



Universidad
Politécnica
de Cartagena



U P C T

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

MASTER EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE MASTER

ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO EN UNA EMPRESA AGRICOLA

AUTOR: RUMENOV MALINOV, NIKOLA
DIRECTOR DEL TRABAJO: CEGARRA LEIVA, DAVID
CODIRECTORA: JAMILA LAMANE

Octubre 2018

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ANTECEDENTES	5
3. CONTEXTO	6
4. ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO	8
4.1 Definiciones	8
4.2 Fines e importancia del Análisis de puesto de trabajo	10
4.3 Ventajas del APT para sus propios empleados	14
4.4 Problemas que pueden surgir en la hora de realización APT.....	15
5. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	16
6. MÉTODOS DE RECOPIRAR LA INFORMACIÓN.....	16
6.1 Observación directa	17
6.2 Entrevista	17
6.3 Cuestionario	18
6.4 Método mixto.....	18
7. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	20
8. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	24
9. METODOLOGÍA.....	25
9.1 Ficha de entrevista	25
9.2 Descripción del puesto	31
9.3 Especificación del puesto	33
10. ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS.....	34
10.1 Condiciones climáticas	34
10.2 Falta de modernización en el puesto	34
10.3 Sistema de remuneración	35
10.4 Horario laboral	35
10.5 La motivación	36
11. PROPUESTAS DE MEJORAS.....	37
11.1 Mejoras de condiciones climáticas	37
11.2 Modernización del puesto.....	37
11.3 Mejoras en sistema de remuneración	38
11.4 Mejoras de horario laboral.....	39
11.5 Mejoras de motivación.....	40
11.6 Programa de Desarrollo Rural de Murcia.....	40

11.7 Empresas recomendadas	41
11.8 Tabla comparativa	42
11.9 Análisis de puesto de trabajo según nuestra propuesta de mejora	43
12. CONCLUSIONES	45
13. LIMITACIONES DEL TRABAJO.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46
Fuentes electrónicas:	47

<i>Esquema 1. Relaciones y aspectos del APT.....</i>	<i>14</i>
<i>Esquema 2. Modelo Lineal, organigrama de la empresa y número de ocupantes.....</i>	<i>21</i>
<i>Esquema 3. Posición del puesto en el organigrama.</i>	<i>24</i>

Tabla 1. Método de recopilar la información.....	19
Tabla 2. Cuestiones relevantes para realizar el APT.....	20
Tabla 3. Ficha de entrevista.....	25
Tabla 4. Tabla contenido APT, peón agrícola.....	30
Tabla 5. Descripción del puesto.....	31
Tabla 6. Especificación del puesto.....	33
Tabla 7. Horas ocupadas de principales actividades.....	35
Tabla 8. Tabla comparativa.....	42
Tabla 9. Análisis de puesto de trabajo según nuestra propuesta de mejora.....	43

Imagen 1. Máquina de siembra.....	22
Imagen 2. Cámara de germinación semillas.....	22
Imagen 3. Invernadero de hortalizas.....	22
Imagen 4. Invernaderos.....	23
Imagen 5. Carro con bandejas de planta.....	23
Imagen 6. Rieles actual de semillero.....	37
Imagen 7. Rieles con rodillos	38

Abreviaturas	
RRHH	Recursos Humanos
APT	Análisis de puesto de trabajo
PT	Puesto de trabajo

1. INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de este trabajo final de máster es realizar un Análisis de Puesto de Trabajo (APT) y mostrar la importancia que tiene el departamento de Recursos Humanos (RR.HH.). La aplicación de la herramienta fundamental- APT, proporciona una buena coordinación de funciones entre empleados y contribuye a lograr la optimación de puesto de trabajo y en la organización.

Hoy en día todavía existe un elevado número de Organizaciones que no están bien organizadas y no disponen de un departamento de Recursos Humanos (Enguirdanos, 2017). La empresa para la que realizaré el Análisis de Puesto de Trabajo es una empresa del sector agrícola en Región de Murcia, y desde mi propia visión como antiguo trabajador de la empresa puedo afirmar que la mayoría de las principales funciones se realizan mediante tareas manuales. No existe una moderna automatización e innovación de máquinas, casi todas las funciones se realizan por los trabajadores, por ese motivo queremos ver la importancia que tiene el Análisis de Puestos de Trabajo.

En primer lugar, vamos a presentar el problema, mediante la realización de un contexto. Seguidamente se va a hacer una revisión histórica de las distintas definiciones de APT. Paralelamente con la investigación se aportan citas bibliográficas, aportaciones propias, tablas, etc.

La realización de APT es esencial para una gestión adecuada de los RR.HH., es por esto que en un apartado del trabajo se va a profundizar en la importancia del APT, que tiene la finalidad la elaboración de dos documentos importantes: descripción de puesto y especificación de puesto y en conjunto la importancia del departamento de RR.HH. en la empresa.

El método de obtención de la información es imprescindible para realización de Análisis de Puesto de Trabajo que vamos a usar y creamos que es más eficaz en nuestro caso es obtenciónla entrevista. Una vez recibida la información vamos a crear la descripción y especificación del puesto.

El segundo objetivo de este trabajo es hacer una propuesta de mejoras del puesto de trabajo que se analiza. La implantación de estas mejoras contribuiría a mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

2. ANTECEDENTES

En este apartado nos vamos a centralizar en los casos más significativos en la historia de la administración y la organización de empresas.

Se puede decir que la administración y la organización existen desde hace miles de años. Por ejemplo, Dubois (1970) citado por (Fernández-Ríos, 1995) señala que ya en el año 1115 a.C., en la antigua China, el emperador solicita que todos los pretendientes a desempeñar puesto en el ejército o en la administración deberían enseñar sus capacidades para cabalgar, el tiro con arco, el cálculo aritmético, la música o la escritura.

La Gran Muralla China y las pirámides Egipto son un ejemplo de hace muchos años cuando el hombre empezó a crear grupos de trabajadores para conseguir sus objetivos que resultaban imposible de modo individual. La administración ha sido esencial para conseguir la coordinación del trabajo humano. La necesidad de organización y división del trabajo produjeron distintos modelos de gestionar personas.

Podemos determinar que la forma de orientar la gestión de los recursos humanos ha ido cambiando, gracias al desarrollo dinámico social, influenciado por sucesos y filosofía como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

El inicio sobre el estudio de APT está marcado con la revolución industrial en Europa y en Estado Unidos. Los autores, Charles Babbage en Europa y Frederick Taylor en Estados Unidos, fueron los primeros que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico. El nombre de Frederick Taylor está vinculado con la administración científica que surgió paralelamente con la revolución industrial, que se puede definir como un intento de investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo.

Después de la segunda guerra mundial con la aparición de las tecnologías y el equipamiento se hizo cierto que algunos de los problemas administrativos eran consecuencia del factor humano en vez de mecánicos. Esto estimulo la incorporación del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de satisfacción del trabajador en aspecto emocional y psicólogo, que va a atraer mejoras en aspectos de gestión del personal.

Este cambio hacia la satisfacción de los trabajadores, ha contribuido de manera positiva en la vida personal, profesional y en conjunto en la organización, esto convirtió la aplicación de los métodos y funciones de los Recursos Humanos en aspectos claves para las organizaciones.

En la actualidad, muchas de las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos de basan en la información que proporciona el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

3. CONTEXTO

Hoy en día las organizaciones, incluyendo las empresas públicas y privadas, sin importancia de su tamaño –pequeñas, medianas o grandes–se enfrentan con dificultades vitales ante el éxito de alcanzar óptimos resultados con continua reducción de gastos. Es indiscutible que todas las empresas requieren de un desarrollo constante exitoso. Por tal motivo los directivos de las organizaciones están preocupados por la necesidad de ubicar personal capaz de desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. Está claro que el trabajador asegura una buena producción, no sólo si está bien pagado y trabaja horas racionales, no solamente si las condiciones mínimas de bienestar y de higiene se respetan, sino también si está motivado por factores psicológicos. Esto requiere la formación de una nueva filosofía sobre la cual se basan la política y estrategia de las organizaciones, respectivamente de la política y estrategia de gestión de recursos humanos.

Entre los distintos recursos intangibles, existe uno de gran importancia para la empresa, porque no se puede copiar, y secrea y aplica en la mente de las personas; el conocimiento.

“En las organizaciones, el conocimiento no solo se encuentra en documentos y bases de datos, sino que también está en los procesos, las prácticas y las normas institucionales”, Davenport y Prusak,(1998).

Para lograr la armonía profesional de las personas en la organización moderna, es necesario organizar la actividad para que cada persona pueda ver el significado de lo que hace y está satisfecho con su trabajo. Para obtener este efecto o al menos acercarse, los directivos normalmente están usando los factores que motivan el personal.(López, 2014)Nos muestra la teoría de Herzberg, cual interpreta que existen dos factores que influyan en la motivación, los factores de higiene y los factores propiamente motivadores.

Así los factores de higiene contienen sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones personales con los supervisores etc. Entre los factores motivadores presenta elementos como: posibilidad de logro personal, reconocimiento del logro, naturaleza de la propia tarea, responsabilidades, posibilidades de promoción, etc. Se puede definir, que estos no son suficientes, porque uno de los factores que más influyen en la desmotivación es la mala organización o la mala selección del personal, del cual nacen problemas, escasa adecuación persona-puesto de trabajo, insatisfacción laboral, ausencia de promociones y etc.

Para resolver estos problemas y evitar su aparición posterior, es necesario que los directivos de RR.HH.sean responsables con el desempeño del análisis del puesto de trabajo, que será y el objetivo del presente trabajo.

4. ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO

4.1 Definiciones

Antes de empezar con definiciones que han dado algunos autores sobre APT, vamos a definir que es “puesto de trabajo”, “rol”, “ocupación”, “tarea”.

El **puesto de trabajo** se entiende todas las obligaciones y compromisos que establece el empleado en una empresa, ya sea sobre actividades ejecutivas o gerenciales.

Según DeAnsorena (1997) citado por (Enguirdanos, 2017) “puesto de trabajo” se define como un *“conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías-generalmente preestablecidas-dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma”*.

El **Rol** está compuesto de comportamientos que relacionados con posturas precisas más que a los individuos que las ocupan. El rol laboral es determinado como el patrón de acciones esperadas de la persona que establece una posición o un puesto de trabajo. (Hontagas, 1996)

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT), **la ocupación** es un conjunto de empleos cuyas tareas muestran una gran semejanza.

La **Tarea** se define como una unidad de trabajo *“que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo. Implica un esfuerzo humano físico o mental, que constituye una unidad de trabajo, en el que el ejecutor combina destrezas, habilidades, conocimientos con tecnologías, materiales y equipos para conseguir un determinado resultado, independiente o como input para otra tarea u otro ejecutor o puesto”*. (Fernández-Ríos, 1995)

El **análisis de puesto de trabajo** se puede definir como uno de los medios básicos de gestión de empresas y organizaciones. Es una actividad gracias a la cual se facilita la labor de valoración de desempeño, la organización de trabajo, las tareas de selección de empleos, la fase de introducción de nuevos empleados y la determinación del sistema de retribución variable. También se presentan el lugar de trabajo con los conceptos de las tareas, experiencia y responsabilidades necesarias para el desempeño exitoso.

A continuación, se citaran algunas de las muchas definiciones que tiene el Análisis de Puesto de Trabajo. Está claro que no hay solo una definición, por esto vamos a citar varios autores para extraer la información en un plan general.

Según (Simon Dolan, 2007), el análisis del puesto de trabajo es un procedimiento que consiste de explicar e inspeccionar el fin de un puesto con sus primordiales compromisos y funciones, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias.

Tratamiento por cual se define la información relacionada a un trabajo específico a través de indicación y estudio. Es la precisión de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que distinguir al trabajo de todos los demás. (Lanham, 1962). Citado por (Fernández-Ríos, 1995).

Otra definición de APT es, proceso de recopilación de información precisa al puesto. En el sentido más extenso, incluye la obtención y análisis de cualquier información relacionada al puesto por cualquier método y para cualquier intención (Elizur, 1980). Citado por (Fernández-Ríos, 1995).

El análisis de puesto de trabajo es el pilar fundamental que colabora a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es un instrumento metodológico que proyecta y coordina el procedimiento de la actividad organizativa de la empresa, a través de una descripción estructurada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa. (Carrasco, 2009).

Por su parte Barajas (1992) citado por (Blanca Valenzuela, 2004) define Análisis de Puesto de Trabajo como una necesidad y hace la siguiente clasificación:

- *Necesidad legal*

La necesidad legal se refiere a que en cada uno procedimiento de trabajo hay dos partes, una es la organización y otra es el empleado. En otra forma, los medios de trabajo y el impulso de trabajo.

- *Necesidad social*

Se dice que el análisis de puesto de trabajo es una necesidad social cuando se refiere a que, en toda empresa, las coordinaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener un significativo efecto para la misma. Esto se debe a que el hombre pasa la tercera parte del día dentro de la empresa, lo que predispone que, al convivir con otras personas, se conforman grupos con características distintas a las del grupo familiar o a las del grupo social.

- *Necesidad de productividad*

La forma deseable de alcanzar la productividad es dotar de una preparación adecuada a las personas de nueva incorporación, a las que van a ser fomentadas a otro o, simplemente, a las que solicitan de este para desempeñar sus tareas de manera eficiente.

4.2 Fines e importancia del Análisis de puesto de trabajo

Análisis de Puesto de Trabajo tiene importancia fundamental para las funciones de los RRHH y es aspecto básico para poner en marcha en forma adecuada la gestión de RRHH.

En el siguiente apartado, vamos a definir los principales elementos para que sea necesaria la realización de APT.

I. Planificación de RRHH.

La planificación de Recursos Humanos es el proceso a través de cual se determinan las acciones que son necesarias a llevar a cabo en cada momento y lugar, para que la organización disponga de las personas que precisa y con las competencias adecuadas para poder alcanzar sus objetivos. Mediante la planificación estratégica que realiza la empresa

y la estimación de las cargas que puede llevar un trabajador se podrá prever la plantilla necesaria para que se pueda alcanzar los objetivos en los plazos fijados.

II. Reclutar y Seleccionar

Para conseguir los objetivos de la organización, se trata de incorporar todos los recursos humanos disponibles. Una de las preocupaciones básicas de los directivos de RR.HH. es satisfacer la necesidad de tener personal que dispone con necesario habilidades, aptitudes y experiencia profesional para ser capaz en su puesto de trabajo.

Reclutamiento de los candidatos que serán capaces para ocupación de puesto con los compromisos en la organización son dependiente de realización de APT.

Debe de ser claro que todos los empleados dentro de una empresa son sus recursos básicos y cuanto mejor son estos recursos, mejor es la calidad de toda la actividad.

Es indiscutible que el reclutamiento no profesional puede ser muy costoso para la empresa. Excepto la pérdida financiera, se pueden destacar otras pérdidas que no son determinados con cálculos:

- pérdidas de clientes.
- entorno con estrés.
- no realización de transacciones.
- desmotivación de personal.
- pérdida de tiempo productivo.

III. Retribución

El análisis del puesto de trabajo contribuye a la obtención de un papel esencial que nos permite valorar el puesto con sus funciones, y asimismo garantiza que el trabajador que ocupa el puesto con el mismo valor, recibe el mismo salario. También sirve como guía de equilibrar equidad interna y externa de la organización.

Por “salario” *se entenderá en lo sucesivo cualquier clase de pago o estipendio derivado de un contrato de trabajo, con independencia de tipo de ocupación y de la denominación, como por ejemplo salario fijo o sueldo.* (Pornschnegler, 1991).

IV. Evaluar el rendimiento y la formación

El APT ayuda a evaluar destreza y habilidades que tiene el trabajador en desempeño de su puesto de trabajo. Pero será difícil verlo, sino tenemos la información que resulta del APT sobre las funciones, tareas y objetivo del puesto de trabajo.

Para desarrollar y fortalecer sus recursos humanos, las empresas utilizan una de las principales herramientas-la formación. En consecuencia, del APT, es posible plantear la formación necesaria para desarrollar la capacidad y adquirir los conocimientos necesarios.

V. Planificar la carrera profesional

Hace pocos años las personas pasaban casi toda la vida laboral en una misma organización. Día de hoy de hecho, el 64% de los jóvenes españoles considera que la remuneración no es el factor más importante a la hora de presentarse a una vacante, y cambian su trabajo cada 28 meses. Según de un informe del Observación de Innovación en el Empleo en conjunto con adecco.es (2017).

Unos de los principales enfoques de motivación de los empleados para seguir desarrollando su vida profesional en la misma organización es la planificación de carrera profesional.

La carrera se define como un conjunto de posiciones profesionales, que la persona va ocupando en su vida.

La consecuencia de actividades, incluyendo educación, formación, experiencia profesional determina la carrera del trabajador.

La planificación correcta de carrera se determina con las metas profesionales y futuras actividades, que quiere conseguir la persona.

Para realización de las metas profesionales, fundamental importancia tiene la planificación de la carrera. Planificación de la carrera es un proceso que se realiza dentro de la empresa, con su realización se disminuye el deseo de retirarse del trabajo. A día de hoy, en la organización se cree que planificación de la carrera es objetivo conjunto entre la organización y el trabajador.

VI. Seguridad y prevención, salud laboral

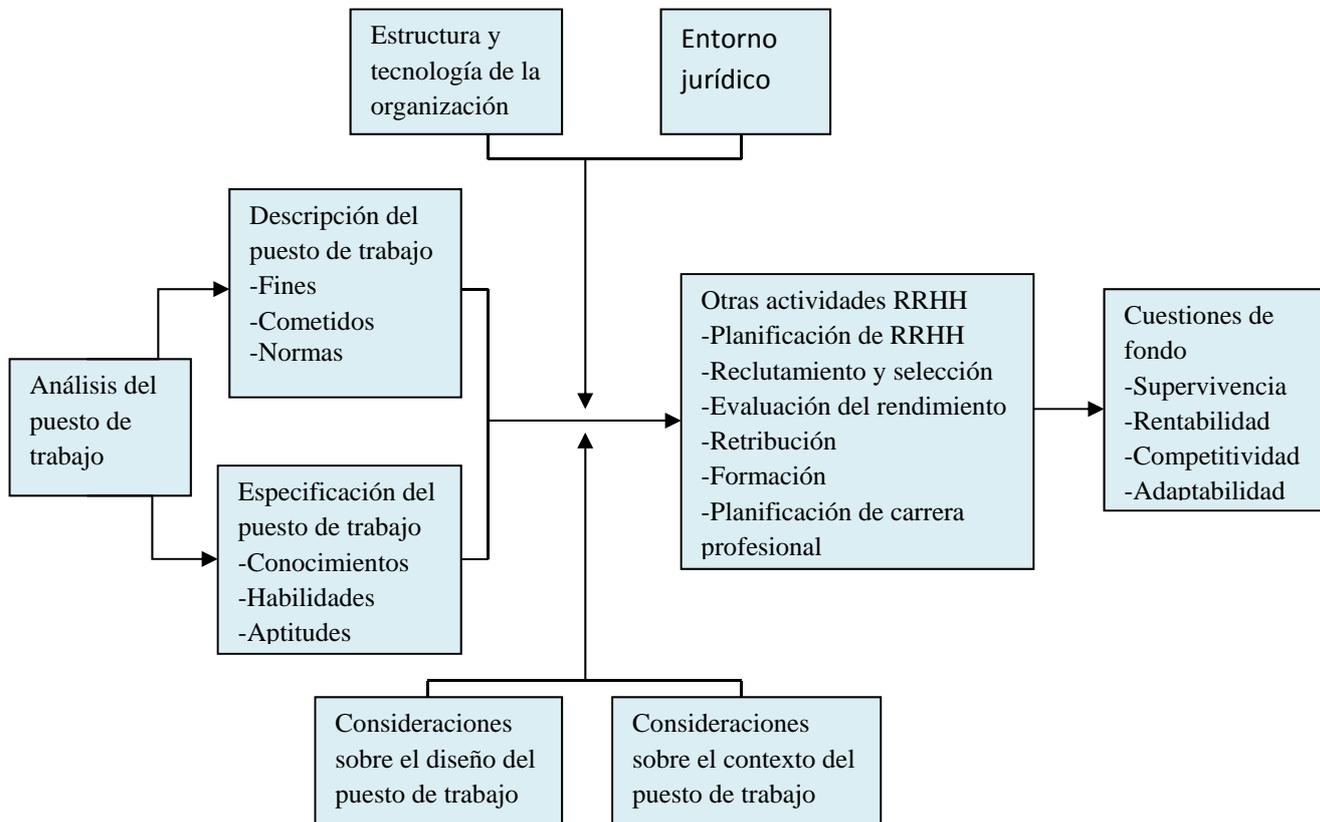
Uno de las principales obligaciones que ha de asegurar la organización a sus empleados es la seguridad y salud de los puestos de trabajo. Gracias a la realización de un buen APT, se extrae toda la información necesaria para la prevención de los riesgos y peligros que pueden ser amenazas para el trabajador. Sin duda la información que nos proporciona, también el análisis de puesto, nos da información sobre situación y actividades que conllevan fatiga, estrés, posturas y movimientos indebidos, ritmos patógenos de trabajo, etc.

Según(Simon Dolan, 2007)como se muestra en la esquema 1, además de ser adecuado a la hora de coger diferentes soluciones relativas a los recursos humanos, tales como selección, promoción, evaluación de rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo se utiliza para validar los métodos y técnicas que se usan en dichas soluciones. El análisis de puesto de trabajo es, de igual modo, significativo porque facilita la base para creación o la reevaluación de los posteriores temas generales que afectan a la organización:

- *Estructura de la organización:* Apoya a determinar de qué forma deberán compartirse el conjunto total de las tareas de la empresa en unidades, segmentaciones, departamentos, etc.
- *Estructura de los puestos de trabajo:* Ayuda a decidir de qué aspecto deberán asociar los trabajos en puestos y familias de puestos.
- *Grado de autoridad:* Fomenta a entender de forma en que se asignar la autoridad para la toma de decisiones.
- *Alance de control:* Ayuda a conocer los vínculos de subordinación jerárquica en una estructura, por ejemplo la cuantía y tipo de puestos (ocupante) que están bajo las disposición de uno de nivel superior (jefe)
- *Criterios de rendimiento:* Las normas de rendimiento se determinan en relación al puesto de trabajo, APT nos ayuda de estimar el rendimiento individual y de grupo.
- *Redundancia de empleados:* El análisis de puesto de trabajo nos ayuda a definir las duplicidades de trabajadores que se realizan mientras las agrupaciones, las adquisiciones y las deducciones de dimensión de la plantilla.

- **Consejo:** Manual para los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencias y preparar historiales personales para los trabajadores que abandonan la empresa y buscan un nuevo trabajo.

Esquema 1. Relaciones y aspectos del APT



Fuente: "La gestión de los RRHH, Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación" (2007).

4.3 Ventajas del APT para sus propios empleados

Las ventajas que ofrece el análisis de puesto de trabajo a los propios empleados son las siguientes:

- Posibilitar al trabajador conocer y entender mejor las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

- Los datos recibidos pueden ser usados para compartir la carga de trabajo entre los trabajadores, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre estos.
- La especificación del puesto de trabajo puede ser utilizada por los trabajadores como una conducta o referencia para el auto-desarrollo.(Carrasco, 2009)

4.4 Problemas que pueden surgir en la hora de realización APT

Podemos definir algunos grupos de problemas que pueden surgir a la hora de organizar y realizar el Análisis de puesto de trabajo y son los siguientes:

- Falta de precisión y claridad de la información adquirida.
- Tiempo limitado para su realización.
- Falta apoyo desde altos niveles de directores.
- En APT no participan el encargado y sus subordinados.
- Distorsión de actividad, debido a interés propio.
- Limitaciones desde punto de vista sobre la forma de adquisición información-cantidad de preguntas, tiempo insuficiente para responder de las preguntas.

No debemos olvidar lo que cuenta (Filina, 2007) que el Análisis de puesto de trabajo es un proceso de maniobra intensiva, que requiere tiempo y analistas entrenados. En su realización hay posibilidades de surgir problemas, y esto tiene que estar claro a los directivos y especialistas de Recursos humanos.

Hay una parte de los directivos que intentan probar a minimizar la importancia que tiene el APT. Surgen dos preguntas: ¿Porque lo rechazan y dejan de tener menor importancia? ¿Porque no se valoran los resultados obtenidos? Hay dos razones: la primera es que la información obtenida no se entiende bien y no se aplica adecuadamente, y la segunda es que el APT se encarga a un consultor externo que no conoce bien la actividad, o se realiza por una persona interna sin experiencia suficiente para analizar bien la información obtenida.

5. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

Desempeño de APT está dirigido a un puestosobre el que se estudia sus responsabilidades, obligaciones y tareas. En el contenido del análisis se desarrollan otros dos aspectos fundamentales, que son la descripción de puesto y la especificación del puesto.

Según(Simon Dolan, 2007) descripción y especificación de puesto de trabajo, es la consecuencia del análisis de puesto de trabajo, son la descripción del puesto y especificación de los requisitos. En la descripción del puesto se muestra una lista de distintos aspectos referentes a que se hace, como se hace y por qué se hace las cosas, mientras que en especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el mismo.

(Fernández-Ríos, 1995) Nos cuenta una definición compartida de varios autores y nos cuenta que *“la descripción del puesto es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe”*.

6. MÉTODOS DE RECOPILAR LA INFORMACIÓN

Para realización de un análisis de puesto tradicional debemos señalarciertasfases importantes.

En primerafase, determinar cuál es nuestro objetivo o resultados que se quieren conseguir con el análisis de puesto.

En segundafase, el analista se adapta con el puesto de trabajo que vaya investigar.

En tercera fase, se selecciona método de recopilar de información y ahí tenemos en cuenta tres aspectos fundamentales cuando se elige el procedimiento adecuado (validez, la fiabilidad y costes).

Según McCormick,(1976) citado por(Fernández-Ríos, 1995)indica once métodos distintos para obtener información relativa a un puesto de trabajo (observación, entrevista

individual con el ocupante de puesto, entrevista de grupo con varios ocupantes, reunión de expertos, cuestionario estructurado, cuestionario de preguntas abiertas, lista de chequeo “checklist”, diario de trabajo, incidentes críticos, información de diseño de equipos, grabaciones/filmaciones de actividades del puesto). En la práctica más eficiente se cree que es la combinación de varios métodos. En actualidad los más usados desde la mayoría de las organizaciones son **la observación directa, la entrevista, el cuestionario y método mixto**. En el siguiente apartado hemos hecho brevemente la definición, sus ventajas e inconvenientes de los métodos más conocidos.

6.1 Observación directa

Fluye el primer método histórico definido en principios de siglo XX por Frederick Taylor, que le sirvió como pilar básico para su enfoque de “gestión científica”. Utilizaba el método en sus trabajadores, para recoger información y las puntuaba en la hoja de observación.

La observación directa se presenta como una de los métodos más utilizados por su eficacia. Se aplica en el puesto de trabajo que presenta tareas repetitivas y con micro-movimientos. Consiste en la observación directa del empleado, mientras la realización de las tareas y funciones propias de su puesto, analista anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de cargos.

6.2 Entrevista

La información se recoge a través de una entrevista, que se consiste de hacer al titular de PT una serie de preguntas sobre el mismo, para obtener toda la información necesaria sobre el puesto de trabajo.

Según (Fernández-Ríos, 1995) en el caso la entrevista de análisis de puestos el entrevistador intenta de adquirir del entrevistado toda la información que necesita sobre un puesto o grupo de puestos de trabajo de los que se sabe con verdad que el entrevistado es un buen informado.

También (Fernández-Ríos, 1995) cuenta que cuando planificamos llevar a cabo una entrevista o una serie de entrevistas de análisis de puestos, habrá que tener muy claramente identificados: a) *los objetivos explícitos de la entrevista* (claramente marcados,

conocidos y la forma de conseguirlos); b) *los entrevistados que van a ser fuente de información* (nivel cultural, competencial profesional, experiencia, antigüedad, sexo, experiencia previas similares, actitudes positivas o negativas,...); c) *el modo como se va a llevar a cabo la entrevista* (en el puesto de trabajo, en el despacho del jefe); d) *el tipo de entrevista a realizar* (grado de estructuración, individual o en grupo,...) y e) *los materiales y demás recursos necesarios para llevarla a cabo* (protocolo prediseñado, magnetófono, video).

6.3 Cuestionario

Los ocupantes de PT se comprometen de llenar los cuestionarios, que son desarrollados y preparado por el equipo que realiza el análisis.

Según (Fernández-Ríos, 1995) existen dos tipos de cuestionarios, estructurados y no estructurados.

El cuestionario estructurado consiste en que el empleado elige sobre un papel con escala una respuesta entre diversas opciones y la marca.

Y el cuestionario no estructurado consiste en que los empleados dan respuesta escribiendo, sobre cuestiones concretas preparadas por manera abierta.

6.4 Método mixto

Es la combinación de distintos métodos de obtener la información, se aplica bastante porque posibilita la reducción de los inconvenientes e incrementar las ventajas de cada uno por separado. La combinación más utilizada es entrevista-cuestionario y la observación-entrevista.

A continuación, se presenta tabla con ventajas e inconvenientes de los métodos de recopilación información más conocidos.

Tabla 1. Método de recopilar la información.

Métodos	Ventajas	Inconvenientes
<u>Observación directa</u>	Objetividad. Veracidad de los hechos. Sencillo y directo.	Alto coste/tiempo. Limitad de ciclos cortos y repetitivos. Se puede afectar la conducta del trabajador observado.
<u>Entrevista</u>	Amplia información. Permite descubrir comportamiento. Fácil de comparar y aplicar.	Lento y costoso Se puede confundir con una evaluación. Requiere personal muy cualificado:evitar la subjetividad.
<u>Cuestionario</u>	Coste bajo. Más persona en menos tiempo. Fiable y valido.	Posible exceso de los contenidos. Desarrollo complicado. Información interpretada erróneamente.

Fuente: Elaboración propia

Cualquiera sea el método de recopilación, la descripción de la información debe de ser suficiente detallada y se trata de plantear cuestiones como:

Tabla 2. Cuestiones relevantes para realizar el APT

¿Qué hace el trabajador?	Funciones, Tareas, Actividades.
¿Por qué lo hace?	El objetivo y la finalidad de la tarea, Relación de la tarea con el conjunto de actividades.
¿Cómo y con que lo hace?	Métodos, Normas, Rutina en su puesto, Maquinas y instrumentos y equipo que utiliza,
¿Dónde y cuándo lo hace?	Lugar donde se desarrollan, Condiciones ambientales, Tiempo ocupado en las tareas.
¿Qué implica lo que hace?	Conocimientos profesionales necesarios para el PT, Habilidades manipulativas, Facultades mentales o físicas, Nivel de autonomía al puesto.

Fuente: Elaboración propia

7. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

En este trabajo se va a realizar un APT en una empresa de sector agrícola en la Región de Murcia. El sector agrícola, es el sector que genera más empleados en la Región y cuenta una goza salud de empresas con referencia de nacional e internacional.

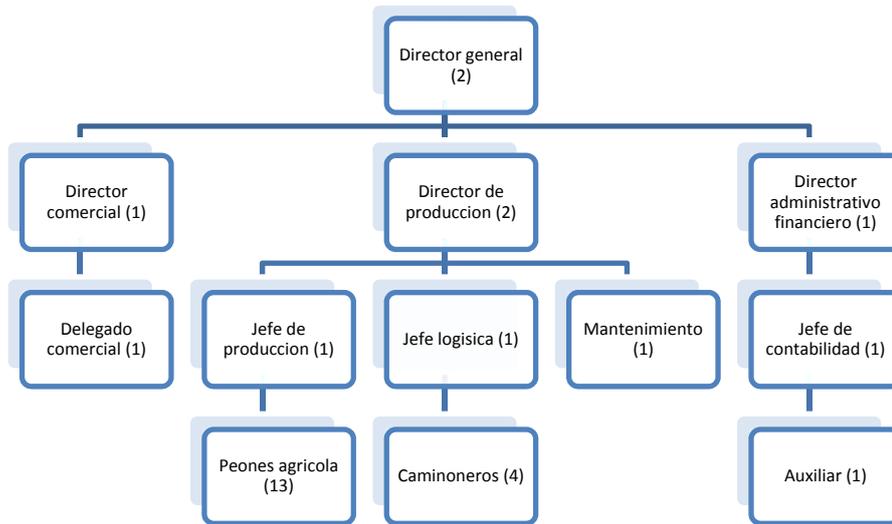
La empresa realiza su actividad como un semillero. Está constituida en año 2002, y su objeto social es la producción de todo tipo de plantas en cepellón, viveros de plantas ornamentales y de temporada, la producción agrícola en general. La empresa cuenta con una cantidad de 29 empleados, y es de tamaño pequeña. Inicia su ciclo de vida organizativo muy dominado por su propietarios.

El modelo de organizativo es lineal y es un modelo característico en las empresas de menor tamaño con su sencillez estructural y bajo coste de funcionamiento. Este modelo

genera un inconveniente que es muy típico de las PYMES, se muestra la excesiva concentración de autoridad.

El esquema 2 nos muestra el organigrama de la empresa.

Esquema 2. Modelo Lineal, organigrama de la empresa y número de ocupantes.



Fuente: Elaboración propia

¿Qué es semillero?

Semillero es un sitio donde se produce la siembra del cultivo hortícola. Es un espacio de terreno dispuesto y adaptado básicamente para ubicar las semillas con la finalidad de realizar su germinación con las mejores condiciones y cuidados. El objeto es que puedan crecer sin dificultades, hasta que la planta está crecida y preparada para su plantación en el campo.

Un semillero se divide en las siguientes zonas:

Zona de siembra.

Normalmente situada en un almacén o nave en cuál se proceden las operaciones de siembra mediante máquinas especializadas.

Imagen 1. Máquina de siembra.



Fuente: www.horticom.com

Cámaras de germinación.

Son cámaras que se adaptan para la germinación de las semillas. Se encuentran en la misma nave en cual se produce la siembra.

Imagen 2. Cámara de germinación semillas.



Fuente: academica-e.unavarr.es

Invernadero de producción.

Una vez sembrada y luego germinada, las plantas se llevan a los invernaderos de producción, donde se realizan sus procesos de creación.

Imagen 3. Invernadero de hortalizas.



Fuente: www.castilloarnedo.com

¿Qué es invernadero?

Invernadero es un sitio cubierto, con una superficie translúcida de plástico que permite el control de la temperatura, la humedad y otros factores ambientales para favorecer el crecimiento de las plantas en su interior.

Imagen 4. Invernaderos.



Fuente: www.jhuete.es

Zonas de climatización

Normalmente se ubica en el mismo invernadero donde se realiza la carga. Las plantas se preparan para condiciones del campo, los carros con las plantas se cubren con cinta, o se riegan con agua o abono.

Imagen 5. Carro con bandejas de planta.



Fuente: www.poliex.es

8. IDENTIFICACION DEL PUESTO

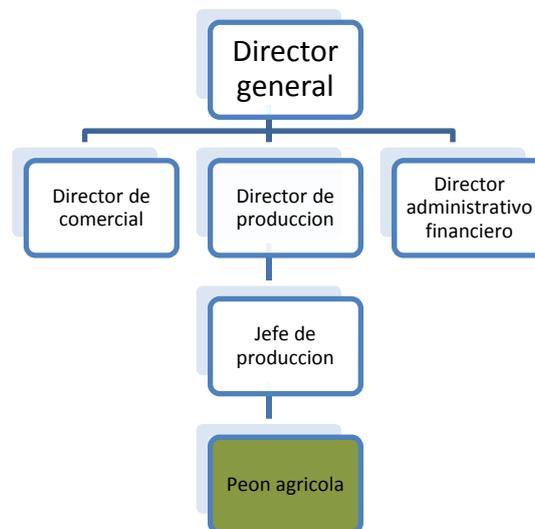
Según Instituto Nacional de Estadística (INE) el sector Agricultura en Región de Murcia cuenta unos 80.500empleados en el año 2017.También la Región se consolida como la segunda región que más superficie de invernadero permanente dedica a hortalizas, Hernández (2017).

En los cultivos de invernadero la mano de obra es un elemento fundamental para el desarrollo y mantenimiento del sector.

El análisis del puesto de trabajo que hemos realizado se sitúa en departamento de producción y más precisamente en puesto de peón agrícola dentro de invernadero.

El siguiente esquema muestra la posición del puesto en la organización:

Esquema 3. Posición del puesto en el organigrama.



Fuente: Elaboración propia

Unos de los motivos que ha fundamentado esta decisión, es que durante más de dos años he estado ocupando mismo puesto de trabajo, y esto me facilitado bastante para obtener información y el acercamiento a los empleados.

Como hemos dicho, la empresa se dedica de producción de hortalizas y la mayoría de las funciones de producción se llevan a cabo dentro de los invernaderos con 13 ocupantes de peón agrícola todos son hombres.

9. METODOLOGÍA

Mediante la entrevista de análisis de puesto de trabajo, el entrevistador trata de obtener del entrevistado toda la información que necesita sobre el puesto de lo que es claro que el entrevistado es un buen informador.

En nuestro caso, yo como antiguo trabajador y con el conocimiento adquirido desde mi estudio en la universidad creo que soy capaz de hacer la entrevista sobre el puesto que vamos a analizar. Asimismo, he preparado las cuestiones adecuadas que nos permite recoger la información válida con lo cual haremos el APT y posteriormente nuestra propuesta de mejoras sobre el puesto.

Hemos elegido un ocupante de puesto que cuenta con bastante experiencia y antigüedad en el puesto. La entrevista fue realizada sábado 25 de agosto por la tarde fuera del horario y de la empresa con duración de 50 minutos.

En el siguiente apartado se presenta la ficha de entrevista sobre puesto de trabajo-peón agrícola.

9.1 Ficha de entrevista

Tabla 3. Ficha de entrevista.

Departamento:	Producción
Puesto de trabajo:	Peón agrícola
Sexo:	Hombre
Formación:	Secundaria
Años de experiencia en el puesto actual:	8 años
Lugar del puesto:	Invernaderos

Ocupantes del puesto: 13

1. Objetivos del puesto de trabajo:

Extender y cargar bandejas con plantas, hacer mantenimiento en los invernaderos.

2. ¿Qué funciones realiza, como lo hace, cuando?

- 1. Después de la cámara de germinación, las bandejas están previamente amontonadas en las paletas o en carros especiales. Cuando llegan a los invernaderos nuestra tarea es extender en las filas de rieles o en las filas de alambres. Estas filas están a cierta altura para podemos manejar y separa a una cierta distancia. Las funciones se realizan son:**
 - **En caso de filas de rieles, algunos trabajadores sacan las bandejas desde los carros o paletas y las pasan a otros trabajadores que la recogen y empiezan extender en las filas empujando.**
 - **En caso de las filas de alambre las bandejas no se pueden empujar, y las filas están de altura 70 cm. La función se realiza: un empleado está sacando desde los carros o paletas, otro lleva las bandejas y las acerca a un tercer empleado que las extiende una a una.**
- 2. La otra función es la carga de las bandejas. Una vez que alcanza cierta medida, las plantas esta lista para enviarse en el campo para su plantación y su cosecha posterior. La función se realiza en siguiente paso:**
 - **La plantilla se divide en equipos pequeños en caso de los rieles, dos empleados están empujando bandejas, cada uno en su fila, otro está en el extremo de las filas y está llenando carros especiales (en 1 carro claven 60 bandejas).**
 - **En caso de filas de alambre la plantilla se divide, unos entran en las filas y empiezan trayendo bandejas una en cada mano y las pasen a otros empleados que rellenan los carros.**
- 3. Una vez enviada al campo, las plantas de las bandejas se plantan y luego las bandejas se vuelven en el semillero. Debe de ser limpiadas y amontonadas en paletas para la siguiente siembra. La función se realiza: los trabajadores cogen las bandejas una en cada mano y empiezan sacudirlas con golpes entre ellas, las limpias se amontan en paletas de 200.**
- 4. Otra función es el mantenimiento de los invernaderos en buen estado (limpieza, deshierba). En las horas en las que no tenemos que hacer las principales funciones como extienden y cargar o limpiar bandejas, estamos realizando mantenimiento de los invernaderos que consiste acciones como deshierba, limpieza. Los trabajadores se dividen y cada uno realiza la función en su zona, debe de pasar agachado bajo de las filas con rieles y hacer limpieza y arrancar la mala hierba.**

3. ¿Qué herramientas debe utilizar usted para desarrollar las funciones del puesto?

Transpaletas manuales, recogedores, escobas, paletas, carros.

4. ¿Qué Equipos de Protección Individual (EPIs) usan los trabajadores?

Estamos usando botas de seguridad y guantes.

5. ¿De las principales funciones (extender y cargar), la plantilla que cantidad realiza diario?

En campaña fuerte se extienden entre 4 -6 mil bandejas a diario, se cargan entre 80 y 120 carros.

6. ¿De quién recibe orientaciones para realizar su actividad?

Recibimos orientaciones desde el jefe de producción, director de producción, También y del dueño de la empresa. Tenemos bastante supervisión.

7. ¿Qué relaciones tiene el puesto (internas o externas)?

El puesto tiene relaciones internas, con el jefe de producción, jefe de logística. No tenemos relaciones externas.

8. ¿Qué habilidades debe de poseer para desarrollar el puesto?

Es un trabajo físico, que consiste mucho movimiento de agacharse y levantarse, hacer acciones con peso y caminar mucha distancia.

El trabajador debe de coordinarse con los demás compañeros y han de organizarse bien.

En determinadas épocas del año, la temperatura es muy alta en los invernaderos en combinación de la humedad y el trabajo esfuerzo forman las duras condiciones de trabajo, ha de exigir que las personas tengan paciencia y han colaboren entre sí.

1. Voluntad para desempeñar un trabajo duro, físico, en instalaciones que pueden estar sucia, mojada y oler mal.

2. Habilidad de trabajo en equipo.

3. Trabajar en todos tipos de clima.

9. ¿Existe un rango de edad para este puesto?

Entre 18-55 años, creo que el rango de edad, el trabajador con mayor de edad pienso que no será eficaz para desarrollar este puesto con muchas horas en movimiento y duras condiciones de trabajo.

10. ¿Cuál es la jornada laboral (horas diarias, días de semana) y cuantos días disfrutéis de vacaciones?

Normalmente lunes a viernes 7h. -19h. Sábados 6h.-14h. Hay casos en campaña fuerte 6h.-19h. Tenemos un descanso 9:30h.-10:00h. y 14:00h.-15:00h. Tenemos calendario de vacaciones y normalmente disfrutamos de 30 días anuales.

11. ¿Desde su punto de vista, existen factores que dificultan el desarrollo de las funciones del puesto?

Si las condiciones climáticas, el calor en los invernaderos en los meses de verano y en los meses de invierno el frío que hace con el alto nivel de humedad. El suelo es siempre mojado.

12. ¿Qué opina usted, en nivel administrativo-organizacional existen algunos inconvenientes?

Mi opinión es que la selección de personal no es siempre correcta, como las principales funciones del puesto son grupales, existen empleados que no aguantan muchas horas de trabajo o no son capaces de hacer otras tareas no cómodas para ellos. Por ejemplo, a la hora de cargar o extender las bandejas, hay gente que prefiere solo empujar o solo cargar. También hay casos de doble trabajo, porque los jefes no se comunican bien entre ellos, y no participamos en la toma de decisiones.

13. ¿En relación con las condiciones laborales, existe alta posibilidad de incidentes o enfermedades?

Existe posibilidad de resbalar y caídas, enfermedades musculares, enfermedades por calor (golpe por calor, agotamiento por calor) también intoxicación por las plantas fumigadas.

14. ¿Cuál es vuestro salario bruto mensual y qué opina usted en relación con el trabajo realizado respecto al salario es: bajo, medio o alto?

Estamos ganando entre 1100 -1200 euros bruto mensual, depende de las horas que hemos hecho. Creo que para el horario que tenemos y el trabajo que estamos desempeñando el salario es bajo. Tampoco no tenemos incentivos, ni cobramos horas extras en comparación con otras empresas.

15. ¿Cómo define usted el modo que divide su tiempo entre su trabajo y su vida personal o familiar?

No estoy satisfecho, no me queda tiempo para mi familia, llego en casa muy cansado y no tengo gana para nada

16. ¿Usted puede indicar si existe o no alguna medida de conciliación de la vida familiar y personal en la empresa?

Puedo indicar este que me ha ocurrido, abandono puesto por emergencia personal o familiar, permiso de paternidad y permiso para asistir consulta médica.

17. ¿Por qué está motivado para hacer su trabajo?

No tengo otra opción de conseguir dinero.

18. ¿Desde su punto de vista, que considera de interés para ayudar a los consultores a comprender mejor su puesto de trabajo?

Es un puesto con muchos movimientos repetitivos y creo que puede funcionar con menos supervisiones.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta tabla de contenido sobre entrevista que hemos realizado.

Tabla 4. Tabla contenido APT, peón agrícola.

1.IDENTIFICACIÓN: -Denominación: <i>Peón Agrícola</i> -Área: <i>Invernaderos</i> -Departamento: <i>Producción</i>
2.UBICACION DEL PUESTO: <pre>graph TD; DG[Director general] --- DP[Director de producción]; DP --- JP[Jefe de producción]; JP --- PA[Peón agrícola];</pre>
3. POSICION EN EL ORGANIGRAMA: Nivel bajo en la jerarquía. Supervisado por: Director General, Director de producción y Jefe de producción.
4. MANDO SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de producción, educación superior.
5. MISIÓN: Extienden, cargar bandejas con semillas, limpiar y ordenar las bandejas, mantener en buen estado los invernaderos.
6. HORARIO: Lunes a viernes 07:00-19:00, sábado 06:00-14:00, (existe casos en la campaña 06:00-19:00)Descansos: 09:30-10:00 y 14:00-15:00.
7.RELACIONES QUE MANTIENE: Relaciones internas con Jefe de producción y Jefe de logística. No existen relaciones externas.
8.CONDICIONES DE TRABAJO: Actividades físicas: de pie, agachado, destreza de manos, peso elevado, funciones repetidas, caminar mucha distancia, empujar con esfuerzo físico; Condiciones ambientales: demasiado calor, mucha humedad, frio, en diferentes épocas del año.

<p>9. RIESGOS:</p> <p>Riesgos físicos de resbalas, caídas;</p> <p>Riesgos de enfermedades profesionales como enfermedades musculares, golpe por calor, agotamiento por calor, intoxicación por las plantas fumigadas;</p>
<p>10. AUTORIDAD:</p> <p>Autoridad baja, reciben orientaciones de los niveles medios y altos de la jerarquía.</p>
<p>11. RESPONSABILIDADES SOBRE:</p> <p>Realizar los principales funciones con rapidez y calidad (extienden y cargar las bandejas).</p>
<p>12. EXPERIENCIA Y FORMACION:</p> <p>Experiencia no se exige, formación secundaria;</p>
<p>13. SISTEMA DE REMUNERACIÓN:</p> <p>Pago por hora, sin incentivos tampoco horas extras.</p>

Fuente: Elaboración propia

9.2 Descripción del puesto

A continuación, se muestra una tabla con Descripción del puesto.

Tabla 5. Descripción del puesto.

1. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Peón Agrícola
Departamento:	Producción
Nombre del puesto superior:	Jefe de producción, Director de producción;
Lugar del puesto:	Invernaderos
2. Posición del puesto:	
<pre> graph TD DG[Director general] --- DP[Director de producción] DP --- JP[Jefe de producción] JP --- PA[Peón agrícola] </pre>	

3. Misión básica:
Realizar tareas diarias de extender bandejas con semillas y cargar de bandejas con plantas, limpiar bandejas y mantenimiento.
4. Actividades principales:
<ul style="list-style-type: none">• Extender bandejas 30%• Cargar bandejas 40%• Limpiar bandejas 20%• Mantenimiento 10%
5. Medios:
Bandejas, carros, paletas, transpaletas;
6. Relaciones:
Relaciones internas: Jefe de producción, Jefe de logística; No existen relaciones externa.
7. Condiciones:
Climáticos (calor, humedad, frio), instalaciones que pueden estar sucia, mojada y oler mal.

Fuente: Elaboración propia

9.3 Especificación del puesto

A continuación, presentamos una tabla con información más importante relativa a la Especificación del puesto.

Tabla 6. Especificación del puesto.

0	1	2	3	EXIGENCIAS DEL PUESTO	
			*	1. RITMO RAPIDO	0 FACTOR NO EXIGIDO
			*	2. FURZA EN LAS MANOS	1 UN GRADO BAJO O NORMAL
			*	3. FUREZA EN LOS BRAZOS	2 UN GRADO SUPERIOR AL NORMAL
			*	4. FUERZA EN LAS PIERNAS	3 UN GRADO MUY ELEVADO
			*	5. DESTREZA EN BRAZOS Y MANOS	
	*			6. COORDINACION MANO-OJO	
	*			7. ESTIMACION DE MEDIDAS Y CANTIDAD	
	*			8. AGUDEZA VISUAL	
	*			9. AGUDEZA AUDITIVA	
	*			10. MEMORIA DE DETALLES CONCRETA	
*				11. CALCULOS ARITMETICOS	
	*			12. ESPIRITU DE PLANIFICACIOS	
	*			13. INICIATIVA	
	*			14. MEMORIA DE INSTRUCCIONES VERBALES	
		*		15. TRABAJAR EN EQUIPO	
*				16. EXPERENCIA NECESARIA	
	*			17. NIVEL DE IDIOMA ESPAÑOL	
	*			18. TRABAJO EN CONDICIONES AMBIENTALES	
		*		19. PESO	
*				20. FACILIDAD DE EXPRENCION ESCRITA O ORAL	

Fuente: Ballester, R. (1982), La psicología aplicada a la empresa y elaboración propia.

10. ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

En este apartado enumeramos los obstáculos a los que se enfrenta el trabajador a la hora de desempeñar el puesto que estamos analizando de peón agrícola.

Gracias de la entrevista que hemos realizado, podemos indicar que el APT surge como un medio de comunicación entre los directivos y sus trabajadores. Así que si los directivos toman con importancia la información obtenida, posteriormente puede ayudar a introducir cambios para mejorar las condiciones de los trabajadores y la viabilidad de la empresa.

De la información obtenida hemos encontrados omisiones por parte de la organización que si no se resuelven en el tiempo pueden ser base de problemas hacia los empleados y de ahí que posteriormente influya en la reputación, competitividad y sostenibilidad de la empresa.

10.1 Condiciones climáticas

Los invernaderos son lugares en cual casi todo el año hace mucho calor y existe mucha humedad, cuales influyen a la realización de las funciones principales del puesto. También en la época del frío, los ocupantes del puesto se sentirían con más frío todavía, debido de la humedad.

En este sentido se puede prever y tomar medidas de mejorar las uniformes del personal con lo cual se facilita el proceso de trabajo.

10.2 Falta de modernización en el puesto

Falta de modernización es el otro obstáculo que afrontaba el ocupante del puesto de trabajo. Hemos encontrado que la manera de realizando las principales funciones- extienden y cargar bandejas, limpiar bandejas son métodos muy obsoletos, y que ocupan muchamano de obra, tiempo y esfuerzos físicos. Seria de cambiar las herramientas viejas con más modernas que optimizan el trabajo.

La empresa debe de entender que la modernización e innovación son aspectos claves para alcanzar éxitos constantes y de cambiar visión empresarial.

10.3 Sistema de remuneración

Conjunto con el resto de obstáculos encontrados, hemos visto y omisiones en el sistema de remuneración. La remuneración se realiza pago por hora, pero las horas extraordinarias no se cuentan separadas. Por ejemplo, el empleado desempeñó su puesto de trabajo 11 horas y media diario y recibe su sueldo para estas horas con el mismo precio para todas horas en vez de recibe para las 8 horas diario por contrato un precio y restos 3 horas y medio como horas extras con precio más elevado. Estas omisiones esta vinculadas y con motivación por parte del ocupante del puesto.

Un sistema de remuneración no adecuada influye en las actividades de selección de personal y no puede atraer personas capacitadas.

10.4 Horario laboral

Con el análisis de la información obtenida, hemos encontrado el siguiente desafío para los empleados que ocupan el puesto que estamos analizando-peón agrícola. Podemos decir que en la empresa existe demanda social sobre el equilibrio de vida familiar y laboral. Según de los datos obtenidos el trabajador está trabajando una media de 60 horas semanales.

Ahora, si añadimos horas ocupados de principales actividades de empleado como por ejemplo según Comisión Europea en las parejas con hijos el hombre trabajador dedican una media de 9 hora semanales a las tareas domésticas y las mujeres 26 horas, también otros actividades (horas de dormir, horas en camino) y hacemos algunos cálculos sencillos de las principales actividades semanales podemos ver en la tabla 7 que las principales actividades y necesidades ocupan 131 horas a medio semanal del empleado de una semana que tiene 168 horas. En definitiva, podemos calcular que quedan 37 horas que incluyen los días de descanso que son sábado por la tarde y domingo para tiempo libre, con familia, ocio etc.

Tabla 7. Horas ocupadas de principales actividades.

Actividades semanales:	Horas de ocupación semanal:
Trabajo	60 horas
Dormir	56 horas
Camino casa/trabajo	6 horas
Tareas domesticas	9 horas
	=131 horas

Fuente: Elaboración propia

Según Estatuto de los trabajadores **art. 14.1** “*La norma general se basa en una jornada máxima de 40 horas semanales o jornada completa*”.

Se dice también que, a modo general, el tiempo máximo de trabajo diario es 9 horas.

En definitiva, podemos determinar que el objetivo que planteamos es impulsar un proceso de cambio en el puesto para enfrentar con la demanda social sobre la conciliación entre la vida familiar y laboral.

10.5 La motivación

Teniendo en cuenta los obstáculos anteriores que hemos contados, podemos relacionarlos con las respuestas que ha dado el entrevistado a las preguntas “**¿Por qué está motivado para hacer su trabajo?**” – “*No tengo otra opción de conseguir ingresos*”. “**¿Qué opina usted en relación con el trabajo realizado respecto al salario es bajo, medio o alto?**”- “*Para el horario que tenemos y el trabajo que estamos desempeñando el salario es bajo*”, y desde las explicaciones de las principales funciones del puesto se queda claro que la manera de trabajo es compleja con esfuerzos físicos y ocupación de muchas horas de trabajo, con todo esto podemos plantear y el siguiente problema entre los ocupante del puesto-la desmotivación.

Según (Gan, 1996) el grupo de trabajo es una unión en cual los trabajador ejercen su actividad habitual y donde además pasan la mayor parte de su espacio y tiempo laboral. Es cierto que el principal entorno de influencia en el trabajador. La política corporativa juega papel importante en la motivación del grupo, pero si en un departamento determinado la situación es problemática en cuanto a la relación entre sus miembros, o anárquico en cuanto a la organización del trabajo, en este sentido el funcionamiento de esta política es escaso.

También el mismo autor (Gan, 1996) nos cuenta los elementos desmotivadores a tener en cuenta en los grupos de trabajo:

- Enorme control.
- Problemas en las relaciones interpersonales.
- Mala comunicación.
- Jerarquía torpe.
- Ritmo elevado.
- Baja retribución.
- No respectiva de evolución.
- Desconocimiento del trabajo que se realiza en las áreas más próximas.
- Desinformación o información a destiempo sobre reorganización o cambios.

Para alcanzar un alto nivel de competitividad, la organización dispone con el trabajador como recurso principal para lograrlo, el cual debe estar dispuesto, no solo técnicamente, debe estar motivado y con gana para desempeñar el puesto con rapidez y calidad.

11. PROPUESTAS DE MEJORAS

De todo que hemos encontrado como problemas en el puesto de trabajo, podemos decir que los obstáculos están vinculados y al final forman una influencia negativa para el ocupante del puesto, y de ahí se transmite y a la competitividad de la empresa.

El objetivo que se persigue es plantear procesos de cambios en puesto que hemos analizado. Todos los cambios que vamos a recomendar deben ser aplicados en largo del tiempo, porque son cambios fundamentales y su implantación necesita tiempo y fondos.

En las siguientes líneas presentamos nuestras propuestas de mejora del puesto que estamos analizando.

11.1 Mejoras de condiciones climáticas

Para mejorar las condiciones climáticas que hacen mala influencia en el puesto de trabajo como demasiado calor y frio con mucha humedad en diferentes épocas del año, recomendamos que se instalan en todos los invernaderos al menos un dispensador de agua fría, se prestan también en verano ropa con protección solar, sombreros, guantes, gafas de sol, calzados de seguridad y protección, y para invierno ropa térmica, creamos que con estas novedades, el empleado se sentirá más valioso y será más productivo.

11.2 Modernización del puesto

La modernización del puesto es el factor clave en nuestra propuesta y de cual dependen las mejoras de restos omisiones que hemos encontrados. Creamos que con una modernización de las técnicas e inventario de los invernaderos, la empresa ahorrará horas de trabajo y capital humano. Así que menos tiempo menos empleados y menos gastos con más productividad y una buena visión para la empresa.

En primer lugar, se deben cambiar los rieles y los alambres que forman filas para extienden las bandejas, y necesitan mucha mano de obra y esfuerzo físico. Se cambian

por más modernizadas, rieles con rodillos pequeños que facilitan el trabajo a los hombres que están empujando, así se ahorra fuerza física, empleados y tiempo. En las siguientes imágenes se muestra los rieles actuales y nuestra propuesta de mejora con los rieles nuevos.

Imagen 6. Rieles actual de semillero.



Imagen 7. Rieles con rodillos



Fuente: www.fitosofia.blogspot.com

Fuente: www.covafer.com

Las herramientas como transpaletas manuales que se usan habitualmente debe de ser cambiadas con transpaletas eléctrica con los mismos objetivos, facilitar los ocupantes del puesto, ahorro tiempo y manos de obras.

La manera de limpiar las bandejas es un método obsoleto que también ocupa mucha mano de obra y tiempo, y hace movimientos repetitivos con lo cual genera aburrimiento en los trabajadores. Nuestra propuesta de mejora es una máquina de lavar bandejas, moderna de forma “U” que permite funcionar con solo un trabajador y es más eficaz.

11.3 Mejores en sistema de remuneración

Sobre la información obtenida es cierto que la empresa no aplica las normas de remuneración según el Convenio colectivo de trabajo Agrícola, Forestal y Pecuario en Región de Murcia.

En el convenio existe tabla salarial en cual se fija el valor de las horas extraordinarias para cada una categorías profesionales. Según el convenio la realización de las horas extraordinarias será voluntaria y como muchas dos horas al día, quince mensual y ochenta al año.

Según Estatuto de los trabajadores **Art. 82.3** “*Los convenios colectivos regulados por esta ley obligan a todos los empresarios y trabajadores incluidos dentro de su ámbito de aplicación y durante todo el tiempo de su vigencia*”.

En este caso las consecuencias del hecho de no aplicar el convenio tendrán sanciones administrativas para el empresario.

Recomendamos que deba de ser aplicado el convenio, con lo cual se mejora el puesto y la reputación de la empresa y se evitan las sanciones.

11.4 Mejoras de horario laboral

Creemos que las mejoras del horario laboral dependen de la realización de modernización técnica sobre el puesto. También recomendamos formación de equipos de trabajo en el puesto, cuales dividen entre si los principales funciones del puesto. Un equipo realiza las cargas, otro realiza los extienden de las bandejas y un trabajador ocupa la máquina de lavar bandejas. Con un sistema de comunicación precisa entre administración y los equipos ayudare a la hora de organizar y prever las tareas y los objetivos cual deben alcanzar tanto diarios, como semanal y mensual. Se cree que los equipos de trabajo son más responsables y desempeñan su puesto con más calidad. Estamos de acuerdo con (Cleland, 1996) quien nos presenta las ventajas de los equipos de trabajo en la organización:

- Se fusionan habilidades y experiencias que, por definición, exceden las que pueda tener un empleado.
- Al desempeño en forma conjunta objetivos, metas y enfoques claros, los equipos establecen comunicaciones que favorecen la mejora continua y la solución de problemas
- Los equipos proporcionan un volumen social único que mejora los aspectos económicos y administrativos del trabajo.
- Los equipos disfrutan de su trabajo, es más, se divierten al realizado.

Según(Gimenez, 2017), los equipos de trabajo se pueden aplicar en cada empresa con cualquier estructura de organización y no solo en modelo de organización- Matricial.

Con la aplicación de esta manera de organizar las funciones del puesto y con modernización técnica, suponemos que la empresa puede reducir la jornada hasta 8 horas diarias en vez de 10,30 o 11,30 horas diarias y así establecer el contrato y se respeta el Convenio Colectivo. También creamos que con esta propuesta se puede evitar conflictos de conciliar de vida personal y profesional.

Según Feldstead(2002) conciliar significa: *“habilidad de los individuos, con independencia de su edad o genero de encontrar un ritmo de vida que les permita cambiar su trabajo con otras responsabilidades actividades o aspiraciones”*.

A través de realización de estas propuestas creamos que podemos aumentar la motivación en los ocupantes del puesto.

11.5 Mejoras de motivación

Desde nuestro punto de vista, las mejoras de la motivación serán un hecho, en aquel momento, cuando serán aplicados anteriormente mencionadas propuestas, también y con inicio de aplicación del Convenio Colectivo de Trabajo Agrícola.

Creemos que, con implementación de estas propuestas de mejora, la empresa mejora su producción y sostenibilidad, también el puesto tendrá con condiciones que permitan incorporación de mujeres.

11.6 Programa de Desarrollo Rural de Murcia

Está claro que para la modernización que hemos recomendado, para la empresa será costoso, por esto queremos recomendar lo siguiente:

Como la empresa se dedica al sector agrícola, situada en zona rural tiene posibilidad de hacer candidatura en la Programa de Desarrollo Rural de Murcia (PDR).

El programa de Desarrollo Rural 2014-2020 del Región Murcia (PDR) es una propuesta de gastos públicos de cerca de 350 millones de euros y cofinanciada por de fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER) cerca de 220 millones de euros, que contribuye al mantenimiento y desarrollo sostenible de las zonas rurales de la Región Murcia. La

política europea de desarrollo rural contribuye a que las zonas rurales de la UE pueden hacer frente a la amplia gama de retos económicos, medioambientales y sociales que plantea el siglo XXI.

El programa dispone con varias medidas de candidaturas de financiación, la empresa puede intentar de probar obtener financiación a través de la medida 4 (Inversiones de activos físicos) y Submedida4.1 (Inversiones de mejora de las explotaciones agrícolas), y así poder obtener financiación que puede servir para facilitar su inversión en modernización.

11.7 Empresas recomendadas

Después de una búsqueda en este apartado se mencionan algunas empresas que pueden ser útiles en nuestro caso en la hora de aplicar nuestra propuesta.

Policlás Mediterránea s.l. es una empresa española dedica de producción y comercialización de sistemas de deslizamiento y transporte de bandejas dentro de invernaderos.

Dinoxes empresa dedica en producción líneas de lavado bandejas de semilleros. La empresa ofrece amplia gama de modelos según la necesidad del cliente.

Deinsaes empresa especialista en protección laboral con amplio catálogo de EPIs.

A continuación se presenta tabla comparativa de situación actual con nuestras propuestas.

11.8 Tabla comparativa

Tabla 8. Tabla comparativa.

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORA
Condiciones climáticas que afectan el puesto de trabajo en diferentes épocas del año (demasiado calor, humedad, frío)	Para enfrentar el trabajador con el calor, recomendamos que se instalan dispensadores de agua fría en los invernaderos, equipar el personal con informes de protección solar, gafas de sol, sombreros, calzados de seguridad y protección. Para épocas de frío, ropa térmica, gorras, guantes.
Falta de modernización , métodos y técnicas obsoletas que ocupan mucha mano de obra, tiempo y esfuerzo físico.	Cambiar las filas de rieles y alambres con nuevos rieles con rodillos, transpaletas eléctricas, y nueva máquina de lavar bandejas en forma U.
Sistema de remuneración no correcta respecto a trabajador. Se cobran todas horas con el mismo precio por hora, no se cuentan horas extras.	Aplicación de todas normas del Convenio Colectivo de Trabajo Agrícola.
Horario laboral. El ocupante del puesto está trabajando una media de 60 horas semanal. Existe demanda social sobre equilibrio de vida familiar y laboral. No se respeta el Convenio colectivo de Trabajo Agrícola.	Los equipos tienen comunicación precisa con la administración y saben todos objetivos tanto diario como semanal, mensual. El puesto modernizado con nuevas técnicas y herramientas. Se respeta el Convenio Colectivo de Trabajo Agrícola.
Desmotivación en los ocupantes del puesto, nacida por bajo salario, manera de alcanzar los objetivos del puesto no modernizada, muchas horas de trabajo repetitivo, herramientas viejas;	Con la aplicación de propuestas mencionadas y respetando el Convenio Colectivo de Trabajo Agrícola se aumenta la motivación en el puesto de trabajo.

Fuente: *Elaboración propia.*

11.9 Análisis de puesto de trabajo según nuestra propuesta de mejora

A continuación, presentamos la tabla contenido del APT después nuestras propuestas de mejoras.

Tabla 9. Análisis de puesto de trabajo según nuestra propuesta de mejora.

1.IDENTIFICACIÓN:		
-Denominación: <i>Peón Agrícola</i>	-Área: <i>Invernaderos</i>	-Departamento: <i>Producción</i>
2.UBICACION DEL PUESTO:		
<pre> graph TD DG[Director general] --- DP[Director de producción] DP --- JP[Jefe de producción] JP --- PA[Peón agrícola (equipos de trabajo)] </pre>		
3. POSICION EN EL ORGANIGRAMA:		
Nivel bajo en la jerarquía. Supervisado por: Director General, Director de producción y Jefe de producción.		
4. MANDO SUPERIOR INMEDIATO:		
Jefe de producción, educación superior.		
5. MISIÓN:		
Los equipos tienen su misión, un equipo extiende, otro carga.		
6. HORARIO:		
Lunes a viernes 07:00-15:30, sábado 06:00-14:00, descanso 11:00-11:30 (existe casos en la campaña se realizan horas extras, pero siempre respetando el Convenio colectivo).		
7. RELACIONES QUE MANTIENE:		
Relaciones internas con Jefe de producción, Jefe de logística. Relaciones externa no hay.		
8.CONDICIONES DE TRABAJO:		
Actividades físicas: Con las modernizaciones e innovaciones del puesto se evitan los esfuerzos físicos, el peso elevado y la larga distancia de caminar. El trabajose realiza de piel con destreza de manos en equipos.		

<p>Condiciones ambientales:</p> <p>Gracias de la modernización con las uniformes de protector solar, dispensadores de agua no se sentare demasiado calor en el puesto, y las uniformes térmicos ayudan en el época de frio.</p>
<p>9. RIESGOS:</p> <p>Riesgos físicos de resbalar, caídas;</p>
<p>10. AUTORIDAD:</p> <p>Autoridad baja, reciben orientaciones de los niveles altos de la jerarquía.</p>
<p>11. RESPONSABILIDADES SOBRE:</p> <p>Realizar los principales funciones con rapidez y calidad (extienden y cargar las bandejas).</p>
<p>12. EXPERIENCIA Y FORMACION:</p> <p>Experiencia mínima de 1 año, formación bachiller;</p>
<p>13. SISTEMA DE REMUNERACIÓN:</p> <p>Pago por hora, respetando el Convenio colectivo.</p>
<p>14. OCUPANTE DEL PUESTO:</p> <p>Hombres y mujeres.</p>

Fuente: elaboración propia

12. CONCLUSIONES

Con este trabajo fin de máster hemos intentado demostrar la importancia que tiene la gestión de Recursos Humanos y papel que juega la herramienta Análisis del puesto de trabajo. Con el procedimiento del APT se obtiene información que muestra la situación actual del puesto analizado. Esta información por un lado puede ser útil para mejorar la situación actual y por otro lado para planificación estratégica de la empresa. Este trabajo fue centrado en una empresa pequeña familiar de sector agrícola en Región de Murcia.

Hemos utilizado el método de recopilar información la entrevista, que nos ayude a encontrar y mostrar los obstáculos con cual se enfrenta el trabajador en la hora de realizar su trabajo. Estos problemas nos dan lugar a investigar, buscar soluciones y aplicar los conocimientos adquiridos del Máster.

Creemos que desde todos problemas mencionados, los aspectos clave para mejorar el puesto son la modernización técnica y aplicación de las normas de Convenio Colectivo de trabajo Agrícola. La empresa debe trabajar en este sentido que para mantener su competitividad no debe de ser estática, a buscar mejoras en desarrollo de su producción y valorar el capital humano que es medio básico de realización sus funciones.

Con las recomendaciones de mejoras mencionadas creamos que la empresa aumenta su productividad y sostenibilidad con lo cual los trabajadores serán más valorados.

En definitiva, podemos concluir que APT es una herramienta a través cual se expone la información detallada cual nos ayuda en el gestión y desarrollo de factor humano.

13. LIMITACIONES DEL TRABAJO

Una limitación de este trabajo es que durante la realización de la entrevista no estuvo presente el supervisor de la persona entrevistada.

Otra limitación es que en el desarrollo de este trabajo no se menciona el nombre de la empresa debido a que prefiere mantener el anonimato.

BIBLIOGRAFÍA

- Blanca Valenzuela, M. O. (2004). *Análisis de puesto de trabajo*. Sonora, Mexico.
- Carrasco, J. C. (2009). *Análisis y Descripción de Puesto de Trabajos en la Administración Local*. Totana.
- Cleland, D. (1996). *Strategic management of team*. Nueva York.
- Enguirdanos, M. I. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de puesto en las organizaciones*. Madrid.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puesto de Trabajo*.
- Filina, F. (2007). *Анализ и описание работы и рабочего места*.
- Gan, F. (1996). *Desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona.
- Gimenez, R. (2017). *Organización: Manual Practico*. Madrid.
- Hontagas, P. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo*.
- López, J. A. (2014). *Fundamentos de la Dirección de empresas*. Madrid.
- M^a Eugenia Sánchez Vidal, D. L. (s.f.). Obtenido de http://www.upct.es/gestionserv/inter/web_servigualdad_fich/doc_secciones/254005----seminariosinconciliacionnohayigualdad.pdf
- Simon Dolan, R. V. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid.

Fuentes electrónicas:

www.iberley.es

www.laverdad.es

www.fitosofia.blogspot.com

www.covafer.com

www.poliex.es

www.jhuede.es

www.castilloarnedo.com

www.academica-e.unavarr.es

www.horticom.com

www.adecco.es