2007) nos cuenta que el "APT se aplica a todas las empresas, pero en ocasiones, cuando se examina los objetivos del estudio, se deduce, por ejemplo: la ubicación del PT, la elección del candidato adecuado para el PT, las influencias internas (como por ejemplo la alta dirección, la estrategia, la cultura, el tamaño y la

cultura) y externas (como por ejemplo la economía, la demografía, la legislación, la competencia internacional y el valor social).

### CUADRO 3

5 CUESTIONES RELEVANTES PARA HACER EL ANÁLISIS	
QUÉ HACE EL TRABAJADOR	TAREAS Y FUNCIONES
PORQUÉ LO HACE	FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA TAREA
CÓMO LO HACE	MÁQUINAS, MÉTODOS E INICIATIVA PROPIA
DÓNDE LO HACE	LUGAR DE TRABAJO. PERIODO QUE REALIZA LAS TAREAS
CUÁNDO LO HACE	PERIODICIDAD DEL TRABAJO

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, el APT se realiza para muchos fines, pero lo que se intenta hacer con la información resultante del APT, es destacar una muestra de datos u otras.

## 2.3-ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL APT.

En este apartado vamos a tratar en qué momento tenemos que realizar un APT en profundidad (para qué se le da utilidad). Después concretamos quien será el responsable de realizar el APT, ya que es una circunstancia que no lo puede hacer cualquier persona. Y cuando finalizamos el APT, entregamos los resultados a personas de la organización como el director, supervisor, trabajador, comité, etc. Todo esto lo veremos de inmediato.

### 2.3.1-EN QUÉ MOMENTO SE REALIZA

En este apartado, el departamento de RRHH tiene que tener claro cuando realizar o en qué momento más concreto, debemos

realizar el APT. Averiguamos gracias a Manuela pardo (2007) que existen algunas situaciones puntuales en las que se debe realizar el APT y son las siguientes circunstancias:

**CUADRO 4**

1º	CUÁNDO SE FUNDA LA ORGANIZACIÓN Y SE INICIA UN PROGRAMA DE APT POR PRIMERA VEZ.
2º	CUÁNDO SE CREA NUEVOS PT.
3º	CUÁNDO SE MODIFICA LOS PT COMO RESULTADO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS, MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS O SISTEMAS.

Fuente: Manuela Pardo (2007)

Por otro lado, nos facilita Fernández-Ríos (1995), el momento del tiempo que se debe realizar dicho análisis, que está condicionado por el ritmo de trabajo que se lleve:

- Si el ritmo de trabajo es regular. “Se hace el APT en cualquier época del año, pero hay excepciones que son: no se debe realizar el APT ni antes ni después de las vacaciones, ni después de una baja, ni días puntuales como pueden ser en las huelgas, en fiestas locales o cuando tienen accidentes, etc.”
- Si el ritmo de trabajo es muy cambiante. “Por ejemplo en jornada intensiva, se evita realizar el APT cuando hay mucho trabajo porque no hay tiempo para iniciar el APT. Por eso, se aconseja: consultar y programar el análisis, en los días que esté previsto que haya poco trabajo”.

Es recomendable, que si empezamos el análisis, no se paralice a no ser que sucedan circunstancias de fuerza mayor. Los analistas son los que se adaptan a la circunstancia y al ritmo de empresa. Por último, cómo sabemos en qué momento realizamos el análisis, tenemos que saber ahora quién es el responsable de efectuar el APT.

### 2.3.2-RESPONSABLE QUE REALIZA EL APT

En este apartado, lo que haremos es saber quién es el responsable de realizar el APT y las personas implicadas en este proceso. A continuación, Fernández-Ríos (1995) dice que el personal que puede intervenir en el proceso de APT es:

En primer lugar, el Analista que es el experto en el APT. Aportará conocimientos específicos de la materia, explicará el método en qué consiste, dará credibilidad a los datos del proceso. Y por esto, el papel del Analista es primordial. Sin embargo Fertonani y Actis Grosso (1978) enumeran las características personales de un analista como por ejemplo, capacidad de resumir y observar con rapidez, tener memoria visual, transmitir confianza, ser objetivo y tener un equilibrio en situaciones tensas.

En segundo lugar, el Titular del PT "es el que aporta la información sobre el contenido del puesto, pero la información que da está desordenada. Por lo que, el analista se encarga de ordenar la información recibida y reestructurar los datos para seguir el protocolo." Normalmente, el titular describe el puesto que ocupa según los manuales de instrucciones. Si esto ocurre, el titular le presenta su proyecto al responsable directo con quien debate, el ajuste de la descripción para poder convalidarlo definitivamente.

En tercer lugar, está el Responsable jerárquico inmediato. "Es el que se encarga de autorizar el contenido del PT y también aparece en la descripción que se corresponde con la situación actual. Para ello, tanto él como el titular del puesto, aclaran los conocimientos que se debe tener del PT. Tiene fiabilidad a la hora de cumplir los objetivos."

En cuarto lugar, está el Departamento de la organización (personal, RRHH, etc.). "Es el máximo responsable de todo el proceso. Lo más importante para el departamento es poner en marcha el APT, dirigir el proyecto, pensar de antemano los recursos que son necesarios y supervisar todos los aspectos fundamentales de la organización."

En definitiva, el encargado de hacer el APT, tiene que responsabilizarse de lo que diga o haga en el proceso. Tiene que ser cuidadoso con los recursos que utilice en el APT y luego, hacer un buen desglose analítico de todos o algunos PT concretos. En el siguiente apartado, describimos a quién se le entrega de forma correcta, la información obtenida del APT.

### 2.3.3-A QUIÉN SE ENTREGA EL APT:

Cuando tenemos los resultados de los APT se lo damos por escrito a la organización. Y para evitar posibles rumores dentro de la empresa, lo que hacemos es publicar la información acompañada de los objetivos, metodologías y tiempos consumidos. Se ofrece la información, como lo indica Fernández -Ríos (1995) ¿A QUIÉN?:

- ✓ Altos directivos. "Son los que tienen que aprobar el proyecto y apoyar su realización por todos los medios disponibles". Por eso, conocen de antemano los detalles del proyecto, para lograr los objetivos, tener en cuenta los plazos de tiempo, etc.
- ✓ Mandos intermedios. "Ellos mismos dan información de su PT. Los datos tienen que ser entendibles, concisos y claros para que no surjan dudas entre el personal." Se conoce con antelación lo siguiente: cuándo se inicia el análisis, quien lo hará, que impacto va a suponer en la faena cotidiana del trabajador, etc.

- ✓ Trabajadores. Son los que reciben la información de manera clara y directa. El APT no genera preocupaciones, ya que el análisis sirve para motivar e ilusionar al personal de la organización. A posteriori, “se revisa a fondo la estructura organizativa de la compañía, las rutinas y vicios de los comportamientos, para solventar hábitos incorrectos.”
- ✓ Comité de empresa. Se centra en el APT. El comité tiene tratamiento similar al mando intermedio, pero sin llegar a disponer de las copias del análisis y de la descripción.

Cuando transmitimos la información, lo hacemos como nos dice Fernández-Ríos (1995) mediante:

- Reuniones con la documentación escrita.
- Notas Informativas por parte de la dirección.
- Revistas de empresas.

Recapitulamos, ya sabemos a quién facilitar la información reunida. Por lo que, tenemos que entregar las copias del APT al experto del departamento de RRHH y la unidad operativa.

#### 2.3.4- OBJETIVOS DEL APT

El APT se puede utilizar para muchos fines como por ejemplo para reclutar al personal, evaluar el desempeño del ocupante, analizar las necesidades de la formación, planificar la carrera profesional, etc. En función de la utilidad que se le dé a la información que se obtenga, el análisis tendrá unos datos u otros.

Vamos a enumerar a continuación, los objetivos más relevantes del APT. Por lo que Manuela Pardo (2007) nos dice los siguientes objetivos:

- Diseñar un sistema de compensación justo.
- Ubicar a los empleados en los PT más adecuados en el organigrama.
- Determinar el desempeño de la tarea.
- Crear y desarrollar la capacidad.
- Identificar a los candidatos posibles para el PT vacante.
- Planificar la formación de los RRHH.
- Favorecer las condiciones del entorno de trabajo.
- Evaluar los cambios en el entorno, que afecta al desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos no tan importantes.
- Conocer las necesidades reales de los RRHH de una empresa.

En definitiva, hay que definir las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa. Establecer las relaciones entre departamentos o PT.

Para concluir, el APT es una herramienta fundamental para proporcionar toda la información necesaria de las actividades de RRHH y contribuir al desarrollo de las organizaciones con un alto nivel de eficiencia.

### 2.3.5-ETAPAS DEL PROCESO DE APT

Vamos a enumerar las 6 etapas que componen el APT. Según nos lo indica Chiavenato (2002) son las siguientes:

1. Examinar la estructura del PT y la organización, en su conjunto.
2. Definir la información requerida para el APT.
3. Seleccionar los PT que voy a analizar.
4. Recopilar los datos necesarios para el APT.



5. Preparar la descripción de PT.
6. Preparar también la especificación de PT.

En resumen, hay que planificar lo que se va a estudiar en el APT. Por consiguiente, el analista prepara los formularios y la documentación, para poder reunir la información necesaria y para la recopilación y selección de los datos. Por último, el analista debe preparar la descripción y especificación del PT, tal y como se plantea en los pasos 5 y 6.

### 3. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE LOS PT.

Reflexionemos sobre lo que llevamos avanzado en el APT: después de averiguar y analizar los PT con la información necesaria, pasamos a definir dos conceptos que son fundamentales para comprender el APT; que son los conceptos de descripción y especificación de PT. Gracias a los diferentes puntos de vista de los distintos autores, podemos sacar una definición propia de ambos.

#### 3.1- DEFINICIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PT

Sacamos en claro, la definición de descripción de PT. No hay una definición única. Por lo que nombramos varias definiciones de la descripción del PT, para que comprendamos mejor el término de descripción, según nos argumentan a continuación los diferentes autores:

En primer lugar, se define la descripción de PT como "Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo forman y que lo diferencian de los demás PT de la empresa. Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), los métodos aplicados para la ejecución de la funciones o tareas (cómo lo hace), los objetivos del cargo (porqué lo hace)." (Chiavenato, 1999)

En cambio, se define la descripción de PT como "el conjunto de responsabilidades y funciones que de hecho realiza el ocupante del PT." (Jorge Acosta, 2002).

Sin embargo, se define la descripción de PT, como "la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT. La exposición puede ser redactada en forma narrativa o en otros formatos, según las reglas establecidas, y no incluye la especificación aunque sea normal que lo acompañe". (Fernández-Ríos, 1995).

Por consiguiente, se define la descripción de PT como "el estudio detallado del trabajo, desglosando el mismo, respondiendo a las siguientes cuestiones: qué, cómo, por qué y para qué lo hace el trabajador". (Valero, 2002).

Para concluir, con una ideal definición de APT, me quedo con la definición formulada por (Fernández-Ríos, 1995), ya que me parece un concepto muy bien explicado.

### 3.2-ELEMENTOS Y CUESTIONES DE LA DESCRIPCIÓN

Vamos a enumerar y desarrollar brevemente, cada apartado de la descripción de PT y posteriormente dar respuestas a las cuestiones que se le hace al trabajador en el cuestionario.

#### A. ELEMENTOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PT.

Comenzamos el apartado enumerando cada punto de la descripción de PT con lo que se debe de añadir en cada paso, y lo explica literalmente a continuación Dolan (2007):

**CUADRO 5**

1. Denominación del trabajo. Se define los puestos idénticos. El analista se centra en la importancia del cometido y no en la similitud de las denominaciones de trabajo.
2. Departamento. Es el lugar o sección donde se localiza el PT.
3. Fecha. En el que se realiza el APT, también se especifica cuándo fue la última actualización y cuando se volverá a actualizar.
4. Nombre del responsable del APT. Es útil para el mantenimiento del archivo. Si hay que evaluar el PT, sería recomendable omitir el nombre del trabajador, ya que se produciría una confusión en el evaluador al verse influenciado por la persona que ocupa el puesto.
5. Resumen del PT. Resume los objetivos o misión del PT. Se utiliza para asignar un puesto, cuando se necesite para realizar anuncios de reclutamiento y estudio salarial.
6. Supervisión (recibe y ejerce). Si hay supervisión, se especifica y detalla los cometidos relacionados con la descripción que se haga del PT.
7. Cometidos y responsabilidades principales. Es el conjunto de tareas que se repiten para conseguir mucha información, lo que se hace es priorizar los deberes en función del tiempo dedicado y su importancia; puede que en la ejecución de la tarea, se necesite poca dedicación del tiempo pero que sea relevante para el éxito del trabajo.
8. Contexto del PT. Es el entorno que rodea el PT. Como por ejemplo los exteriores (construcción), baja temperatura (congeladores), lugar cerrado (torre de control), estar de pie (cajero de banco). Gracias a los ejemplos, comprendemos mejor el marco en el que se realiza el trabajo.

Fuente: Dolan (2007)

Con independencia de lo que se incluya en la descripción de PT, se tiene que redactar correctamente, debe tener un estilo sencillo y utilizar el presente, hay que escribir verbos de acción y cada frase

tiene que indicar un objetivo. Asimismo, la descripción de las tareas tiene que revelar el trabajo que se realiza y los rasgos del trabajador.

A continuación, se da respuesta a cinco cuestiones puntuales.

#### B. CINCO CUESTIONES RELEVANTES EN EL APT

Se responden en el APT. A continuación, Chiavenato (2002) como Fernández-Ríos (1995) de forma conjunta, responden las cinco cuestiones:

##### 1. QUÉ HACE EL TRABAJADOR:

Es una pregunta esencial para el APT, porque reúne los siguientes aspectos (importancia, tiempo, dificultad de realización, orden de ejecución) de las tareas que se realizan en el PT. En resumen, enumera las distintas tareas que ejecuta un trabajador.

##### 2. CÓMO LO HACE EL TRABAJADOR:

"Se establece de forma escrita los métodos, normas y procedimientos, rutinas, cálculos, máquinas, instrucciones que recibe, el grado de juicio y la iniciativa del mismo trabajador". Lo que se tiene en cuenta a la hora de desarrollar el trabajo.

##### 3. PORQUÉ LO HACE EL TRABAJADOR:

"Hay que establecer la finalidad y los objetivos de la tarea que desempeña."

##### 4. DÓNDE LO HACE EL TRABAJADOR:

"En el lugar físico dónde se desarrolla el trabajo, junto con las condiciones ambientales como puede ser la peligrosidad, etc."

## 5. CUÁNDO LO HACE EL TRABAJADOR:

"En el periodo de tiempo que hace su trabajo. Las tareas que hace de forma diaria, semanal, mensual, anual y esporádica". Y el tiempo que emplea realizando las tareas.

### 3.3-NORMAS DE LA DESCRIPCIÓN DE PT.

Tenemos varios puntos de vista de distintos autores, que establecen normas generales de la descripción de PT y que hay que cumplirlas, nos lo comenta textualmente Manuela Pardo (2007):

1. Respetar el verdadero nombre del PT. Evitar tecnicismos.
2. Evitar duplicaciones. Sólo valen los hechos que son objetivos.
3. Al Redactar el cuestionario, evitar gerundios y participios.
4. Informar de los detalles más relevantes.
5. Escribir correctamente la expresión escrita. Conseguir definir claramente los conceptos que estudiamos.
6. Si la descripción del PT no se ha completado, informar de inmediato.
7. Evitar palabras que repercuten en la lectura que producen conflictos interpretativos.
8. Evitar recoger las impresiones del trabajador.
9. Descripción sencilla. Se describe lo que hace el trabajador no lo que debería hacer.
10. Hacer un borrador antes de la versión definitiva.

Por otro lado, Dessler (1994), dice que los analistas que realizan el APT, respetan unas normas de elaboración como pueden ser las siguientes:

Ser claro. Las descripciones de PT deben representar el trabajo desempeñado y las responsabilidades que conlleva el mismo.

Indicar el alcance. Es decir, en qué departamento se encuentra el PT.

Ser Específico. Concretar el tipo de trabajo que es, identificar el grado de dificultad que tiene el PT, indicar la capacidad que se necesita para el PT y el tipo de responsabilidades.

Ser Breve. Cuanto más breve sea la descripción del PT, mejores conclusiones y resultados se obtendrán.

Revisar. Es comprobar con el titular, que se ha realizado correctamente el APT.

En resumen, tenemos que cumplir las normas de elaboración del APT, hay que ser claro, breve, específico, revisar e indicar la ubicación del PT en su departamento correspondiente.

### 3.4-DEFINICIÓN DE ESPECIFICACIÓN DE PT.

Vamos a indicar la definición de especificación de PT. Por lo que analizamos varias definiciones de la especificación del PT, según los autores que nombramos a continuación:

La primera definición de especificación de PT, es "la expresión de lo que el desarrollo de la tarea requiere como requisito físico, aptitud, conocimiento, experiencia, etc." (Fertonani y Actis Grosso, 1978).

La segunda definición dice que "son las características necesarias que debe tener un trabajador, para poder desempeñar con éxito un PT." (Gómez-Mejía, 2001).

La tercera definición indica que "la especificación tiene por objeto, determinar las condiciones que rodean al trabajo, así como los rasgos y exigencias que acarrea su desempeño" (Valero, 2002).

La cuarta definición de especificación de PT dice que "consiste en centrarse en las características que se necesita para desempeñar el PT. Se ocupa de fijar los requisitos exigidos al empleado para ocupar el PT". (Manuela Pardo, 2007).

Y le sigue por último, la definición de especificación PT "que detalla los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el mismo. Los requisitos que se exigen al trabajador así como la responsabilidad que se le asigna." (Dolan, 2007).

Para concluir, con una definición sencilla de especificación de PT, pienso que la mejor definición explicada es por (Manuela Pardo, 2007).

### 3.5-FACTORES DE ESPECIFICACIÓN DE PT.

En esta pregunta destacamos que el APT, debe permitir la comparación de los factores de especificación de PT. Por eso, enumeramos los factores de especificación como nos comentan a grandes rasgos, tanto Fernández-Ríos (1995) como Chiavenato (2002) y son los siguientes:

- ✓ Requisitos Intelectuales o mentales. Son los que posee el trabajador para desempeñar el trabajo de manera adecuada. Como por ejemplo, su experiencia anterior, la iniciativa propia, la aptitud, la instrucción necesaria y la rápida adaptabilidad al cargo.
- ✓ Requisitos Físicos. Son los que tienen la continuidad de la energía, como puede ser el esfuerzo físico necesario, la concentración visual, la destreza, la habilidad y también la propia constitución física.

- ✓ Responsabilidad del trabajador de involucrarse en el cargo. Como puede ser la supervisión personal, los equipos que se utilizan para el patrimonio de la empresa, el dinero y los documentos, la información de los contactos internos y externos y la información confidencial.

Para poder determinar mejor en un futuro el PT, es necesario determinar correctamente las especificaciones nombradas anteriormente. A continuación vamos a explicar los diferentes métodos de recogida de información más conocidos e importantes que existen para elaborar un APT.

#### 4. MÉTODOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Vemos con que métodos, se recopilan datos referentes a las tareas, obligaciones, condiciones del PT.

Por consiguiente, el responsable antes de efectuar el APT, elige un método para llevarlo a cabo, dependiendo de lo que quiera la empresa y los objetivos que se alcancen al realizar el APT.

Vamos a dar un breve repaso a la definición, ventajas e inconvenientes de las técnicas más conocidas, que verifican un correcto análisis y son: la observación directa, la entrevista, las conferencias, el diario de trabajo y el cuestionario.

##### 4.1-OBSERVACIÓN DIRECTA.

###### 4.1.1-DEFINICIÓN

Según Byars (1997), la observación directa "es el método más importante de recopilación de información de datos, que consiste en observar al individuo que desempeña el PT y tomar notas importantes describiendo el trabajo. Incluye qué se ha hecho, cómo, durante



cuánto tiempo, cuál era el entorno del trabajo y que equipo se ha utilizado."

La observación se suele aplicar a PT sencillos, rutinarios y repetitivos, como los operadores de línea de montaje, secretarios, etc. Este método desde el punto de vista histórico, como planteó Taylor en su teoría clásica, utilizaba la observación en sus trabajadores, para recoger información y lo plasmaba en una hoja de observaciones.

#### 4.1.2-VENTAJAS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA

Describimos a continuación las ventajas e inconvenientes que nos indica Rul-Lan (1992).

Las ventajas de la observación directa son las siguientes:

- Da hincapié a la objetividad.
- Veracidad de los datos obtenidos
- Es sencillo
- Directo.
- No requiere que el empleado deje de hacer sus labores.
- Se utiliza en puestos simples y repetitivos.
- Todos los datos cuadran con los interrogantes (qué hace, cómo lo hace, porqué lo hace, dónde lo hace y cuando lo hace).

#### 4.1.3-INCONVENIENTES DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA

- Alto coste económico por el tiempo que implica observando el experto.
- Afecta al comportamiento del trabajador observado.
- Se necesita la observación de varios titulares del PT.

- No se recomienda que se apliquen a puestos que no sean simples y repetitivos.
- Solo es útil para determinados PT, que cumplan unas características como trabajos mecánicos y repetitivos.

## 4.2-ENTREVISTA.

### 4.2.1-DEFINICIÓN

Según Fernández-Ríos (1995) y Dessler (1994) argumentan que el concepto de entrevista "es un método poderoso de recogida de datos, porque se intercambia información entre los entrevistadores y los entrevistados". Puede ser una entrevista estructurada, que conlleva un ritual como el saludo de acogida, informa sobre el motivo de la entrevista, describe las tareas y responsabilidades, agradece la visita y se despide. La entrevista no estructurada no tiene un protocolo establecido.

Según los autores anteriores, comentan a continuación, las principales ventajas e inconvenientes que tiene la entrevista.

### 4.2.2-VENTAJAS DE LA ENTREVISTA

- Ampliar la información: fácil de comparar y aplicar.
- Detectar comportamientos. No emitir juicios.
- Tener comprensión hacia el entrevistado.
- Solicitar al trabajador, que ordene las tareas atendiendo criterios de importancia y frecuencia de ocurrencia.
- Al completar la entrevista, el superior jerárquico del entrevistado analiza los datos obtenidos.
- Asegurar la fiabilidad de los resultados.
- Al dialogar se aclaran dudas.

- Es el método de mejor calidad y se puede aplicar a cualquier PT.

#### 4.2.3- INCONVENIENTES DE LA ENTREVISTA

- Es lenta.
- Costosa.
- Se confunde con la evaluación.
- Si la entrevista no se realiza correctamente, puede conducir al personal a que reaccione negativamente, como por ejemplo el desinterés, la agresividad, el exceso de interés, el temor, etc.

#### 4.3-DIARIO DE TRABAJO.

##### 4.3.1-DEFINICIÓN

Según nos indica Dolan (2007), define el diario de trabajo “como lo que se tiene que pedir al titular del PT, tiene que registrar en un diario sus actividades e intervalos regulares. Cada día ocupa una o dos páginas”.

A continuación explicamos las ventajas e inconvenientes que tiene el diario de trabajo, especificado por Dolan (2007) y Fernández-Ríos (1995).

##### 4.3.2-VENTAJAS DE LOS DIARIOS DE TRABAJO

Las ventajas pueden ser variadas:

- Los diarios son útiles para periodos largos.
- No es nada costoso
- Se sabe a ciencia cierta la información sobre lo que se hace en el PT.
- Es fácil de diseñar, administrar, cumplimentar y analizar.

- No requiere de personal técnico muy cualificado para poder llevar a cabo todo el proceso.

### 4.3.3-INCONVENIENTES DE LOS DIARIOS DE TRABAJO

Aquí nombramos varios inconvenientes, según Dolan (2007) y Fernández-Ríos (1995) y son los siguientes:

- Hay que concentrarse en las actividades en lugar de los resultados.
- Es muy personal, por lo tanto, puede perderse muchos detalles importantes.
- No respeta el orden secuencial del desarrollo del trabajo y esto conlleva a que el trabajador invente alguna información.
- Requiere mucho tiempo y atención por parte del trabajador, a veces no se puede interrumpir el transcurso del trabajo.
- Es rechazado por el trabajador, porque no está acostumbrado a escribir, como le exige el diario de trabajo. Menos aún el trabajador reflexiona sobre lo que se hace y plasmarlo de forma escrita.

### 4.4-CONFERENCIAS CON EXPERTOS.

#### 4.4.1-DEFINICIÓN

Según Dolan (2007): "Este método es similar a la entrevista, pero lo que le diferencia es que aquí colaboran varias personas. Se emplean en los PT nuevos y también para trazar descripciones futuras de PT."

Y por otro lado dice Fernández-Ríos (1995) que "los expertos preparan la reunión, ejecutan la reunión (analizando el puesto con

nuevas tareas), explotan la información y los datos obtenidos (alcanzando los objetivos tanto cualitativos como cuantitativos)."

#### 4.4.2-VENTAJAS DE CONFERENCIAS DE EXPERTOS

Pueden ser varias las ventajas, como dice Dolan (2007) y Fernández-Ríos (1995):

- Tiene validez, porque "las personas funcionan mejor en grupos que en solitario, para solucionar problemas abiertos."
- Es un procedimiento poco costoso, para obtener buena información sobre el PT.
- Es fácil de diseñar y de realizar por expertos, en la conducción de grupos de trabajo.
- "Es útil, para preparar protocolos de APT con fines diversos, como por ejemplo, un inventario de tareas, un guión de entrevista, un cuestionario, etc."

#### 4.4.3-INCONVENIENTES DE CONFERENCIAS DE EXPERTOS

Los principales inconvenientes de las conferencias de expertos son según Dolan (2007):

- La información que se extrae es fundamentalmente las impresiones de la persona."
- Pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero si se quiere aplicar de forma sistemática, a todos los PT de la empresa.
- Se implica poco el experto en el proceso y en el resultado del análisis, por lo tanto no se recomienda aplicarlo de forma masiva."

## 4.5-CUESTIONARIO.

### 4.5.1-DEFINICIÓN

Nos comenta Fernández-Ríos (1995) que "Los cuestionarios deben ser ordenados, hay que responder cada punto que tiene que ver con el PT y que es objeto de análisis. Algunos toman como referencia el trabajo en sí y otros al propio trabajador."

Para realizar el cuestionario, tiene que cumplimentarse lo siguiente: estudiar las preguntas que se van a realizar al encuestado, estructurar las preguntas, comunicar a los empleados los fines perseguidos, cumplimentar el cuestionario, revisar el cuestionario por el superior jerárquico del trabajador. Por último, devuelve la encuesta al analista para analizar la información obtenida del trabajador y redactar el informe detallado para cumplimentar una descripción del PT. Otra opción, sería por ejemplo, que el propio empleado enviara el cuestionario por email.

No hay que olvidar lo que comenta Byars (1997), que los cuestionarios que se emplean en el APT, suelen tener una extensión entre tres a cinco páginas e incluyen preguntas objetivas y explicativas.

A continuación, comentamos brevemente los tipos de cuestionario que hay:

### 4.5.2-TIPOS DE CUESTIONARIOS

Según Fernández-Ríos (1995) los tipos de cuestionarios son: Estructurado y no Estructurado.

- El primer tipo consiste en que el sujeto elige sobre una escala, marca los espacios en blanco o rodea con un círculo una respuesta entre varias opciones.
- Y el segundo tipo consiste en que los sujetos escriben sobre cuestiones concretas formuladas de manera abierta.

#### 4.5.3-VENTAJAS DE LOS CUESTIONARIOS

Para Dolan (2007) y Fernández-Ríos (1995) las ventajas del cuestionario:

- Tiene economicidad porque se puede aplicar el cuestionario a un amplio número de personas a la vez en poco tiempo.
- Se analiza fácilmente a través de sistemas informáticos.
- No requiere ni tiempo ni esfuerzo en elaborarlos.
- Compara resultados de la misma o diferente organización.
- No requiere personal altamente cualificado, basta con conocer las normas de uso.
- Es fiable, válido y tiene un coste bajo.
- Proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características.
- Se reparte a los ocupantes del PT y se devuelve tan pronto como lo hayan respondido.
- Es ideal para analizar puestos de alto nivel.

#### 4.5.4-INCONVENIENTES DE LOS CUESTIONARIOS

Pueden ser los siguientes según Dolan (2007) y Fernández-Ríos (1995):

- “Las respuestas son subjetivas y solo se basan en impresiones.”

- No se utiliza vocabulario específico de la organización de la que se aplica.
- "Tienen que ser expertos los que verifiquen los datos, pero no tienen mucho beneficio de resultados especializados."
- Al trabajador le es difícil expresarse.
- Puede que el trabajador exagere los contenidos.
- No es recomendable para cargos de bajo nivel.

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



CUADRO 6

MÉTODOS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
OBSERVACIÓN DIRECTA	OBJETIVIDAD VERIFICAR DATOS SENCILLO/DIRECTO	COSTE/TIEMPO. NO REALIZAR A PT DE CICLO NO REPETITIVO. AFECTA AL TRABAJADOR.
ENTREVISTA	+ INFORMACIÓN. DETECTA COMPORTAMIENTO. CORRELACIÓN. FÁCIL COMPARAR/APLICAR.	LENTA/COSTOSA. SE CONFUNDE CON EVALUACIÓN. ENTREVISTA MAL DIRIGIDA IMPLICA, PERSONAL REACCIONE (-).
DIARIO DE TRABAJO	ÚTIL PARA TIEMPO LARGO. INFORMACIÓN EXACTA. FÁCIL DE RELLENAR. NO PERSONAL CUALIFICADO.	NO SE CONCENTRA EN LOS OBJETIVOS DE EMPRESA. PIERDE DATOS EXACTOS. DESORDENADO. ALTO COSTE EN TIEMPO PARA ESCRIBIR. EMPLEADO NO QUIERE ESCRIBIR.
CONFERENCIA EXPERTOS	VÁLIDO PARA GRUPOS. ↓COSTE FÁCIL DE DISEÑAR. PROTOCOLO CON FINES	SOLO IMPRESIONES. PIERDE TIEMPO/DINERO. SE IMPLICA POCO EL EXPERTO.
CUESTIONARIOS	+ PERSONAS-TIEMPO. NO ESFUERZO COMPARA RESULTADOS. NO PERSONAL CUALIFICADO. FIABLE/VALIDO.	SUBJETIVA. NO VOCABULARIO ESPECÍFICO. SER EXPERTO. TRABAJADOR EXAGERA.

Fuente: Elaboración Propia

# PARTE EMPÍRICA

En este trabajo, se va a realizar un APT en una empresa del sector turístico. Para ello, en primer lugar comentamos información esencial del turismo de Cartagena y después algunas ideas fundamentales de los RRHH para el Turismo. En segundo lugar, describimos brevemente la historia del Museo Teatro Romano de Cartagena. En tercer lugar, expondremos el esquema jerárquico del Museo con la explicación de las funciones principales de cada PT. En cuarto lugar, indicamos las partes en la que se dividen el cuestionario, elaborado al Museo. En sexto lugar, desglosamos la descripción y la especificación de cada PT entrevistado en el Museo. Y en último lugar, extraemos las conclusiones más importantes de la parte conceptual y empírica.

Cartagena su objetivo principal es potenciar el turismo de la ciudad, tiene muchos recursos turísticos, se dota de transporte turístico, terrestre y marítimo. Cartagena quiere conquistar el paladar del viajero, degustando la gastronomía marinera como por ejemplo el típico caldero, sin olvidar los vinos de la tierra y las bebidas tradicionales como el café asiático. Información extraída de la página web del Ayuntamiento de Cartagena.

Según la autoridad portuaria de Cartagena, argumenta que está creciendo cada vez más la llegada de cruceros en la zona del Mediterráneo, en especial al puerto de Cartagena haciendo de ella, una escala apetecible para más de sesenta y siete mil pasajeros desde enero a julio de este año. Entre los atractivos turísticos que hacen de Cartagena un destino excepcional, cabe destacar:

- Centro de interpretación del Castillo de la Concepción.
- Centro de interpretación de la Muralla Púnica.
- Museo del Teatro Romano de Cartagena.

- Otros hallazgos arqueológicos: Augusteum, Casa de la Fortuna y Decumano.
- Refugio-museo de la Guerra Civil.
- Fuerte de Navidad.
- Ascensor-panorámico al Parque Torres.
- Barco y autobús turístico.

Según [www.iet.com](http://www.iet.com) informa, que las comunidades que más nos visitan son Madrid, Valencia y Cataluña. Y los países extranjeros que más nos visitan son los países británicos (23%), Francia (27%), Alemania (16%), Italia (5%) y cada vez más vienen más visitantes de Rusia.

Cartagena ofrece un abanico de posibilidades, para disfrutar con en el tiempo libre como: los turismos de salud, fiestas populares Semana Santa (considerada de interés turístico internacional), cartagineses y romanos (considerados de interés nacional), cultura musical como por ejemplo la mar de músicas, festival de jazz etc.

## 5. LOS RRHH PARA EL TURISMO

No nos podemos olvidar del sector del turismo. En la actualidad España aspira a posicionarse como destino líder del mundo. Para lograr estos objetivos, se necesitan personas capacitadas de proveer experiencias turísticas satisfactorias.

Se trabaja bien en el sector del turismo, cuando captamos al público, al visitante que viene a España; y porque tenemos la certeza de que volverán.

Fundamentalmente, la importancia de los RRHH en el sector turístico se debe a dos razones: por pertenecer sector servicios (las personas cualificadas que desempeñan un papel importante

ejecutando sus tareas) y porque esto implica que el coste de personal será más alto que en otros sectores.

Por otro lado, el sector del turismo lo consideramos como un generador de riqueza y empleo en el mundo, en los países desarrollados y los que están en vía de desarrollo. Hay que destacar que cuanto más días festivos hay, más trabajo habrá en este sector del turismo.

Hay que decir que los directivos hoy en día, hablan siempre desde el punto de vista de los RRHH. Consiguen que sus empleados cumplan las normas de la organización y que sepan en todo momento y en todo lugar, las tareas que tienen que hacer y, por supuesto, lo que se esperan de ellos.

Por consiguiente, los principales factores que afectan a los objetivos de las empresas turísticas son los siguientes, según comenta (Manuela Pardo, 2007):

Factores externos del entorno general. Como los cambios en la economía (reduce el presupuesto para vacaciones), cambios demográficos (3ª edad como nuevo mercado), cambios sociales (ocio) y cambios políticos (incremento del terrorismo genera miedo a viajar).

Factores externos del entorno competitivo. Como los cambio de clientes (nuevos productos), cambio de proveedores (comprar billete de avión por internet en vez de por agencia de viajes), cambio en producto de sustitución (video conferencia mejor que viajar al lugar que tiene más costes), cambio en competidores actuales (venta de servicios por internet empujan a empresas, estar en la red) y cambio de competidores potenciales (las agencias de viajes como por ejemplo en los grandes almacenes).

Factores internos. Cambio en el clima empresarial (nuevas expectativas de cómo deberían ser dirigidos o promocionados) y cambios en la estructura organizativa (crear nuevos departamentos o nuevos PT) todo ello afecta a los objetivos de la empresas turísticas.

A continuación, desarrollamos la parte empírica en profundidad, como hemos nombrado anteriormente.

## 6. APT DEL MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA.

Vamos a contar una reseña evolutiva del Museo Teatro Romano de Cartagena.

Más adelante, expondremos la estructura jerárquica del Museo facilitado por la Directora Doña Elena Ruíz. Y explicaremos, los distintos PT del Museo, detallando aquellos que pudimos entrevistar. Obtuvimos todos los datos necesarios para analizar los PT. Por consiguiente, describimos y especificamos uno a uno. Sobre todo su misión, funciones, habilidades y requerimientos de cada PT.

Decidimos el método de recogida de información (el cuestionario). Indicamos al sujeto en qué consiste el cuestionario y para qué se realiza, para definir mejor cada PT con toda su descripción y especificación. Damos las gracias al Museo por facilitarnos también las funciones principales de los PT más importantes y nos puntualizan que si tenemos dudas, podemos acceder a la página web: [www.teatroromanocartagena.org](http://www.teatroromanocartagena.org) y encontrar toda la información adicional que necesitemos.

Después rellenamos la ficha de perfil del PT, de forma estructurada y esquematizada, consiguiendo la información más relevante, para que saquemos conclusiones con datos reales y así

desglosar al detalle cada PT, para saber en un futuro el perfil qué se requiere para ese PT.

## 6.1-HISTORIA DEL MUSEO-TEATRO ROMANO DE CARTAGENA.

Vamos a ver la evolución del Museo y los hallazgos del Teatro Romano de Cartagena. Los trabajos arqueológicos efectuados desde 1990 hasta la actualidad, permitió conocer la arquitectura del edificio.

En primer lugar, el teatro se encuentra situado en los cerros más elevados de la ciudad, que junto al puerto da sensación de grandiosidad a todos los que llegan a la ciudad por mar. El teatro tiene un graderío o cávea, con capacidad para 7.000 espectadores, que se articula en tres sectores horizontales.

El primer edificio corresponde al palacio Pascual de Riquelme donde encontramos la recepción, la tienda de recuerdos, la sala de exposiciones temporales, la biblioteca, las salas de archivos, los despachos, las salas de reuniones y el salón de actos; mientras el segundo edificio se sitúa en General Ordóñez, encontrando la Sala 1 dónde se desarrolla la arquitectura y en la Sala 2 la escultura, continua por un corredor arqueológico bajo la iglesia de Santa María la Vieja, convirtiendo el Teatro en la más notable pieza de la visita.

Podemos dar fe de las riquezas arquitectónicas que se encuentran alrededor del teatro, los edificios más emblemáticos de Cartagena son la Catedral, el Palacio Consistorial, el Castillo Medieval y las Instalaciones Portuarias, etc. Se convierte en el lugar más atractivo y monumental de la ciudad portuaria de Cartagena. Entre los años 1996 y 2003, se completa la casi total excavación de todo el Teatro.

CUADRO 7 “Fotografía del Teatro Romano”

**CUADRO 7**

Antes



Después



Fuente: Web del Teatro Romano

Hay que puntualizar, que el Teatro Romano está financiado por la Fundación del Teatro Romano, para los fines culturales y didácticos. Además, las innumerables piezas halladas durante las sucesivas excavaciones en el Teatro, han permitido crear el “Museo del Teatro Romano de Cartagena”.

El Museo está diseñado y construido por Rafael Moneo (Arquitecto) inaugurado en 2008, este proyecto se dedicó a la excavación, restauración y puesta en marcha del Teatro.



CUADRO 8 “Fotografía Exterior del Museo”

CUADRO 8



Fachada

Fuente: Web del Teatro Romano

Por último, se constituye la Fundación Teatro Romano de Cartagena en 2003, integrada por Comunidad Autónoma de Murcia, el Ayuntamiento de Cartagena y Caja Murcia. Enumeramos los objetivos inmediatos del Museo, aún estando actualmente en crisis, como por ejemplo:

- ✓ Conservación, restauración y revalorización del Teatro Romano.
- ✓ Gestionar sus aspectos culturales, administrativos, técnicos y económicos del Museo del Teatro Romano.
- ✓ Promocionar las ofertas culturales del Museo, mediante las exposiciones, las publicaciones, etc. Fomentar su difusión dentro y fuera de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.
- ✓ Prestar servicios especializados de información. Asesorar y documentar material de arqueología.

- ✓ Participar en el desarrollo de las actividades universitarias que contribuyen a mejorar la realización de sus fines fundacionales.
- ✓ Promover programas de formación continua para el personal de museo.

El Museo actúa como tal, también se encarga de realizar congresos, cursos, actividades infantiles, rutas nocturnas, como por ejemplo, la noche de los museos, etc.

A continuación, plasmaremos la estructura jerárquica y explicaremos resumidamente las funciones principales de cada PT dentro de dicha estructura, aunque algunos PT como mantenimiento no han sido encuestados debido a que no se encontraban en el momento de la entrevista individual por PT.

## 6.2-ESTRUCTURA JERÁRQUICA DEL MUSEO. EXPLICACIÓN DE LOS PT.

La información de la estructura jerárquica fue facilitada por la actual Directora-Gerente Doña Elena Ruíz.

El día que se procede a encuestar al personal del museo, se solicita ver el número de empleados para encuestar, sus nombres, identificación del PT, etc.

Y con los datos proporcionados, se deduce que la plantilla del museo, se compone de trece empleados y no pertenecen directamente al museo, los servicios exteriores como limpieza, mantenimiento, seguridad.

Los 13 trabajadores se distribuyen en:

1. Director-Gerente.
2. Secretaria (administración)
3. Responsable de la Documentación.
4. Responsable de la Tienda del Museo.
5. Dos Guías con Grupos
6. Dos Guías en Recepción.
7. Tres Vigilantes por turno.
8. Una limpiadora por turno.
9. Uno de Mantenimiento.

Todo ello lo podemos observar en la siguiente estructura jerárquica.

CUADRO 9: ESTRUCTURA JERÁRQUICA DEL MUSEO

**CUADRO 9**

<b>ALTA DIRECCIÓN</b>
Director- Gerente
<b>DIRECCIÓN INTERMEDIA</b>
Secretaria
Responsable de Documentación
<b>PUESTOS OPERARIOS</b>
Guía en Museo (2 personas)
Guía en Recepción (2 personas)
Dependiente Tienda de Regalos
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>
Limpieza
Seguridad
Mantenimiento

Fuente: Museo del Teatro Romano de Cartagena

Vamos a enumerar brevemente cada uno de los PT, sus funciones más relevantes. Para cuando describamos cada PT, sepamos en qué consiste y que fin tiene cada PT.

### 1. Funciones principales de un Director-Gerente

Dirigir y coordinar los presupuestos del patronato, de las actividades que se realicen en el Museo y por supuesto, a su personal. Elaborar plan anual de actuación del Museo. Adoptar medidas, para conservar y proteger el patrimonio artístico custodiado en el museo. Montar las obras de la sala del museo, supervisarlo personalmente. Proponer la adquisición de obra de carácter histórico-artístico. Promover en nombre del museo, las relaciones y acuerdos de cooperación con otros museos y universidades. Coordinar publicaciones científicas y formar a su personal para que se reciclen. Facilitar a la consejería los datos, sobre el registro de bienes muebles de carácter histórico y artístico del museo, según el artículo 60 de la Ley del Patrimonio Español.

### 2. Funciones de Secretaria-Administración:

Sus funciones son las siguientes: Colaborar con dirección para desarrollar su capacidad de aprendizaje en PT de responsabilidad. Atender el teléfono. Recibir las visitas. Organizar y gestionar los viajes de trabajo de la dirección. Diariamente, redactar la correspondencia y documentación compleja, con las indicaciones de su contenido, preparándolo para su firma y salida. Custodiar las actas, libros y archivos del centro. Archivo general. Levantar actas de sesiones. Dar fe de los acuerdos adoptados. Y por último, realizar cualquier función encomendada por dirección dentro de su ámbito de competencias.

### 3. Funciones de Responsable de Documentación

Garantizar la localización y recuperar los fondos del museo ya sean objetos, publicaciones, fotografías o documentos históricos administrativos. Tener acceso directo a la información sobre colecciones y documentos del museo, sobre la base de datos Lucius, que incluye inventario, catalogar y digitalizar los dibujos de los materiales. Controlar los archivos fotográficos de imágenes de objetos de colecciones museísticas, del edificio, excavaciones o de diferentes investigadores. Y por último, documentar la colección del Teatro Romano como la excavación arqueológica, incluido los planos y material digitalizado.

### 4. Funciones de Vigilantes

Informar, orientar y ayudar a los turistas dentro del museo. Indicar dónde están los servicios y la tienda de recuerdos. Señalar los puntos de salida para cuando termine el recorrido de la visita.

Observar que nadie toque o dañe cualquier pieza de las que están expuestas. Después cuando terminan el turno, rellenar un parte diario en el que explica lo que sucede en el museo, si ocurre alguna anomalía, poder solucionarlo lo antes posible.

Comprobar que las instalaciones estén correctamente cerradas las puertas y las ventanas, también las luces apagadas (turno de noche) o en la apertura (turno de mañana). Custodiar la llave maestra del edificio, por el vigilante que le toque estar en el turno.

### 5. Funciones de Limpieza:

Limpiar todas las salas de exposiciones y los aseos correspondientes. Desempolvar el mobiliario y las señales de

prevención de riesgos. Limpiar la escalera mecánica y la de emergencia de arriba abajo. Una vez al mes, los lunes, limpiar los cristales exteriores de los muros cortina, con una máquina especial y también desempolvar las salas de usos múltiples, la biblioteca, los aseos, las sala de juntas, etc.

Reponer el papel higiénico, gel de mano y las pastillas desinfectantes para los inodoros de los aseos masculinos. Tener un especial cuidado con el conjunto monumental, el personal debe llevar botas con goma blanda para hacer el menor daño posible al entorno del teatro. El trabajo de limpieza del Teatro (exterior) consiste en: recoger papeles, colillas, matorrales, excrementos y todo lo que ensucien la imagen del teatro. Por último, aplicar dos veces al año los tratamientos de herbicidas y biácidos bajo la dirección técnica del museo.

#### 6. Funciones de Mantenimiento

Hacer un mantenimiento preventivo, correctivo y técnico legal de instalaciones. Climatizar y refrigerar: las instalaciones de ventilación, los sistemas de los ascensores y las escaleras mecánicas, protección contra incendios. Y todas aquellas tareas que no requieran de un presupuesto para su realización.

Servicio 24 horas para emergencias los 365 días al año. Con la presencia física de un oficial de mantenimiento en el centro que realice las labores de conducción de las instalaciones. Los mantenimientos técnico-legales se llevarán a cabo necesariamente los lunes.

### 7. Funciones de Guías turísticas

Saber contar la historia Antigua del Teatro. Conocer al detalle las piezas de las salas expositoras. Dirigir grupos reducidos de turistas para que se le entienda al hablar y no alzar la voz. Explicar los lugares que visitamos y la duración de la visita. Comunicar las normas de seguridad y conservación del sitio visitado.

Coordinar, informar y animar a los turistas tanto nacionales como extranjeros. Estar identificado para llamar por su nombre al Guía. Estar localizable por teléfono.

### 8. Funciones de Dependienta

Vender los productos de la tienda. Hacer inventario. Reestructurar la tienda temporalmente para atraer mejor al turista y que compre el producto.

Cuadrar la caja registradora. Ayudar en recepción cuando vienen grupo grande de turistas. Entregar información con folletos, bonos, etc. Coordinar la posible cola de visitantes en la entrada del Museo, vigilar que no haya ningún hurto en la tienda.

Estas son todas las funciones principales de todos los PT que aparecen en el esquema jerárquico del Museo. A continuación, explicaremos en qué partes se desglosa el cuestionario realizado al Teatro Romano de Cartagena.

## 6.3-METODOLOGÍA DEL CUESTIONARIO

La información que se obtiene del cuestionario, es útil porque se puede conseguir la máxima información en poco tiempo. En el cuestionario se redactan las respuestas de los trabajadores, también

se puede comparar los resultados con otros PT. El cuestionario lo tiene que realizar un experto analista, para que los datos que se extraigan del cuestionario sean fiables y válidos.

El objetivo del cuestionario es: identificar las tareas, las responsabilidades, las condiciones, las habilidades y los conocimientos necesarios para cada PT. Concretamente, consta de varios bloques:

- ✓ En primer lugar, nos encontramos con los datos más directos del trabajador, su nombre, el nombre del PT que ocupa, cuál es su área, el nombre de su jefe inmediato, cuantas personas hay como él en ese mismo puesto, por último el nombre del responsable de la encuesta.
- ✓ En segundo lugar, dibujar su PT en la organización y de forma resumida la misión u objetivo.
- ✓ En 3º lugar, describir detalladamente del PT las funciones que realizaría a diario, semanal, mensual o esporádico. Por consiguiente, pone las responsabilidades, conocimientos y capacidades que se pide o se espera del trabajador para desempeñar ese PT. Las condiciones laborales como ubicación, salud y seguridad, horario laboral, de que turno está y el tipo de contrato que tiene.
- ✓ Por consiguiente, los factores de especificación como la formación académica del trabajador y la recomendada para el PT, especificar los conocimientos que se tiene de informática y de idiomas, describir la experiencia dentro y fuera del actual PT, y las habilidades personales
- ✓ Por último, Sello, firma y fecha de la persona encuestada.



El 25 de Julio del 2013, la analista se dirigió al Museo Teatro Romano en horario de verano: del 1 de Mayo a 30 de Septiembre, de martes a sábado, en horario de 10:00-20:00h. Comenzó a encuestar a la (directora-Gerente) y ésta le facilitó la estructura organizativa del museo, le indicó que el único PT que no se encontraba era el de mantenimiento, porque sólo viene una vez al mes a realizar las revisiones pertinentes.

La duración de la captación de información con la encuesta fue de 5 horas (11h-16h), en total para todos los PT.

Cuando finalizó cada cuestionario, la analista entregaba a cada persona el formulario para que revisara sus respuestas, si estaba todo correctamente, cuando elaborase la ficha del APT.

El análisis de la información, genera como resultado, la descripción y especificación de los PT.

#### **6.4-DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PT DEL MUSEO.**


Elaboramos una ficha por cada PT encuestado obteniendo los siguientes: directora, secretaria, documentalista, guía turística, dependiente de la tienda de regalos, vigilante y limpiadora.

El objetivo principal de elaborar las fichas de cada PT es conseguir identificar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y para que los departamentos puedan ubicar correctamente el PT dentro de la estructura organizativa de la empresa, analizar las actividades de trabajo de la persona, describir responsabilidades y los factores de especificación (requisitos del PT)

Seguidamente, analizada la información y desgranadas las distintas tareas de los PT, se valora la organización funcional de los RRHH.

A continuación, mostramos las fichas de cada PT, de mayor a menor jerarquización.



***Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: “Museo Teatro Romano de Cartagena”***

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	 <b>MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA</b>
NOMBRE PUESTO: <b>DIRECTORA-GERENTE</b>	DEPARTAMENTO: DIRECCIÓN
SUPERVISOR INMEDIATO: NINGUNO	
<u>OBJETIVOS DEL PUESTO:</u> GESTIONAR, CONTROLAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DEL MUSEO DEL TEATRO ROMANO	
<u>FUNCIONES Y TAREAS:</u> GESTIONAR EL MUSEO COORDINAR EL AREA DE TRABAJO: DOCUMENTACIÓN, CONSERVACIÓN, DIFUSIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA. REUNIONES ESPORÁDICAS CON EL PATRONATO. CONTROLAR QUE SU PERSONAL ESTÁ EN SU PUESTO	
<u>RESPONSABILIDAD:</u> REALIZAR CORRECTAMENTE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DE GESTIÓN. DIFUNDIR EDUCACIÓN Y CULTURA.	
RELACIONES: DIRECTORES DE MUSEOS, SU PERSONAL Y AUTORIDADES.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
LOCALIZACIÓN: INTERIOR DEL MUSEO LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO. EN EL EXTERIOR CUANDO HAY REUNIONES DE LA INSTITUCIÓN.	
AMBIENTALES: ALTA TEMPERATURA, POCO RUIDO, POCAS LUZ	
SALUD Y SEGURIDAD: PRECAUCIÓN EN ESCALERA DEL TEATRO Y MECÁNICAS. MANTENIMIENTO ANUAL DE EXTINTORES. VIGILAR QUE SE CUMPLAN LAS NORMAS DE PREVENCIÓN.	
HORARIO LABORAL: 8-15H	TIPO CONTRATO: INDEFINIDO
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	 <b>MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA</b>
F. ACADÉMICA SE EXIGE: DOCTORA DE ARQUEOLOGÍA E HISTORIA ANTIGUA	
F. RECOMENDADA: LICENCIADA EN ARQUEOLOGÍA	
EXPERIENCIA REQUERIDA: POR LO MENOS 5 AÑOS	
<u>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS REQUERIDAS</u>	
INFORMÁTICA: PAQUETE OFFICE, REDES SOCIALES, INTERNET, ADOBE READER. IDIOMA: NO ES OBLIGATORIO. HABILIDADES: LÍDER, CAPACIDAD DE ANÁLISIS, TOMA DE DECISIONES, RESUELVE CONFLICTOS, HABILIDAD ADMINISTRATIVA. ACTITUDES: DISPONIBILIDAD, IMPARCIAL, PROACTIVA, OBJETIVA. DESTREZAS: COORDINAR MUCHAS LABORES DE DISTINTOS DEPARTAMENTOS	
ELABORADO POR: JUANI	FECHA: 25/7/2013

**Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: “Museo Teatro Romano de Cartagena”**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	 MUSEO <b>TEATROMANO</b> DE CARTAGENA
NOMBRE PUESTO: <b>SECRETARÍA</b>	DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN
SUPERVISOR INMEDIATO: DIRECTOR-GERENTE	
<u>OBJETIVOS DEL PUESTO:</u> LLEVAR AL DIA LAS TAREAS DE LA ADMINISTRACIÓN	
<u>FUNCIONES Y TAREAS:</u> FACTURAR. GESTIONAR EN BANCOS RECIBOS, NÓMINAS. ATENDER EL TELÉFONO. ENTREGAR LA CUENTA A LA COMUNIDAD AUTÓNOMA. RECADOS EN HACIENDA. REDACTAR DOCUMENTACIÓN IMPORTANTE ESTAR A LAS ÓRDENES DE DIRECCIÓN.	
<u>RESPONSABILIDAD:</u> DE TODO EL PAPELEO QUE CONLLEVA LA GESTIÓN DEL MUSEO.	
RELACIONES: DIRECTORES DE MUSEOS, PERSONAL DEL MUSEO Y AUTORIDADES.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
LOCALIZACIÓN: INTERIOR DEL MUSEO	
AMBIENTALES: TEMPERATURA IDEAL	
SALUD Y SEGURIDAD: TODO CORRECTO. ANUALMENTE REVISIÓN DE EXTINTORES.	
HORARIO LABORAL: 9-15H	TIPO CONTRATO: INDEFINIDO
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	 MUSEO <b>TEATROMANO</b> DE CARTAGENA
F. ACADÉMICA SE EXIGE: FP SECRETARÍA INTERNACIONAL	
F. RECOMENDADA: NINGUNA	
EXPERIENCIA REQUERIDA: NO ES OBLIGTORIA	
<u>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS REQUERIDAS</u>  INFORMÁTICA: PAQUETE OFFICE, FACTUSOL, INTERNET, PÁGINA DE LA SEGURIDAD SOCIAL. IDIOMA: MUY IMPORTANTE EL INGLÉS B1 HABILIDADES: CAPACIDAD DE ANÁLISIS, INICIATIVA, HABILIDAD ADMINISTRATIVA Y ORGANIZATIVA ACTITUDES: DISPONIBILIDAD, EMPATÍA, AMABILIDAD, ORDENADO, PUNTUAL, PROACTIVO. DESTREZAS: CONTROLAR LA CONTABILIDAD, INFORMÁTICA Y EL INGLÉS	
ELABORADO POR: JUANI	FECHA: 25/7/2013

***Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: “Museo Teatro Romano de Cartagena”***

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	 <b>MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA</b>
NOMBRE PUESTO: <b>RESPONSABLE DOCUMENTACIÓN</b>	DEPARTAMENTO: DOCUMENTACIÓN
SUPERVISOR INMEDIATO: DIRECTOR-GERENTE	
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO:</b> DOCUMENTAR, GESTIONAR, REGISTRAR Y FACILITAR DOCUMENTACIÓN DEL MUSEO.	
<b>FUNCIONES Y TAREAS:</b> ENCARGA DE LA DOCUMENTACIÓN DE CUALQUIER MUSEO. GESTIONAR DOCUMENTACIÓN PRIMARIA COMO OBJETO ARQUEOLÓGICO. REGISTRAR EL PROCESO DE EXTRACCIÓN. FACILITAR ACCESO A NUEVOS INVESTIGADORES. ANALIZAR, CONSERVAR Y RESTAURAR LOS MONUMENTOS EXPUESTOS. CONTOLAR PERIÓDICAMENTE LOS INMUEBLES.	
<b>RESPONSABILIDAD:</b> SALVAGUARDAR LA DOCUMENTACIÓN Y REGISTRO DE LAS EXCAVACIONES	
RELACIONES: DIRECTORES DE MUSEOS, PERSONAL DEL MUSEO Y AUTORIDADES.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
LOCALIZACIÓN: INTERIOR DEL MUSEO	
AMBIENTALES: ALTA TEMPERATURA, LUZ ADECUADA	
SALUD Y SEGURIDAD: PRODUCTOS TÓXICOS EN EL TALLER DONDE SE CONSERVA EL PATRIMONIO	
HORARIO LABORAL: 9-15H	TIPO CONTRATO: INDEFINIDO
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	 <b>MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA</b>
F.ACADÉMICA SE EXIGE: LICENCIADO EN ARQUEOLOGÍA	
F. RECOMENDADA: NINGUNA	
EXPERIENCIA REQUERIDA: MÍNIMO 1 AÑO	
<b>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS REQUERIDAS</b>	
INFORMÁTICA: PAQUETE OFFICE, PROGRAMA DE TRATAMIENTOS DE IMÁGENES, BASES DE DATOS, AUTOCAD. IDIOMA: NO ES OBLIGATORIO.RECOMENDABLE B1 DE INGLES HABILIDADES: LIDER, CAPACIDAD DE ANÁLISIS, INICIATIVA, TOMA DE DECISIONES, RESUELVE CONFLICTOS, HABILIDAD ADMINISTRATIVA, TRABAJO EN EQUIPO ACTITUDES: DISPONIBILIDAD DESTREZAS: INVESTIGAR Y TRATAR DOCUMENTACION DE BIBLIOTECA, ORGANIZAR CURSOS FORMATIVOS	
ELABORADO POR: JUANI	FECHA: 25/7/2013



***Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: “Museo Teatro Romano de Cartagena”***

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE PUESTO: <b>GUÍA TURÍSTICA</b>	DEPARTAMENTO: ATENCIÓN AL CLIENTE	
SUPERVISOR INMEDIATO: DIRECTORA		
<u>OBJETIVOS DEL PUESTO:</u> VENDER BONOS. INFORMAR AL TURISTA		
<u>FUNCIONES Y TAREAS:</u> RECOGER DATOS ESTADÍSTICOS. EXPLICAR EL ORDEN DE LA GUÍA. ARQUEAR CAJA. VENDER ENTRADAS DE MUSEO. PREPARAR HOJAS DE GRUPO. PREPARAR LA NOCHE DE LOS MUSEOS. ORGANIZAR TALLER DE NIÑOS.		
<u>RESPONSABILIDAD:</u> MANEJO PROGRAMA INFORMÁTICO. RESOLVER DUDAS AL TURISTA. ATENDER TELÉFONO.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
LOCALIZACIÓN: INTERIOR DEL MUSEO (RECEPCIÓN)		
AMBIENTALES: EXCESO HUMEDAD. ALTA TEMPERATURA.		
SALUD Y SEGURIDAD: PRECAUCIÓN EN ESCALERA DEL TEATRO Y MECÁNICA		
HORARIO LABORAL: 10-20H	TIPO CONTRATO: OBRA O SERVICIO	
RELACIONES: DIRECTORA DE MUSEO Y PUERTO DE CULTURAS, LOS TURISTAS		
F.ACADÉMICA SE EXIGE: LICENCIADA EN HISTORIA DEL ARTE Ó FP INFORMACION TURISTICA.		
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO		
F. RECOMENDADA: ACREDITACION ESPECÍFICA DE CCAA DE GUÍA TURÍSTICA.		
EXPERIENCIA REQUERIDA: 1-2 AÑOS EN PUESTO SIMILAR		
<u>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS REQUERIDAS:</u>  INFORMÁTICA: NOCIONES DE PAQUETE OFFICE, TPV PROGRAMA MUSEO. IDIOMA: INDISPENSABLE, INGLÉS Y FRANCÉS (B1) Y OPCIONAL ALEMÁN O RUSO HABILIDADES: CAPACIDAD DE ANÁLISIS. MANEJO DE GRUPOS, TRABAJO EN EQUIPO. ORIENTADO A RESULTADOS ACTITUDES: DON DE GENTES, IMPARCIAL, OBJETIVOS, AMABLE, PACIENCIA DESTREZAS: COORDINAR Y CONTROLAR A GRUPOS.		
ELABORADO POR: JUANI	FECHA: 25/7/2013	

***Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: “Museo Teatro Romano de Cartagena”***

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	 <b>MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA</b>
NOMBRE PUESTO: <b>DEPENDIENTA</b>	DEPARTAMENTO: VENTAS
SUPERVISOR INMEDIATO: DIRECTORA	
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO:</b> CONSEGUIR OBJETIVO DE VENTAS INVIERNO MINIMO 1500€. VERANO 6000 €.	
<b>FUNCIONES Y TAREAS:</b> ARQUEAR LA CAJA REGISTRADORA. INVENTARIAR LOS ARTÍCULOS. VIGILAR LA TIENDA. REALIZAR PEDIDOS DE STOCK. REDECORAR LA TIENDA.	
<b>RESPONSABILIDAD:</b> VENDER LO MÁXIMO POSIBLE. REFORZAR A LOS GUÍAS CUANDO VENGA UN GRUPO GRANDE DE TURISTAS.	
RELACIONES: CON LOS COMPAÑEROS DE LA PLANTILLA	
CONDICIONES DE TRABAJO	
LOCALIZACIÓN: INTERIOR	
AMBIENTALES: EXCELENTES.	
SALUD Y SEGURIDAD: TODO CORRECTO	
HORARIO LABORAL: 10-20H	TIPO CONTRATO: INDEFINIDO
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	 <b>MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA</b>
F.ACADÉMICA SE EXIGE: FP INFORMACIÓN TURÍSTICA.	
F. RECOMENDADA: CURSO DE GUÍA. ESCAPARATISMO Ó ATENCIÓN AL CLIENTE.	
EXPERIENCIA REQUERIDA: MÍNIMO 6 MESES	
<b>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS REQUERIDAS</b>	
INFORMÁTICA: MODO USO AVANZADO (TPV PROGRAMA DEL MUSEO), CORREO Y PAQUETE OFFICE. IDIOMA: MUY IMPORTANTE INGLES B1, OPCIONAL: FRANCÉS, ALEMÁN O RUSO. HABILIDADES: CAPACIDAD DE ANÁLISIS, TOMA DE DECISIONES, INICIATIVA, ORIENTADA A RESULTADOS. ACTITUDES: AMABLE, DISPONIBLE, PUNTUAL. DESTREZAS: CONTROLAR LA TIENDA Y RECEPCIÓN CUANDO VIENEN MUCHOS TURISTAS.	
ELABORADO POR: JUANI	FECHA: 25/7/2013

***Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: “Museo Teatro Romano de Cartagena”***

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	 <b>MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA</b>
NOMBRE PUESTO: <b>VIGILANTE</b>	DEPARTAMENTO: SEGURIDAD
SUPERVISOR INMEDIATO: DIRECTORA	
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO:</b> CUSTODIAR EL PATRIMONIO. VIGILAR LA ENTRADA Y LA SALIDA DEL MUSEO Y DEL TEATRO ROMANO.	
<b>FUNCIONES Y TAREAS:</b> CONTROLAR Y VIGILAR EL ACCESO. VISUALIZAR LAS CAMARAS DE SEGURIDAD. AYUDAR EN LABORES LOGÍSTICAS. DAR LA BIENVENIDA A LOS TURISTAS CUANDO ENTRAN AL MUSEO.	
<b>RESPONSABILIDAD:</b> EVITAR QUE NADIE DETERIORE EL PATRIMONIO HISTÓRICO DEL MUSEO. EVITAR QUE NADIE SE CUELE AL MUSEO POR LOS ALREDEDORES.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
LOCALIZACIÓN: INTERIOR Y EXTERIOR DEL MUSEO	
AMBIENTALES: ALTA TEMPERATURA EN VERANO.	
SALUD Y SEGURIDAD: PRECAUCIÓN EN ESCALERA DEL TEATRO Y MECÁNICAS	
HORARIO LABORAL: 8-20H	TIPO CONTRATO: INDEFINIDO.
RELACIONES: CON LOS VISITANTES. CON LA DIRECTORA Y TODA AQUELLA AUTORIDAD QUE VISITE EL MUSEO.	
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	 <b>MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA</b>
F.ACADÉMICA SE EXIGE: ENSEÑANZA SECUNDARIA	
F. RECOMENDADA: CURSO DE PRIMEROS AUXILIOS.	
EXPERIENCIA REQUERIDA: MÍNIMO 2 AÑOS.	
<b>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS REQUERIDAS</b>	
INFORMÁTICA: NO REQUIERE CONOCIMIENTOS IDIOMA: NO ES OBLIGATORIO. HABILIDADES: CAPACIDAD DE ANÁLISIS. INICIATIVA, MANEJO DE GRUPOS, MANEJO CONFLICTOS. TOMA DE DECISIONES, ORGANIZADO. ACTITUDES: DON DE GENTES, CONCILIADOR, PROACTIVO, PUNTUAL DESTREZAS: UTILIZAR EL MULTIPLEXOR Y MONTAJE DE EQUIPOS.	
ELABORADO POR: JUANI	FECHA: 25/7/2013



**Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: “Museo Teatro Romano de Cartagena”**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	 <b>MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA</b>
NOMBRE PUESTO: <b>LIMPIADORA</b>	DEPARTAMENTO: LIMPIEZA
SUPERVISOR INMEDIATO: DIRECTORA	
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO:</b> MANTENER LIMPIO Y ORDENADO EL MUSEO Y EL TEATRO ROMANO	
<b>FUNCIONES Y TAREAS:</b> LIMPIAR TANTO LAS SALAS DE ESPOSICIÓN, OFICINAS, ASEOS, TEATRO. REPONER MATERIAL GENERAL DE LIMPIEZA. LUNES LIMPIEZA GENERAL DE TODOS LOS CRISTALES DEL EDIFICIO.	
<b>RESPONSABILIDAD:</b> EVITAR QUE NADIE SE RESBALE O SE CAIGA MIENTRAS LIMPIA CUALQUIER ZONA DEL MUSEO O TEATRO.	
RELACIONES: CON LOS COMPAÑEROS DE LA PLANTILLA	
CONDICIONES DE TRABAJO	
LOCALIZACIÓN: INTERIOR Y EXTERIOR DEL MUSEO	
AMBIENTALES: ALTA TEMPERATURA, POCO RUIDO, LUZ ARTIFICIAL.	
SALUD Y SEGURIDAD: PRECAUCIÓN EN LAS ESCALERA DEL TEATRO Y MECÁNICAS	
HORARIO LABORAL: 7-15H	TIPO CONTRATO: PARCIAL
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	 <b>MUSEO TEATRO ROMANO DE CARTAGENA</b>
F.ACADÉMICA SE EXIGE: ENSEÑANZA PRIMARIA	
F. RECOMENDADA: CURSO DE MANIPULADOR.	
EXPERIENCIA REQUERIDA: NINGUNA	
<b>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS REQUERIDAS</b>	
INFORMÁTICA: NO ES INDISPENSABLE IDIOMA: NO ES OBLIGATORIO. HABILIDADES: ORGANIZADA. TABAJO EN EQUIPO ACTITUDES: AMABLE, PERFECCIONISTA, PUNTUAL DESTREZAS: ACTUAR CON RAPIDEZ ANTE CUALQUIER SITUACIÓN.	
ELABORADO POR: JUANI	FECHA: 25/7/2013

## 7. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos pretendido cumplir los objetivos analizando en profundidad las funciones principales de los PT, para mejorar la planificación de los RRHH, reclutar y seleccionar al personal para ocupar un PT idóneo, evaluar el rendimiento y formación, la retribución, planificar la carrera profesional y gestionar la salud y la seguridad del trabajo.

Este trabajo está dividido en dos partes:

La primera parte trata teórica (definición de los aspectos relevantes, explicación de los diferentes métodos de recogida de información con sus características, ventajas e inconvenientes). La segunda parte es la empírica, llevamos a la práctica la teoría, escogemos el método apropiado para entrevistar al personal del Teatro Romano de Cartagena.

De la parte teórica hemos concluido los siguientes puntos:

1. Identificar y realizar correctamente las funciones, actividades y tareas del PT, para que la organización tenga en cuenta, lo que se refiere a lo nombrado anteriormente, como es la selección, evaluación de rendimiento, formación, gestión de la salud, etc. También para evitar que en los PT, aparezca excesiva acumulación de tareas, que sea el trabajo poco efectivo y que se produzcan conflictos laborales.

2. Establecer correctamente la descomposición de la descripción como son (los objetivos, tareas, responsabilidades y las condiciones de trabajo) y la especificación del PT son los requisitos como (la experiencia, formación, habilidades y destrezas).

3. Es un aspecto fundamental de este proyecto, el método de recogida de información que vamos a utilizar en el momento de estudio del APT, que dependiendo de las necesidades que tenga la organización, se utilizará un método u otro.

4. Es esencial conocer en qué momento se tiene que realizar el APT como por ejemplo cuando se crea una empresa nueva, cuando se crea nuevos PT o por la modificación de los PT existentes por nuevas tecnologías. Ante todo, se pide permiso a la organización con antelación para realizar el APT. Y una vez comenzad el análisis no se puede interrumpir a no ser que ocurra circunstancias de fuerza mayor.

Por otro lado, de la parte empírica extraemos las siguientes conclusiones:

1. Se ha realizado el APT, se procede a redactar la ficha definitiva de los PT entrevistados, y se recomienda a las empresas que actualicen los PT ya existente o los PT nuevos. También las descripciones de los PT, deben revisarse periódicamente y actualizarse de acuerdo con las exigencias que demande la realidad del PT a desempeñar.
2. APT delimita las funciones y responsabilidades, evitando la duplicidad.
3. Del APT se han sacado varias impresiones personales sobre el Museo: en el tema de seguridad hay que aumentar la señalización de la salidas de emergencia, en la entrevista hubo un feedback (comunicación clara entre el entrevistado y entrevistador) y es muy importante, que con independencia del tamaño que tenga la

empresa, el empresario debe tener nociones básicas de cómo gestionar los RRHH de su propia empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

## 1. BIBLIOGRAFÍA

- LIBROS Y REVISTAS

Acosta, A.J., Fernández, N., Mollón, M. (2002). “Recursos Humanos en Turismo y Hostelería”. Prentice Hall.

Balkin, L., Cardy, D.B., Gomez Mejia, L.R. (2002). “Administración y Dirección Empresarial”. McGraw Hill.

Byars, L.L., Rue, L.W. (4ªEd). (1997). “Gestión de Recursos Humanos”. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002). “Gestión del Talento Humano”. México: McGraw Hill.

Dessler, G. (1994). “Supervision and Leadership in a Changing World”. Prentice Hall.

Dessler, G. (1996). “Administración de personal” México: Prentice-Hall hispanoamericana.

Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (3ªEd). (2007). “Gestión de los Recursos Humanos”. McGraw Hill.

Fernández-Ríos, M. (1995). “Análisis y descripción de puestos de trabajo” (teoría, métodos y ejercicios). Madrid: Díaz de Santos SA.

Fertonani, M., Actis Grosso, C. (1973). “Análisis y Valoración de Tareas”. Bilbao: Deusto.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D.B., Cardy, L.R. (2001). “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Prentice Hall.

Pardo, M., Luna, R. (2007). “Recursos humanos para el Turismo”. Prentice Hall.

Pereda, S. (1993). “Análisis y estudio del trabajo”. Eudema.

Puchol, L. (7ª Ed). (2007). “Dirección y Gestión de los Recursos humanos”. Díaz de Santos SA.

Rubio Gil, A. (2001). “Recursos Humanos en Sector Turístico Español: Organización del Trabajo y Empleo”. Ariel

Rul-Lan Buades, G. (1992). “Administración de los Recursos Humanos”. Etea.

Valero, J.A., Fernández, J., Matero, M. (2002). “Casos de Recursos Humanos y relaciones Laborales”. Pirámide.

- DIRECCIONES DE INTERNET

<http://www.adrformacion.com/cursos/comunica/leccion1/tutorial2.html>

<http://admonestrerecursoshumanos.wikispaces.com/file/view/F-MCP-010%20Encuesta%20de%20Descripcion%20y%20Perfil%20de%20Puesto.pdf>

<http://www.apc.es/conexiones.php?reg=10>

<http://www.emprendedores.es>

<http://www.eae.es>

<http://www.iet.tourspain.es/estadisticas/egatur/Mensuales/Nota%20de%20 coyuntura%20de%20Egatur.%20Agosto%202013.pdf>

<http://www.laverdad.es>

<http://www.liderazgoymercado.com>

<http://www.murciaturistica.es>

[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6195/12/17813\\_4.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6195/12/17813_4.pdf)

<http://www.teatroromanocartagena.org/>



# ANEXOS

## 2. ANEXOS

### ENCUESTA TEATRO ROMANO DE CARTAGENA 2013

Por favor, lea atentamente el cuestionario completo, para que comprender la información que se le requiere. El cuestionario debe ser contestado de manera independiente a otros colaboradores, que realizan un trabajo similar, para asegurar que cada puesto es considerado en términos de su propia contribución y sean tomadas en cuenta las similitudes que puedan llegar a tener en otras posiciones. Su cuestionario terminado deberá de ser devuelto a su analista y revisar el cuestionario para completarlo y comprobar su veracidad. Y a posteriori entregarlo al departamento de RRHH.

#### 1. DATOS DEL COLABORADOR

Nombre del Trabajador:  
Puesto Ocupante:  
Nombre Empresa:  
Área / Departamento:  
Nombre/Cargo Jefe Inmediato:  
Subordinados en este puesto:  
Fecha Revisión:  
Técnico de Encuesta:

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA): Indique (Total de personal en cada puesto)

3. OBJETIVO DEL PUESTO. Describa en forma sintetizada la misión u objetivo del puesto y/o lo que se espera conseguir.

---

---

4. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO. Menciona las funciones o actividades generales del puesto: (Horas al día y veces).

Diarias \_\_\_\_\_

---

Mensuales \_\_\_\_\_

---

Esporádicas \_\_\_\_\_

---

**Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: “Museo Teatro Romano de Cartagena”**

---

---

Marca con una “X” los REQUERIMIENTOS generales que creas necesarios para desempeñar tu puesto.

Edad: mínima: \_\_\_\_\_ máxima: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Femenino ( ) Masculino ( ) Indistinto

Estado Civil: ( ) Casado ( ) Soltero ( ) Otros:

Necesidad de viajar: ( ) Si ( ) No

Requerimientos Generales:

Buena presentación

Uniforme: Si o NO

Disponibilidad de horario:

Esfuerzo físico

Esfuerzo mental

Otros \_\_\_\_\_

**6. Condiciones laborales: (ej.: 9-14h)**

a) Ubicación del Teatro (al aire libre, de interior, de viaje, tierra, excavar, etc.) \_\_\_\_\_

b) ¿Cómo son las condiciones ambientales dentro y alrededor del teatro Romano?

Suciedad:

Oscuridad:

Frio:

Humos:

Cambios de temperatura:

Vibración:

Ruido:

Alumbrado:

c) ¿Cómo implica las condiciones de salud y seguridad en el museo?:

Lugar muy elevado:

Riesgos mecánicos: SI o NO

Cuáles: (aplastamiento monumento, pérdida de líquidos tóxico, etc.) \_\_\_\_\_

Ubicación correcta de salida de emergencia, extintores u otros:

Horario laboral:

Turno Mañana/ tarde/ noche:

Tipo Contrato:

Indefinido: \_\_\_\_\_

A tiempo parcial: \_\_\_\_\_

C. Prácticas: \_\_\_\_\_

Duración determinada. (Obra) \_\_\_\_\_

Sustitución: \_\_\_\_\_

Otros (Estacional): \_\_\_\_\_

7. FACTORES DE ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A. ¿Qué grado de estudios requiere tu puesto?

<input type="checkbox"/> Primaria
<input type="checkbox"/> Secundaria
<input type="checkbox"/> Preparatoria
<input type="checkbox"/> Estudios Técnicos Profesional:

---

B. Área de especialidad:

---

C. Conocimientos de Informática ( ) Si ( ) No. En caso de afirmativo, especifique:

---

---

D. Idiomas: SI ( ) o NO ( )

Idiomas obligatorio \_\_\_\_\_ opcionales \_\_\_\_\_ Certificados \_\_\_\_\_

E. Marca con una “X” las HABILIDADES Personales que se requieren para desempeñar tu puesto.

Liderazgo:

Capacidad de análisis:

Iniciativa:

Manejo de conflictos:

Toma de decisiones:

Trabajo en equipo:

Trabajo orientado a resultados:

Habilidad Administrativa:

Organizativo:

Manejo de grupos de trabajo

F. Marca con una “X” las ACTITUDES que se requieren para desempeñar tu puesto.

Amabilidad

Conciliador

Disponibilidad

Empatía

Honestidad

Imparcialidad

Objetivo

Ordenado

Puntual

Proactivo

Otro (s), especificar: \_\_\_\_\_

G. Enumera los CONOCIMIENTOS que debes tener en tu puesto:

---

---

H. Enumera la CAPACITACIÓN que sea necesaria para desempeñar las funciones de tu puesto:

---

---

**Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: “Museo Teatro Romano de Cartagena”**

---

---

¿Tu puesto requiere EXPERIENCIA previa en puestos similares? ( ) Sí

( ) No

Experiencia previa fuera de la organización:

En que puestos	Tiempo

Experiencia en la organización:

En que puestos	Tiempo

I. ¿Cuánto tiempo requiere una persona para adaptarse a la organización y desempeñar satisfactoriamente sus funciones?

---

**INSTRUCCIONES FINALES**

1. Revise el cuestionario
2. Firme el cuestionario y anote la fecha de elaboración
3. Devuélvalo al analista

FECHA

FIRMA

SELLO

GERENTE (FIRMA)