



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
E M P R E S A

# **Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial**

**Francisco José Luján García**

Curso 2016/2017

Director: David Cegarra Leiva

**Trabajo de Fin de Estudios para la obtención del título de  
Graduado en Administración y Dirección de Empresas.**

Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

**Índice**

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO.....	2
2. ASPECTO TEÓRICO DE LA CONICILIACIÓN LABORAL Y PERSONAL.....	3
3. ASPECTO TEÓRICO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO (APT).....	6
3.1 ¿Qué debemos analizar? .....	6
3.2 ¿Cómo podemos recopilar los datos?.....	7
3.3 ¿Qué problemática puede presentarnos en análisis de puestos de trabajo?.....	9
3.4 ¿Qué resultados se obtienen del análisis de los puestos de trabajo? .....	9
4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	10
5. METODOLOGÍA.....	11
5.1. APT .....	11
5.2. Conciliación.....	12
6. ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS DEL PUESTO DE TRABAJO EN COMÚN DE TODOS LOS PUESTOS.....	14
7. ANÁLISIS RESULTADOS ENCUESTA DE CONCILIACIÓN.....	19
8. PRINCIPALES PROBLEMAS EXISTENTES ACTUALMENTE A NIVEL DE CONCILIACIÓN. ....	24
9. PROPUESTA DE SOLUCIONES PARA MEJORAR LOS PROBLEMAS DE CONCILIACIÓN. ....	25
10. CONCLUSIÓN DEL TRABAJO.....	27
11. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO. ....	29
11.1. Limitaciones. ....	29
11.2. Futuras líneas de trabajo.....	29
12. BIBLIOGRAFÍA .....	31
13. ANEXOS.....	32

## **1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO**

El objetivo de este trabajo fin de estudios es el de realizar propuestas de mejora que favorezcan la conciliación de la vida laboral y personal de los trabajadores en un departamento concreto de una empresa de servicios industriales.

Para conseguir este objetivo hemos llevado a cabo una serie de acciones que reflejamos en este documento.

En primer lugar, se ha realizado una aproximación teórica a los principales conceptos de la conciliación de la vida laboral y personal. Asimismo, también ponemos en evidencia los problemas que genera, tanto sobre los resultados de la empresa como sobre los trabajadores, el no disponer de una adecuada conciliación de la vida laboral y personal.

Seguidamente se explica qué es un análisis de los puestos de trabajo, su función y utilidad. Este análisis se lleva a cabo con la finalidad de conocer perfectamente en qué consiste cada puesto de trabajo para poder plantear propuestas de mejora que no entren en conflicto con la ejecución de sus tareas.

A continuación, procedemos a exponer la parte empírica del trabajo fin de estudios. Para ello comenzamos presentando la empresa objeto de estudio. Seguidamente explicamos la metodología llevada a cabo en este trabajo.

El siguiente paso consiste en la exposición y análisis de los datos obtenidos a través de dos encuestas, una para realizar el análisis de los puestos de trabajo y otra para conocer la situación en la empresa y personal a nivel de conciliación de la vida laboral y personal. Esto nos permitirá conocer la situación actual de los trabajadores objeto de estudio.

Una vez conocida la situación actual, procedemos a plantear diferentes propuestas de mejora que contribuyan a mejorar la situación de la empresa y de los trabajadores por medio de una mejor política de conciliación de la vida laboral y personal.

Finalmente concluimos el trabajo con la exposición de las conclusiones, así como las principales limitaciones y líneas futuras de trabajo.

## **2. ASPECTO TEÓRICO DE LA CONCILIACIÓN LABORAL Y PERSONAL**

La conciliación de la vida laboral y personal es la manera en la que las personas se las ingenian para poder desempeñar al mismo tiempo los aspectos personales de su vida con su trabajo, intentando reducir lo máximo posible un conflicto entre ambos.

Una de las definiciones más aceptadas es la siguiente, "capacidad de los individuos, con independencia de edad y género, de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones" (Felstead et al., 2002).

Al hablar de las prácticas de conciliación de la vida laboral y personal en las empresas, hablamos de una de las prácticas más importantes de los recursos humanos actualmente. Y se definen como "aquellas prácticas (que la empresa pone a disposición del trabajador) que mejoran la autonomía de los trabajadores en los procesos de coordinación e integración de los aspectos de la vida laboral y no laboral" (Felstead et al., 2002).

De acuerdo con los profesores Cegarra et al. (2011), podemos discernir que no necesariamente se tiene que dar el tópico de que las responsabilidades familiares recaigan sobre la mujer, a causa de que el hombre decida dar mayor prevalencia a su trabajo. No es necesario ser mujer, estar casado o tener hijos para querer disfrutar de un equilibrio entre la vida laboral y personal que permita poder cumplir plenamente con sus objetivos laborales y personales.

Las empresas deben de ser capaces de adaptarse a las necesidades de sus trabajadores y ofrecerles medidas personalizadas de conciliación, ya que como es obvio, las necesidades entre un trabajador y otro pueden ser muy distintas.

En los casos en los que se producen diferencias entre el rol personal y el rol laboral, se habla de conflicto entre roles.

En este sentido, el rol personal hace referencia al tiempo que se dedica a las actividades que componen nuestra vida personal y privada, mientras que el rol laboral se entiende como el tiempo que le dedicamos a la realización de las tareas que componen nuestro trabajo. El conflicto se produce cuando una persona no puede compaginar ambos, es decir, cuando la realización de uno de ellos impide que se le dedique todo el

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

tiempo necesario y deseable al otro, produciéndose unos efectos negativos en el individuo (aumenta el estrés, aumenta la irritabilidad, disminuye el compromiso con la empresa, problemas de convivencia en casa, entre otros) (Conciliapyme, 2013).

Los efectos negativos sobre el trabajador se trasladan a la empresa en forma de baja productividad, deseos de abandonar la empresa, insatisfacción laboral y entonces es cuando la empresa se da cuenta que debe hacer algo.

Los conflictos de los que hablamos, como indican Sánchez-Vidal et al. (2011), son bidireccionales y se retroalimentan, ya que se pueden producir diferencias en la vida personal que afecten a la vida laboral y viceversa. Podemos encontrar el “conflicto trabajo-familia” que se trata de las alteraciones que se producen en la vida personal como consecuencia del trabajo, mientras que por otra parte se encuentra el “conflicto familia-trabajo”, el cual va en la dirección contraria al anterior ya que se trata de las perturbaciones que se producen en la vida laboral causadas por la vida personal.

Para poner solución y poder paliar estos conflictos de los que hablamos, existen una serie de prácticas de conciliación laboral y personal, las cuales dependerán de determinados factores como pueden ser el tamaño de la empresa, número de trabajadores, perfil del gerente, involucración en la empresa, etc... .

Según se den los factores mencionados anteriormente, se proponen algunas prácticas de este tipo, como pueden ser: implantar horarios/vacaciones flexibles, jornadas continuas o semanas comprimidas para obtener una mayor flexibilidad de tiempo; promover el e-learning y videoconferencias para proporcionar una mayor flexibilidad espacial a los empleados; llevar a cabo una reducción de tiempo a través de trabajo compartido o trabajo a tiempo parcial; excedencias, permisos por paternidad/maternidad de mayor duración que los oficiales, periodos sabáticos o intercambio de sueldo por vacaciones para el manejo de las ausencias/excedencias, entre otras prácticas.

Como señalan Cegarra et al. (2013), la figura de la gerencia de la empresa es crucial, ya que de ella dependerá la postura que tomará la empresa en materia de conciliación dentro de la organización. Si se tiene una buena predisposición a aplicar una buena cultura de conciliación en la empresa, los trabajadores tendrán una mayor facilidad a la hora de solicitar a la gerencia una buena práctica que les permita hacer

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

frente al conflicto que se les plantee y alcanzar la conciliación deseada, sin que tengan ningún temor a posibles consecuencias negativas posteriores.

Como resultado de aplicar estas prácticas y poner fin al conflicto entre roles, se obtienen una serie de resultados positivos para la empresa, como puede ser un aumento del compromiso de los empleados con la organización, una mayor productividad que lleve a una mejora de los beneficios o una actitud positiva de los empleados frente a situaciones negativas que se les puedan presentar.

Locke (1984) señala que la satisfacción laboral se refiere a la influencia positiva de los sucesos que se producen en el puesto trabajo de la persona en su vida diaria.

Muchos trabajadores, aunque en determinado momento no estén beneficiándose de ninguna práctica de conciliación, verán incrementada su satisfacción laboral al ver que pertenecen a una organización que puede ofrecerles ayuda si en alguna ocasión necesitan una solución de conciliación.

Como ya hemos dicho anteriormente, una organización que promueve y se muestra a favor de prácticas conciliadoras, genera una serie de efectos positivos como es un aumento del compromiso de los trabajadores con su empresa. Como indica Mowday R.T. (1998), se trata de la fuerza con la que un trabajador se siente identificado en una organización, por lo que el hecho de reforzar el compromiso de los empleados con la empresa da lugar a que mejore la actitud de estos dentro de la misma, produciéndose así una ventaja competitiva.

Hasta ahora hemos visto los efectos positivos que tiene la aplicación de prácticas de conciliación ante un conflicto entre roles, pero en muchas ocasiones, ante un conflicto como este, puede surgir la necesidad y el deseo de abandonar la empresa por parte del trabajador. Esto ocasionaría una pérdida de competitividad para la empresa además de una gran cantidad de costes como puede ser el coste de reclutamiento o coste de formación. Como indica Chinchilla (2015), las empresas que no promuevan la práctica de medidas de conciliación, acabaran viéndose afectadas negativamente.

Por lo que, aquellas empresas que ofrecen a sus empleados las ayudas y prácticas de conciliación enfocadas a reducir el conflicto que se les pueda presentar, además de evitar que se dé un deseo de abandono por parte de sus trabajadores, serán

más atractivas para otros trabajadores que sean susceptibles de incorporarse y mejorar así la competitividad de la misma.

### **3. ASPECTO TEÓRICO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO (APT)**

Se trata de un proceso que consiste en definir la finalidad de un puesto de trabajo determinado. Nos aporta información relativa a las habilidades y condiciones necesarias para desempeñar un trabajo, la formación y conocimientos que se requieren, así como una descripción de las actividades y tareas que se desarrollan en él.

El análisis de puestos de trabajo es una herramienta fundamental y de suma importancia para el desarrollo de los recursos humanos.

Simon L. Dolan, Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2007) señalan que no solo ayuda a la realización de las tareas de los recursos humanos, sino que además el APT es requerido a la hora de analizar las técnicas y metodologías utilizadas en la realización de dichas tareas.

Los datos que nos aporta conforman la base de una gran cantidad de actividades de recursos humanos (definición de puestos, rediseño del puesto de trabajo, el reclutamiento, la selección, la orientación y formación, entre otros).

Para todas estas actividades, es de vital importancia la correcta ejecución y aplicación del proceso de análisis de puestos de trabajo.

La demanda de la realización de un buen proceso de APT va en aumento, debido a la necesidad imperante de las organizaciones de hacerse más competitivas así como al deber de satisfacer las exigencias que le son impuestas.

Dolan, S. et al. (2007) indican que debido a esto, las empresas se interesan en el proceso de APT íntegro, ya que permite extraer información crucial para las organizaciones.

#### **3.1 ¿Qué debemos analizar?**

Dolan, S. et al. (2007) establecen que para saber que aspectos del puesto de trabajo debemos analizar, se deben de “responder” algunas cuestiones como:

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

¿Qué es lo que se hace en el puesto de trabajo en cuestión?

¿Qué se cree que se hace?

¿Qué realmente tienen hacer?

¿Qué es lo que harán?

¿Qué es lo que realmente quieren hacer?

¿Qué es lo que pueden hacer?

¿Qué es lo que quieren y hacen?

¿Qué se espera que hagan en un futuro?

Además, es importante conocer el entorno y las condiciones en las que el trabajador desempeña su puesto.

En el APT hay una relación entre la validez de los procedimientos con los costes. Por lo que, a medida que la información que se necesita deba de ser más precisa y fiable, los costes y el tiempo en obtener dicha información serán mayores (Dolan, S. et al., 2007)

### **3.2 ¿Cómo podemos recopilar los datos?**

Normalmente, a la hora de recopilar los datos y la información, antes de todo, se define el objetivo que se quiere lograr. Una vez que se tienen definidos los objetivos, la persona encargada de elaborar el APT se relacionará con el puesto de trabajo en cuestión, determinándose a partir de aquí que medio utilizará para llevar a cabo el análisis. Por último se valora la información obtenida y se llevará a cabo el seguimiento de la evolución del puesto de trabajo.

Existen numerosos procedimientos para recoger información. Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue (1997) indican como algunos de los procedimientos más utilizados los siguientes:

**OBSERVACIÓN.** De los métodos más sencillos, como su propio nombre indica, consiste en la observación del individuo que ocupa el puesto de trabajo a analizar, tomándose nota de las tareas que se hacen, como se hacen, el tiempo que le lleva hacerlas, etc. El principal problema que presenta es que está enfocado mayormente a los puestos de trabajo consistentes en periodos breves.

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

ENTREVISTAS. Se trata de llevar a cabo una conversación con la persona titular del puesto de trabajo, pudiendo ser estas estructuradas, las cuales siguen un esquema y tienen la ventaja de que se asegura el tratar los temas más importantes, o bien pueden ser no estructuradas, que no siguen ningún tipo de estructura ya que son ciertamente improvisadas al ir desarrollándose al tiempo al que se realiza la entrevista.

El principal problema de las entrevistas, tanto estructuradas como no estructuradas es el tiempo que se necesita para llevarlas a cabo.

CUESTIONARIOS. La persona titular del puesto de trabajo responde a las preguntas de un cuestionario, el cual suele ocupar en torno a 5 páginas. Una vez cumplimentado.

Los cuestionarios, al contrario que las entrevistas, tienen la ventaja que permiten obtener información de un gran número de empleados en un breve periodo de tiempo. Mientras que la interpretación que puede hacer el analista de las respuestas, se sitúa como el principal inconveniente, además de poder ser bastante caros.

CUESTIONARIOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO (PAQ). Se trata de un método muy específico, el cual se estructura en las siguientes categorías: recogida de información, procesos mentales, actividades físicas, relaciones con otras personas, contexto del puesto, otras características del puesto. A través de los elementos del puesto se procede a describir las seis categorías anteriores. Se aplica una escala de cinco puntos que permite analizar cada descripción.

Como ventaja destaca lo fácil que resulta llevarlo a cabo así como la gran cantidad de puestos de trabajos que permite analizar, mientras que como desventaja cabe mencionar lo extenso que puede ser.

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DIRECTIVOS (MPDQ). Su finalidad principal es la de analizar los puestos de trabajos de dirección.

Para Dolan, S. et al. (2007), el hecho de haber tantos métodos distintos de análisis de puestos de trabajo, a la hora de determinar cuál es el más adecuado para llevar a cabo el análisis, hace que debamos de tener en cuenta la utilidad que este tenga para las otras actividades de recursos humanos así como la capacidad que tiene el método en cuestión de abarcar ciertas cuestiones.

### **3.3 ¿Qué problemática puede presentarnos el análisis de puestos de trabajo?**

Lloyd L. Byars et al. (1997), indican que los problemas en el APT pueden aparecer debido tanto al propio proceso como al comportamiento humano, señalando algunos ejemplos.

Existen una gran variedad de métodos validos a la hora de elaborar un análisis de puestos, pero la mayoría de organizaciones solo recurren a uno de ellos, resultando obvio que, cuantos más métodos se utilicen, los datos obtenidos serán mejores.

Se suele dar que el proceso de APT es llevado a cabo por una sola persona, siendo lo ideal que además de esta persona, también intervinieran en el proceso tanto el supervisor como el titular del puesto.

En muchas ocasiones, los empleados no disponen de todo el tiempo deseado para llevar a cabo el análisis.

No es frecuente ver el apoyo de la alta dirección de la organización ni su participación en el proceso de APT, siendo clave que quedara patente de cara a todos los empleados.

Rara es la ocasión en la que los empleados tienen la formación suficiente para proporcionar datos de calidad en proceso, provocando que en muchas ocasiones los datos que nos aportan no reflejan 100% la realidad.

En muchos casos, el análisis únicamente nos aporta información sobre el que hacer del trabajador, pero no tiene ese carácter crítico que nos permita saber si el trabajo es realizado correctamente o deben incluirse cambios.

### **3.4 ¿Qué resultados se obtienen del análisis de los puestos de trabajo?**

Al realizar el análisis de los puestos de trabajo obtenemos como resultado la descripción del puesto de trabajo y la especificación del mismo.

Como señalan Lloyd L. Byars et al. (1997), la descripción nos da a conocer las funciones, responsabilidades y condiciones del puesto de trabajo, es decir, focaliza en explicar en que consiste el puesto de trabajo. Entre la información que debe darnos se encuentra la supervisión dada y recibida, responsabilidades, funciones y exigencias, entre otras. Mientras que por otra parte, al hablar de las especificaciones del puesto de

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

trabajo hablamos de las condiciones y requisitos (conocimientos, habilidades, capacidades) que han de reunir los trabajadores para que ejerzan su trabajo de manera correcta.

### **4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

La empresa en la que se centrará el estudio se sitúa en el Polígono Industrial Cabezo Beaza de Cartagena.

La empresa, pertenece a una multinacional cuya actividad principal es la de servicios industriales. Es líder en dicho sector tanto a nivel nacional como internacional y cuenta con una experiencia en el sector de más de 20 años.

Entre los principales cometidos que llevan a cabo, podemos citar el de realizar inspecciones industriales, ensayos, controles de calidad y de medio ambiente, asistencia técnica en construcción, entre otros.

#### **4.1 Descripción y justificación del departamento escogido.**

Al tratarse de una empresa con un número bastante elevado de trabajadores, hemos decidido centrarnos únicamente en los empleados pertenecientes al departamento de seguridad industrial.

El motivo que ha fundamentado dicha decisión estriba en el hecho de que, durante más de un año, he estado trabajando en él como becario, hecho que me ha facilitado bastante la toma de datos y el acceso a los empleados. Además, debido a la amplia dimensión de la empresa, así como la gran diversidad de puestos de trabajo que tiene, consideramos que sería mucho más factible realizar un estudio sobre un grupo reducido y homogéneo de trabajadores.

El departamento de seguridad industrial está compuesto por 7 personas, y el cometido que se lleva a cabo en este departamento es el de realizar inspecciones como OCA (Organismo de Control Autorizado) para el sector industrial, como pueden ser equipos a presión, instalaciones eléctricas de alta y baja tensión, vehículos de transporte de mercancías perecederas, embarcaciones de recreo y ascensores, entre otros.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. APT**

En primer lugar necesitábamos conocer con precisión la actividad desarrollada por los diferentes trabajadores del departamento, pero la empresa no disponía de sus correspondientes análisis de puestos de trabajo (APT), así que procedimos a realizarlos.

Para poder analizar los distintos puestos de trabajo, la toma de datos la he llevado a cabo mediante la realización de un cuestionario (*ANEXO I*) que han tenido que cumplimentar cada uno de los trabajadores.

El cuestionario ha sido cumplimentado por siete empleados de los cuales cinco son inspectores técnicos, entre los que se encuentra el jefe de departamento, una administrativa y una becaria que realiza labores de auxiliar administrativa.

La toma de datos fue individualizada. En cada uno de los cuestionarios realizados, me encontraba presente por si surgían dudas a la hora de entender lo que pide alguna cuestión determinada, y poder resolverlas en la mayor brevedad posible.

Dicha toma de datos fue llevada a cabo en la semana del 20 al 27 de Febrero de 2017, en horario de trabajo, concretamente en jornada matinal ya que es la que coincidía con mi jornada en la empresa, y llevando un tiempo promedio aproximado por encuesta de 15 minutos de realización.

El cuestionario, se encuentra formado por 26 preguntas. A continuación, como resumen del contenido del cuestionario, las vamos a agrupar por bloques dependiendo del tema que abarquen.

Encontramos un cuadro en el que cada empleado indica su puesto de trabajo, departamento al que pertenece, su nombre, así como el puesto de su supervisor, los puestos de trabajo que de él dependen y las horas que comprenden su jornada laboral normal.

A continuación, se realizan el bloque de preguntas relacionadas con los objetivos del puesto de trabajo y las tareas a realizar en el.

Posterior a este bloque, se desarrolla el de preguntas relacionadas con el tema de horarios de jornadas de trabajo y vacaciones, con todo lo relacionado con ello como puede ser la flexibilidad de horarios, la frecuencia con la que deben de realizar horas

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

extra así como las dificultades o facilidades que pueden tener a la hora de solicitar unas vacaciones.

Después podemos observar un bloque más centrado en el puesto de trabajo en sí, de como depende de los supervisores, el modo en el que se reciben las instrucciones de estos, así como también si de ellos dependen otros trabajadores o la colaboración con otros departamentos a la hora de realizar algún trabajo.

En este bloque también se encuentran las preguntas relacionadas con la formación necesaria para poder desarrollar el puesto de trabajo en cuestión, así como aquellas que tratan sobre las habilidades que son necesarias en el mismo, y la maquinaria y equipos de trabajo que son requeridos.

Por último, se agrupan las cuestiones relacionadas con las exigencias que pueden llevar los trabajadores, tanto físicas como emocionales, y también las relativas a las condiciones y riesgos a los que están sometidos los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Estas cuestiones, a diferencia de los bloques anteriores cuyas respuestas son abiertas, se contestan mediante una escala numérica, debiendo el trabajador señalar aquella que es más acorde con su situación.

### **5.2. Conciliación.**

Una vez terminado el análisis de los puestos de trabajo, hemos realizado a cada uno de los trabajadores, un cuestionario (*ANEXO II*) sobre la conciliación de la vida laboral y personal de estos, con el fin de poder conocer su situación actual en la empresa y su situación privada.

Es de gran importancia analizar el nivel de conflicto que puede tener cada trabajador, y como varía, dicho nivel, de un trabajador a otro en función del contexto en el que desarrolla su trabajo y su vida personal.

Igual de importante es conocer las prácticas conciliadoras que hay disponibles en la organización y la frecuencia con la que se recurre a ellas, como también el conocer la valoración que hacen sobre la cultura de conciliación de la empresa, es decir, si se trata de una organización que en caso de necesitar medidas conciliadoras para determinados casos te ayuda, o por el contrario pone trabas.

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

Dicho cuestionario, al igual que el de APT, ha sido cumplimentado por los siete empleados del departamento. En esta ocasión, no se hacen distinciones sobre el puesto que ocupa cada uno, ya que como se ha dicho, la finalidad del cuestionario es conocer como el trabajador es capaz de conllevar la conciliación entre su trabajo y su vida personal dentro de sus propias circunstancias.

La toma de datos fue individualizada para todos los empleados, con la excepción de uno de ellos, el cual se encontraba fuera por motivos laborales y tuvo que ser vía telefónica.

Los cuestionarios, formados por 17 preguntas, fueron completados en un tiempo medio de 5 minutos, siendo llevado a cabo entre los días 19 y 21 de Abril, en horario de trabajo.

Las variables empleadas, han sido obtenidas de la literatura y suelen ser empleadas en las investigaciones que se llevan a cabo en este ámbito.

En primer lugar encontramos el grupo de preguntas (P.1 – P.9) que nos da a conocer la situación personal de cada empleado, en lo que se refiere a si es hombre o mujer, edad, nivel de estudios, nivel del puesto de trabajo que ocupa, estado civil o situación laboral de la pareja en caso de que la hubiera, entre otras cuestiones.

Después de estas preguntas, encontramos las dos cuestiones (P.10 – P.11) que abarcan los tipos de conflicto (conflicto trabajo-familia y conflicto familia-trabajo), con las que intentamos conocer los desequilibrios que se les pueden presentar a los trabajadores en la vida personal a causa del trabajo y viceversa.

A continuación, encontramos el bloque de preguntas (P.12 – P.13) que hacen referencia a las prácticas de conciliación que pone a disposición de los trabajadores la empresa y el uso que han hecho los propios trabajadores de estas prácticas en el último año.

Posterior a este bloque se sitúa la pregunta 14, la cual pretende que los trabajadores hagan una valoración de como creen que se considera, en la empresa, determinadas prácticas que estos pueden llevar a cabo en su vida personal, como puede ser el empezar una familia, ausentarse del trabajo para cuidar a un hijo enfermo, prolongar la baja por maternidad/paternidad o fijar un límite máximo de horas de trabajo, entre otras.

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

El último bloque de preguntas (P.15, P.16, P.17), se centra en los horarios de los trabajadores, si estos se ajustan lo suficiente para cubrir las responsabilidades laborales y si creen que son los más apropiados, dándose también a conocer el horario de la temporada estival. Y las dos últimas se basan en conocer si los trabajadores tienen algún tipo de compensación por realizar jornadas laborales más largas y en como los propios trabajadores planificarían estas jornadas de trabajo en caso de que creyesen que hay maneras más adecuadas de hacerlo.

### **6. ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS DEL PUESTO DE TRABAJO EN COMÚN DE TODOS LOS PUESTOS**

#### **Departamento de Seguridad Industrial.**

Siete personas objeto de estudio, todas pertenecen al mismo departamento.

La mayoría de los puestos de trabajo a los que se les ha hecho un cuestionario de Análisis de Puesto de trabajo (APT) son inspectores, concretamente 5, con la excepción de una administrativa y de una becaria que ejerce labores también de administrativa.

El jefe de departamento de la delegación de Cartagena, supervisa a todos los trabajadores del departamento.

#### **Horario:**

Todos tienen una jornada laboral de 8 horas de duración:

Lunes a Viernes de 09:00 a 14:00h y de 15:00 a 18:00h.

Mientras que en verano por jornada intensiva el horario es de 08:00 a 15:00h.

En el caso de los inspectores, para determinados trabajos como puede ser una parada en Repsol, las jornadas se amplían a las 12 horas de duración de 08:00 a 20:00h. En estos casos, se alternan jornadas diurnas con jornadas nocturnas de trabajo.

Es muy común la realización de horas extra por parte de los trabajadores, sea cual sea el puesto de trabajo, ya que se pretende evitar el dejar a medias cualquier trabajo.

#### **Tareas:**

En lo que se refiere a tareas a realizar, destacamos que por parte de los inspectores, son muy parejas, ya que aunque pertenecen a distintos campos (inspectores

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

eléctricos, de vehículos, ascensores, entre otros) su principal cometido es el de realizar el mayor número posible de inspecciones (cada uno en su campo) y emitir el mayor número posible de informes y certificados.

Mientras que el principal y común objetivo de todos ellos es que las instalaciones inspeccionadas sean seguras y se puedan subsanar el mayor número posible de deficiencias.

Por parte de las administrativas, las principales tareas que desarrollan se relacionan directamente con el trabajo de los inspectores, ya que se encargan de la gestión documental, elaboraciones de presupuestos o emisiones de facturas de las distintas inspecciones que realizan estos, siendo su principal objetivo el agilizar los trámites necesarios para que los inspectores puedan trabajar de manera más fluida y ahorrar en tiempo.

### **Vacaciones:**

Centrándonos en el apartado de las vacaciones, cabe destacar que para todos los trabajadores, la política de vacaciones que sigue la empresa es flexible, en cierto modo, en épocas vacacionales (Navidad y Verano) ya que se establece la jornada intensiva, sin embargo, consideran que la duración de estas es insuficiente y que la libertad de poder solicitarlas siempre está muy limitada debido a que dependen de clientes y de la carga de trabajo.

El procedimiento es el mismo para todos, debiendo de ser solicitadas al responsable inmediato a través de un sistema web que tiene la empresa.

### **Supervisión:**

De los puestos de trabajo analizados, todos dependen de un supervisor más inmediato (jefe de departamento), dependiendo éste a su vez de un supervisor responsable que hay por encima en el organigrama.

El trabajo de todos los puestos suele ser supervisado con una frecuencia media-alta para poder constatar que el trabajo se está haciendo correctamente y si va en buena dirección hacia los objetivos establecidos.

### **Notificación de tareas/instrucciones:**

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

Las instrucciones, para todos los empleados, se realizan de tres maneras distintas: correo electrónico, teléfono o directamente en persona.

Podemos ver que para todos los puestos, la colaboración con otros departamentos es muy ocasional.

### **Formación necesaria:**

Para todos los puestos de trabajo es necesaria formación universitaria, siendo en el caso de los inspectores la de ingeniería según sea el caso (eléctrica, industrial, naval, etc.) mientras que para el puesto de administración es preferible el grado universitario en ADE o el grado en Relaciones Laborales, pero también es válido un grado medio o superior relacionado con estas dos carreras.

Por otra parte, para cada puesto de trabajo son necesarias unas habilidades y conocimientos mínimos: conocimientos básicos en electricidad, seguridad, equipos de frío, prevención de riesgos laborales, entre otros.

### **Formación a cargo de la empresa**

Cabe destacar que la empresa ofrece distintos cursillos de formación complementaria para cada trabajador en función del trabajo que va a realizar.

Mientras que toda la maquinaria que se utiliza es específica para cada puesto de trabajo según se trate de un campo u otro (hay algunos equipos comunes para todos los campos).

### **Exigencia física/emocional**

En lo relativo a las exigencias físicas y emocionales podemos observar que para todos los inspectores, la exigencia física (movimientos repetitivos, levantamiento de peso, equipos con vibraciones...) es media-baja, mientras que la exigencia emocional (trato con clientes, horarios irregulares, monotonía...) es media-alta.

Para el puesto de administración tanto exigencia física como emocional es media, ya que el puesto de trabajo no está sometido a condiciones demasiado extremas en ningún sentido.

### **Lugar de realización del trabajo**

Todos los puestos de trabajo, excepto el de administrativo que se realiza únicamente en oficina, compaginan trabajo al aire libre y bajo techo tanto en campo e

Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

industrias como en oficina, por lo que los riesgos a los que están estos expuestos (fuego, explosivos, riesgos eléctricos, radiación, riesgos mecánicos u objetos cortantes entre otros) son bastantes elevados. A continuación mostramos una tabla APT para el puesto de administrativo a modo de resumen, y otra para el puesto de inspector:

**ADMINISTRATIVO**

<b>NOMBRE DEPARTAMENTO</b>	SEGURIDAD INDUSTRIAL
<b>PUESTO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>HORARIO</b>	LUNES A VIERNES: 09:00 A 14:00h; 15:00 A 18:00h.  JORNADA INTENSIVA EN VERANO
<b>TAREAS</b>	GESTIÓN DOCUMENTAL, EMISIÓN FACTURAS, ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS, ENTRE OTRAS
<b>OBJETIVOS</b>	AYUDAR A AGILIZAR EL TRABAJO DE LOS INSPECTORES
<b>VACACIONES</b>	LIMITADAS A CIERTOS FACTORES  DEBEN SER SOLICITADAS AL RESPONSABLE
<b>SUPERVISIÓN</b>	TODOS DEPENDEN DEL JEFE DE DEPARTAMENTO  EL TRABAJO SE SUPERVISA CON UNA FRECUENCIA MEDIA - ALTA
<b>NOTIFICACIÓN TAREAS</b>	VÍA E-MAIL, TELÉFONO, DIRECTAMENTE EN PERSONA
<b>FORMACIÓN NECESARIA</b>	GRADO UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS / GRADO UNIVERSITARIO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS
<b>FORMACIÓN A CARGO DE LA EMPRESA Y MAQUINARIA DE TRABAJO</b>	CURSO BASICO DE PRL  MATERIAL DE OFICINA
<b>EXIGENCIA FÍSICA/EMOCIONAL</b>	FÍSICA: MEDIA - BAJA  EMOCIONAL: MEDIA
<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	OFICINA

Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

**INSPECTOR.**

<b>NOMBRE DEPARTAMENTO</b>	SEGURIDAD INDUSTRIAL
<b>PUESTO</b>	INSPECTOR
<b>HORARIO</b>	LUNES A VIERNES: 09:00 A 14:00h; 15:00 a 18:00h.  TRABAJOS OCASIONALES: 08:00 A 20:00 ALTERNANDO JORNADAS DIURNAS Y NOCTURNAS  JORNADA INTENSVA EN VERANO
<b>TAREAS</b>	REALIZAR MAYOR NÚMERO POSIBLE DE INSPECCIONES  EMITIR MAYOR NÚMERO POSIBLE DE CERTIFICADOS
<b>OBJETIVOS</b>	LAS INSTALACIONES INSPECCIONADAS DEBEN SER LO MAS SEGURAS POSIBLE  SUBSANAR DEFICIENCIAS
<b>VACACIONES</b>	LIMITADAS A CIERTOS FACTORES  DEBEN SER SOLICITADAS AL RESPONSABLE
<b>SUPERVISIÓN</b>	TODOS DEPENDEN DEL JEFE DE DEPARTAMENTO  EL TRABAJO SE SUPERVISA CON UNA FRECUENCIA MEDIA - ALTA
<b>NOTIFICACIÓN TAREAS</b>	VÍA E-MAIL, TELÉFONO, DIRECTAMENTE EN PERSONA
<b>FORMACIÓN NECESARIA</b>	GRADO UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA
<b>FORMACIÓN A CARGO DE LA EMPRESA Y MAQUINARIA DE TRABAJO</b>	DISTINTOS CURSOS DE FORMACION PARA TRABAJOS ESPECIFICOS.  MAQUINARIA ESPECIFICA POR PUESTO DE TRABAJO
<b>EXIGENCIA FÍSICA/EMOCIONAL</b>	FÍSICA: MEDIA  EMOCIONAL: MEDIA-ALTA

Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	CAMPO, INDUSTRIA Y OFICINA
-------------------------	----------------------------

## 7. ANÁLISIS RESULTADOS ENCUESTA DE CONCILIACIÓN

DATOS ANÁLISIS DESCRIPTIVO:

P1. Edad media: 32

P2. Hombres: 5                      Mujeres: 2

P3. Nivel de estudios: 6 trabajadores tienen estudios Universitarios/ Master  
1 trabajador tiene estudios Bachiller/ FP

P4. Categoría profesional: 1 jefe de sección - 6 Técnicos/Administrativos

P5. Nº medio de años que llevan los trabajadores en la organización: 6,89

P6. Tipo de jornada: Jornada completa: 7                      Jornada parcial: 0

P7. Casados/ Viven en pareja: 5                      Solteros: 2

P8. Los trabajadores casados o que viven en pareja, su pareja:

Trabaja a jornada completa: 4                      No trabaja: 1

P9. Nº medio de hijos/ edad media: 1,71/ 5,04

### PREGUNTA 10. CONFLICTO TRABAJO - FAMILIA.

ENCUESTA	ENCUESTA 1	ENCUESTA 2	ENCUESTA 3	ENCUESTA 4	ENCUESTA 5	ENCUESTA 6	ENCUESTA 7
<b>MEDIA TRABAJADOR</b>	5,33	5,66	5,33	2,33	3,33	5,66	3

### Media global: 4,37

Una vez obtenido el valor medio de conflicto por trabajador y el valor medio de conflicto global de la empresa, podemos resaltar que:

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

En el conflicto trabajo – familia, que se da cuando un trabajo con alta implicación genera problemas en la faceta personal o familiar, los trabajadores más jóvenes presentan un menor nivel de conflicto, siendo justamente estos mismos trabajadores, los que no viven en pareja o son solteros/as, y a la vez, no tienen hijos.

También cabe destacar a otro trabajador que presenta un nivel de conflicto bastante bajo, el cual, si que está casado y tiene un hijo, pero de todos los empleados casados, es el único que su pareja se encuentra en una situación de desempleo. A su vez, el nivel de estudios de este empleado es más bajo que el del resto de sus compañeros.

En una visión del valor medio global de la empresa, el cual se sitúa en 4.37, al ser la mayoría casados, con hijos, y con parejas que también trabajan, el nivel de conflicto global se sitúa en un punto en el que sí que se considera que hay cierto conflicto, es decir, cumplir con las responsabilidades laborales les genera problemas para poder satisfacer adecuadamente sus responsabilidades domésticas, personales o familiares.

### **PREGUNTA 11. CONFLICTO FAMILIA - TRABAJO.**

ENCUESTA	ENCUESTA 1	ENCUESTA 2	ENCUESTA 3	ENCUESTA 4	ENCUESTA 5	ENCUESTA 6	ENCUESTA 7
<b>MEDIA TRABAJADOR</b>	4,25	4	4	2	3	4,75	2,5

### **Media global: 3,5**

Una vez obtenido el valor medio de conflicto por trabajador y el valor medio de conflicto global de la empresa, podemos resaltar que:

En el conflicto familia – trabajo, que se da cuando una familia o vida con alta implicación genera problemas en la faceta profesional, ocurre algo parecido al nivel de conflicto trabajo – familia, y es que los trabajadores más jóvenes (además del trabajador que su pareja se encuentra en desempleo) son los que presentan un menor nivel de conflicto.

Cabe destacar que son los empleados que mayor número de hijos tienen, los que presentan un mayor conflicto, coincidiendo en que son los que mayor edad presentan.

Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

El valor medio global de conflicto se sitúa en un término medio 3.5, ya que hay empleados para los que hay un nivel considerable de conflicto mientras que para otros apenas se presenta ningún problema.

**PREGUNTA 12. INDIQUE SI EN SU EMPRESA LOS TRABAJADORES TIENEN DISPONIBLES LAS SIGUIENTES PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN. (ORDENADAS DE MAYOR A MENOR DISPONIBILIDAD PARA LOS TRABAJADORES)**

A continuación mostramos el resultado obtenido al analizar las 7 encuestas. Aparecen ordenadas de mayor disponibilidad a menor disponibilidad.

- 1º Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal.
- 2º Jornada intensiva.
- 3º Ausencia para el cuidado de niños enfermos o dependientes.
- 4º Horario flexible de entrada y salida.
- 5º Excedencia para cuidar de personas enfermas o personas dependientes por encima de las legales (con baja de la seguridad social)
- 6º Programa de vacaciones flexibles.
- 7º Flexibilidad de turnos.
- 8º Semana comprimida.
- 9º Permiso de maternidad por encima del mínimo legal.

Mencionar que hay algunas prácticas como la semana comprimida o la flexibilidad de turnos que algunos trabajadores consideran que no están disponibles.

Ninguno de los empleados considera que las horas anuales o Bolsa de horas, el permiso de paternidad por encima del mínimo legal y días de vacaciones extra sin sueldo está disponible para los trabajadores.

**PREGUNTA 13. INDIQUE SI USTED HA UTILIZADO EN SU ÚLTIMO AÑO ALGUNA DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN SIGUIENTES.**

Las prácticas de conciliación más utilizadas son las siguientes:

- 1º Jornada intensiva (4 trabajadores)
- 2º Flexibilidad de turnos (3 trabajadores)
- 3º Semana comprimida (2 trabajadores)
- 4º Horario flexible de entrada y salida (2 trabajadores)
- 5º Programa de vacaciones flexibles (1 trabajador)

El resto de prácticas de conciliación, como reducción de jornada con reducción de salario por encima del mínimo legal o permiso de maternidad/paternidad por encima del mínimo legal entre otros, no han sido llevadas a cabo por ninguno de los trabajadores en el último año.

**PREGUNTA 14. CULTURA DE CONCILIACIÓN EN LA EMPRESA.**

ENCUESTA	ENCUESTA 1	ENCUESTA 2	ENCUESTA 3	ENCUESTA 4	ENCUESTA 5	ENCUESTA 6	ENCUESTA 7
MEDIA TRABAJADOR	3,8	3,6	3,4	3,4	3,4	3,5	3,8

**MEDIA GLOBAL: 3,55**

En términos generales, la concepción que tienen los trabajadores de la cultura de conciliación de la empresa está por debajo del valor medio (4), lo que pone de manifiesto que consideran que puede mejorar en muchos aspectos, ya que por ejemplo, entre otras cosas, no creen que se tenga en muy buena consideración el establecer un límite máximo de horas de trabajo.

Resulta llamativo ver cómo piensan, ya que creen que la empresa da facilidades a la hora de tener hijos, en cambio, a la hora de mantener una familia que requiera mucha implicación por ciertos motivos no colabora tanto como cabría de esperar.

**PREGUNTA 15. INDIQUE QUE HORARIO DESEARÍA TENER (Y QUE LE PERMITA CUMPLIR CON SUS RESPONSABILIDADES LABORALES. INDIQUE POR FAVOR EL HORARIO DE TEMPORADA ESTIVAL (SI FUERA DISTINTO).**

De los siete empleados, solo dos se muestran conformes con el horario y la distribución actual de horas por jornada.

Uno de estos dos trabajadores, es el que ocupa el puesto de jefe de departamento (puesto más alto de los encuestados), lo que podría explicar el hecho de que, a pesar de presentar cierto nivel de conflicto de conciliación, el horario laboral que tiene sí que parece ajustarse a lo que él cree necesitar.

Mientras que el otro que da el visto bueno al horario actual, es casualmente aquel que presenta menor nivel de conflicto de conciliación en todos los sentidos, poniendo de manifiesto su conformidad con la situación actual en la que se encuentra en la empresa.

El resto de trabajadores, sin embargo, se muestran partidarios de cambiar la distribución de las horas. Mientras que la mayoría cree que lo más conveniente sería establecer la jornada intensiva de trabajo y alargar lo máximo posible la jornada matutina para eliminar las horas que se reparten por la tarde, otros consideran que lo mejor sería hacer un reparto equitativo de horas tanto para por la mañana como para por la tarde.

El horario estival para todos los empleados es de 08:00 a 15:00h.

**PREGUNTA 16. SI EN SU PUESTO TIENE QUE HACER EN OCASIONES JORNADAS MÁS LARGAS, ¿TIENE ALGUNA COMPENSACIÓN?**

En lo que se refiere a la compensación que puedan recibir por realizar, en alguna ocasión, una jornada de trabajo más larga de lo normal, existe unanimidad a la hora de contestar a esta pregunta, ya que para todos los trabajadores no existe ningún tipo de compensación en aquellos casos en los que la jornada laboral es más larga de lo habitual.

**PREGUNTA 17. SI EN SU PUESTO TIENE QUE HACER EN OCASIONES JORNADAS MAS LARGAS, ¿PODRÍA INDICAR SI BAJO SU PUNTO DE VISTA, SE PODRÍAN PLANIFICAR DE UNA MANERA MÁS ADECUADA?**

Por último, la pregunta 17, relativa a la idoneidad de la planificación en el caso de existir jornadas de trabajo más largas, nos muestra como, los dos empleados que creen que tienen un buen horario, consideran también que la planificación que se realiza en caso de tener jornadas más largas de lo normal es buena.

También considera correcta la planificación otro empleado, que casualmente es el que menor edad tiene.

Para el resto, la planificación podría mejorar. Principalmente consideran necesario que se haga un reparto más equitativo del trabajo, lo que podría hacer más fácil y llevaderas las jornadas largas laborales.

**8. PRINCIPALES PROBLEMAS EXISTENTES ACTUALMENTE A NIVEL DE CONCILIACIÓN.**

1°. Existe un nivel de conflicto trabajo – familia bastante elevado para los trabajadores. Como ya hemos explicado anteriormente, es el conflicto resultante de los desequilibrios que produce el trabajo en la vida personal de los trabajadores.

2°. A un nivel menor que el anterior, se puede apreciar que existe también cierto nivel de conflicto familia – trabajo, el cual surge por los efectos que tiene la vida personal en el trabajo.

3°. A pesar de que hay algunas prácticas de conciliación que sí que se llevan a cabo en momentos dados, hay otras que también pueden ser demandadas con relativa normalidad por los empleados y que no están disponibles para estos en gran parte de las ocasiones, como puede ser un programa de vacaciones flexible, la flexibilidad de turnos o permiso por maternidad por encima del mínimo legal.

4°. La concepción que tienen los empleados acerca de la cultura de conciliación de la empresa no es todo lo buena que debería serlo.

5°. La distribución de las horas no es buena para gran parte de los trabajadores, sobre todo para aquellos empleados que viven fuera de Cartagena, como puede ser en

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

Murcia o en Cieza. Esto les supone una pérdida de más de una hora de tiempo al día en desplazamientos, lo que les obliga a tener que calcular un margen de tiempo en el caso de que se puedan encontrar con atascos de tráfico, averías de coche, o cualquier otro impedimento que pueda suponer un retraso a la hora de comenzar la jornada laboral.

6°. En muchas ocasiones (sin incluir trabajos como pueden ser paradas de industrias que por convenio sí que llevan plus), cuando se está realizando una inspección a una instalación, surgen contratiempos para los inspectores que dan lugar a que se tenga que aumentar la jornada hasta poder terminar el trabajo. En estos casos, la empresa no dispone de ningún sistema de compensación formal, ni compensación económica ni posibilidad de cubrir ese tiempo extra con días libres, para poder recompensar esas horas extra.

7°. La planificación y el reparto del trabajo no siempre es buena en los casos en los que las jornadas de trabajo son más largas, ya que en ocasiones, el trabajo no se reparte de la manera más adecuada.

## **9. PROPUESTA DE SOLUCIONES PARA MEJORAR LOS PROBLEMAS DE CONCILIACIÓN.**

Al conocer con exactitud los puestos, gracias al análisis de los puestos de trabajo (APT) que hemos realizado con anterioridad, podemos plantear una serie de propuestas que ayuden a solucionar los problemas de conciliación sin llegar a entrar en conflicto con la realización de su trabajo.

Es clave hacer una mejora del sistema de tiempo flexible de trabajo. Como ya hemos visto en los resultados obtenidos de la encuesta de conciliación, la mayoría de los empleados no tiene acceso a un horario flexible de trabajo. El horario flexible de trabajo permite a los trabajadores repartir las horas de trabajo del día como mejor le convenga al trabajador, siempre debiendo de cumplir con las horas por jornada que tiene estipuladas en su contrato. Esta sería una forma efectiva de poder disminuir el conflicto trabajo – familia existente y permitir al trabajador compaginar mejor el trabajo con su vida privada.

Otra medida puede ser la implantación de la jornada intensiva, mediante la realización de todas las horas de la jornada de manera seguida y permitiendo al

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

trabajador ocupar la mitad de su día en el trabajo y la otra mitad en sus quehaceres personales.

Por ejemplo: Trabajando de 07:00 H a 15:00 H, se cumple con las 8 horas establecidas en el contrato y te permite tener toda la tarde libre para dedicarte a tu vida personal.

Por último, otra medida que cabe dentro de las limitaciones de los puestos de trabajo, sería permitir al trabajador repartir las horas de trabajo a lo largo del año como mejor le convenga. Es un sistema parecido al horario flexible, ya que otorga autonomía al empleado para organizarse como quiera, pero con la diferencia de que en este caso se trata del reparto de horas anual y no por jornada. Además se trata de una medida que se ajusta a las características de los puestos, ya que hay épocas del año en las que la carga de trabajo es mayor, mientras que en otras la carga es considerablemente menor, permitiendo al empleado organizarse de manera óptima según las horas que necesite para cubrir un trabajo u otro.

Por ejemplo: Concentrar el mayor número posible de horas en las fechas en las que hay prevista una parada, y descontarlas de aquellas épocas del año en las que no hay planificada ninguna parada o hay menor carga de trabajo, llegando siempre al límite de horas anual.

Como se ha dicho con anterioridad, para algunos empleados, la distancia existente entre el lugar de trabajo y su domicilio supone un problema considerable, lo cual no les permite compaginar, de la manera deseada, la vida personal y laboral. Es por eso que, dejando a un lado las medidas propuestas de tiempo flexible, también es importante la implantación de alguna medida que les permita ahorrar, siempre que se pueda, el tiempo que emplean en los desplazamientos de casa al trabajo y viceversa.

En aquellos casos en los que el trabajo que tienen que cubrir los inspectores es puramente documental, sería beneficioso para estos, la creación de algún tipo de red que les permitiera compartir el trabajo realizado desde casa con el sistema de la empresa. De esta manera se ahorran los desplazamientos a la oficina y solo deben preocuparse por aquellos desplazamientos que tienen que realizar para trabajos de campo, dejando el trabajo documental (informes, certificados, etc...) para casa.

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

Para los cursos de formación, establecer convenio con algún centro de formación que se sitúe en un punto intermedio para todos, evitando así los desplazamientos más largos, puede ser también una manera de evitar que el empleado tenga que recorrer largas distancias y ahorre en tiempo.

Aumentar la oferta de cursos de formación on-line que se ponen a disposición del empleado, e incentivar su realización, para evitar desplazamientos y ausencias.

También puede resultar interesante, y destinado sobre todo para aquellos trabajadores que tienen hijos/as de corta edad, la implantación de algún sistema que permita una reducción de su jornada laboral, pero aceptando la disminución de salario correspondiente. El trabajador acepta trabajar menos horas al día cobrando un salario menor, pero con la ventaja de poder dedicar más tiempo a sus hijos/as.

### **10. CONCLUSIÓN DEL TRABAJO.**

La conciliación de trabajo y vida personal es, actualmente, una de las prácticas más importantes dentro de la gestión de los recursos humanos en una empresa. Esta práctica es considerada por muchos como una ventaja competitiva para estas, ya que, el tener una buena política conciliadora supone un aumento de la motivación y bienestar de los empleados, lo que lleva a una mejora de los resultados de la empresa. Una empresa con una política de conciliación buena, va a estar siempre mejor valorada por los trabajadores, que una empresa que deja a un lado las prácticas de conciliación.

Para poder llevar a cabo la aplicación de medidas conciliadoras, es necesario conocer todos y cada uno de los puntos clave de un puesto de trabajo, y para lograrlo se realiza un análisis del puesto de trabajo (APT). Además, es necesario conocer tanto la situación personal como laboral de la persona en cuestión que puede demandar la aplicación de alguna de estas medidas.

En nuestro caso, realizado el análisis de los puestos de trabajo y de la conciliación de la vida laboral y personal de los siete trabajadores objeto de estudio, observamos que en términos generales, se plantea un conflicto bidireccional entre trabajo y vida personal al cual no se le aplican todas las prácticas de conciliación que serían necesarias, esto unido a que la valoración dada por los empleados sobre la cultura conciliadora de la empresa no es muy buena, hace necesaria la toma de una serie de medidas de conciliación enfocadas a mejorar la situación.

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

El conflicto que se presenta, en el caso de los desequilibrios producidos en la vida personal del empleado, por el trabajo, es mayor, que el conflicto que se produce en el sentido contrario. Problemas como la manera de planificar las jornadas laborales más largas de lo normal, el tener hijos y una pareja empleada, o el hecho de vivir a bastantes kilómetros de distancia del lugar de trabajo, complican bastante el poder llevar de manera equilibrada y satisfactoria vida personal y vida laboral.

Para poder hacer frente al conflicto que se les presenta a los empleados, se proponen una serie de propuestas de conciliación destinadas a los distintos empleados. Con estas medidas se pretende paliar los desajustes de tiempos de trabajo, promoviendo un tiempo de trabajo más flexible para todos. Conseguir unos espacios de trabajo más flexibles es otro de los objetivos, es decir, adoptar medidas enfocadas a aquellos trabajadores que tienen que recorrer distancias considerables para poder llegar a su puesto de trabajo. Y por último, ayudar a los empleados con hijos en corta edad y parejas empleadas, resulta vital para mejorar la conciliación de estos.

Considero que la toma de medidas de conciliación y su aplicación a aquellos empleados que lo demanden, tendrá resultados muy beneficiosos, en primer lugar para los propios empleados, ya que se ayudará a eliminar o a suavizar el nivel de conflicto que puedan presentar, mejorando su equilibrio personal y laboral y provocando un aumento de la motivación de estos, al ver que se encuentran en una organización que se preocupa por ellos, y en segundo lugar, para la propia empresa, ya que esa mejoría en el estado de ánimo y motivación de los trabajadores se traducirá en una mejora en los resultados obtenidos por estos y en consecuencia en una obtención de beneficios mayores para la empresa.

No debemos olvidar que será necesario actualizar el Análisis de Puestos de Trabajo con las modificaciones que se lleven a cabo para fomentar la conciliación de la vida laboral y personal.

Considero que la realización de este trabajo fin de estudios, me ha permitido enriquecer aún más la experiencia que ha supuesto realizar prácticas en una empresa. He podido aplicar in situ conocimientos de gestión de recursos humanos y ser totalmente consciente de la importancia que tienen dentro de las empresas. Ahora que ya estoy familiarizado con el funcionamiento desde dentro de una organización, me doy cuenta que todos y cada uno de los miembros que la componen son importantes, y qué

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

preocuparse por el bienestar de ellos es vital para la buena marcha de la empresa. Cada trabajador contento supone una ventaja competitiva, siendo la suma de todo esto lo que me permite ser consciente de que, una empresa con una buena gestión de recursos humanos es una empresa que merece la pena.

### **11. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE TRABAJO.**

#### **11.1. Limitaciones.**

Al tratarse de una empresa de gran tamaño, con oficinas por todo el territorio nacional e internacional, las conclusiones obtenidas solo se pueden aplicar al departamento analizado y no a toda la empresa.

El hecho de analizar únicamente un departamento, ha dado lugar a que las encuestas no se hayan podido realizar de manera anónima.

Entre los trabajadores sometidos a análisis, solo se ha podido contar con dos mujeres, siendo los restantes cinco, hombres.

Las dos únicas mujeres ocupan ambas el mismo puesto de trabajo (administración), siendo lo ideal que alguna de ellas ocupara el puesto de inspectora.

Durante la toma de datos, dos de los empleados fueron padres por primera vez, lo que llevó a un cambio de la concepción inicial que tenían acerca de la conciliación.

El hecho de tener inspecciones, cada día en lugares distintos, por parte de algunos de los empleados, complicó la toma de datos de estos, teniendo que ser tomada vía telefónica para uno de ellos.

#### **11.2. Futuras líneas de trabajo.**

Comprobar si la aplicación de las propuestas genera efectos positivos sobre el nivel de conciliación de los empleados.

Realizar una comparación de la situación, entre el antes y el después, de la aplicación de las medidas para cada uno de los empleados.

Analizar su impacto sobre el rendimiento y la obtención de beneficios de la empresa.

## Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

Conocer valoraciones y opiniones personales de los empleados que han sido objeto de estudio y comprobar si el sentimiento de identificación de estos con la empresa se ha visto aumentado.

Estudiar si alguna de las medidas propuestas puede mejorar en algunos aspectos y comprobar, en aquellas que han fallado, que es lo que no ha ido bien, para corregirlo y mejorarlo.

Dar a conocer, de alguna manera, los efectos positivos que ha tenido la aplicación de las propuestas en la empresa, al menos al resto de delegaciones a nivel nacional.

Realizar un estudio, como mínimo para toda la delegación de la empresa en Cartagena (todos los departamentos existentes).

Tratar de conseguir una colaboración mayor por parte de los superiores a los que pueda competir.

Intentar que la política conciliadora, de la delegación en general, mejore de manera significativa y evidente para todos los trabajadores.

## 12. BIBLIOGRAFÍA.

Byars, L. L. y Rue, L. W.N (1997): “Gestión de los Recursos Humanos.” McGraw-Hill, Madrid.

Cegarra, D (2011):”Guía de conciliación en la pyme”, Conciliapyme (2013)

Chiavenato, I. (2002): “Gestión del talento humano”. McGraw-Hill, México.

Chinchilla, N. (2015): “Keys to Women Development Agenda-Post 2015: the 3 Fs” Recuperado de <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/files/2014/03/NCH-CSW-10-02-2014.pdf>

Delgado Piña, M. I; Gómez Martínez, L; Romero Martínez, A. M; Vázquez Inchausti, E. (2006): “Gestión de Recursos Humanos del análisis teórico a la solución práctica.” Prentice Hall, Madrid

Dolan, S. L; Valle Cabrera, R; Jackson, S. E; Schuler, R.S (2007): “La Gestión De Los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito capital humano en tiempos de transformación.” McGraw-Hill, Madrid

Fernández Caveda, A. (1996): “Manual del director de recursos humanos”. CISS Gestión, Madrid.

Fernández-Ríos, M. (1995): Análisis y descripción de puestos de trabajo. Díaz de Santos, Madrid.

Sitio Web Oficial de CONCILIAPYME:

Etiqueta “INTERESANTE” <http://www.conciliapyme.es/>

### 13. ANEXOS.

#### 13.1. Anexo 1. Cuestionario de análisis de puestos de trabajo.

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>NOMBRE DEL TRABAJADOR</b>	
<b>PUESTO DEL SUPERVISOR MAS INMEDIATO</b>	
<b>PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL</b>	
<b>HORAS DE TRABAJO AL DIA</b>	
<b>ELABORADO POR</b>	

**1°. FINALIDAD PRINCIPAL DEL PUESTO DE TRABAJO.**

**2°. RESULTADOS QUE ESPERA OBTENER. RESULTADOS QUE SUELE OBTENER.**

**3°. ¿SE AJUSTAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS A LOS ESPERADOS?**

**4°. TAREAS A DESARROLLAR NORMALMENTE EN EL PUESTO DE TRABAJO.**

**5°. TAREAS QUE DESARROLLA DE MANERA IRREGULAR.**

**6°. PUESTO DE TRABAJO ANTERIOR AL ACTUAL.**

**7°. ¿EXISTE POSIBILIDAD ALGUNA DE CAMBIAR DE PUESTO? EN CASO AFIRMATIVO, ¿CUÁL SERÍA EL PUESTO?**

**8°. ¿QUÉ HORARIO COMPRENDE SU JORNADA LABORAL NORMAL? ¿CON QUÉ FRECUENCIA DEBE DE REALIZAR HORAS EXTRA DE TRABAJO?**

**9°. ¿EXISTE FLEXIBILIDAD DE HORARIOS EN ÉPOCAS VACACIONALES COMO PUEDE SER NAVIDAD/VERANO? HAGA UN EJEMPLO DE CÓMO PUEDE VARIAR SU HORARIO EN DICHAS ÉPOCAS.**

**10°. GRADO DE LIBERTAD A LA HORA DE SOLICITAR VACACIONES. ¿CUÁL ES EL PROCESO QUE DEBE SEGUIR?**

**11°. DURACIÓN MEDIA DE SUS VACACIONES. ¿CONSIDERA QUE SU DURACIÓN SE AJUSTA AL ESFUERZO QUE REALIZA EN EL PUESTO DE TRABAJO? O POR EL CONTRARIO ¿CONSIDERA QUE SON INSUFICIENTES?**

**12°. NÚMERO DE PERSONAS A SU CARGO. NOMBRE DE LOS PUESTOS SUPERVISADOS.**

**13°. EN CASO DE SUPERVISAR A OTROS, ¿QUÉ ACTIVIDADES FORMAN PARTE DE SU SUPERVISIÓN?**

**14°. HAGA UNA DESCRIPCIÓN DE LA FRECUENCIA CON LA QUE SU TRABAJO ES REVISADO POR SU SUPERVISOR.**

**15°. ¿TIENE AUTORIDAD TOTAL PARA CONTRATAR O TRANSFERIR EMPLEADOS QUE ESTÁN BAJO SU SUPERVISIÓN?**

**16°. ¿SE REQUIERE LA COLABORACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO? HAGA UNA DESCRIPCIÓN DE LO QUE PUEDE SER UNA COLABORACIÓN PARA USTED.**

**17°. TIPO DE FUENTE DE LA QUE PROVIENEN LAS INSTRUCCIONES DE SU TRABAJO. (ESCRITA, ORAL...)**

**18°. EXPERIENCIA NECESARIA PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO. EXPERIENCIA QUE TENÍA AL COMIENZO DE OCUPAR EL PUESTO DE TRABAJO.**

**19°. FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA PARA PODER DESEMPEÑAR EL PUESTO DE TRABAJO. ¿ES NECESARIO REALIZAR ALGÚN CURSO COMPLEMENTARIO A DICHA FORMACIÓN?**

**20°. ¿SE REQUIERE ALGUNA HABILIDAD ESPECIAL PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO? (BREVE ENUMERACIÓN DE LAS HABILIDADES NECESARIAS Y DE LAS ADQUIRIDAS)**

**21°. ¿SE REQUIERE EL USO DE ALGÚN EQUIPO DE TRABAJO? EN CASO AFIRMATIVO, DESCRIBA LA MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y EQUIPAMIENTOS QUE UTILIZA NORMALMENTE.**

**22°. EXIGENCIAS FÍSICAS Y EMOCIONALES A LAS QUE ESTA SOMETIDO EL PUESTO DE TRABAJO. (PUNTUACIÓN DE 0 A 4, DONDE 0 CORRESPONDE CON NUNCA Y 4 CON FRECUENTEMENTE)**

**-EXIGENCIAS FÍSICAS:**

POSTURAS INCÓMODAS	0	1	2	3	4
RITMOS ALTOS DE TRABAJO	0	1	2	3	4
MOVIMIENTOS REPETITIVOS	0	1	2	3	4
LEVANTAMIENTO DE PESO EXCESIVO	0	1	2	3	4
RUIDOS EXTREMOS	0	1	2	3	4
OTRAS EXIGENCIAS SENSORIALES	0	1	2	3	4
EQUIPOS CON VIBRACIONES	0	1	2	3	4
OTRAS	0	1	2	3	4

**-EXIGENCIAS EMOCIONALES:**

CONTACTO CON CLIENTES	0	1	2	3	4
TRABAJO BAJO PRESIÓN	0	1	2	3	4
HORARIOS IRREGULARES	0	1	2	3	4
SUPERVISIÓN ESTRICTA	0	1	2	3	4

Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

TRABAJO EN SOLITARIO	0	1	2	3	4
MONOTONÍA	0	1	2	3	4
OTROS	0	1	2	3	4

**23°. CONDICIONES FÍSICAS ACTUALES DEL PUESTO DE TRABAJO (PUNTUACIÓN DE 0 A 4, DONDE 0 SE CORRESPONDE CON NEFASTAS; 1 MALAS; 2 NORMALES; 3 BUENAS; 4 EXCELENTES)**

VIBRACIONES	0	1	2	3	4
CAMBIOS DE TEMPERATURA	0	1	2	3	4
ILUMINACIÓN	0	1	2	3	4
COMODIDAD DE LOS MUEBLES	0	1	2	3	4
VENTILACIÓN	0	1	2	3	4
HUMEDAD	0	1	2	3	4

**24° SU PUESTO DE TRABAJO ESTÁ LOCALIZADO:**

- BAJO TIERRA
- AL AIRE LIBRE
- BAJO TECHO
- EN UN ANDAMIO
- EN UN FOSO

**25°. CONDICIONES AMBIENTALES (PUNTUACIÓN DE 0 A 2, DONDE 0 = NUNCA; 1 = EN OCACIONES; 2 = HABITUALMENTE)**

HUMOS	0	1	2
POLVO	0	1	2
CALOR	0	1	2
SUCIEDAD	0	1	2
OLORES	0	1	2
LLUVIA	0	1	2

Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

HUMEDAD	0	1	2
RUIDO	0	1	2
FUERTES VIENTOS	0	1	2
FANGO/BARRO	0	1	2
OTROS	0	1	2

**26°. QUE RIESGOS RELACIONADOS CON LA SEGURIDAD E HIGIENE EXISTEN EN SU PUESTO DE TRABAJO Y CON QUE FRECUENCIA (PUNTUACIÓN DE 0 A 2, 0 = NUNCA; 1 = EN OCASIONES; 2 = FRECUENTEMENTE)**

FUEGO	0	1	2
EXPLOSIVOS	0	1	2
TRABAJOS EN LUGARES ELEVADOS	0	1	2
RIESGOS ELECTRICOS	0	1	2
RADIACIÓN	0	1	2
RIESGOS MECÁNICOS	0	1	2
OBJETOS EN MOVIMIENTO	0	1	2
OBJETOS CORTANTES	0	1	2
RIESGO POR INTOXICACIÓN DE HUMOS	0	1	2
OTROS	0	1	2

Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

**13.2. Anexo 2. Encuesta de Conciliación.**

- P1. Edad:**                      **P2. Indique si es:**     Hombre     Mujer
- P3. Indique su nivel de estudios:**  Sin estudios  Primaria  Bachiller/FP  Universitarios /Master
- P4. Indique su categoría profesional:**  Alta dirección  Dirección intermedia  Jefe de sección/turno  Técnico/Administrativo  Operario  Otro: .....
- P5. Indique el número de años que lleva trabajando para su organización:**
- P6. Indique el tipo de jornada que tiene en su organización:**  Jornada completa  Jornada Parcial
- P7. Indique si es:**     Casado/-a /vive en pareja  Soltero/-a     Separado/-a / divorciado/-a /  Viudo/-a
- P8. Si está casado/a o vive en pareja, indique si su cónyuge/pareja trabaja actualmente:**  
 SI →  Jornada completa  Jornada Parcial     NO                       Nunca ha trabajado
- P9. Indique el número de hijos que tiene:** \_\_\_\_\_ **y la edad de cada uno** \_\_\_\_\_ :
- P10. Indique si está de acuerdo con estas afirmaciones:**

	Total desacuerdo							Total acuerdo
El estrés o los problemas del trabajo afectan con frecuencia a su familia o vida privada	1	2	3	4	5	6	7	
Su trabajo le impide pasar el tiempo que le gustaría con su familia o amigos	1	2	3	4	5	6	7	
He tenido que dejar de hacer cosas importantes de mi casa o relacionadas con mi familia por entrar en conflicto con otras relacionadas con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	

- P11. Indique como le afectan los problemas familiares/situación personal en los siguientes aspectos:**

	No afectan	Afectan muchísimo					
Retraso en la hora de entrada o absentismo	1	2	3	4	5	6	7
Rotación o abandono voluntario del puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Rechazo de movilidad geográfica	1	2	3	4	5	6	7
Dificultad para encontrar un trabajo adecuado	1	2	3	4	5	6	7

Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

**P12. Indique si en su empresa los trabajadores TIENEN DISPONIBLES las siguientes prácticas de conciliación:**

	Ningún trabajador	Algunos trabajadores	Muchos trabajadores	Todos los trabajadores
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal				
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)				
Flexibilidad de turnos				
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo				
Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales)				
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana)				
Programa de vacaciones flexible				
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal				
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal				
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la seguridad social)				
Días de vacaciones extra sin sueldo				
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes				

**P13. Indique si usted ha UTILIZADO en el último año alguna de las medidas de conciliación siguientes:**

	NO	SI
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal		
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)		
Flexibilidad de turnos		

Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

Horario flexible de entrada y salida en el trabajo		
Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales)		
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana)		
Programa de vacaciones flexible		
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal (*conteste en relación al momento en que tuvo un hijo y no exclusivamente en el último año)		
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal (*conteste en relación al momento en que tuvo un hijo y no exclusivamente en el último año)		
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la seguridad social)		
Días de vacaciones extra sin sueldo		
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes		

**P14. Indique cómo se valora en su empresa.**

	Muy mal valorado						Muy bien valorado
Empezar una familia, esperar un hijo o adoptarlo	1	2	3	4	5	6	7
Ausentarse del puesto de trabajo para cuidar a un hijo enfermo o persona dependiente	1	2	3	4	5	6	7
Prolongar la baja de maternidad / paternidad	1	2	3	4	5	6	7
Fijar un límite máximo de horas para estar en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mantener una estructura familiar que requiere mucha implicación (ej. ambos cónyuges trabajan, hijos..)	1	2	3	4	5	6	7

**P15. Indique qué horario desearía tener (y que le permita cumplir con sus responsabilidades laborales). Indique por favor el horario de temporada estival (si fuera distinto).**

- El mismo que el actual.
- Propondría el siguiente horario:

Análisis de puestos de trabajo y propuesta para la mejora de la conciliación laboral y personal en departamento de empresa industrial.

**P16. Si en su puesto tiene que hacer en ocasiones jornadas más largas, ¿tiene alguna compensación?**

- No
- Si. ¿Cuál?

**P17. Si en su puesto tiene que hacer en ocasiones jornadas más largas, ¿podría indicar si bajo su punto de vista, se podrían planificar de una manera más adecuada?**

- No se puede planificar de una forma más adecuada. Así están bien.
- Si. ¿Cómo lo planificaría usted?