



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

# ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Curso académico 2019-2020

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de Graduada  
en Administración y Dirección de Empresas

Universidad Politécnica de Cartagena

Facultad de Ciencias de la Empresa

Director: David Cegarra Leiva y María Eugenia Sánchez Vidal

Cristina da Casa Pérez

## ÍNDICE

Capítulo 1. Introducción y objetivo.....	2
1.1. Recopilación de información.....	3
1.2. Resultado.....	3
Capítulo 2. La realidad de la discapacidad en España en el mercado laboral.....	5
2.1. Qué es la discapacidad y tipos.....	5
2.2. La discapacidad en España.....	5
2.3. Contratación de personas con discapacidad en empresas.....	6
2.4. Los servicios de integración laboral como medio para la inserción laboral.....	7
2.5. Ventajas para las empresas y sociedad.....	9
Capítulo 3. Análisis de puestos de trabajo.....	11
3.1. Beneficios y errores de la APT.....	14
3.2. Métodos de recogida de información.....	15
3.2.1. La observación directa.....	15
3.2.2. La entrevista.....	16
3.2.3. La encuesta.....	17
3.2.4. Grupo expertos.....	17
3.2.5. Método mixto.....	18
Capítulo 4. Metodología.....	19
Capítulo 5. Análisis de los resultados.....	23
Capítulo 6. Fichas Análisis de Puestos de Trabajo.....	32
Capítulo 7. Conclusiones.....	38
Capítulo 8. Bibliografía.....	39

## Capítulo 1. Introducción y objetivo

Este trabajo fin de estudios (TFE) se ha desarrollado empleando la metodología de aprendizaje de servicio (ApS).

De acuerdo con Puig et al. (2007) “el ApS es una propuesta educativa que combina procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad en un solo proyecto bien articulado donde los participantes aprenden al trabajar en necesidades reales del entorno con la finalidad de mejorarlo”.

Con esta metodología educativa se incorpora una nueva forma de aprendizaje teniendo en cuenta necesidades del entorno y sociales que deben ser identificadas.

El aprendizaje derivado de la realización de este TFE se especifica en la realización de análisis de puestos de trabajo.

En cuanto al servicio derivado de la realización de este TFE se concreta en facilitar el acceso al mercado laboral de personas con discapacidad.

Las entidades que participan en este TFE son la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT) y la Federación de Asociaciones Murcianas de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (FAMDIF/COCEMFE).

**UN RETO**

**Facilitar el acceso al mercado laboral de personas con discapacidad**



**LA ACCIÓN DE SERVICIO**

Realizar unas fichas explicativas de las tareas a realizar en algunos puestos de trabajo y conocimientos necesarios para realizarlos.



**APRENDIZAJES**

Aplicación estudios de GADE, realización de un análisis de puestos de trabajo.  
Responsabilidad, habilidades sociales, compromiso y empatía.

FAMDIF/COCEMFE es una asociación sin ánimo de lucro y con carácter social que tiene como objetivos la integración de las personas con discapacidad física y orgánica permitiéndoles tener un papel activo tanto en el campo laboral como social. Actualmente esta asociación es referente dentro de la Región de Murcia y la componen diecisiete asociaciones de personas con discapacidad física y enfermedades crónicas.

FAMDIF/COCEMFE nos plantea una situación que es necesaria resolver y que consiste en el freno o rechazo al acceso al entorno laboral que manifiestan muchas personas con discapacidad.

En ocasiones las personas con discapacidad se ven sobreprotegidas por su entorno, situación que en ocasiones les supone un freno en su incorporación al mercado laboral. En otras ocasiones las personas con discapacidad dudan de su valía para un puesto de trabajo, se sienten inseguros o se auto-descartan directamente por miedo a no poder realizarlo correctamente.

Analizado el problema con FAMDIF/COCEMFE se plantea una solución mediante la realización del presente TFE en el que se realizarán unas fichas explicativas de las tareas a realizar en algunos puestos de trabajo con la finalidad de eliminar la incertidumbre y/o desconocimiento que una persona puede tener para saber si es capaz de llevarlo a cabo.

A lo largo de los siguientes capítulos se desarrollan dos fases: recopilación de información y proporcionar el resultado.

### **1.1. Recopilación de información.**

En primer lugar, la información del análisis de los puestos de trabajo específica para personas con discapacidad la vamos a recopilar concretando los siguientes puntos:

- 1.- Tareas a realizar, cometidos y resultados.
- 2.- Finalidad de los puestos de trabajo.
- 3.- Perspectiva a aplicar en el trabajo.
- 4.- Condiciones generales del puesto de trabajo.
- 5.- Requisitos necesarios para desempeñar las funciones.

### **1.2. Resultado.**

Una vez recogida toda esta información realizaremos las fichas rellenando los siguientes campos:

- Denominación del puesto de trabajo.
- Ámbito laboral en el que se sitúa: limpieza, vigilancia, servicios auxiliares...
- Fecha del análisis del puesto de trabajo: para saber cuándo debe volver a actualizarse la información.
- Resumen del puesto de trabajo.
- Supervisión por parte de un superior o supervisión a su cargo.
- Obligaciones y responsabilidades más importantes.
- Requisitos necesarios del puesto: Estudios, experiencia laboral y formaciones específicas.

- Riesgos en el entorno de trabajo: identificar si es en exteriores, lugares cerrados, si supone estar mucho tiempo de pie o si está expuesto a ruidos, enfermedades o estrés.

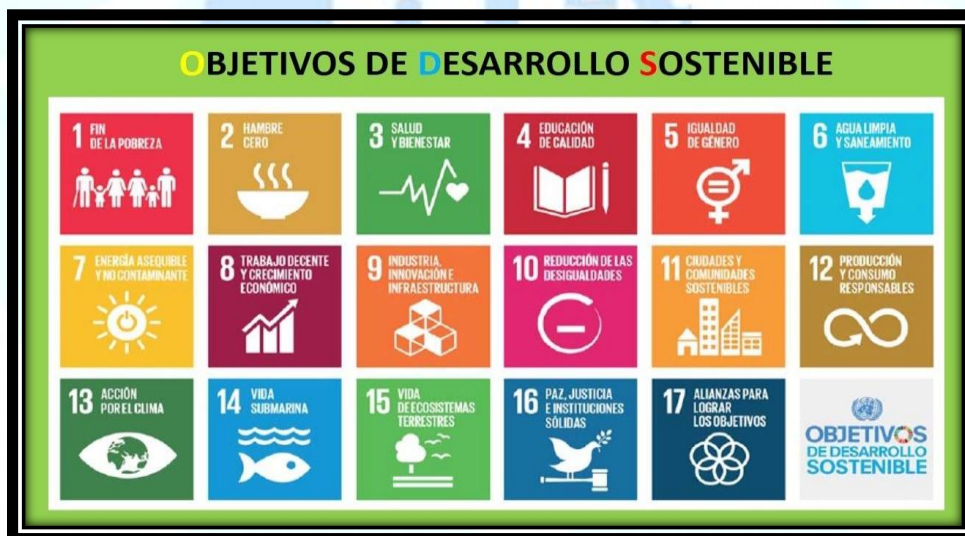
Posteriormente, con toda esta información bien detallada los candidatos podrán considerar su capacidad para realizar dichas funciones y sentirse más seguros de sí mismos a la hora de ir a entrevistas o desempeñar ese nuevo reto.

En los primeros capítulos de este trabajo vamos a definir los conceptos que componen la estructura principal como el análisis de puestos de trabajo, ventajas y desventajas, aplicaciones y métodos de búsqueda de información. Una vez planteada toda la teoría escogeremos el método a aplicar y los puestos a analizar por la necesidad planteada por FAMDIF.

En los posteriores apartados se plantea cómo se ha recogido la información así como plasmar los resultados, obtenemos unas conclusiones finales y, por último, planteamos las fichas que se le van a entregar a FAMDIF para que les sirva a la hora de motivar a los candidatos para dichos puestos.

Con este TFE pretendemos contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en concreto el ODS nº10 “Reducción de desigualdades”.

Tabla I: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) las ODS son medidas que se han acordado entre 193 países el 25 de Septiembre de 2015 con el principal propósito de alcanzar la igualdad entre personas (acabando con la pobreza entre ellas), proteger el planeta y asegurar la prosperidad de todos sin dejar a nadie atrás. Estas medidas fueron propuestas para cumplirlas en un plazo de 15 años y representan una forma de actuar en el mundo.

Para llegar a alcanzar la finalidad de las ODS es necesaria la contribución tanto de los gobiernos, del sector privado como de la sociedad civil.

## Capítulo 2. La realidad de la discapacidad en España en el mercado laboral.

### 2.1. Qué es la discapacidad y tipos.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) “Discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. La discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive”.

Si bien una discapacidad conlleva una dificultad para la interacción o participación de la persona en ciertas situaciones, no significa que esa persona con discapacidad no pueda hacer esas actividades o comunicación sino que necesita una ayuda ajustada a sus necesidades.

El término discapacidad es muy amplio y existen diferentes tipos que podemos clasificar de la siguiente manera según la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS):

Discapacidad física o motora: “Consiste en falta, deterioro o alteración funcional de una o más partes del cuerpo y que provoque inmovilidad o disminución de movilidad”.

Discapacidad sensorial: “Se divide en discapacidad auditiva y discapacidad visual”.

Discapacidad intelectual: “Consiste en limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativa, que se manifiesta en habilidades adaptativas conceptuales, sociales y prácticas”.

Discapacidad mental o discapacidad psicosocial: “Consiste en alteraciones o deficiencias en las funciones mentales, específicamente en el pensar, sentir y relacionarse”.

Discapacidad visceral: “Consiste en alteraciones o deficiencias en alguno de los órganos. Es el caso de las que pueden generar la diabetes o los problemas cardíacos”.

Discapacidad múltiple: “Se deriva de una combinación de limitaciones de las anteriormente descritas”.

### 2.2. La discapacidad en España.

La última encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre las personas con discapacidad y su autonomía o dependencia fue publicada en 2008 en base a datos de 2007 en las que se reflejaba que el porcentaje de población con discapacidad era del 8,5%. Actualmente se ha hecho otro estudio

desde 2016 que tiene prevista su publicación a lo largo de 2021, a falta de obtener estos datos, vemos la información de la encuesta más reciente publicada.

En la encuesta de 2008 se refleja el aumento de personas con discapacidad respecto a 1999 pero, como el crecimiento fue inferior a la totalidad de la población, el registro del índice de discapacidad sufrió una reducción del 0,5 por ciento.

La edad media de personas con discapacidad creció de 63,3 años a 64,3 años en los datos de la última encuesta en comparación con 1999.

De todos los hogares en los que se realizó la encuesta, en 3,3 millones vive al menos una persona con discapacidad lo que supone un 20 por ciento. Lo más habitual era que en un hogar de dos personas una de ellas fuese con discapacidad y en 608.000 hogares vive una persona con discapacidad sola.

Las tres principales razones por las que las personas con discapacidad tenían limitaciones en su actividad eran movilidad, vida doméstica y autocuidado.

La discapacidad era causa principalmente de problemas que afectan al oído, de carácter visual, mental y a los huesos y articulaciones.

### **2.3. Contratación de personas con discapacidad en empresas.**

La Ley 13/982, que trata de la integración social de minusválidos dicta en el artículo 38.1 que “las empresas públicas o privadas con una plantilla igual o superior a 50 trabajadores tienen la obligación de que al menos el 2% de la plantilla sean trabajadores con discapacidad”. Además dicta las excepciones para cumplir con esta norma como “la existencia de acuerdos dentro de una negociación colectiva sectorial de ámbito estatal o, en su defecto, ámbito inferior y de la opción voluntaria del empresario, debidamente comunicada a la autoridad laboral, siempre y cuando se apliquen las medidas alternativas que se determinen reglamentariamente”.

El Real Decreto 27/2000, de 14 de enero, dicta las medidas alternativas excepcionales al cumplimiento de la cuota del 2% de contratación de personas con discapacidad, que desarrolla reglamentariamente el artículo 38.1 de la Ley 13/982 del 7 de abril.

El Real Decreto 364/2005, de 8 de abril, regula el cumplimiento alternativo con carácter excepcional de la cuota de reserva en favor de los trabajadores con discapacidad. Detecta problemas y alteraciones que dificultan el adecuado empleo de las medidas alternativas del RD 27/2000.

En el artículo 1 se dictan los supuestos excepcionales para la exención:

- Inviabilidad por parte de las agencias de colocación o servicios públicos de empleo capacitados para encargarse de la propuesta de empleo por

ausencia de personas con discapacidad reclamantes de empleo o cuando justifiquen no estar conforme con la oferta por las condiciones de trabajo.

- En situaciones justificadas que impidan o dificulten la adaptación de personas con discapacidad por motivos de origen organizativo, productivo, económico o técnico.

En el artículo 2 se enumeran las medidas alternativas que la ley decreta durante un periodo inusual y temporal a las que la empresa se puede amparar hasta poder contratar personas con discapacidad:

- Realizar un contrato mercantil o civil con un trabajador autónomo con discapacidad o un centro especial de empleo para servicios complementarios a la actividad principal de la empresa o para el abastecimiento de medios o materias necesarios.
- La constitución de un enclave laboral, previa suscripción del correspondiente contrato con un centro especial de empleo. Un enclave laboral se define según la RAE como “contrato por el que una empresa asume temporalmente, para la realización de obras o servicios propios de su actividad, a trabajadores con discapacidad de un centro especial de empleo”.
- Con el principal objetivo de fomentar la activación de empleo para personas con discapacidad y de impulsar actividades de inserción laboral, realizar siempre con carácter monetario donaciones y acciones de patrocinio.

En los dos primeros puntos el importe anual debe ser al menos 3 veces el indicador público de renta de efectos múltiples (IPREM) anual por trabajador no contratado inferior a la cuota del 2% y para el último punto el importe anual debe ser al menos 1,5 veces el IPREM anual por trabajador no contratado inferior a la cuota.

Estas normas no han de ser una obligación, sino la creación de una lanzadera hacia la estandarización de la incorporación de personas con discapacidad en el mercado laboral.

Además, la Ley establece medidas para las compañías que no cumplan con la cuota de contratación de personas con discapacidad como, por ejemplo, el impedimento de trabajar con el sector público.

## **2.4. Los servicios de integración laboral como medio para la inserción laboral.**

El Servicio de Integración Laboral (SIL) es una prestación sin ningún coste para los demandantes de empleo ni para las empresas que lo soliciten.



Se trata de un servicio que se centra en desarrollar la formación y oportunidades de empleo que pueda tener cada candidato realizando un seguimiento personalizado de su orientación laboral.

Es una prestación integral de empleo que tiene como finalidad principal la inserción de personas con discapacidad en el mercado laboral y hacer de intermediario con las empresas, ayudando además a mejorar la imagen y política de recursos humanos y selección de personal en este ámbito.

Entre los servicios que ponen a disposición se encuentran:

- Impulsar la contratación de personas con discapacidad.
- Promover y animar la proactividad de las personas con discapacidad para buscar de formar activa ofertas de trabajo.
- Animar a crear autoempleo y oportunidades de trabajo entre las personas con discapacidad.
- Brindar un soporte y su correspondiente seguimiento durante la adecuación e integración de las personas con discapacidad en sus puestos de trabajo.
- Una gran base de datos de candidatos para diferentes puestos.
- Una selección de posibles candidatos para las ofertas planteadas por las empresas.
- Una formación concreta acorde a los requisitos necesarios a cada empleo.
- Aportar información y tutelar en relación a las ayudas que se otorgan como aliciente para la contratación de personas con discapacidad así como para la creación de empleo.
- La opción de firmar convenios en colaboración con empresas para la incorporación de personas con discapacidad con su correspondiente seguimiento en el periodo de adaptación, además estudiar las vacantes disponibles y los candidatos más acordes a la oferta dentro de la base de datos de personas con discapacidad.

Una de las herramientas creadas como servicio de integración laboral son los centros especiales de empleo, cuyo propósito es facilitar la introducción de personas con discapacidad en empleos remunerados y acordes a sus cualidades o formaciones. El centro especial de empleo debe estar inscrito en el Registro de Centros del Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE) y se someten a las mismas normas que el resto de empresas.

Para las empresas que contraten a su personal a través de un centro especial de empleo pueden tener acceso a una reducción del 100% del coste empresarial en la Seguridad Social por dicho trabajador, además de las de recaudación conjunta, accidentes laborales y enfermedades profesionales.

## 2.5. Ventajas para las empresas y sociedad.

La contratación de personas con discapacidad comporta una variedad de ventajas para las empresas además del propio cumplimiento de Ley, por ejemplo aquellas empresas que cumplan la cuota legal del 2% de la plantilla tendrán preferencia en la adjudicación de contratos del Sector Público gracias a la Ley 30/2007 de Contratos del Sector Público.

Otras de las ventajas que obtienen las empresas son:

- Política de Recursos Humanos más orientada a la pluralidad. La búsqueda de personal se centra más en encontrar el talento y no en etiquetas. Esto conlleva una cultura sin prejuicios que armoniza a la empresa con la sociedad y aumenta su competitividad.
- Enriquece el ambiente laboral. Aumentando la satisfacción de pertenecer a una empresa con un gran capital humano. Se centra el interés en el talento en lugar de apariencias o cuestiones superficiales.
- Intensificación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSC). La acción empresarial en la contratación con diversidad es el reflejo de la aportación en una sociedad equitativa y en constante evolución. Con las políticas de RSC la empresa ofrece su cara más humana siendo así ejemplo para el resto de empresas.
- Ventajas fiscales. Para poder acceder a ellas las empresas deben cumplir unos requisitos:
  1. No tener deudas con la Agencia Tributaria y la Seguridad Social.
  2. No haber cometido infracciones muy graves no prescritas en el acceso a programas de empleo que facilitan beneficios a las empresas.
  3. Realizar alta en la Seguridad Social presentando contrato firmado y certificado de discapacidad.
  4. En un plazo máximo de 10 días desde la firma del contrato comunicarlo al Servicio Público de Empleo.
  5. Cuando se formaliza un contrato indefinido se debe garantizar la continuidad del trabajador como mínimo durante 3 años. Si hubiese despido procedente se debe cubrir dicho puesto con otro trabajador con discapacidad. En estos casos, dicho empleado no ha de tener un contrato similar con la misma empresa o grupo de empresas en un periodo de 24 meses atrás.

Las ventajas fiscales las podemos dividir según el tipo de contrato, subvenciones y deducciones:

- Contratos indefinidos a tiempo completo recibirán una bonificación anual de 4.500 € si tienen una discapacidad general (discapacidad entre 33 y 65%), o de 5.100€ si tienen una discapacidad severa (mental a partir de 33% y física o sensorial a partir del 65%). Además, si la persona contratada es mayor de 45 años tendrá un suplemento de 1.200 €, y si es

mujer un suplemento de 850€, aunque ambos complementos son incompatibles, solo se disfruta la de mayor cuantía.

- Contratos indefinidos a tiempo parcial recibirán una bonificación en proporción al porcentaje de horas acordado en el contrato, sin llegar a pasar el 100% del importe total.
- Contratos temporales (periodos entre uno a tres años) a tiempo completo recibirán una bonificación anual de 3.500 € si tienen una discapacidad general (discapacidad entre 33 y 65%) y de 4.100€ si tienen discapacidad severa (mental a partir del 33% y física o sensorial a partir del 65%). Además, si la persona contratada es mayor de 45 años tendrá un suplemento de 600€ y si es mujer un suplemento de 600€, ambos complementos sí son compatibles entre sí, por lo que se pueden acumular.
- Contratos temporales a tiempo parcial recibirán una bonificación en proporción al porcentaje de horas acordado en el contrato, sin llegar a pasar el 100% del importe total.
- Contratos de formación tienen una bonificación del 50% en el coste de la empresa en la Seguridad Social. Dicho contrato debe tener una duración entre seis meses y dos años con la excepción de acuerdos por Convenio que pueden ampliar la duración hasta un máximo de cuatro años.
- Contratos en prácticas tienen una bonificación del 50% en el coste de la empresa en la Seguridad Social. La duración no puede ser inferior a 6 meses ni superior a 2 años. En el caso de contratar personal titulado, no pueden haber pasado más de seis años desde la finalización de estudios.
- Contratos interinos por bajas de incapacidad temporal (IT) de discapacitados tiene una bonificación en las cuotas empresariales del 100% y en aportaciones empresariales de las cuotas de recaudación conjunta.
- En el caso de transformación de contratos a indefinidos de personas con discapacidad, hay una subvención de 3.907 € por cada contrato a tiempo completo. Cuando es a tiempo parcial será la parte proporcional a las horas contratadas.
- Cuando sea necesario adaptar los puestos de trabajo, eliminar barreras o asignar medios de protección personal en contratos indefinidos, transformación a indefinidos, contratos de formación y en prácticas y contratos temporales que superen los doce meses, se dota una subvención de hasta 901,52€.
- Por cada persona con discapacidad que se aumente al año al promedio de la plantilla se tendrá una disminución de 6.000€ en la cuota íntegra del Impuesto de Sociedades.

### Capítulo 3. Análisis de puestos de trabajo.

El análisis de puesto de trabajo (APT) está definido por muchos autores entre los que podemos destacar Simon Dolan, Gómez-Mejía, Agudelo, Gary Dessler o William Werther y Keith Davis entre muchos. En el siguiente cuadro vamos a ver algunas de las principales definiciones de estos autores.

TABLA II: Definiciones de Análisis de Puestos de Trabajo (APT)

Autor	Definición
Agudelo (1993)	"Es el proceso de identificación (a través de la observación, la entrevista o los cuestionarios) y el estudio, de las tareas, actividades, los factores técnicos y ambientales del puesto; así como las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación"
William Werther y Keith Davis (1995)	"Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado"
Gómez-Mejía (1996)	"Proceso que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente información relativa a los distintos puestos de trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo en particular"
Gary Dessler (2001)	"El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas"
Simon Dolan (2007)	"El proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo, habitualmente, da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo"

Fuente: elaboración propia a partir de las definiciones de Agudelo (1993), William Werther y Keith Davis (1995), Gómez-Mejía (1996), Gary Dessler (2001) y Simon Dolan (2007).

Todos ellos tienen en común que se trata de una recopilación de datos específicos para poder definir el puesto de trabajo en todos sus aspectos para distintas funcionalidades.

Los principales resultados que obtenemos de la realización del APT son la descripción y especificación de los puestos de trabajo.

La descripción del puesto de trabajo podemos definirla, según Eduardo Jorge Arnoletto (2006), como “la lista de tareas, responsabilidades de ejecución, relaciones e informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión sobre otros empleados, de un puesto. Es producto del procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto de trabajo, y el perfil de la persona que se debe contratar para cubrirlo”.

De esta manera, concluimos que para poder describir el puesto específico es necesario hacer un listado definiendo las tareas del trabajador, métodos a emplear y condiciones del mismo. Existen muchos aspectos que se suelen recoger para dichas descripciones, pero podemos destacar los más usuales:

- Nombre del puesto.
- Descripción de las funciones.
- Principales responsabilidades del trabajador, así como personal a cargo.
- Métodos de evaluación del cumplimiento de las competencias del trabajador.
- Condiciones del puesto de trabajo tanto físicas como sociales.

Según Quijano (1985) y Quin (1992) “la especificación de un puesto de trabajo determina las capacidades que un trabajador debe reunir para el buen desempeño del puesto de trabajo”.

La especificación de un puesto de trabajo es una cuestión difícil de responder pues conlleva distintos puntos de vista como pueden ser los de supervisores, gerentes o el del propio titular del puesto. Se intenta concretar la experiencia y características necesarias para desempeñar correctamente las tareas del puesto.

El APT está estrechamente relacionado con muchas de las funciones de la gestión de los recursos humanos, como son: valoración de los puestos, evaluación del rendimiento, manual de funciones, orientación vocacional, planes de carrera, formación, selección, diseño de puestos, planificación de RRHH, reclutamiento y diseño organizacional.

Todas ellas suelen ir de la mano del departamento de recursos humanos, al ser los responsables de dar unos datos claros y precisos, además de destacar las ventajas que puede proporcionar cada aplicación.

TABLA III: Aplicaciones de una APT y sus ventajas

<b>APLICACIÓN</b>	<b>VENTAJA</b>
<b>Valoración de los puestos</b>	Permite clasificar el puesto de trabajo según la importancia o el valor del mismo.
<b>Evaluación del rendimiento</b>	Con los datos obtenidos de la APT se pueden definir las tareas, objetivos y funciones, así como realizar un seguimiento de los resultados.
<b>Manual de funciones</b>	Con esta herramienta se puede realizar un buen APT y viceversa, podemos actualizar el manual con un APT.
<b>Orientación vocacional</b>	Un APT puede ayudar a destacar las opciones más favorables según el perfil de la persona.
<b>Plan de carrera</b>	Según las necesidades formativas de cada puesto, se pueden realizar programas de formación para el avance profesional dentro de la organización.
<b>Formación</b>	El APT nos da las exigencias de cada puesto y con ello se puede elaborar un programa de formación ajustado a las necesidades.
<b>Selección</b>	Un APT facilita los requerimientos necesarios a la hora de seleccionar un perfil según las exigencias del puesto.
<b>Diseño de puestos</b>	Los resultados obtenidos a través de un APT permiten señalar las deficiencias de un puesto o puntos de mejora para optimizar el rendimiento y el bienestar del trabajador.
<b>Planificación de RRHH</b>	Conociendo en profundidad los puestos actuales y los que puedan surgir, se puede predecir los aspectos que deben mejorar los candidatos y así preparar planes de formación ajustados a esas necesidades.
<b>Reclutamiento</b>	El APT proporciona las características que tiene que tener un buen candidato y ayuda a escoger el método de reclutamiento.
<b>Diseño organizacional</b>	Un APT ayuda a conocer en profundidad el diseño organizacional de la empresa y, en ocasiones, se detectan rediseños necesarios.

Fuente: elaboración propia a partir de Santiago Pereda y Francisca Berrocal (2012).

Una vez analizado el concepto de APT y sus implicaciones en otras funciones de RRHH pasaremos a analizar sus ventajas y desventajas.

### 3.1. Beneficios y errores de la APT.

Las principales beneficios del análisis de puestos de trabajo son los conocimientos que nos facilita para mejorar la ejecución de tareas, la coordinación y la designación de responsabilidades, pero sobre todo la información que especifica los deberes y obligaciones que permiten conocer con claridad las tareas del puesto a desarrollar dando así seguridad a las personas que deben hacer frente a ello. Según el estudio de Idalberto Chiavenato (2007) podemos dividir los beneficios en ámbitos:

TABLA IV: Beneficios de un APT

ÁMBITO	BENEFICIO
<b>Empresa</b>	Ayuda a detectar tareas duplicadas para distintos puestos, vacíos dentro de la organización. Además se puede usar para la promoción interna e incluso añadir responsabilidades según el puesto.
<b>Departamento de Recursos Humanos</b>	Les permite diseñar métodos de calificación de méritos, les da los datos requeridos para elaborar una completa evaluación del puesto y adiestramientos tutelados. Además, da los requerimientos necesarios de cada puesto lo que facilita poder encontrar el candidato más apropiado para el puesto vacante.
<b>Trabajador</b>	Le permite conocer su rendimiento real según las expectativas del puesto así como definir sus tareas de modo concreto y detectar posibles errores en el método de trabajo para poder mejorar.

Fuente: elaboración propia a partir de Idalberto Chiavenato (2007).

Podemos decir que el análisis de puestos permite, entre otras cosas, conseguir una buena posición en el mercado a las empresas que hagan uso de ello debido a que supone una herramienta imprescindible para conseguir el mejor rendimiento de nuestros trabajadores al darles la información lo más detallada posible de sus funciones y responsabilidades, así como para detectar deficiencias en la organización y coordinación de funciones. Las empresas que consiguen tener una buena organización, con objetivos claros y el personal consciente de sus responsabilidades, podrán tener mayor éxito y más probabilidad de conseguir las metas fijadas.

Por otro lado, tenemos los problemas que pueden surgir en la realización del APT, que según Idalberto Chiavenato (2007) van relacionados con los dos principales recursos:

TABLA V: Errores que se cometen a la hora de realizar un APT

RECURSOS	DESVENTAJA
<p style="text-align: center;"><b>Medios</b></p>	<p>La mayoría de organizaciones llevan a cabo el análisis mediante una única persona cuando lo mejor es que intervengan mínimos dos, siendo los ideales el titular del puesto y su supervisor.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Tiempo</b></p>	<p>Debido a la necesidad de resultados no se suele emplear el tiempo suficiente para un correcto análisis dejando aspectos importantes sin especificar.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Idalberto Chiavenato (2007).

Según indica el autor Idalberto Chiavenato las personas que pueden realizar la APT pueden ser, según el método escogido, la persona que ocupa el puesto de trabajo o el departamento de recursos humanos o el encargado/supervisor del puesto. Como norma general para obtener datos fiables se necesita a un técnico o especialista en recursos humanos, el trabajador del puesto y su superior.

Comparados los beneficios y errores de un análisis de puestos de trabajo, vamos a conocer los métodos de búsqueda de información para poder realizar un buen análisis.

### 3.2. Métodos de recogida de información.

Los distintos procedimientos que existen para analizar y describir puestos de trabajo nos pueden dar información diversa por ello hemos de tener en cuenta el destino de la información. Existen muchos métodos entre los que destacan la observación, entrevista (individual o grupal), reunión de expertos, cuestionario, diarios laborales y método mixto. A continuación vamos a definir los más habituales según Lloyd L. Byars y Leslie W. (1997), R. Wayne Mondy y Robert M. Noe (1997) y Maria del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado (2004): la observación directa, la entrevista, la encuesta, el grupo de expertos y el método mixto.

#### 3.2.1. La observación directa.

La observación, según el estudio de Idalberto Chiavenato (2007), es un método eficaz y concreto que se puede emplear en combinación con otros o solo. Se suele optar por esta opción para trabajos cíclicos o de secuencias repetidas, consiste en observar al trabajador en su puesto de trabajo y anotar las tareas,



condiciones laborales y obligaciones para describir al máximo detalle sus funciones. Este proceso se puede realizar con un analista o mediante medios alternativos como pueden ser las grabaciones de una cámara. Para que este método sea efectivo se deben observar distintos titulares del puesto para llegar a una conducta común.

Es de los métodos más usados por las empresas por sus buenos resultados ante puestos rutinarios y sencillos. Se aconseja combinarlo con otros métodos como pueden ser la entrevista para un mejor análisis.

TABLA VI: Ventajas e inconvenientes del método de observación

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Cuando se trata de un observador ajeno a la organización los resultados son objetivos y reales.	Resultados poco fiables en trabajos que no son cíclicos o repetitivos.
Resulta provechoso para completar los datos obtenidos mediante otro método.	La inversión monetaria y de tiempo que hay que dedicar para un correcto análisis.

Fuente: elaboración propia a partir de Idalberto Chiavenato (2007).

### 3.2.2. La entrevista.

La entrevista, según el estudio de R. Wayne Mondy y Robert M. Noe (1997), se trata de una conversación con el trabajador del puesto a analizar con una relación de cuestiones que van orientadas a obtener la información que queremos reflejar en el análisis. Las preguntas pueden ser o bien no estructuradas que se van desarrollando según el criterio del entrevistador, o bien estructuradas que contienen una relación de cuestiones estudiadas de las cuales se pueden obtener resultados muy satisfactorios con gran información sobre el puesto como son las funciones, responsabilidades, estudios o condiciones laborales.

Los resultados obtenidos en la entrevista se deben comparar con la información existente sobre el puesto y si hay discrepancias o incertidumbre en algún aspecto se puede consultar con el responsable o supervisor del puesto.

Las entrevistas pueden ser individuales o grupales:

- La entrevista individual se realiza al trabajador o superior directo. La estructura es mixta ya que suele tener una parte de cuestiones especificadas según los criterios a analizar y la otra parte es a criterio del entrevistador en relación a los datos que va obteniendo.
- La entrevista de grupo se realiza con dos o más trabajadores a la vez y el método de desarrollo es semejante a la individual con la única diferencia de obtener respuestas de forma simultánea.

TABLA VII: Ventajas e inconvenientes del método de la entrevista

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Posibilidad de obtener datos fiables desde distintos niveles de supervisión del puesto así como del titular.	La inversión de tiempo en realizar las entrevistas tanto por parte del trabajador como de quién prepara las cuestiones.
Método sencillo y con resultados muy detallados.	Necesidad de desplazarse al centro de trabajo.

Fuente: elaboración propia a partir de R. Wayne Mondy y Robert M. Noe (1997).

### 3.2.3. La encuesta.

La encuesta, según el estudio de Idalberto Chiavenato (2007), se realiza normalmente para obtener resultado de un conjunto de personas grande en un período reducido. Las personas encuestadas son los titulares del puesto, los supervisores o superiores del trabajador o especialistas en el campo a estudiar. Las cuestiones van orientadas a conocer las responsabilidades del puesto, habilidades, conocimientos y obligaciones.

Las encuestas, según la información que deseamos recopilar, pueden ser estructuradas, abiertas o mixtas:

- Estructuradas: Está compuesta por preguntas cerradas que no dan opción a más respuestas que las expuestas.
- Abiertas: Se componen de cuestiones de desarrollo que permiten que el encuestado pueda expresar a su manera los criterios planteados.
- Mixtas: Se trata de una combinación entre estructuradas y abiertas. Contiene preguntas con respuestas cerradas y preguntas a desarrollar.

TABLA VIII: Ventajas e inconvenientes del método de la encuesta

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Coste reducido.	Complicaciones en la elaboración del cuestionario.
Obtención de datos de una muestra grande y de diversos puestos a corto plazo.	Interpretaciones erróneas de la información que dan lugar a respuestas sin valor.

Fuente: elaboración propia a partir de Idalberto Chiavenato (2007).

### 3.2.4. Grupo expertos

La reunión con expertos, según el estudio de María del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado (2004), se realiza para obtener perspectivas más amplias analizando las opiniones de un conjunto de especialistas. Este grupo suele estar compuesto por trabajadores y/o superiores con mucha experiencia en el puesto o sector a analizar.

TABLA IX: Ventajas e inconvenientes del método grupo expertos

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Podemos recoger información desde distintas perspectivas que no permiten otros métodos.	Procedimiento lento y de alto coste.

Fuente: elaboración propia a partir de M<sup>a</sup> Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado (2004).

### 3.2.5. Método mixto.

Según el estudio de María del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado (2004), es un complemento a los métodos expuestos, existe un método mixto que consiste en mezclar diversos métodos de recogida de información que nos da la opción de reducir las desventajas de cada uno así como aumentar sus ventajas. Se suele recomendar no centrarse en un único método para realizar un análisis de puestos ya que cada uno tiene sus características propias y es más adecuado usar una combinación de varios métodos.

La combinación más empleada es la de entrevista individual con la encuesta y la de la observación con la entrevista. Por ejemplo, en la combinación de entrevista con encuesta el trabajador realiza el cuestionario y posteriormente el analista le hace una entrevista rápida. También se suele hacer la entrevista con el superior para profundizar y aclarar las dudas que puedan surgir.

Las combinaciones de estos métodos dependerán de las necesidades y recursos que posea cada empresa, como también los objetivos del análisis y el personal disponibles para esta función.

En este TFE vamos a emplear a grupos de expertos para recopilar la información necesaria para realizar los APT desde los que elaboramos un Manual de funciones que facilite a las personas con diversidad funcional física y orgánica entender las tareas a realizar en el puesto y ver sus capacidades para desempeñar las mismas.

En el próximo capítulo escogeremos y explicaremos el método de análisis que vamos a emplear en este estudio.

## Capítulo 4. Metodología

Para llevar a cabo la parte práctica de este TFE partimos, en primer lugar, de la lista de puestos a analizar que nos ha facilitado FAMDIF, y que se corresponden con puestos de trabajo muy solicitados a la Asociación por las empresas cuando tienen vacantes:

- Controlador de accesos.
- Limpiador convencional.
- Mozo/operario de almacén.
- Auxiliar administrativo.
- Conserje.
- Camarera de pisos.

Entre los métodos existentes de búsqueda de información primaria para realizar el APT, la observación directa de los puestos objeto de estudio y la entrevista a las personas que lo desarrollan y a las personas que les supervisan nos proporcionarían una información muy valiosa para poder elaborar el APT. No obstante, la observación directa no ha sido posible realizarla por incompatibilidad de horarios entre mi trabajo actual y el de los puestos de estudio, además del tiempo necesario de aplicación para obtener unos resultados óptimos dado el volumen de puestos a analizar. Por otro lado, el método de la entrevista la he considerado más viable al tener la oportunidad de realizarla con las personas que seleccionan y supervisan dichos puestos.

De manera que entre los métodos existentes de búsqueda de información, he decidido usar un método mixto de entrevista y grupo de expertos debido a que podemos recopilar la información de los puestos con resultados muy específicos.

Hemos necesitado realizar la entrevista a un total de cuatro gestores de producción además del técnico de selección.

Un técnico de selección es la persona encargada de realizar la selección del personal para los distintos puestos de trabajo, siguiendo los criterios impuestos según las necesidades de las vacantes. Este perfil se encuentra en el departamento de Recursos Humanos de cada empresa y es quien reporta los candidatos finales para el proceso de selección con su correspondiente *feedback*. En este caso, contamos con la participación de un técnico de selección de la delegación de Murcia que cuenta con 7 años de experiencia.

El gestor de producción es el encargado de obtener la rentabilidad previstas de los servicios y contratos asignados, buscando mejoras continuas de productividad a través de la optimización de los medios materiales y de la dirección, coordinando los recursos humanos de cuyo desarrollo, evaluación y supervisión es el máximo responsable. En este análisis participan cuatro gestores de la delegación de Murcia de los departamentos de limpieza, seguridad y servicios auxiliares, que cuentan con más de 4 años de experiencia en el sector.

Los puestos a analizar se corresponden a los departamentos de seguridad privada (controlador de accesos), limpieza (limpiador convencional y camarera de pisos) y servicios auxiliares (mozo/operario de almacén, auxiliar administrativo y conserje).

TABLA X: Relación puestos y participantes

		PARTICIPANTES				
		GESTOR LIMPIEZA CONVENCIONAL	GESTOR LIMPIEZA HOTELERA	GESTOR SEGURIDAD	GESTOR SERVICIOS AUXILIARES	TÉCNICO DE SELECCIÓN
P U E S T O S	CONTROLADOR DE ACCESOS			X		X
	LIMPIADOR CONVENCIONAL	X				X
	MOZO/OPERARIO ALMACÉN				X	X
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO				X	X
	CONSERJE				X	X
	CAMARERA DE PISOS		X			X

Fuente: elaboración propia

La posibilidad de acceder a expertos en la materia ha venido motivada por la circunstancia de que en la actualidad trabajo en una empresa multinacional que se dedica a la prestación de servicios de diversos sectores, entre los que se encuentran los puestos objetos de estudio. Para llevar a cabo su actividad, la empresa tiene varios departamentos especializados con personal que tiene una amplia experiencia en su sector que ayuda a garantizar el correcto servicio que ofrecen.

Una vez que he contactado con expertos en la materia y han accedido a participar, paso a realizar a cada uno de ellos una entrevista estructurada que me permita obtener la información necesaria para poder llevar a cabo el APT.

Esta entrevista la hemos realizado con un técnico de selección para conocer los datos a tener en cuenta en una entrevista de personal y con un gestor de producción específico según el puesto para saber los criterios evaluados o reales en el momento de realizar la actividad y así comparar los dos puntos de vista para poder sacar unas conclusiones.

Durante el tiempo de la entrevista he estado guiando o especificando cada apartado para que pudiesen responder con la mayor información posible y así obtener unos resultados más completos. Además se les ha especificado que el análisis es para puestos dirigidos a personas con discapacidad.

La toma de datos se ha realizado entre las fechas 10 y 26 de abril de 2019, llevando un tiempo aproximado de realización de 10 minutos.

Para realizar el APT me he basado en el trabajo de Idalberto Chiavenato (2007).

La entrevista consta de seis bloques:

1. Título y definición del puesto. En este apartado se facilita el título y definición genérica del puesto que se quiere analizar.
2. Descripción del puesto: Se pregunta por las funciones del trabajador especificándolas al máximo posible.
3. Requisitos intelectuales: Se subdivide en tres preguntas (escolaridad, experiencia y aptitudes) para esclarecer los requisitos mínimos.
4. Requisitos físicos: Hace referencia a los esfuerzos que conlleven el puesto y así poder analizar los riesgos del mismo.
5. Supervisión: Se pide concretar tanto la que recibe por parte de superiores como la que puede ejercer sobre terceros.
6. Condiciones de trabajo: Se divide en dos apartados que son ambiente para conocer las condiciones en el exterior o interior del lugar de trabajo y la seguridad para detallar los riesgos visibles del puesto.



TABLA XI: Modelo entrevista estructurada APT

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
¿Cuál es el título del puesto de trabajo?	
¿Podrías describir en aspectos generales en qué consiste el puesto?	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
¿Podrías indicarme cuáles son las principales funciones del puesto?	
<b>A) REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
¿Se requiere algún tipo de formación específica o títulos mínimos?	
¿Es necesario tener experiencia en el puesto o similares?	
¿Qué aptitudes se requieren para el desempeño del puesto?	
<b>B) REQUISITOS FISICOS</b>	
¿Podrías indicarme qué esfuerzos físicos conlleva el puesto de trabajo?	
<b>C) SUPERVISIÓN</b>	
¿Qué tipo de supervisión recibe el empleado?	
¿El empleado ejerce algún tipo de supervisión hacia otros trabajadores?	
<b>D) CONDICIONES TRABAJO</b>	
¿Podrías describir cuál es el ambiente físico en el puesto de trabajo?	
¿Existen riesgos específicos en el puesto?	

Fuente: elaboración propia a partir de Idalberto Chiavenato (2007).

A continuación, analizaremos los resultados obtenidos para en los siguientes capítulos desarrollar las fichas con la información necesaria y resumida.

## Capítulo 5. Análisis de los resultados.

Como hemos indicado, los puestos de trabajo a analizar son: controlador de accesos, limpiador convencional, mozo/operario de almacén, auxiliar administrativo, conserje y camarera de pisos.

En las siguientes figuras se detalla la información facilitada por el técnico de selección y por el gestor de producción que no siempre van a coincidir por sus distintos puntos de vista.

El técnico de selección responde pensando en el perfil más completo que puede encontrar y planteándose unos datos y/o rasgos del puesto desde un punto de vista teórico.

En cambio, el gestor de producción contesta desde un punto de vista práctico según un puesto de trabajo específico sobre el que se basa para determinar las características o necesidades del mismo.

A continuación veremos la diferencia de opiniones en cada puesto a analizar y lo resumiremos con unas conclusiones que reúnen en un mismo bloque la información de ambos según su relevancia.





1. Controlador de accesos:

TABLA XII: Análisis de los resultados controlador de accesos

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO		
TÍTULO	Controlador de accesos	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	Controlar con medios de apoyo como barreras o desde una garita el acceso del personal a las instalaciones	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
FUNCIONES	Control de acceso a las instalaciones. Apagado/encendido de luces. Apertura/cierre de puertas.	Control de personal autorizado por el cliente a través de listados. Encendido y apagado de luces y sistemas de climatización. Vaciado de papeleras. Servicio de información. Atención telefónica. Recepción de visitas.
<b>A) REQUISITOS INTELECTUALES</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
ESCOLARIDAD	No necesaria	Manejo office
EXPERIENCIA	Valorable como controlador de accesos	Experiencia como recepcionista, control de accesos, conserje.
APTITUDES	Buena presencia y don de gentes	Buena imagen, habilidades comunicativas, buen manejo de herramientas informáticas.
<b>B) REQUISITOS FÍSICOS</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
ESFUERZO FÍSICO	Ninguno	Ninguno
<b>C) SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
RECIBE	No tiene supervisor directo en el centro	1 visita a la semana del inspector.
EJERCE	No tiene personal a cargo.	Ninguna.
<b>D) CONDICIONES TRABAJO</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
AMBIENTE	Dentro de una garita acondicionada con silla para descansar.	El puesto se realiza sentado el 80% del tiempo en recepción, salvo cuando se realizan las rondas de chequeo de sistemas de climatización y apagado/encendido de luces, vaciado de papeleras.
SEGURIDAD	Ninguno	Riesgos ergonómicos por mantener mucho tiempo la postura de sentado frente a la pantalla.

Fuente: Elaboración propia

Este puesto pertenece al departamento de seguridad privada que comprende perfiles desde vigilante de seguridad (necesario acreditación) hasta auxiliares de servicio (no necesitan ninguna acreditación), en este caso se trata de un auxiliar de servicios sin acreditación necesaria.

El perfil requerido es aconsejable que tenga experiencia en puestos similares durante al menos un año y con posibilidad de acreditarlo.

Entre las características a tener en cuenta en el candidato al puesto de trabajo son destacables la buena presencia, tener habilidades comunicativas y manejar dispositivos electrónicos o paquete office a nivel usuario.

Las funciones a realizar son el control de acceso de personal a las instalaciones, atención e información a los viandantes, recepción de llamadas y mantenimiento correcto del centro (como apagado y encendido de luces, recogida de basura).

Los riesgos específicos del puesto de trabajo están relacionados a la ergonomía de la postura por estar la mayor parte del tiempo de la jornada sentado.

En cuestión de supervisión, no tiene personal a cargo por lo que no es necesario que ejerza como tal y recibe una visita semanal por un inspector de la empresa para comprobar que todo es correcto y/o detectar necesidades del servicio o puesto de trabajo.



2. Limpiador convencional:

TABLA XIII: Análisis de los resultados limpiador convencional

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO		
TÍTULO	Limpiador convencional	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	Tareas de limpieza de instalaciones de forma manual.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
FUNCIONES	Limpieza de las instalaciones, superficie de venta y aseos.	Limpieza manual de línea de cajas, puntos de información, exposiciones y lineales/estanterías. Retirada de basura, sólidos. Limpieza
<b>A) REQUISITOS INTELECTUALES</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
ESCOLARIDAD	No necesaria	No necesaria
EXPERIENCIA	Valorable como limpiadora de espacios públicos.	Mínimo un año en puesto similar.
APTITUDES	Buena presencia. Persona proactiva.	Persona proactiva, meticulosa y seria.
<b>B) REQUISITOS FISICOS</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
ESFUERZO FISICO	Pequeñas cargas de peso	Movimiento constante
<b>C) SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
RECIBE	No tiene.	Director del centro y encargado del servicio.
EJERCE	No tiene personal a cargo.	No tiene personal a cargo.
<b>D) CONDICIONES TRABAJO</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
AMBIENTE	Dentro de una tienda y exteriores de la misma (parking). Trabajo de pie.	Movimiento constante.
SEGURIDAD	Cargas de peso pequeñas, manipulación de productos químicos de limpieza.	Ninguno.

Fuente: Elaboración propia

Este puesto pertenece al departamento de limpieza. Es aconsejable tener experiencia de al menos un año en puestos similares. Entre las características a tener en cuenta en el candidato al puesto de trabajo están la buena presencia, proactividad, seriedad y que sea una persona meticulosa.

Las funciones a realizar son: la limpieza manual de las instalaciones en general, la retirada de basura, comprobar estado de los aseos y cerrar puertas y ventanas del establecimiento.

Los riesgos específicos del puesto de trabajo pueden ser la carga de peso, el contacto con productos químicos de limpieza y largos periodos de pie.

En cuestión de supervisión, no tiene personal a cargo y puede recibir supervisión esporádica del director del centro o el encargado del servicio.

3. Mozo/Operario de almacén:

TABLA XIV: Análisis de los resultados mozo/operario de almacén

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO		
TÍTULO	Mozo/operario almacén	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	Cargar y descargar camiones, gestionar tareas almacén	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
FUNCIONES	Preparación de pedidos, carga y descarga de camión y control de stock.	Flejado de palet, preparación de pedidos y mantenimiento de almacén (orden y limpieza).
<b>A) REQUISITOS INTELECTUALES</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
ESCOLARIDAD	No necesaria.	No necesaria.
EXPERIENCIA	En almacenes.	Al menos 1 año.
APTITUDES	Buena presencia. Persona proactiva y rápida en la ejecución.	
<b>B) REQUISITOS FÍSICOS</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
ESFUERZO FÍSICO	Carga de peso, agacharse, levantarse y estar de pie	Carga de peso
<b>C) SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
RECIBE	Un supervisor en el centro.	El encargado del almacén.
EJERCE	No tiene personal a cargo.	No tiene personal a cargo.
<b>D) CONDICIONES TRABAJO</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
AMBIENTE	Dentro de un almacén, frío o calor según estación del año.	Movimiento constante.
SEGURIDAD	Cargas de peso y traslado de materiales.	Carga de peso.

Fuente: Elaboración propia

Este puesto pertenece al departamento de servicios auxiliares.

Es aconsejable tener experiencia de al menos un año en puestos similares.

Entre las características a tener en cuenta en el candidato al puesto de trabajo están la buena presencia, proactividad y la rapidez en la consecución de tareas.

Las funciones a realizar son: preparación de pedidos, carga y descarga de camión y mantenimiento del almacén (orden y limpieza).

Los riesgos específicos del puesto de trabajo pueden ser la carga de peso y largos periodos de pie.

En cuestión de supervisión, no tiene personal a cargo y puede recibir supervisión esporádica del encargado del servicio.

4. Auxiliar administrativo:

TABLA XV: Análisis de los resultados auxiliar administrativo

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO		
TÍTULO	Auxiliar administrativo	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	Archivar, atención al público y apoyo a administrativo	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
FUNCIONES	Funciones propias del puesto. Archivo y documentación. Atención al público.	Tareas de auxiliar administrativo y apoyo al administrativo, atención al cliente, atención al correo electrónico y atención telefónica.
<b>A) REQUISITOS INTELECTUALES</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
ESCOLARIDAD	FP Auxiliar administrativo.	FP Medio Aux. Administrativo.
EXPERIENCIA	Al menos 1 año.	Al menos 1 año.
APTITUDES	Buena presencia y don de gentes. Nivel alto de ofimática y paquete office.	Don de gentes.
<b>B) REQUISITOS FISICOS</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
ESFUERZO FISICO	Ninguno	Ninguno
<b>C) SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
RECIBE	Superior inmediato en las mismas instalaciones.	Del administrativo.
EJERCE	No tiene personal a cargo.	No tiene personal a cargo.
<b>D) CONDICIONES TRABAJO</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
AMBIENTE	Dentro de una oficina sentado.	En despacho.
SEGURIDAD	Relacionadas con la ergonomía de la postura corporal.	Riesgos ergonómicos derivados del puesto.

Fuente: Elaboración propia

Este puesto pertenece al departamento de servicios auxiliares.

Es aconsejable tener experiencia de al menos un año en puestos similares.

Entre las características a tener en cuenta en el candidato al puesto de trabajo están la buena presencia, don de gentes y control de ofimática y paquete office.

Las funciones a realizar son: atención al cliente, correo electrónico, atención telefónica, apoyo al administrativo y tareas de auxiliar (archivo y documentación).

Los riesgos específicos del puesto de trabajo están relacionados a la ergonomía de la postura por estar la mayor parte del tiempo de la jornada sentado.

En cuestión de supervisión, no tiene personal a cargo y puede recibir supervisión esporádica del superior inmediato.

5. Conserje:

TABLA XVI: Análisis de los resultados conserje

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO		
TÍTULO	Conserje	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	Atender las necesidades del edificio, atención al público	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
FUNCIONES	Funciones propias de conserjería. Mantenimiento básico de las instalaciones y atención peticiones de los propietarios.	Control de acceso al centro, recepción y reparto de paquetería, reposición de materiales de oficina necesarios en el edificio y atención a los usuarios.
<b>A) REQUISITOS INTELECTUALES</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
ESCOLARIDAD	Valorable FP Mantenimiento o relacionado.	Estudios mínimos Educación Secundaria Obligatoria (ESO).
EXPERIENCIA	Valorable al menos 1 año.	Al menos 1 año.
APTITUDES	Buena presencia y don de gentes. Experiencia en tareas de mantenimiento básicas, electricidad, fontanería, etc.	
<b>B) REQUISITOS FISICOS</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
ESFUERZO FISICO	Subir y bajar escaleras	Estar de pie constantemente
<b>C) SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
RECIBE	No tiene.	Supervisores del edificio.
EJERCE	No tiene personal a cargo.	No tiene personal a cargo.
<b>D) CONDICIONES TRABAJO</b>	<b>TÉCNICO DE SELECCIÓN</b>	<b>GESTOR</b>
AMBIENTE	Dentro de una portería con una silla para descansar si es necesario.	De pie.
SEGURIDAD	Relacionadas con la ergonomía de la postura corporal. Escaleras.	Posición estática prolongada ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia

Este puesto pertenece al departamento de servicios auxiliares.

Es aconsejable tener experiencia de al menos un año en puestos similares.

Entre las características a tener en cuenta en el candidato al puesto de trabajo están la buena presencia, don de gentes y experiencia en tareas de mantenimiento básicas.

Las funciones a realizar son: control de acceso al centro, recepción y reparto de paquetería, reposición de materiales de oficina necesarios en el edificio, mantenimiento básico de las instalaciones y atención a los usuarios.

Los riesgos específicos del puesto de trabajo están relacionados a la ergonomía de la postura por estar la mayor parte del tiempo de la jornada sentado, además de posición estática prolongada ocasionalmente.

En cuestión de supervisión, no tiene personal a cargo y puede recibir supervisión esporádica del director del edificio.

6. Camarera de pisos:

TABLA XVII: Análisis de los resultados camarera de pisos

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO		
TÍTULO	Camarera de pisos	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	Limpieza de instalaciones de un hotel	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	TÉCNICO DE SELECCIÓN	GESTOR
FUNCIONES	Limpieza de las habitaciones del hotel: clientes 15 minutos, salidas 20 minutos. Limpieza de zonas comunes del hotel. Reposición de amenities (pequeños artículos de aseo personal que se colocan en los cuartos de baño de los hoteles).	Limpieza de habitaciones de cliente (mantenimiento diario) y salida: retirada de basura, ropa de cama y aseos (toallas), limpieza de mobiliario habitación, minibar, limpieza de aseo (espejos, wc, ducha, etc.). Limpieza de ventanas, espejos, tv. Etc. Barrido y fregado de suelos de habitación y aseo.
A) REQUISITOS INTELECTUALES	TÉCNICO DE SELECCIÓN	GESTOR
ESCOLARIDAD	Valorable curso de camarera de pisos.	Valorable curso de camarera de pisos.
EXPERIENCIA	Valorable en hoteles, residencias u hospitales.	Valorable experiencia en el sector de al menos un año.
APTITUDES	Capacidad para trabajar rápido y bajo presión. Capacidad de organización y responsabilidad. Buena imagen.	Persona dinámica, con capacidad para adaptarse a los diferentes partes de trabajo, con mayor o menor cantidad de habitaciones dependiendo de la ocupación, con ganas de aprender una profesión y motivada, proactiva con las incidencias que pueda encontrar en la habitación y con la Gobernanta, con capacidad para rectificar cualquier incidencia de limpieza encontrada por su supervisor.
B) REQUISITOS FISICOS	TÉCNICO DE SELECCIÓN	GESTOR
ESFUERZO FISICO	Subir y bajar escaleras, carga de peso y permanecer de pie	Movimiento constante
C) SUPERVISIÓN	TÉCNICO DE SELECCIÓN	GESTOR
RECIBE	Gobernanta del hotel	Supervisión constante de un responsable en todo su turno de trabajo.
EJERCE	No tiene personal a cargo.	No tiene personal a cargo.
D) CONDICIONES TRABAJO	TÉCNICO DE SELECCIÓN	GESTOR
AMBIENTE	Centro de trabajo hotel	En movimiento constante. Interior del hotel.
SEGURIDAD	Cargas de peso moderadas. Esfuerzos en espalda por agacharse, de pie todo el turno, manejo de productos químicos de limpieza.	Carga de trabajo dependiendo de ocupación o salidas/entradas.

Fuente: Elaboración propia

Este puesto pertenece al departamento de limpieza. Es aconsejable tener experiencia de al menos un año en puestos similares, además de ser valorable tener curso de camarera de pisos.

Entre las características a tener en cuenta en el candidato al puesto de trabajo están la buena presencia, proactividad, seriedad, que sea una persona meticulosa, capacidad de adaptarse a situaciones de estrés y responsable.

Las funciones a realizar son: la limpieza de habitaciones de cliente (mantenimiento diario) y salida: retirada de basura, ropa de cama y aseos (toallas), limpieza de mobiliario habitación, minibar, limpieza de aseo (espejos, wc, ducha, etc.). Limpieza de ventanas, espejos, tv. Etc. Barrido y fregado de suelos de habitación y aseo.

Los riesgos específicos del puesto de trabajo pueden ser la carga de peso, el contacto con productos químicos de limpieza, largos periodos de pie, estrés por acumulación de tareas o trabajo bajo presión, dolores de espalda por sobreesfuerzo físico.

En cuestión de supervisión, no tiene personal a cargo y recibe supervisión constante por la gobernanta del hotel.





## Capítulo 6. Fichas Análisis de Puestos de Trabajo.

En este capítulo vamos a completar las fichas de análisis con las conclusiones que obtenemos de los resultados del capítulo anterior, quedando así un cuadro resumen con toda la información de cada puesto.

### 1. Controlador de accesos.

TABLA XVIII: APT controlador de accesos

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
TÍTULO	Controlador de accesos
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	Controlar con medios de apoyo como barreras o desde una garita el acceso del personal a las instalaciones
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
FUNCIONES	Control de acceso a las instalaciones. Encendido y apagado de luces y sistemas de climatización. Apertura y cierre de puertas. Vaciado de papeleras. Atención telefónica.
<b>A) REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
ESCOLARIDAD	No necesaria
EXPERIENCIA	Valorable experiencia como recepcionista, controlador de accesos y conserje
APTITUDES	Buena imagen, habilidades comunicativas, buen manejo de herramientas informáticas.
<b>B) REQUISITOS FÍSICOS</b>	
ESFUERZO FÍSICO	Ninguno
<b>C) SUPERVISIÓN</b>	
RECIBE	1 visita a la semana del inspector.
EJERCE	No tiene personal a cargo.
<b>D) CONDICIONES TRABAJO</b>	
AMBIENTE	Dentro de una garita acondicionada con silla para descansar.
SEGURIDAD	Riesgos ergonómicos por mantener mucho tiempo la postura de sentado frente a la pantalla.

Fuente: elaboración propia

2. Limpiador convencional

TABLA XIX: APT limpiador convencional

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
TÍTULO	Limpiador convencional
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	Tareas de limpieza de instalaciones de forma manual.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
FUNCIONES	Limpieza manual de línea de cajas, puntos de información, exposiciones y lineales/estanterías. Retirada de basura, sólidos. Limpieza de aseos y vestuarios. Cerrar puertas y ventanas.
<b>A) REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
ESCOLARIDAD	No necesaria
EXPERIENCIA	Mínimo un año en puesto similar.
APTITUDES	Persona proactiva, meticulosa y seria.
<b>B) REQUISITOS FÍSICOS</b>	
ESFUERZO FÍSICO	Pequeñas cargas de peso y movimiento constante
<b>C) SUPERVISIÓN</b>	
RECIBE	Director del centro y encargado del servicio.
EJERCE	No tiene personal a cargo.
<b>D) CONDICIONES TRABAJO</b>	
AMBIENTE	Dentro de una tienda y exteriores de la misma (parking). Trabajo de pie.
SEGURIDAD	Cargas de peso pequeñas, manipulación de productos químicos de limpieza.

Fuente: elaboración propia

3. Mozo/operario de almacén

TABLA XX: APT mozo/operario de almacén

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
TÍTULO	Mozo/operario almacén
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	Cargar y descargar camiones, gestionar tareas almacén
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
FUNCIONES	Flejado de palet, preparación de pedidos, carga y descarga de camión y mantenimiento de almacén (orden y limpieza).
<b>A) REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
ESCOLARIDAD	No necesaria.
EXPERIENCIA	Mínimo un año en puesto similar
APTITUDES	Buena presencia. Persona proactiva y rápida en la ejecución.
<b>B) REQUISITOS FISICOS</b>	
ESFUERZO FISICO	Carga de peso, agacharse, levantarse y estar de pie
<b>C) SUPERVISIÓN</b>	
RECIBE	Un supervisor en el centro.
EJERCE	No tiene personal a cargo.
<b>D) CONDICIONES TRABAJO</b>	
AMBIENTE	Dentro de un almacén, frío o calor según estación del año. Movimiento constante.
SEGURIDAD	Cargas de peso y traslado de materiales.

Fuente: elaboración propia

4. Auxiliar administrativo

TABLA XXI: APT auxiliar administrativo

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
TÍTULO	Auxiliar administrativo
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	Archivar, atención al público y apoyo a adminsitrativo
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
FUNCIONES	Tareas de auxiliar administrativo y apoyo al administrativo, atención al cliente, atención al correo electrónico y atención telefónica.
<b>A) REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
ESCOLARIDAD	FP Medio Aux. Administrativo.
EXPERIENCIA	Mínimo un año en puesto similar
APTITUDES	Buena presencia y don de gentes. Nivel alto de ofimática y paquete office.
<b>B) REQUISITOS FISICOS</b>	
ESFUERZO FISICO	Ninguno
<b>C) SUPERVISIÓN</b>	
RECIBE	Superior inmediato en las mismas instalaciones.
EJERCE	No tiene personal a cargo.
<b>D) CONDICIONES TRABAJO</b>	
AMBIENTE	Dentro de una oficina sentado.
SEGURIDAD	Riesgos ergonómicos derivados del puesto.

Fuente: elaboración propia

5. Conserje

TABLA XXII: APT conserje

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
TÍTULO	Conserje
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	Atender las necesidades del edificio, atención al público
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
FUNCIONES	Control de acceso al centro, recepción y reparto de paquetería, reposición de materiales de oficina necesarios en el edificio y atención a los usuarios. Mantenimiento básico de las instalaciones.
<b>A) REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
ESCOLARIDAD	Estudios mínimos Educación Secundaria Obligatoria (ESO). Valorable FP Mantenimiento o relacionado.
EXPERIENCIA	Mínimo un año en puesto similar
APTITUDES	Buena presencia y don de gentes. Experiencia en tareas de mantenimiento básicas, electricidad, fontanería, etc.
<b>B) REQUISITOS FÍSICOS</b>	
ESFUERZO FÍSICO	Subir y bajar escaleras. Estar de pie constantemente
<b>C) SUPERVISIÓN</b>	
RECIBE	Supervisores del edificio.
EJERCE	No tiene personal a cargo.
<b>D) CONDICIONES TRABAJO</b>	
AMBIENTE	Dentro de una portería con una silla para descansar si es necesario.
SEGURIDAD	Relacionadas con la ergonomía de la postura corporal. Escaleras.

Fuente: elaboración propia

6. Camarera de pisos

TABLA XXIII: APT camarera de pisos

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
TÍTULO	Camarera de pisos
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	Limpieza de instalaciones de un hotel
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
FUNCIONES	Limpieza de habitaciones de cliente (mantenimiento diario) y salida: retirada de basura, ropa de cama y aseos (toallas), limpieza de mobiliario habitación, minibar, limpieza de aseo (espejos, wc, ducha, etc.). Limpieza de ventanas, espejos, tv. Etc. Barrido y fregado de suelos de habitación y aseo. Limpieza de zonas comunes.
<b>A) REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
ESCOLARIDAD	Valorable curso de camarera de pisos.
EXPERIENCIA	Valorable experiencia en el sector de al menos un año.
APTITUDES	Persona dinámica, con capacidad para adaptarse a los diferentes partes de trabajo, con mayor o menor cantidad de habitaciones dependiendo de la ocupación, con ganas de aprender una profesión y motivada, proactiva con las incidencias que pueda encontrar en la habitación y con la Gobernanta, con capacidad para rectificar cualquier incidencia de limpieza encontrada por su supervisor.
<b>B) REQUISITOS FISICOS</b>	
ESFUERZO FISICO	Subir y bajar escaleras, carga de peso y permanecer de pie.
<b>C) SUPERVISIÓN</b>	
RECIBE	Supervisión constante de un responsable en todo su turno de trabajo.
EJERCE	No tiene personal a cargo.
<b>D) CONDICIONES TRABAJO</b>	
AMBIENTE	En movimiento constante. Interior del hotel.
SEGURIDAD	Cargas de peso moderadas. Esfuerzos en espalda por agacharse, de pie todo el turno, manejo de productos químicos de limpieza.

Fuente: elaboración propia

## Capítulo 7. Conclusiones.

En este trabajo se plantea la necesidad de tener unas fichas explicativas de los puestos de trabajo dirigidos a personas con discapacidad para dar la confianza necesaria a estos trabajadores para afrontar las funciones y necesidades del mismo.

Para conseguir la información a completar en dichas fichas es necesario realizar un análisis de puestos de trabajo.

Tras un estudio pormenorizado de los métodos de obtención de información existentes y analizar cuáles son los más óptimos a usar en este análisis, he concluido utilizar un método mixto de entrevista y grupo de expertos.

Gracias a la participación de un técnico de selección y cuatro gestores de los distintos ámbitos de trabajo seleccionados, hemos podido analizar los diversos puntos de vista de los aspectos estudiados.

He comparado los resultados obtenidos desde los dos puntos de vista (selección de personal y producción) y he resumido en una sola ficha de cada puesto analizado las conclusiones de las entrevistas para tener un cuadro resumen con toda la información recopilada.

Como el objetivo es tener unas fichas simples que poder entregar a las personas candidatas a dichos puestos y que así tengan una visión rápida de las características de cada trabajo otorgando así la confianza para afrontar las entrevistas y las funciones del puesto, he recogido la información obtenida y resumido la misma para que se vea de forma clara los puntos más relevantes de este estudio.

A través del estudio realizado he podido conocer en profundidad las condiciones laborales de los puestos de trabajo analizados así como los requisitos de selección.

Como resultado positivo de este trabajo podemos resaltar que colaborar con la asociación FAMDIF/COEMFE me ha permitido acercarme a la posición de las personas con discapacidad que se ven con dificultades a la hora de introducirse en el mercado laboral, así como la necesidad de seguir adaptando los puestos de trabajo para reducir las barreras que siguen hoy en día.

## Capítulo 8. Bibliografía.

Información ApS:

<https://www.aprendizajeservicio.net>

FAMDIF:

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

Descripción y especificación puesto trabajo:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/56.htm>

Objetivos de Desarrollo Sostenibles:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Definición discapacidad:

<https://desarrollarinclusion.cilsa.org/di-capacidad/de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-discapacidad/>

Tipos discapacidad:

<https://psicologiaymente.com/salud/tipos-de-discapacidad>

<https://fundemas.org/tipos-de-discapacidad>

Discapacidad en España:

<https://www.europapress.es/epsocial/igualdad/noticia-cuantas-personas-discapacidad-hay-espana-20181202110237.html>

<https://www.plenainclusion.org/informate/actualidad/noticias/2019/el-ine-ofrecera-en-2019-nuevos-datos-sobre-la-discapacidad-en>

Contratación de personas con discapacidad en empresas:

<https://www.sepe.es/HomeSepe/empresas/Contratos-de-trabajo/contratacion-personas-con-discapacidad.html>

<https://fundacionadeco.org/azimut/contratar-personas-con-discapacidad-es-rentable-justo-y-responsable/>

<https://www.insertaempleo.es/servicios/empresas>

<https://www.portalento.es/empresas/temas-interes/Conoce-ley.aspx>

Servicios de integración laboral:

<https://sid.usal.es/centrosyservicios/discapacidad/1759/2-1-2-2/servicio-de-integracion-laboral-de-cocemfe-sil-murcia-entidad-federacion-famdif-cocemfe.aspx>

<http://famma.org/formacion-y-empleo/integracion-laboral>



<https://silregiondemurcia.com/>

<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2014/12/las-empresas-se-implican-en-la-insercion-laboral/>

<https://www.sepe.es/HomeSepe/Personas/encontrar-trabajo/empleo-para-personas-con-discapacidad/centros-especiales-empleo.html>

Ventajas de la discapacidad:

<https://es.validasinbarreras.com/blog/post/todos-los-beneficios-de-la-discapacidad-del-33-en-2019/>

Descripción y especificación puesto trabajo:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/56.htm>

Aplicaciones del Análisis y descripción de los puestos de trabajo:

[ftp://ftp.asturias.es/iaap/formacion/cursos/disenio\\_acciones\\_formativas/documentos/U2\\_10\\_Analisis\\_puestos\\_trabajo.pdf](ftp://ftp.asturias.es/iaap/formacion/cursos/disenio_acciones_formativas/documentos/U2_10_Analisis_puestos_trabajo.pdf)

Métodos de recogida de información de un APT:

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>

Análisis Puesto de Trabajo:

<https://www.bizneo.com/blog/analisis-de-puestos-de-trabajo/>

Referencias físicas:

Alcaide, Manuel: Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España, 1996.

Alles, Martha: Selección por competencias, 2006.

Chiavenato, Idalberto: Gestión del talento humano, Mc Graw Hill, México, 2009.

Chiavenato, Idalberto: Descripción y análisis de puestos, 8º Edición.

Chiavenato, Idalberto: Administración de recursos humanos, “El capital humano de las organizaciones” 8º Edición, Mc Graw Hill, 2007.

Dolan, S., Valle, R., Jackson y Schuler), R.S. (2007): La gestión de los recursos humanos, McGraw-Hill, Madrid

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2008): Dirección de recursos humanos, Prentice Hall, Madrid.

Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B; Cardy, R., Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Prentice Hall, Madrid, 3º Edición, 2001.

Ordoñez, Miguel: La nueva gestión de recursos humanos, Ediciones Gestión 2000.