



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área  
logística de una empresa de transporte terrestre

Trabajo Fin de Grado

Grado en Gestión y Administración Pública

AUTOR/A: Betún Pillajo, Dayana Alejandra

Tutor/a: Canós Darós, Lourdes

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

## Agradecimientos

*Agradezco sobre todo a mi madre que ha sido la que más me ha ayudado en mi carrera y siempre ha estado a mi lado apoyándome, También quiero agradecer a mi pareja que me ha aguantado en los momentos en los que ni yo misma me aguantaba y por último agradecer a mis familiares y amigos por sus ánimos.*

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

## Resumen

El presente Trabajo de Final de Grado (TFG) tiene como objetivo realizar un análisis y descripción de un puesto tipo de conductor y otro de auxiliar administrativo en el área logística de una empresa de transporte terrestre. Para poder cumplir este objetivo, en primer lugar, se lleva a cabo un análisis documental que permite que se conozcan los conceptos básicos para la realización de este TFG.

Por otra parte, se realiza un análisis de la situación de los recursos humanos del sector transporte terrestre, así como un diccionario de competencias que permite definir el perfil competencial de los puestos. Además, se recoge la información de los puestos a través de unas entrevistas realizadas a personas que ocupan el puesto de conductor y auxiliar administrativo de un área logística, y así poder completar la plantilla de la descripción de los puestos de trabajo. Para evaluar el nivel de importancia de cada competencia a la hora de desarrollar cada una de las tareas propias de cada puesto, se ha implementado la matriz CHAs.

Se pretende que los resultados de este trabajo sean de utilidad para las empresas de transporte terrestre que quieran mejorar su gestión de recursos humanos y también sirva de apoyo para nuevos trabajadores en este sector.

## Palabras clave

Análisis y descripción del puesto; Diccionario de competencias; Área logística; Puesto de trabajo; Transporte terrestre

# Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

## Resum

El present Treball de Final de Grau (TFG) té com a objectiu realitzar una anàlisi i descripció d'un posat tipus de conductor i un altre d'auxiliar administratiu en l'àrea logística d'una empresa de transport terrestre. Per a poder complir aquest objectiu, en primer lloc, es duu a terme una anàlisi documental que permet que es coneguen els conceptes bàsics per a la realització d'aquest TFG.

D'altra banda, es realitza una anàlisi de la situació dels recursos humans del sector transporte terrestre, així com un diccionari de competències que permet definir el perfil competencial dels llocs. A més, es recull la informació dels llocs a través d'unes entrevistes realitzades a persones que ocupen el lloc de conductor i auxiliar administratiu d'una àrea logística, i així poder completar la plantilla de la descripció dels llocs de treball. Per a avaluar el nivell d'importància de cada competència a l'hora de desenvolupar cadascuna de les tasques pròpies de cada lloc, s'ha implementat la matriu CHAs.

Es pretén que els resultats d'aquest treball siguin d'utilitat per a les empreses de transport terrestre que vulguen millorar la seua gestió de recursos humans i també servisca de suport per a nous treballadors en aquest sector.

## Paraules clau

Anàlisi i descripció del lloc; Diccionari de competències; Àrea logística; Lloc de treball; Transport terrestre

## Abstract

The objective of this Final Degree Project (TFG) is to carry out an analysis and description of a type of driver and an administrative assistant position in the logistics area of a land transport company. To achieve this objective, firstly, a documentary analysis is carried out that allows the basic concepts for the completion of this TFG to be known.

On the other hand, an analysis of the situation of human resources in the land transport sector is carried out, as well as a dictionary of competencies that allows the competency profile of the positions to be defined. In addition, the information on the positions is collected through interviews with people who occupy the position of driver and administrative assistant in a logistics area, and thus be able to complete the template of the job description. To assess the level of importance of each competence when carrying out each of the tasks of each position, the CHAs matrix has been implemented.

The results of this work are intended to be useful for land transport companies that want to improve their human resource management and also serve as support for new workers in this sector.

## Key words

Job analysis and description; Dictionary of Competencies; Logistics area; Workstation; Ground Transportation

# Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

## Tabla de contenido

1	Introducción.....	7
1.1	Justificación.....	7
1.2	Objetivos.....	8
1.3	Relación con las asignaturas de la titulación.....	8
1.4	Orden documental.....	9
2	Metodología.....	11
3	Marco teórico.....	18
3.1	Departamento de recursos humanos.....	19
3.2	Diccionario de competencias.....	20
3.3	Análisis del puesto de trabajo.....	22
3.3.1	Métodos para recopilar información sobre el puesto de trabajo.....	24
3.4	Descripción del puesto de trabajo.....	25
3.4.1	Especificación del puesto de trabajo.....	26
3.4.2	Estructura de la descripción del puesto de trabajo.....	26
3.5	Perfil competencial.....	28
4	Resultados.....	30
4.1	Análisis de la situación de los recursos humanos del sector del transporte terrestre.....	30
4.2	Elaboración del diccionario de competencias.....	34
4.2.1	Competencias generales.....	35
4.2.2	Competencias específicas.....	38
4.3	Elaboración del análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	41
4.4	Elaboración de la Matriz CHAs.....	45
4.5	Elaboración del perfil competencial.....	48
5	Conclusiones.....	50
	Bibliografía.....	53
	Anexo 1.....	58

## Índice de tablas

Tabla 1. Asignaturas de GAP utilizadas en la elaboración de este TFG.....	8
Tabla 2. Estructura de la descripción del puesto de trabajo .....	27
Tabla 3. Competencias generales en empresas de transporte terrestre.....	34
Tabla 4. Competencias específicas del auxiliar administrativo.....	34
Tabla 5. Competencias específicas del conductor .....	34
Tabla 6. CG 01 Calidad de trabajo .....	35
Tabla 7. CG 02 Compromiso.....	35
Tabla 8. CG 03 Resolución de problemas .....	36
Tabla 9. CG 04 Planificación .....	36
Tabla 10. CG 05 Trabajo en equipo .....	37
Tabla 11. CG 06 Tolerancia al estrés .....	37
Tabla 12. CE 01 Comunicación efectiva .....	38
Tabla 13. CE 02 Gestionar la documentación .....	38
Tabla 14. CE 03 Gestión de pedidos .....	39
Tabla 15. CE 04 Carga y descarga de mercancías.....	39
Tabla 16. CE 05 Conducción responsable.....	40
Tabla 17. CE 06 Flexibilidad.....	40
Tabla 18. Ficha de descripción de puesto de trabajo auxiliar administrativo.....	42
Tabla 19. Ficha de descripción de puesto de trabajo conductor .....	44
Tabla 20. Matriz CHAs auxiliar administrativo .....	46
Tabla 21. Matriz CHAs conductor .....	47
Tabla 22. Perfil de competencial del auxiliar administrativo.....	48
Tabla 23. Perfil de competencial del conductor .....	49
Tabla 24. Relación de los ODS con el TFG .....	58

## Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de flujo de los métodos utilizados en la metodología .....	11
Figura 2. Pasos del análisis del puesto de trabajo.....	13
Figura 3. Organigrama de una empresa de transporte terrestre por áreas .....	30

# 1 Introducción

## 1.1 Justificación

Los empleados de una organización o empresa son fundamentales para poder conseguir la eficiencia en cada una de sus áreas por lo tanto hay que tener a los trabajadores más cualificados en cada uno de los puestos de trabajo. Dado que la sociedad actual está en constante cambio, esto afecta significativamente al mercado laboral y los puestos de trabajo se ven modificados debido a diversos factores como el avance tecnológico, nuevos métodos operativos y cambios en el mercado (Da Silva et al., 2022). En consecuencia, los empleados necesitan estar en continua formación para adaptarse correctamente a los cambios.

En este contexto, una herramienta que contribuye a que el departamento de recursos humanos pueda seleccionar a los candidatos más idóneos para los puestos de trabajo, es el análisis y descripción del puesto de trabajo ya que permite identificar claramente las responsabilidades, habilidades y requisitos académicos de cada puesto (Alcaraz, 2023).

Uno de los sectores que precisa personal cualificado es el sector del transporte terrestre ya que este cumple un papel fundamental para la economía española, porque provee servicios de transporte de personas y mercancías a todo el país (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 2013). Asimismo, el éxito del área logística es crucial para el funcionamiento eficiente de una empresa, ya que afecta directamente a la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la rentabilidad general. (Ministerio de fomento, 2013).

Todo lo mencionado anteriormente tiene relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030, ya que se debe garantizar la igualdad de género y la no discriminación en el sector del transporte terrestre, así como un trabajo decente (ver Anexo 1).

Además, cabe añadir que uno de los motivos por el cual se ha optado por analizar y describir dos puestos del área logística del sector del transporte terrestre es porque mi familia tiene una empresa en dicho sector.

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

## 1.2 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado es realizar un análisis y descripción de un puesto tipo de conductor y otro de auxiliar administrativo en el área logística de una empresa de transporte terrestre.

Los objetivos específicos son:

- Definir los conceptos de análisis y descripción del puesto de trabajo, diccionario de competencias y perfil competencial.
- Analizar la situación de los recursos humanos del sector del transporte terrestre.
- Elaborar un diccionario de competencias.
- Realizar una entrevista a personas que ocupen el puesto de auxiliar administrativo y conductor para recoger la información necesaria.
- Realizar la descripción de los puestos tipo seleccionados.
- Elaborar la matriz CHAs de los puestos tipo seleccionados.
- Definir el perfil competencial de los puestos tipo que se ha elegido.

## 1.3 Relación con las asignaturas de la titulación

En la Tabla 1 se encuentran las asignaturas que se han utilizado para el desarrollo del presente trabajo mediante la aplicación de todos los conocimientos que se han ido adquiriendo a lo largo de los años cursados en la carrera de Gestión y Administración Pública (GAP).

Asignatura	Tipo	Curso
Informática aplicada	Obligatorio	1º
Técnicas de Investigación Social	Formación básica	1º
Información y Documentación Administrativa	Obligatorio	2º
Gestión de Recursos Humanos	Obligatorio	3º

**Tabla 1.** *Asignaturas de GAP utilizadas en la elaboración de este TFG.*

**Fuente:** *elaboración propia*

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

- ⇒ **Informática aplicada.** Gracias a esta asignatura se ha ampliado el conocimiento de herramientas ofimáticas y se ha ampliado las habilidades en varios programas informáticos como son: Microsoft Word, Open Office, Microsoft Excel, etc. Se ha consultado portales web y se ha utilizado las nuevas tecnologías que se ha enseñado en esta asignatura.
- ⇒ **Técnicas de Investigación Social.** Gracias a esta asignatura ha sido posible para introducir el método científico y las técnicas para realizar una correcta investigación e interpretar los resultados de una investigación.
- ⇒ **Información y Documentación Administrativa (IDA).** En esta asignatura se ha adquirido el conocimiento para poder diferenciar los documentos primarios, secundarios o documentos de referencia además para poder extraer la información necesaria de manera más rápida.
- ⇒ **Gestión de Recursos Humanos.** Gracias a esta asignatura se ha obtenido el tema para realizar el presente trabajo, en esta asignatura se ha adquirido el conocimiento sobre el análisis y descripción de puesto de trabajo.

### 1.4 Orden documental

A continuación, presentamos la estructura del presente TFG, el cual se divide en los siguientes bloques:

**Capítulo 1. Introducción.** Este capítulo está compuesto por una justificación del tema elegido, el objetivo general y los objetivos específicos, la relación del trabajo con las asignaturas de la titulación, así como también se expone la estructura del TFG.

**Capítulo 2. Metodología.** Se explica el proceso para obtener la información y los datos necesarios para la realización del trabajo. Para obtener la información se va a llevar a cabo un análisis documental y unas entrevistas, también se incluye el proceso que se ha seguido para elaborar el análisis y descripción del puesto, el diccionario de competencias, la matriz CHAs y el perfil competencial.

**Capítulo 3. Marco teórico.** Este capítulo ofrece una visión general del contexto en el que se desarrolla el TFG, explicando las funciones del departamento de recursos humanos en general, así como los conceptos de análisis del puesto de trabajo junto con sus

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

funcionalidades y sus métodos de recogida de información, de descripción del puesto de trabajo y su estructura, de diccionario de competencias y de perfil competencial.

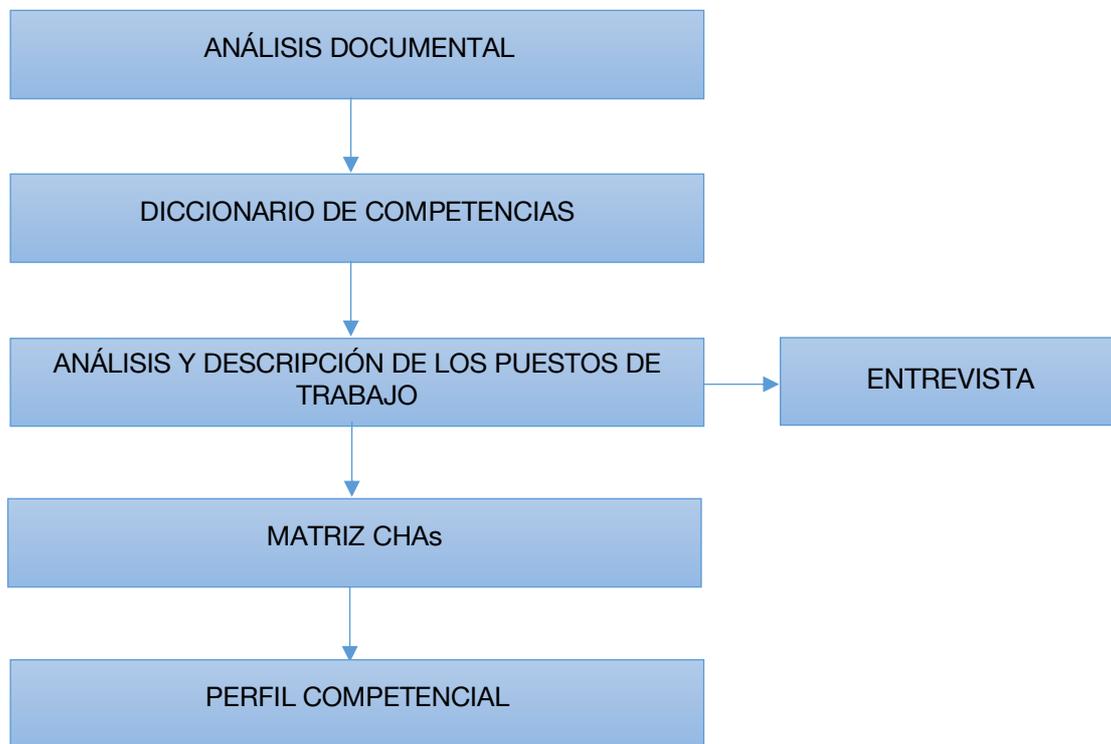
**Capítulo 4. Resultados.** En este apartado se va a incluir los resultados obtenidos tras realizar el análisis de la situación de los recursos humanos del sector del transporte terrestre, la elaboración del diccionario de competencias, el análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados, la matriz CHAs y el perfil competencial.

**Capítulo 5. Conclusiones.** Se va a detallar las conclusiones que se han alcanzado con este trabajo y también se explicará se si han conseguido los objetivos establecidos.

Finalmente, el trabajo termina con la bibliografía en la cual se recogen las referencias bibliográficas citadas y consultadas a lo largo del presente TFG y el anexo que incluye la relación del trabajo con los 17 objetivos de la Agenda 2030.

## 2 Metodología

En este apartado se explicará la metodología que se va a utilizar para realizar el presente TFG. La metodología que se va a emplear es de carácter cualitativo que según Hernández et al. (2006) se basa en la recopilación y análisis de datos descriptivos y así poder comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los individuos. En la Figura 1 se muestra los métodos utilizados en este trabajo.



**Figura 1.** Diagrama de flujo de los métodos utilizados en la metodología

**Fuente:** elaboración propia

En primer lugar, para obtener la información necesaria para la elaboración de este TFG se ha realizado un análisis documental. De acuerdo con Palella y Martins (2010) el análisis documental se basa en la recogida de información a través de varias fuentes.

Este análisis documental se podría dividir en dos partes, una de ellas sería la búsqueda de información para realizar el marco teórico y otra para realizar el análisis de la situación de los recursos humanos del sector del transporte terrestre. Para la primera parte, entre las

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

bases de datos donde se ha buscado información se puede destacar Google Académico, Polibuscador y Dialnet. Como palabras clave se ha utilizado: análisis y descripción del puesto, diccionario de competencias, perfil competencial, entre otras. Como resultados de esa búsqueda se ha obtenido informes, libros, trabajos académicos y artículos, etc.

De los resultados obtenidos se ha tenido en cuenta aquellos documentos que estén en español. El rango de años establecido como requisito ha sido desde el año 2000 hasta el presente, sin embargo, también se ha hecho uso de documentos de fecha más antigua ya que se han considerado relevantes para este TFG. De igual manera, a pesar de aplicar los requisitos anteriores, quedaba una lista de documentos muy extensa, por lo que se ha ido afinando y precisando más aún para seleccionar los más adecuados. Por ello, para limitar el número de fuentes de información útiles para nuestro TFG, se leía el resumen o introducción para saber si en ese documento estaba la información sé que buscaba.

Como ya se ha dicho anteriormente, otra parte del análisis documental ha sido la búsqueda de información para realizar el análisis de la situación de los recursos humanos del sector del transporte terrestre. En este caso se ha utilizado, sobre todo, el buscador de Google, como palabras clave se ha utilizado área logística, sector del transporte terrestre, recursos humanos, entre otras. A partir de los resultados obtenidos, que en este caso han sido páginas web y algún informe, se ha tomado en cuenta los que tenían las palabras clave en el título. Asimismo, se ha obtenido información para desarrollar este capítulo de una empresa multinacional de transporte terrestre que opera en la ciudad de Valencia.

Otra de las bases de datos que ha sido de gran ayuda es el repositorio Riunet ya que se ha utilizado para tomar referencias de redacción, explicación y estructura del trabajo. Sobre todo, se ha buscado trabajos académicos que hayan abordado un tema similar al presente TFG, es decir, que traten del análisis y descripción de los puestos.

En segundo lugar, para conocer qué competencias son necesarias para una buena ejecución de los puestos de trabajo seleccionados, se va a realizar un diccionario de competencias. Para ello inicialmente se ha procedido a la identificación de las competencias. Estas competencias se dividen en dos grupos: las generales y las específicas.

Para identificar las competencias generales se ha tomado como referencia los siguientes diccionarios de competencias:

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

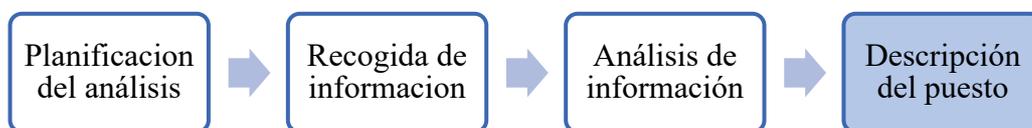
- Alles, M.A (2016). Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. Argentina: Ediciones Granica.
- Barcelona activa (s.f.). Diccionario de Competencias Clave.

Una vez se ha indagado en estos dos diccionarios de competencias, se ha seleccionado 10 competencias generales, las cuales han sido objeto de verificación por parte del director de logística de la empresa multinacional mencionada anteriormente. Tras la verificación de las 10 competencias seleccionadas, el director de logística solo ha dado por validas 6 competencias, que son las que posteriormente se desarrollarán.

Las competencias específicas se han seleccionado en cooperación con el director de logística de la misma empresa, con el fin de obtener aquellas competencias que mejor se adapten tanto al puesto de auxiliar administrativo como al de conductor.

Tras identificar las competencias que van a formar parte del diccionario, se ha procedido a definir las competencias, a establecer los niveles de desarrollo y la descripción de estos. Para cada competencia se ha establecido tres niveles de desarrollo: el nivel avanzado corresponde al mayor grado de desarrollo, el nivel medio corresponde al desarrollo óptimo de la competencia y el nivel básico corresponde al desarrollo mínimo. Se incluye también un código para diferenciar las competencias generales de las específicas, CG para la generales y CE para las específicas

En tercer lugar, se ha hecho un análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados. Por una parte, se ha realizado el análisis de los puestos de trabajo para el cual se ha seguido los pasos que se pueden observar en la Figura 2:



**Figura 2.** *Pasos del análisis del puesto de trabajo*

**Fuente:** *elaboración propia a partir de los datos de la asignatura Gestión de recursos humanos*

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

El primer paso del análisis ha sido determinar la finalidad de este análisis. En este caso lo que se pretende es realizar un análisis funcional para obtener información de los puestos seleccionados. Igualmente ha sido necesario especificar los puestos que se van a analizar, que en este TFG son los de auxiliar administrativo y conductor en el área logística de una empresa de transporte terrestre.

El segundo paso ha sido la recogida de información, en la cual es necesario indicar qué tipo de información se recopilará; dicha información se refiere a las funciones, las responsabilidades, condiciones, etc. Una vez se sabe cuál es la información que se pretende recoger, se ha pasado a la elección del método para la recogida de información.

En esta ocasión, como método para la recopilación de información de los puestos se va a realizar una entrevista. La entrevista es un proceso de comunicación entre un entrevistador y un candidato, para recopilar respuestas a las preguntas planteadas sobre un tema en específico (Lanuez y Fernández, 2014). Por tratarse de una fuente primaria se requiere la formulación de preguntas muy bien planteadas antes de estar los entrevistados frente a los entrevistadores (Bavaresco, 2006).

Prado (2018) indica que, según el número de participantes, la entrevista puede ser:

- Individual: solo participan dos personas, el/la entrevistador/a que es quien realiza las preguntas y el/a entrevistado/a que es quien responde las preguntas.
- Grupal: consiste en entrevistar al mismo tiempo a varios candidatos para un mismo puesto de trabajo.
- Panel: el candidato al puesto es entrevistado por dos o más entrevistadores que pertenecen a departamentos de la organización para los que es fundamental es conocer al candidato.

Según la estructura:

- Estructurada: son entrevistas que están bien planificadas, es decir siguen un guion, una misma secuencia y orden de preguntas. Se sigue la misma estructura para todos los candidatos.
- No estructurada: son aquellas que no siguen ningún tipo de guion, el entrevistador tiene una mayor libertad para realizar las preguntas que crea conveniente.

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

- Semiestructurada: el entrevistador dispone de una serie de preguntas, no obstante, el orden para realizar las preguntas se deja a libre elección del entrevistador.

Conforme a lo mencionado anteriormente, es este trabajo se utilizará una entrevista individual y estructurada. A través de la entrevista se obtendrá datos primarios, “los cuales se obtienen directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos” (Sabino, 2002, p.100). Las preguntas que se van a realizar son de tipo abiertas, es decir el entrevistado puede responder de manera libre y puede expresarse más detalladamente. Para la elaboración de las preguntas se ha tenido en cuenta la información obtenida en la revisión teórica y también se ha tomado como referencia los siguientes trabajos académicos que, aunque no tratan el tema del transporte terrestre, sí que hacen un análisis y descripción de puestos de trabajo utilizando como método de recogida de información la entrevista:

- Melchor Gallart, A. (2018). Análisis y descripción de los puestos de trabajo del Personal de Información y Servicios de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Trabajo final de grado. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Díaz Fernández, J. (2017). Aplicación de la Gestión por Competencias en la Administración Local: Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil. Trabajo final de grado. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

La entrevista utilizada para recabar información comprende un conjunto de 14 preguntas. A continuación, se detallará el contenido de esta.

Por un lado, la entrevista contiene preguntas que permiten contextualizar el puesto, las cuales son:

1. ¿Cuál es su puesto de trabajo?
2. ¿A qué área o departamento pertenece el puesto?
3. ¿Cómo describiría su puesto?
4. ¿Quién es su superior y a quien da usted ordenes?
5. ¿Cuál es su horario laboral y salario?

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

Por otro lado, se plantean una serie de preguntas que permiten conocer las habilidades o conocimientos requeridos para llevar a cabo el puesto, así como sus funciones, tales como:

6. ¿Podría decirme cual es misión de puesto de trabajo?
7. ¿Cuáles son las principales funciones y tareas del puesto?
8. ¿Cuáles son las responsabilidades de su puesto?
9. ¿Qué tipo de titulación o formación se necesita para el puesto?
10. ¿Su puesto de trabajo requiere experiencia
11. ¿Considera que en su puesto de trabajo se requiere un nivel básico de idiomas?
12. ¿Qué habilidades o conocimientos considera que son necesarias para su puesto de trabajo?

Asimismo, también se incluyen unas preguntas ayudarán a especificar su funcionamiento, tales como:

13. ¿Cuáles son las herramientas con las que cuenta para realizar su puesto de trabajo?
14. ¿Qué factores ergonómicos afectan a su puesto de trabajo?

Las entrevistas se han realizado, en el mes de mayo de 2024, a un auxiliar administrativo y 2 conductores de una empresa multinacional de transporte terrestre que opera en la ciudad de Valencia. Se han realizado de forma presencial, contactando en un primer momento vía telefónica con uno de los socios de la empresa para explicar el objetivo de las entrevistas, y posteriormente se concretó el día y hora de las entrevistas. Cada una de las entrevistas han tenido una duración aproximada de 45 minutos, y se han registrado las respuestas mediante grabación de audio para posteriormente revisar cada una de las respuestas.

Como tercer paso se ha procedido a realizar el análisis de la información obtenida para garantizar que dicha información representa correctamente los puestos seleccionados. En esta ocasión una vez realizadas las entrevistas se ha apuntado en un documento Word todas las respuestas que se han obtenido.

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

Una vez se ha obtenido la información a través del análisis, se ha llevado a cabo las descripciones de los puestos de trabajo, así como también las especificaciones de los puestos, que no es más que un documento donde se refleja toda la información recogida, dividido en distintos apartados. En las fichas de este TFG se expone la información relacionada con los siguientes aspectos:

- Identificación del puesto
- Actividades y tareas
- Responsabilidades
- Requisitos del puesto
- Condiciones del puesto

En cuarto lugar, se ha considerado relevante elaborar la matriz CHAs (conocimientos, habilidades y actitudes) para relacionar las tareas que se llevan a cabo en los puestos de trabajo seleccionados con las competencias identificadas y evaluar el nivel de importancia de cada competencia para realizar satisfactoriamente cada una las tareas.

Por último, se elaboró el perfil básico competencial, para saber qué nivel de cumplimiento se requiere en cada una de las competencias que forman parte del diccionario de competencias. Para ello, se preguntó el nivel requerido a las mismas personas a las que se realizó las entrevistas. Posteriormente se verificaron las respuestas con el director de logística para así finalmente rellenar la ficha del perfil competencial

### 3 Marco teórico

En primer lugar, es necesario conocer una serie de conceptos que son fundamentales tanto para el análisis del puesto de trabajo como para la descripción de este, los cuales son: la tarea, el puesto de trabajo, el rol y la ocupación.

Según Hontangas y Peiró (1996) la tarea es una actividad concreta que una persona debe ejecutar en su puesto de trabajo. Esta actividad se distingue por poseer un objetivo definido y requiere para llevarse a cabo una serie de conocimientos, habilidades y recursos. Para Alles (2006) la tarea es un elemento básico del trabajo, son las actividades individuales que realiza un trabajador. Siempre que se realiza un esfuerzo físico o mental, con una finalidad concreta se realiza una tarea. Los dos autores referenciados coinciden en que la tarea es una actividad específica que debe ser realizada en el ámbito laboral.

De Ansorena (1997) define el puesto de trabajo como un conjunto de actividades que ejecuta un empleado de empresa, con el propósito de contribuir al valor agregado de la misma, logrando resultados específicos y siguiendo pautas establecidas. El autor Grados (2001, pág. 197) define “un puesto como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones forman una unidad de trabajo específica e impersonal”. Las dos definiciones coinciden en que el puesto de trabajo es un conjunto de actividades u operaciones que un empleado realiza.

Desde el punto de vista de Aritzeta et al. (2003) el concepto de rol se define como los comportamientos previstos y atribuidos a alguien que ocupa una posición determinada en una empresa. Ozamiz (2009) ofrece una definición con una visión mucho más amplia ya que para este autor el rol es el papel que un individuo asume en un contexto en concreto, como puede ser el entorno laboral. Desde mi punto de vista, la definición del segundo autor es mucho mejor ya que no solo hace referencia a los comportamientos si no que hace referencia a todo lo que una persona hace en el entorno laboral.

“El concepto de ocupación representa otra modalidad de organización social del trabajo de un nivel superior al del rol. Se trata de una de las principales formas de diferenciación y estratificación social que determina el prestigio, el nivel de ingresos y las oportunidades futuras” (Alcover et al., 2012, p.50). Para Heron (2005) la ocupación engloba una serie de puestos de trabajo similares en cuanto a las tareas que a realizar y a las competencias

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

y aptitudes necesarias para lograr esas tareas. Es decir, la ocupación se considera un concepto más amplio que los mencionados previamente, podría ser utilizado como sinónimo de oficio o empleo.

### 3.1 Departamento de recursos humanos

Hoy en día el departamento de recursos humanos, según señala Werther y Davis (2014), tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a cumplir sus objetivos. Las funciones que se llevan a cabo en este departamento pueden variar en función de la dimensión de la empresa y de la actividad a la que esta se dedique. No obstante, en la gran parte de los departamentos de recursos humanos de las empresas se realizan las funciones que se nombran a continuación (Prada y Sanz, 2013).

En primer lugar, una de las funciones más importantes del departamento es la **función de empleo**, las tareas que componen esta función son:

- ⇒ Planificación de las necesidades de personal de la empresa. Consiste en efectuar un estudio para verificar la cantidad de personal necesario para la empresa y los puestos de trabajo.
- ⇒ Análisis y descripción del puesto de trabajo. Permite obtener información sobre un puesto de trabajo, especificando la formación necesaria, experiencia necesaria, responsabilidad, características ambientales y recursos a usar. Esta información se reflejará en un documento.
- ⇒ Reclutamiento y selección del personal. Esta etapa consiste en anunciar la oferta del puesto de trabajo para poder conseguir posibles candidatos y comenzar el proceso de selección.
- ⇒ Plan de acogida de nuevos trabajadores. Es imprescindible que exista un plan de acogida e incorporación para los nuevos empleados para que puedan adaptarse satisfactoriamente al puesto de trabajo.
- ⇒ Evaluación del desempeño de cada uno de los trabajadores. Es un proceso mediante el cual los objetivos de la empresa se materializan un plan de acción, se hace un seguimiento para garantizar el desempeño de los empleados.

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

En segundo lugar, otra de las funciones es **la de administración de personal**, en la cual se llevan a cabo tareas como la tramitación de la documentación relativa al inicio de la relación laboral, la elaboración del recibo de salarios, la tramitación de la documentación de incidencias laborales y la tramitación de la documentación relativa al extinción de la relación laboral.

En tercer lugar, Este departamento se encarga de la **función de retribución** que consiste en diseñar el sistema de retribución de la empresa, es decir, consiste en el estudio de fórmulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

Por último, cabe añadir que también realiza la **función de relaciones laborales** la cual se refiere a las relaciones que deberá establecer el departamento de recursos humanos con los empleados, también se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales que hace referencia a la protección de la salud de los empleados.

En la actualidad, la gestión del capital humano afronta nuevos retos como consecuencia de la globalización de la economía. Los avances tecnológicos se han vuelto cruciales en todos los aspectos de la vida, pero especialmente en el entorno laboral, donde las innovaciones tecnológicas se emplean para mejorar procesos, automatizar tareas y aumentar la eficiencia del equipo (Ocampo et al., 2015).

### 3.2 Diccionario de competencias

El diccionario de competencias, según Alles (2011, p.132), se puede definir como un “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de las estrategias”.

Según Saracho (2005), para elaborar el diccionario de competencias, es necesario identificar, seleccionar y definir las habilidades consideradas esenciales para ocupar un puesto de trabajo, alineadas con la cultura y metas del equipo. Cada competencia debe ser claramente definida y se deben establecer los diversos niveles de desarrollo requeridos. Por consiguiente, la estructura de un diccionario de competencias es la siguiente:

- ⇒ Título de la competencia: muestra el nombre de la competencia que abarca las capacidades que deben tener los ocupantes de un puesto de trabajo.

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

- ⇒ Definición: en este apartado se encuentra la descripción básica de la competencia.
- ⇒ Niveles: se detallan los comportamientos asociados a cada una de las competencias, lo que ayuda a identificar si el empleado la posee y en qué nivel.

Para crear un diccionario de competencias es necesario conocer el concepto de competencia. Según Rubio et al. (2002) se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, comportamientos, rasgos de personalidad y motivaciones, propias en una persona, que le predispone para cumplir exitosamente los requisitos y desafíos específicos de una ocupación en un entorno profesional determinado.

Las competencias están constituidas por una serie de elementos que permiten al empleado llevar a cabo un desempeño excepcional en su trabajo (Pereda y Berrocal, 2001):

- Saber. Tener los conocimientos necesarios que demanda el puesto de trabajo
- Saber hacer. Es necesario que cuente con habilidades y destrezas que le habiliten para aplicar esos conocimientos.
- Querer hacer. Implica la motivación para ejecutar dichos comportamientos y el interés de asumir responsabilidades.
- Saber estar. Se refiere a que las actitudes y comportamientos deben ajustarse al entorno, a las normas de la compañía y a la cultura organizacional.
- Poder hacer. Disponer de los recursos y medios que permitan ejecutar los comportamientos necesarios en el lugar de trabajo.

En las organizaciones existen dos tipos de competencias, las generales y las específicas. A continuación, se procederá a definir las (Alles, 2016):

- Las competencias generales se definen como el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que les son requeridas a todos los empleados de una organización. Estas competencias están relacionadas con los valores y cultura de la organización.
- Las competencias específicas son las actitudes, conocimientos y habilidades que están directamente relacionadas con las funciones y tareas de un puesto de trabajo en concreto.

### 3.3 Análisis del puesto de trabajo

El análisis del puesto de trabajo es una de las principales fuentes de información de la eficacia de la organización, ya que proporciona los datos que no pueden aportar los análisis financieros o de otro tipo. Se utiliza para poder describir de forma detallada cómo funciona un puesto de trabajo, dicha información no solo resulta útil para la empresa sino también para los empleados (Torres y Jaramillo, 2021).

Varios autores han definido el concepto de análisis de puesto de trabajo. Algunas de esas definiciones son:

- Según Alles (2005, p.92), el análisis de puestos es el “procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto, sus requerimientos específicos, el contexto en el que las tareas son realizadas y el tipo de personas que deben contratarse para esa posición”.
- Desde el punto de vista de Dolan et al. (2007) es un procedimiento que permite obtener las actividades, condiciones de trabajo y objetivos del puesto de trabajo, así como también los conocimientos y habilidades requeridos. La información obtenida, da lugar a la descripción del puesto de trabajo.
- De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2007) es un proceso que da información acerca las tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado puesto, todo ello permite tomar decisiones acerca del puesto.
- González et al. (2014) explican que el análisis del puesto de trabajo es la herramienta que comprende la recopilación, evaluación y organización de la información acerca de los puestos de una organización.
- Guijarro et al. (2016) sostienen que es un proceso sistemático que permite, por una parte, recoger información acerca de las tareas, funciones y actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo de una empresa, y por otra parte, los requerimientos de los puestos.

Los autores mencionados anteriormente dan una definición muy parecida en cuanto al concepto de análisis del puesto de trabajo, sin embargo, la autora Alles (2005) menciona que también es importante saber qué tipo de persona se debe contratar.

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

Por lo tanto, se entiende que el análisis del puesto de trabajo es un procedimiento que tiene como objetivo sustraer del puesto cuales son las tareas, obligaciones, responsabilidades y habilidades para su correcto desempeño. Además, toda la información permite establecer la descripción y especificación el puesto. Esta definición podría ser completada, como indica Palomo (2021), de forma que el análisis sirva para establecer el perfil competencial del puesto de trabajo.

La funcionalidad de un análisis de puestos de trabajo se enfoca en tres dimensiones (Carrasco, 2009):

### ⇒ **Funcionalidad para el responsable de RRHH:**

- Simplifica el proceso de selección del personal, porque permite conocer las cualidades y características que hay que tener para poder tener un correcto desempeño en dicho puesto.
- Contribuye a la transparencia en el proceso de contratación, ya que permite a los candidatos no solo conocer las características de puesto si no también las responsabilidades y tareas del puesto.
- Guía el proceso de formación personal, permite llevar a cabo programas de formación del personal para lograr la más adecuada armonización entre las personas y sus funciones.

### ⇒ **Funcionalidad para los empleados:**

- Facilita al empleado entender con mayor claridad las obligaciones y responsabilidades asociadas a su puesto.
- La información obtenida se puede emplear para repartir equitativamente la carga laboral entre los empleados, evitando así situaciones discriminatorias.
- La especificación del puesto puede ser empleada por los empleados como una herramienta de referencia.

### ⇒ **Funcionalidad para la organización:**

- Permite un óptimo reparto de responsabilidades, tareas y poderes, previniendo así superposiciones que, en su mayoría, resultan en enfrentamientos dentro de la organización.

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

- Propicia la descentralización del control al conocer todas las tareas y responsabilidades del puesto, permitiendo que la dirección se dedique a funciones más prioritarias.

### 3.3.1 Métodos para recopilar información sobre el puesto de trabajo

Existe una gran variedad de métodos que permite la recopilación de los puestos de trabajo. A continuación, se muestra una explicación de los métodos más utilizados y sus ventajas e inconvenientes (Mondy, 2010; Guijarro et al., 2023).

#### 1. Cuestionario

Es un método en el cual el empleado completa a una serie de preguntas relacionadas con su puesto de trabajo respecto a conocimientos, habilidades, aptitudes, obligaciones y responsabilidades. Debe ser diseñado de tal forma que asegure la obtención de respuestas correctas e información que resulte útil (Dessler y Valera, 2011).

Sus ventajas son: es un método económico para realizar el análisis del puesto, se puede contestar relativamente rápido y no afecta al tiempo de trabajo de los empleados por lo que resulta un método idóneo para los altos cargos de una empresa.

Sus inconvenientes son: los empleados pueden exagerar sus respuestas, requiere una realización y planificación detallada y las preguntas pueden ser malinterpretadas por los empleados, lo que dará lugar a respuestas erróneas.

#### 2. Observación

Álvarez (2010) señala que este método se lleva a cabo mediante la observación directa por parte del analista del puesto hacia la persona que ocupa el puesto que es objeto de análisis mientras realiza sus tareas.

Sus ventajas son: es el método más objetivo, no implica la interrupción del trabajador en el puesto y ofrece fiabilidad en cuanto a la información obtenida.

Sus inconvenientes son: coste elevado en cuanto al tiempo que se requiere, la información que se obtiene no es suficiente para conocer los datos importantes del puesto y resulta no ser un buen método para puestos donde se realizan tareas sencillas y repetitivas.

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

### **3. Entrevista**

Según Chiavenato (2011) es uno de los métodos más utilizados, consiste en la obtención de información del puesto a partir de un contacto directo con la persona que ocupa el puesto o con su jefe inmediato. Es posible hacerlo solo con uno de ellos o con ambos, en conjunto o individualmente.

Sus ventajas son: es rápido y simple, se recopila la información más detalladamente, ofrece la posibilidad de aclarar todas las dudas que puedan surgir y no tiene limitación alguna, se puede realizar a puestos de cualquier nivel.

Sus inconvenientes son: puede suponer una pérdida de tiempo si el analista no se prepara de forma apropiada, una entrevista mal dirigida puede ocasionar reacciones negativas en el personal y supone detener el trabajo del entrevistado.

### **4. Registro del empleado**

Desde el punto de vista de Villegas (1999) este método se basa en pedir a los empleados que lleven un diario o bitácora de cada una de sus actividades laborales cotidianas. Permite comparar los datos escritos por diferentes empleados en el mismo cargo y complementarlos al detectar las omisiones o los datos incorrectos.

Sus ventajas son: es útil para trabajos que abarcan períodos de tiempo relativamente largos, es bastante sencillo de diseñar, administrar, completar y examinar.

Sus inconvenientes son: supone una gran inversión en términos de tiempo, es complicado gestionar el grado de detalle con el que cada informante describe las operaciones o tareas y puede ocasionar una distracción en el desempeño de las tareas del empleado

## **3.4 Descripción del puesto de trabajo**

Una vez obtenida la información procedente del análisis se realizará la descripción del puesto trabajo y especificación de este. Del mismo modo que existe una gran cantidad de definiciones de análisis de puesto de trabajo, existen varias definiciones de descripción de puestos de trabajo. A continuación, se muestra algunas definiciones desde varias perspectivas.

Grados (2001) afirma que la descripción de puesto es la manera escrita donde se detallan operaciones materiales que el trabajador debe ejecutar. Para De la Calle y Ortiz (2004) la

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

descripción del puesto es el resultado del análisis de puestos de trabajo, es decir, es el documento que contiene la información relativa a las tareas, responsabilidades y obligaciones sobre el puesto que objeto de estudio.

De la misma manera Werther y Davis (2014, p.95), señalan que la descripción de puestos “consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. Por otro lado, el autor Vivas (2000) completa la definición anterior ya que subraya la necesidad de detallar los requisitos laborales como, por ejemplo, idiomas necesarios, experiencia, estudios, etc.,

En definitiva, la descripción de puesto de trabajo se trata de un documento en el cual se detalla las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto en concreto.

### 3.4.1 Especificación del puesto de trabajo

Según Bohlander et al. (2008), este apartado incluye las características necesarias que un trabajador necesita para desempeñar su puesto con éxito, es decir, los conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos. Los conocimientos hacen referencia a la información adquirida mediante la educación y la experiencia. Las habilidades se refieren a las cosas que se han aprendido a hacer. Las capacidades son las aptitudes y otros atributos incluyen aspectos como la personalidad y valores, entre otros.

Las especificaciones del puesto forman parte de la descripción del puesto, aunque pueden incluirse en otro documento.

### 3.4.2 Estructura de la descripción del puesto de trabajo

Para confeccionar la descripción es preciso saber cuál es su estructura. Esta estructura puede ser muy variada, es por ello que en la Tabla 2 se muestra la estructura según varios autores.

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

<p><b>Mondy y Noe (2005)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación del puesto de trabajo</li> <li>○ Fecha del análisis de puestos</li> <li>○ Resumen del puesto</li> <li>○ Tareas que realizar</li> <li>○ Especificación del puesto</li> </ul>
<p><b>Dolan et al. (2007)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Denominación del trabajo</li> <li>○ Departamento</li> <li>○ Fecha</li> <li>○ Nombre del responsable de puesto</li> <li>○ Resumen del puesto</li> <li>○ Supervisión (recibe y ejerce)</li> <li>○ Cometidos y responsabilidades principales</li> <li>○ Requisitos del puesto del trabajo</li> <li>○ Contexto del puesto</li> </ul>
<p><b>Chiavenato (2009)</b></p>	<p>Para Chiavenato la descripción de un puesto debe estar compuesta por factores intrínsecos y extrínsecos.</p> <p>Los factores intrínsecos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nombre del puesto</li> <li>○ Posición del puesto en el organigrama</li> <li>○ Contenido del cargo</li> <li>○ Tareas o funciones</li> </ul> <p>Los factores extrínsecos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Requisitos intelectuales</li> <li>○ Requisitos físicos</li> <li>○ Responsabilidades implícitas</li> <li>○ Condiciones de trabajo</li> </ul>
<p><b>Dessler (2009)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación del puesto</li> <li>○ Resumen del puesto</li> <li>○ Responsabilidades y obligaciones</li> <li>○ Autoridad del puesto</li> <li>○ Estándares del desempeño</li> <li>○ Condiciones laborales</li> <li>○ Especificaciones del puesto</li> </ul>

**Tabla 2.** Estructura de la descripción del puesto de trabajo

**Fuente:** elaboración propia a partir de Mondy y Noe (2005), Dolan et al. (2007), Chiavenato (2009) y Dessler (2009)

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

Los aspectos en los que coinciden los autores anteriormente mencionados son principalmente en la identificación del puesto, resumen del puesto, las principales tareas y funciones que deberán realizarse y las condiciones de trabajo.

Basándome en la información obtenida por los autores mencionados anteriormente, la estructura de la descripción del puesto de trabajo podría ser la siguiente:

- Identificación del puesto, que incluirá: denominación del puesto, departamento, breve descripción del puesto y relaciones con el resto de la organización.
- Actividades y tareas del puesto: se incluye la finalidad del puesto de trabajo, las funciones y las tareas que desarrollan en el puesto de trabajo.
- Requisitos del puesto: formación (general y especializada), experiencia (en el puesto, sector), idiomas, requerimientos físicos, etc.
- Condiciones laborales del puesto: en donde se detallan que tanto esfuerzo físico o mental se necesita, el ambiente de trabajo y materiales o recursos que se necesitan.

### 3.5 Perfil competencial

El perfil competencial es el conjunto de competencias que las personas que ocupan un cargo específico en una organización o empresa deben tener para realizar sus funciones conforme a los requisitos del modelo de gestión y en qué nivel (Xunta de Galicia, 2017).

En el proceso para definir los perfiles competenciales se incorporan dos tipos de competencias: generales y específicas. Según Villoria y del Pino (2009) se identifican tres tipos de perfiles competenciales, como son:

- Perfil genérico: para desarrollar este perfil es necesario utilizar un diccionario de competencias elaborado por la organización o ya existente, en este trabajo sería el que se elaborará en el apartado 5 “Elaboración del Diccionario de Competencias” y dependiendo del puesto se le asigna unas competencias y el nivel necesario para cada una.
- Perfil básico: las herramientas empleadas son el diccionario de competencias que ofrece la información básica sobre las competencias requeridas en la organización, y un panel de expertos que lleva a cabo las labores como determinar los objetivos generales y los indicadores de éxito de la organización y por cada tipo de puesto. También le corresponde especificar cuáles son las características

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

necesarias para para un rendimiento superior en el puesto y establecer ejemplos de las acciones realizadas por los ocupantes con mayor rendimiento en ese puesto.

- Perfil predictivo: en este caso, se usa de nuevo el diccionario de competencias y un panel de expertos y adicionalmente se hacen entrevistas de incidentes críticos a un grupo reducido de ocupantes de dos tipos: los de rendimiento excelente y los de rendimiento normal.

La finalidad de esta entrevista es identificar los motivos, habilidades y conocimientos que un empleado posee y emplea. Identifica y presenta lo que los empleados más destacados pensaron, hicieron y dijeron en situaciones difíciles de su puesto de trabajo.

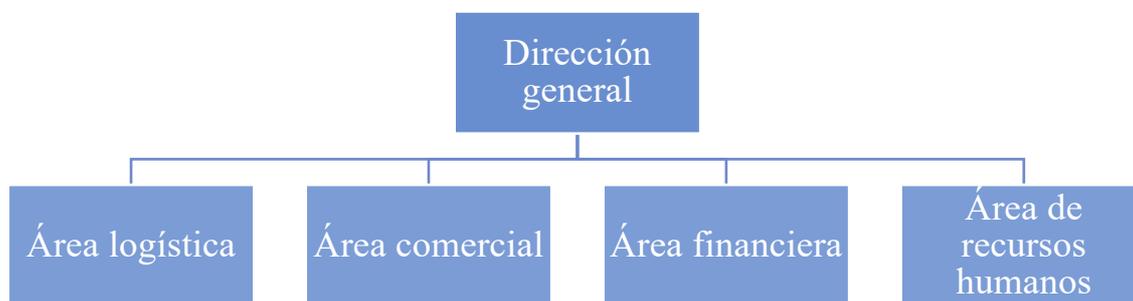
Después de realizar un análisis estadístico, se sugiere incorporar un benchmarking externo con perfiles competenciales de organizaciones similares. Los resultados facilitan una adaptación más adecuada de niveles y comportamientos a la organización y su cultura.

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

## 4 Resultados

### 4.1 Análisis de la situación de los recursos humanos del sector del transporte terrestre

Hoy en día existes múltiples empresas dentro del sector del transporte terrestre, pero en este caso nos vamos a centrar en una empresa multinacional de transporte terrestre que opera en la ciudad de Valencia. Esta empresa está compuesta por varias áreas o departamentos como se puede ver en el siguiente organigrama (Figura 3).



**Figura 3.** Organigrama de una empresa de transporte terrestre por áreas

**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos de una empresa multinacional de transporte terrestre

A continuación, se muestra una descripción de las áreas además de nombrar los puestos que las conforman.

La **dirección general** está conformada por los dueños de la empresa que en este caso son dos, su función radica en la toma de decisiones y dirección en materias económicas, administrativas y de vinculación con clientes.

El **área logística** de esta empresa es fundamental para garantizar que las operaciones de transporte se realicen de manera eficiente, segura y rentable, cumpliendo con las

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

expectativas de los clientes y las normativas vigentes. Esta empresa cuenta con los siguientes puestos de trabajo en esta área: un director de logística, dos auxiliares administrativos, quince conductores, un jefe de almacén y dos carretilleros. Y es precisamente donde se encuentran los dos puestos de trabajo que son objeto de análisis de este TFG.

El **área comercial** se dedica a crear y consolidar relaciones con clientes, gestionar y solucionar incidencias sobrevenidas, y comercializar las cantoneras de la empresa. Todo esto, con el propósito de cumplir con los objetivos de ventas de la compañía. En esta área, la empresa dispone de los siguientes puestos de trabajo: un director de comercial y dos asistentes comerciales.

El **área financiera** se encarga de gestionar y controlar todos los aspectos financieros y contables de la organización. En esta área, la empresa dispone de los siguientes puestos de trabajo: un director financiero y dos gerentes de tesorería.

Dentro del departamento de recursos humanos se realiza la tarea del análisis y descripción del puesto de trabajo que es el objetivo principal del presente TFG. En la actualidad, las empresas de transporte terrestre consideran cada vez más crucial el uso de las redes sociales para reclutar personal, por lo que confían en anuncios colocados en sitios web para poder seleccionar a los candidatos que mejor se adapten a los puestos de trabajo. Utilizan sitios web como por ejemplo LinkedIn, InfoJobs, entre otros (PWC, 2022). Entre esas empresas se encuentra también la empresa multinacional.

Esta empresa es consciente de la importancia que tiene disponer de un equipo humano de trabajo, que además de las capacidades reglamentarias exigidas, tengan una formación adecuada al trabajo a desarrollar en la entidad. No está de más mencionar que esta empresa hace uso del análisis y descripción del puesto de trabajo ya que le permite simplificar el proceso de selección de personal y para la recogida de información de los puestos hace una combinación de los distintos métodos.

Existe varios planes de acogida ya que existen distintos puestos de trabajo en los cuales se realizan funciones distintas, pero el que más se puede destacar es el plan de acogida del conductor ya que es un puesto realmente importante. Dentro de este plan de acogida se encuentra, por ejemplo, la capacitación sobre las rutas habituales, puntos de carga y descarga.

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

Hoy en día en la empresa multinacional no hay ninguna vacante en los puestos que son objeto de análisis ni en ninguno de los otros puestos. No obstante, es significativo mencionar que los departamentos de recursos humanos del sector del transporte terrestre se están enfrentando con problemas a la hora de encontrar trabajadores para cubrir sus ofertas de trabajo. Esto se debe principalmente a que la mayoría de las personas que buscan empleo no contemplan la industria de la logística y el transporte como una alternativa atractiva. Para combatir la escasez de personal, las empresas del sector del transporte terrestre pueden optar por capacitar a los empleados existentes para desarrollar competencias adicionales y especializarse en campos concretos dentro del ámbito logístico o invertir en tecnología y automatización para disminuir la dependencia de mano de obra humana. Al integrar equipamiento avanzado y software especializado, es posible mejorar la eficacia operativa a la vez que se minimiza la cantidad de empleados requeridos (Información logística, 2023).

La digitalización del departamento de recursos humanos agiliza y transforma el desarrollo de las funciones propias de este departamento, entre ellas (Penas, 2023b):

- Reclutamiento: a través de plataformas, aplicaciones de seguimiento de candidatos, sistemas de gestión de talento y el análisis de datos, se perfecciona la búsqueda y selección de candidatos/as.
- Administración de personal: automatizan tareas como la gestión de nóminas, control de jornadas laborales, permisos, evaluaciones de desempeño y beneficios.
- Capacitación: a través de plataformas de enseñanza en línea, cursos de capacitación virtual y sistemas de seguimiento del progreso.
- Gestión del desempeño: mejorando la recopilación y análisis de datos relacionados con el desempeño de los empleados, lo que posibilita una evaluación objetiva.

Muchas empresas del sector del transporte terrestre han optado por el outsourcing del departamento de recursos humanos. Para la compañía de recursos humanos Adecco (s.f.) el outsourcing del departamento de recursos humanos consiste en delegar algunas de las funciones que se realizan en este departamento o la totalidad de ellas, a una empresa experta en recursos humanos. Las ventajas que supone el outsourcing de este departamento son (Randstad, 2019):

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

- Optimización de los costes y tiempos: gracias a este servicio se logra una optimización en la eficiencia y efectividad en el proceso de selección mediante el diseño y la evolución de los procedimientos.
- Minimiza errores: debido a que son equipos experimentados con una amplia experiencia y conocimientos especializados en el área tienen un manejo efectivo de las tareas correspondientes y mayores técnicas de resolución de conflictos.
- Asesoramiento por personal experto: los profesionales de recursos humanos asesoran a la empresa cliente según en base a sus necesidades y proponen ideas para diseñar una estrategia.

La gestión de recursos humanos es indispensable para todos los sectores de la economía española. Es crucial que la formación sea constante en el entorno logístico y del transporte para la capacitación de los empleados, ya que este sector está en constante cambio y en el que las tecnologías y procedimientos evolucionan sin cesar (Da Silva et al., 2022).

## 4.2 Elaboración del diccionario de competencias

En este punto se va a llevar a cabo la elaboración del diccionario de competencias a partir de la aplicación de la metodología explicada en el capítulo 2, es decir, se va a desglosar todas y cada una de las competencias identificadas para el diccionario de este TFG. Las competencias identificadas y desarrolladas aparecen distribuidas en dos grupos, las competencias generales y las específicas para cada puesto tipo. En cada una se incluye el nombre de la competencia, una descripción y los distintos niveles cumplimiento asociados a estas.

A continuación, en la Tabla 3, se muestra las competencias generales aplicables para todos los puestos de trabajo de una empresa de transporte terrestre; en las Tablas 4 y 5 se muestra las competencias específicas propias del puesto de auxiliar administrativo y del puesto de conductor en el área logística.

<b>Competencias generales</b>	
CG 01. Calidad de trabajo	CG 04. Resolución de problemas
CG 02. Compromiso	CG 05. Tolerancia al estrés
CG 03. Planificación	CG 06. Trabajo en equipo

**Tabla 3.** *Competencias generales en empresas de transporte terrestre*

**Fuente:** *elaboración propia*

<b>Competencias específicas: auxiliar administrativo</b>	
CE 01. Comunicación efectiva	CE 03. Gestión de pedidos
CE 02. Gestión administrativa y financiera	

**Tabla 4.** *Competencias específicas del auxiliar administrativo*

**Fuente:** *elaboración propia*

<b>Competencias específicas: conductor</b>	
CE 04. Carga y descarga de mercancías	CE 06. Flexibilidad
CE 05. Conducción responsable	

**Tabla 5.** *Competencias específicas del conductor*

**Fuente:** *elaboración propia*

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

#### 4.2.1 Competencias generales

<b>CG 01. Calidad de trabajo</b>	
Capacidad de realizar el trabajo excelentemente. Requiere tener un amplio conocimiento en los temas del área a la que se pertenece. Capacidad para entender y simplificar aspectos complejos, transformándolos en soluciones viables y efectivas para la organización, beneficiando a la empresa.	
Niveles	
Avanzado	Realiza su trabajo exitosamente. Supervisa el progreso de las tareas realizadas, identificando y corrigiendo los errores que puedan surgir, mediante la búsqueda de datos.
Medio	Realiza su trabajo con precisión y calidad. Además, contribuye a mejorar el rendimiento de los demás.
Básico	Realiza su trabajo de forma correcta. Sin embargo, en ocasiones necesita ayuda para obtener los resultados esperados.

**Tabla 6.** *CG 01 Calidad de trabajo*

**Fuente:** *elaboración propia*

<b>CG 02. Compromiso</b>	
Capacidad de comprometerse con los objetivos de la empresa. Implica actuar de manera que se logren los objetivos de la organización y colaborar con los demás para cumplirlos. Supera las dificultades que puedan impedir su cumplimiento.	
Niveles	
Avanzado	Actúa como un modelo a seguir a la hora de cumplir los objetivos de la empresa y contribuye siempre con los demás para cumplirlos.
Medio	Trabaja a favor de los objetivos de la empresa y contribuye significativamente con los demás para cumplirlos.
Básico	Su forma de trabajar ayuda a que se cumplan algunos objetivos de la empresa y apoya esporádicamente al resto de sus compañeros para que actúen conforme a los objetivos de la empresa.

**Tabla 7.** *CG 02 Compromiso*

**Fuente:** *elaboración propia*

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

<b>CG 03. Resolución de problemas</b>	
Es la capacidad para identificar las causas de los problemas que se puedan presentar en el trabajo, encontrar las soluciones para dichos problemas y seleccionar la mejor opción, garantizando que la decisión tomada sea la más eficaz.	
Niveles	
Avanzado	Muestra habilidad para solucionar problemas complejos, usando herramientas analíticas que le permiten profundizar en las causas y proporcionando soluciones efectivas que agregan valor.
Medio	Gestiona y soluciona problemas eficientemente, aportando las soluciones pertinentes.
Básico	Participa en la resolución de problemas, especialmente en las áreas que domina. En general, ofrece contribuciones según lo necesario.

**Tabla 8.** *CG 03 Resolución de problemas*

**Fuente:** *elaboración propia*

<b>CG 04. Planificación</b>	
Capacidad de organizar eficientemente el trabajo teniendo en cuenta las tareas, los recursos disponibles y las prioridades para alcanzar los objetivos establecidos en el tiempo establecido.	
Niveles	
Avanzado	Dedica tiempo a planificar las tareas de manera minuciosa en función de los objetivos y los recursos disponibles. Considera diversas alternativas antes de decidir.
Medio	Muestra interés en la planificación de las tareas teniendo en cuenta los objetivos y recursos disponibles
Básico	Realiza las tareas de forma organizada, aunque no realiza una evaluación de las necesidades de las actividades.

**Tabla 9.** *CG 04 Planificación*

**Fuente:** *elaboración propia*

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

<b>CG 05. Trabajo en equipo</b>	
Capacidad de colaborar con el resto de los trabajadores de la organización y trabajar juntos de manera efectiva hacia la consecución de unos objetivos comunes.	
Niveles	
Avanzado	Apoya el espíritu de equipo. Además, realiza acciones que fomentan un entorno laboral agradable en su área de trabajo.
Medio	Participa en trabajo grupal siempre que se presenta la oportunidad y trata de solucionar los problemas de forma conjunta.
Básico	Participa en trabajo grupal cuando se lo ordenan. Antepone sus objetivos individuales por encima de los colectivos.

**Tabla 10.** *CG 05 Trabajo en equipo*

**Fuente:** *elaboración propia*

<b>CG 06. Tolerancia al estrés</b>	
Capacidad que tiene una persona de manejar la presión en el puesto de trabajo de forma equilibrada. Habilidad para mantener un rendimiento óptimo en condiciones extremas.	
Niveles	
Avanzado	Mantiene la calma ante situaciones de alto nivel de exigencia, se mantiene con una actitud positiva frente a la presión laboral.
Medio	Controla sus emociones. Está dispuesto a trabajar en situaciones de estrés y de cierto nivel de exigencia.
Básico	Hace lo posible por conservar la compostura ante situaciones estresantes, pero en ocasiones tiende a desesperarse.

**Tabla 11.** *CG 06 Tolerancia al estrés*

**Fuente:** *elaboración propia*

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

#### 4.2.2 Competencias específicas

<b>CE 01. Comunicación efectiva</b>	
Capacidad de transmitir información de manera clara y precisa tanto de forma verbal y escrita, asegurándose que la información sea entendida de forma correcta. Implica también la habilidad de escuchar activamente.	
Niveles	
Avanzado	Comunica información sobre temas complejos de forma clara y precisa. Asegurándose siempre si el receptor ha entendido la información.
Medio	Comunica información de manera clara y precisa en la mayoría de las situaciones, incluyendo temas moderadamente complejos. Asegurándose regularmente si el receptor ha entendido la información.
Básico	Transmite la información de forma clara cuando se trata de temas sencillos. Se preocupa ocasionalmente en saber si el receptor ha entendido la información.

**Tabla 12.** *CE 01 Comunicación efectiva*

**Fuente:** *elaboración propia*

<b>CE 02. Gestión administrativa y financiera</b>	
Capacidad para llevar a cabo las tareas relacionadas con la gestión de documentos y tramitación de facturas con eficiencia.	
Niveles	
Avanzado	Tiene un amplio conocimiento en las tareas administrativas y financieras. Es capaz de llevar a cabo las tareas de forma independiente.
Medio	Demuestra la capacidad para realizar las tareas administrativas y financieras de manera autónoma, pero le surgen algunas dudas.
Básico	Tiene los conocimientos básicos de las tareas administrativas y financieras. Es capaz de realizar las tareas bajo supervisión, sin embargo, comete errores.

**Tabla 13.** *CE 02 Gestionar la documentación*

**Fuente:** *elaboración propia*

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

<b>CE 03. Gestión de pedidos</b>	
Capacidad de realizar las tareas relacionadas con la recepción, seguimiento y cumplimiento de pedidos. Implica asegurar que los pedidos se gestionen de manera eficiente, precisa y oportuna.	
Niveles	
Avanzado	Realiza con precisión y eficacia las tareas de mayor complejidad relacionadas con la gestión de pedidos.
Medio	Realiza las tareas relacionadas con la gestión de pedidos de forma correcta y eficiente.
Básico	Tiene la capacidad de realizar las tareas básicas relacionadas con la gestión de pedidos.

**Tabla 14.** *CE 03 Gestión de pedidos*

**Fuente:** *elaboración propia*

<b>CE 04. Carga y descarga de mercancías</b>	
Capacidad para ejecutar las operaciones de carga y descarga de mercancías de manera segura y efectiva, optimizando el espacio disponible para garantizar la integridad de las mercancías durante el transporte. Maneja correctamente las herramientas necesarias para la carga y descarga de mercancías.	
Niveles	
Avanzado	Tiene una gran habilidad a la hora ejecutar la carga y descarga de mercancías. Siempre optimiza correctamente el espacio en el vehículo y en el almacén. Conoce el manejo de todas y de cada una de las herramientas necesarias para estas tareas.
Medio	Demuestra habilidad para las tareas de carga y descarga. Optimiza el espacio en el vehículo y en el almacén en la mayoría de las situaciones. Utiliza la mayoría de las herramientas de manera competente.
Básico	Es capaz de realizar las operaciones la carga y descarga más sencillas, pero no optimiza del todo bien el espacio en el vehículo y en el almacén. Solamente conoce el funcionamiento de algunas herramientas necesarias para estas tareas.

**Tabla 15.** *CE 04 Carga y descarga de mercancías*

**Fuente:** *elaboración propia*

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

<b>CE 05. Conducción responsable</b>	
Habilidad para demostrar una conducta responsable al conducir, con el fin de minimizar riesgos. Implica cumplir las normas de tráfico, mantener la atención al volante, la concentración y realizar el mantenimiento del vehículo.	
Niveles	
Avanzado	Muestra una conducción ejemplar, incluso en momentos de alta presión y emergencia. Realiza el mantenimiento del vehículo semanalmente.
Medio	Puede conducir de manera segura y realiza el mantenimiento al vehículo cuando este lo requiere.
Básico	Es capaz de realizar una conducción responsable. Cumple las normas de tráfico y realiza de vez en cuando el mantenimiento del vehículo.

**Tabla 16.** *CE 05 Conducción responsable*

*Fuente: elaboración propia*

<b>CE 06. Flexibilidad</b>	
Capacidad para adaptarse a cambios inesperados que puedan presentarse durante el desempeño de su trabajo. Esto incluye la habilidad para cambiar rutas y horarios de entrega.	
Niveles	
Avanzado	Domina una habilidad excepcional para adaptarse a grandes cambios que puedan surgir. Modifica las rutas de la mejor forma.
Medio	Demuestra capacidad para enfrentarse a los cambios moderados que puedan surgir.
Básico	Es capaz de adaptarse a pequeños cambios que puedan producirse en cuanto a las rutas de reparto y horarios.

**Tabla 17.** *CE 06 Flexibilidad*

*Fuente: elaboración propia*

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

### 4.3 Elaboración del análisis y descripción de los puestos de trabajo

A continuación, se muestran los resultados obtenidos tras seguir la metodología descrita en el capítulo 2 acerca del análisis y descripción de los puestos de trabajo.

El análisis de los puestos de trabajo ha permitido obtener la información para realizar la descripción de los puestos. En las Tablas 18 y 19 se muestra la descripción y especificación del puesto de auxiliar administrativo y del puesto de conductor en el área logística de una empresa de transporte terrestre.

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Denominación del puesto	Auxiliar administrativo
Superior inmediato	Director de logística
Personal a su cargo	Ninguno
Tipo de organización	Empresa de transporte de terrestre
Horario	De lunes a viernes de 09:00 a.m. - 18:00 p.m. con sus respectivos descansos.
Salario	Según convenio: 1.354,13€/mes (salario base) + complementos salariales
<b>ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	
Misión: finalidad del puesto	Se trata de un puesto de trabajo encargado de apoyar las tareas administrativas a realizar en el área logística.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contestar el teléfono o correos electrónicos para resolver dudas acerca de los pedidos además de comunicarse con los proveedores.</li> <li>○ Archivar y gestionar las órdenes de compra y otros documentos relevantes.</li> <li>○ Mantener el registro de las entradas y salidas de stock.</li> </ul>

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar el seguimiento de pedidos para garantizar entregas puntuales.</li> <li>○ Elaborar las facturas de las compras realizadas.</li> <li>○ Planificar y organizar las rutas de reparto más eficientes.</li> </ul>
<b>REQUISITO DEL PUESTO</b>	
Formación mínima	Grado en Administración y Finanzas, Gestión y Administración Pública, Comercio Internacional, Economía, Transporte y Logística o similares.
Experiencia laboral	Experiencia previa realizando tareas similares de al menos 1 año.
Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manejo de programas Office, correo electrónico y software de gestión logística.</li> <li>○ Mecanografía</li> </ul>
Idiomas	Inglés nivel B1
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantener la confidencialidad en el manejo de la información.</li> <li>○ Resguardar y hacer uso adecuado de los equipos.</li> <li>○ Asegurar la organización, accesibilidad y precisión de los documentos relacionados con las operaciones logísticas.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES DEL PUESTO</b>	
Factores ergonómicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Iluminación</li> <li>○ Horas sentado/a</li> <li>○ Posición del cuerpo</li> </ul>
Herramientas y equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mobiliario de oficina</li> <li>○ Ordenador</li> <li>○ Impresora</li> <li>○ Folios, bolígrafos, archivadores, etc.</li> </ul>

**Tabla 18.** Ficha de descripción de puesto de trabajo auxiliar administrativo.

**Fuente:** *Elaboración propia*

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Denominación del puesto	Conductor
Superior inmediato	Director de logística
Personal a su cargo	Ninguno
Tipo de organización	Empresa de transporte de terrestre
Horario	Sin especificar, los horarios varían para poder cumplir con los tiempos de entrega. Un conductor puede conducir un máximo de 9 horas al día con sus respectivos descansos.
Salario	Según convenio: 1.476,73€/mes (salario base) + complementos salariales
<b>ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	
Misión o finalidad del puesto	Se trata de un puesto de trabajo encargado de transportar las mercancías desde su origen hasta su destino final asegurándose que las mercancías lleguen en buen estado.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Transportar las mercancías por carretera.</li> <li>○ Llevar a cabo operaciones de mantenimiento y revisión del vehículo.</li> <li>○ Realizar las operaciones de carga y descarga, supervisando y controlando la distribución de las mercancías a transportar.</li> <li>○ Registrar y documentar los horarios laborales y de descanso, así como los kilómetros recorridos, además de conservar los recibos de combustible y peajes.</li> <li>○ Preparar y gestionar la documentación técnica y administrativa requerida para llevar a cabo las operaciones de transporte de manera segura, incluyendo el retorno de los albaranes.</li> </ul>

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cumplir estrictamente las normas sobre seguridad, prevención de accidentes y demás disposiciones vigentes.</li> <li>○ Conducir el vehículo de manera segura.</li> <li>○ Velar por la seguridad de la mercancía.</li> <li>○ Cumplir con las rutas de reparto y los horarios.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
Formación mínima	Permiso de conducir tipo C
Experiencia laboral	Es recomendable haber trabajado al menos 2 años en el mismo puesto.
Conocimientos específicos	Conocer todas las normas de circulación.
Idiomas	No requiere ningún idioma.
<b>CONDICIONES DEL PUESTO</b>	
Factores ergonómicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Posturas forzadas</li> <li>○ Movimientos repetitivos</li> <li>○ Manipulación de cargas pesadas</li> </ul>
Herramientas y equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Carretillas elevadoras</li> <li>○ Chalecos reflectantes</li> <li>○ Vehículo completo</li> <li>○ Zapatos de punta de acero</li> <li>○ Cinta de carga</li> </ul>

**Tabla 19.** *Ficha de descripción de puesto de trabajo conductor*

**Fuente:** *Elaboración propia*

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

#### 4.4 Elaboración de la Matriz CHAs

A continuación, en la Tabla 20 se muestra la matriz CHAs del puesto de auxiliar administrativo y en la Tabla 21 la matriz CHAs del puesto de conductor. Los niveles de importancia reflejados en estas tablas son: 1, baja; 2, media y 3, alta.

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

Tareas	Calidad de trabajo	Compromiso	Planificación	Resolución de problemas	Tolerancia al estrés	Trabajo en equipo	Comunicación efectiva	Gestión administrativa y financiera	Gestión de pedidos
Contestar el teléfono o correos electrónicos para resolver dudas acerca de los pedidos además de comunicarse con los proveedores.	2	1	2	3	3	1	3	2	1
Archivar y gestionar las órdenes de compra y otros documentos relevantes.	2	1	3	2	2	1	1	3	1
Mantener el registro de las entradas y salidas de stock.	3	2	3	3	3	2	1	2	3
Realizar el seguimiento de pedidos para garantizar entregas puntuales.	3	2	2	3	3	1	1	2	3
Elaborar las facturas de las compras realizadas.	3	1	2	2	2	1	2	3	2
Planificar y organizar las rutas de reparto más eficientes.	3	1	3	3	3	2	2	2	3

**Tabla 20.** Matriz CHAs auxiliar administrativo

**Fuente:** elaboración propia

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

Tareas	Calidad de trabajo	Compromiso	Planificación	Resolución de problemas	Tolerancia al estrés	Trabajo en equipo	Carga y descarga de mercancías	Conducción responsable	Flexibilidad
Transportar las mercancías por carretera.	3	2	2	3	3	1	2	3	3
Llevar a cabo operaciones de mantenimiento y revisión del vehículo.	3	1	1	3	2	1	1	3	2
Realizar las operaciones de carga y descarga, supervisando y controlando la distribución de las mercancías a transportar.	3	2	2	3	3	3	3	2	2
Registrar y documentar los horarios laborales y de descanso, así como los kilómetros recorridos, además de conservar los recibos de combustible y peajes.	2	2	2	2	3	1	1	1	1
Preparar y gestionar la documentación técnica y administrativa requerida para llevar a cabo las operaciones de transporte de manera segura, incluyendo el retorno de los albaranes.	2	1	3	3	1	1	1	1	2

**Tabla 21.** Matriz CHAs conductor

Fuente: elaboración propia

## 4.5 Elaboración del perfil competencial

A continuación, en las Tablas 22 y 23 se pueden observar las fichas del perfil competencial de los puestos objeto de análisis de este TFG. El perfil competencial es un resumen de las competencias seleccionadas en el cual se establecen los niveles que necesita un puesto de trabajo para un desempeño adecuado.

Perfil de competencial del auxiliar administrativo	
Competencias generales	Nivel
CG 01. Calidad de trabajo	Medio
CG 02. Compromiso	Básico
CG 03. Planificación	Medio
CG 04. Resolución de problemas	Avanzado
CG 05. Tolerancia al estrés	Avanzado
CG 06. Trabajo en equipo	Básico
Competencias Específicas	Nivel
CE 01. Comunicación efectiva	Básico
CE 03. Gestión administrativa y financiera	Medio
CE 04. Gestión de pedidos	Avanzado

**Tabla 22.** *Perfil de competencial del auxiliar administrativo*

**Fuente:** *Elaboración propia*

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

Perfil de competencial del conductor	
Competencias generales	Nivel
CG 01. Calidad de trabajo	Medio
CG 02. Compromiso	Medio
CG 03. Planificación	Medio
CG 04. Resolución de problemas	Avanzado
CG 05. Tolerancia al estrés	Avanzado
CG 06. Trabajo en equipo	Básico
Competencias Específicas	Nivel
CE 05. Carga y descarga de mercancías	Medio
CE 06. Conducción responsable	Avanzado
CE 07. Flexibilidad	Medio

**Tabla 23.** *Perfil de competencial del conductor*

**Fuente:** *Elaboración propia*

## 5 Conclusiones

En este último capítulo se presentarán las conclusiones obtenidas tras el desarrollo del presente TFG. Lo primero es indicar que, desde mi punto de vista, se ha cumplido todos los objetivos específicos planteados inicialmente y, por supuesto, también el objetivo principal que cabe recordar que era el análisis y descripción de un puesto tipo de conductor y otro de auxiliar administrativo en el área logística de una empresa de transporte terrestre.

En la parte teórica de este TFG, se ha podido comprobar que el departamento de recursos humanos cumple unas funciones que son fundamentales para cualquier empresa. Por otra parte, en cuanto a los conceptos de análisis y descripción del puesto de trabajo, se ha llegado a la conclusión de que a pesar de que hay múltiples definiciones, existe una opinión común en que son una herramienta que permite examinar en profundidad los diferentes aspectos de un puesto de trabajo. Se ha podido comprobar que, al igual que existen múltiples métodos de recogida de información, y que cada uno de ellos tienen sus ventajas e inconvenientes, también existen diversas estructuras de la descripción del puesto. Asimismo, se ha llegado a la conclusión que el diccionario de competencias y el perfil competencial son dos herramientas fundamentales para realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Realizar el análisis de la situación de los recursos humanos del sector del transporte terrestre, ha permitido conocer la estructura de una empresa multinacional del transporte terrestre. Además, se ha evidenciado que dicho sector se encuentra ante un gran problema que es el de encontrar el personal que necesita. Se ha podido constatar que la integración de las nuevas tecnologías ha permitido agilizar algunas de las funciones del departamento como, por ejemplo, el reclutamiento, la administración del personal, la formación y la gestión del desempeño.

A la hora de realizar el análisis y descripción de los puestos tipo seleccionados, se consideró oportuno elaborar un diccionario de competencias; ya mediante su elaboración se puede llegar a conocer tanto las competencias necesarias para los puestos, así como los niveles de desarrollo de cada competencia. La dificultad que se ha podido encontrar a la hora de elaborar dicho diccionario, ha sido identificar las competencias, sin embargo, se

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

he recibido ayuda de un director de logística de una empresa multinacional de transporte terrestre que opera en la ciudad de Valencia.

Con el análisis se obtuvo la información de los dos puestos seleccionados, y para ello se hizo una entrevista a personas que ocupen el puesto de auxiliar administrativo y conductor en una empresa de transporte terrestre de la ciudad de Valencia. Desde mi punto de vista, la entrevista es el mejor método para obtener información ya que el personal seleccionado ha podido contestar sin restricciones y se ha podido aclarar las dudas que han surgido al obtener las respuestas. Como resultado de la información obtenida se ha comprobado que el auxiliar administrativo realiza funciones que son importantes para el área logística y se ha podido conocer qué experiencia y requisitos son necesarios para acceder al puesto. Por otra parte, el conductor realiza una de las funciones fundamentales en el área la cual es la carga y descarga de las mercancías e influye directamente en la capacidad de una empresa para cumplir con los plazos de entrega prometidos.

Igualmente, se ha verificado que la descripción de los puestos no solo ofrece detalles específicos sobre las funciones, responsabilidades, requisitos, etc. Sino que también es vital en la atracción y retención de talento, así como en la organización y eficacia dentro de la empresa.

Tras realizar la matriz CHAs del puesto de auxiliar administrativo, resalta la importancia de las competencias de calidad de trabajo y gestión administrativa y financiera no obstante las otras competencias también son importantes a excepción de la competencia de trabajo en equipo. Respecto a la matriz CHAs del puesto de conductor, las competencias más importantes son la de conducción responsable, resolución de problemas y calidad de trabajo.

En relación con el perfil competencial, se ha podido comprobar que el auxiliar administrativo debe tener en la mayoría de las competencias un nivel alto o medio, a excepción de algunas competencias que puede tener un nivel básico. En cuanto al conductor, debe tener un nivel avanzado o un nivel medio en todas las competencias a excepción de la competencia de trabajo en equipo. Por lo tanto, se puede comprobar la relevancia que tienen las competencias en estos dos puestos.

Por último, me gustaría hacer una valoración personal y destacar los aprendizajes obtenidos durante la realización del TFG. He aprendido a buscar la información de forma

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

más concreta y directa, a diseñar una entrevista, a citar referencias y a redactar correctamente un documento académico. Sobre todo, he llegado a entender que el análisis y descripción de puestos de trabajo resulta una herramienta crucial para cualquier empresa.



## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

Bohlander, A. Sherman y S. Snell. (2003). Administración de Recursos Humanos (12ª Edición)

Carrasco Carrasco, J. (2009). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. Revista electrónica CEMCI, enero-marzo, núm. 2, págs. 1-50. Disponible en: <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (Tercera edición). México, McGraw-Hill Education / Interamericana Editores, S.A de C.V.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2013). El sector del transporte y la logística en España. Disponible en: [http://contenidos.ceoe.es/resources/image/memorandum\\_sector\\_transporte\\_logistica\\_2013.pdf](http://contenidos.ceoe.es/resources/image/memorandum_sector_transporte_logistica_2013.pdf)

Da Silva, A.B.; Castelló-Sirvent, F.; Canós-Darós, L. Sensible Leaders and Hybrid Working: Challenges for Talent Management. Sustainability 2022, 14, 16883. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su142416883>

De Ansorena, A. (1997). 15 pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Ediciones Paidós.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos (11ª Edición). Ed. Pearson Education.

Dessler, G. y Varela Juárez, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.

De la Calle, M.C. y Ortiz de Urbina, M. (2004): Fundamentos de recursos humanos, Madrid: Ed. Prentice Hall.

Díaz Fernández, J. (2017). Aplicación de la Gestión por Competencias en la Administración Local: Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil. Trabajo final de grado. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/87011>

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (2007). La gestión de los recursos humanos: como atraer, y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. McGraw-Hill Interamericana de España.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2007). Gestión de recursos humanos. Madrid: Pearson.

González García, M., Olivares Orozco, S., González Olivares, N. S. (2014). Planeación e Integración de los Recursos Humanos, 2a. ed. México: Grupo Editorial Patria.

Grados, J. (2001). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal (2ª ed.). México, Edit. El Manual Moderno.

Guijarro Tarradellas, E.; Babiloni Griñón, ME.; Canós Darós, L.; Santandreu Mascarell, C. (2016). El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/69160>

Guijarro Tarradellas, E.; Santandreu Mascarell, C.; Babiloni Griñón, ME.; Canós Darós, L. (2023). Métodos para la recogida sistemática de información de un puesto de trabajo. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/194077>

Heron, R. (2005). Análisis del Empleo y del trabajo. Ginebra. Suiza: Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: <https://www.ilo.org/es/media/328416/download>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana.

Hontangas, P. M. y Peiró, J. M. (1996). «Tareas, puestos, roles y ocupaciones». En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis.

Información logística. (2023). La solución para los problemas de reclutamiento de personal en empresas de transporte. Disponible en: <https://informacionlogistica.com/la-solucion-para-los-problemas-de-reclutamiento-de-personal-en-empresas-de-transporte/>

Lanuez, M. y Fernández, E. (2014). Metodología de la Investigación Educativa. Cuba. Editorial: IPLAC.

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

Melchor Gallart, A. (2018). Análisis y descripción de los puestos de trabajo del Personal de Información y Servicios de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Trabajo final de grado. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/114805>

Ministerio de fomento. (2013). Estrategia logística de España. Disponible en: [https://www.transportes.gob.es/recursos\\_mfom/20131125estrategialogistica\\_0.pdf](https://www.transportes.gob.es/recursos_mfom/20131125estrategialogistica_0.pdf)

Mondy, R. y Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9na Edición. Pearson Educación. México.

Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación: Prentice-Hall.

Ocampo Moré, R.; Reis Gonçalo, C; Canós-Darós, L; Santandreu Mascarell, C. (2015) El ambiente compartido como propulsor de la internacionalización: análisis a partir de la gestión del conocimiento y de la innovación. Revista de Ciências da Administração, 42 (17), 78 - 94. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/id/294110/34096-133407-1-PB.pdf>

Ozamiz, J. A. (2009). El significado del trabajo: reflexiones sobre la incidencia de la salud mental en las empresas del conocimiento. España: Universidad de Deusto.

Palella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cualitativa. Tercera Edición. Venezuela. Editorial: FEDEUPEL.

Palomo, M.P. (2020). Análisis de puestos de trabajo: concepto, aplicaciones y proceso. España: ESIC Editorial.

Penas, M. (2023). Impacto de la digitalización en el área de Recursos Humanos. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/impacto-de-la-digitalización-en-el-área-recursos-humanos-penas-i3ymc/>

Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). Técnicas de gestión de Recursos Humanos por competencias. 1ª edición. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

Prada, M. A. y Sanz, J. T. (2013). Gestión de recursos humanos. Macmillan Profesional.

Prado, L. (2018). Los tipos de entrevistas de trabajo y sus características. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/los-tipos-de-entrevistas-trabajo-y-sus-luis-prado/>

Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

PWC. (2022). Transporte y Logística 2030: vol.5. Cómo ganar la carrera del talento. Disponible: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/transporte/transporte-logistica-2030-carrera-talento.html>

Randstad. (2019). 5 ventajas de externalizar la selección de talento en un mercado imprevisible. Disponible en: <https://www.randstad.es/contenidos360/reclutamiento/5-ventajas-externalizar-seleccion-talento/>

Rubio, J., Bustillo, C. y Mamolar, P. (2002). La gestión de los recursos humanos basada en competencias profesionales. Revista Alta dirección, núm.221, págs.45-55.

Sabino, C. (2002). El proceso de Investigación. Caracas: Editorial Panapo.

Saracho, J. M. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Chile: Ril.

Torres, J. L., Jaramillo, O. L. (2021). Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano. Colombia: Universidad del Norte.

Villegas, E. (1999). Investigación y práctica en la educación de personas adultas. Valencia: Ediciones Culturales Valencianas S.A.

Villoria, M. y Del Pino, E. (2009) Dirección y gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas. Ed. Tecnos – 3ªEdición.

Vivas, D. (2000). Enfoques estratégicos de la administración de personal: Desarrollo de Cuestionarios de comprensión y casos de aplicación. Santafé de Bogotá: Escuela de Administración de Negocios –EAN, Módulo 1.

Werther, W. y Davis, K. (2014). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill.

Xunta de Galicia. (2017). Gestión de recursos humanos por competencias. Disponible en: <https://codigo100.sergas.es/Contidos/DocumentosCP/Benchmark%20Gesti%C3%B3n%20RRHH%20por%20competencias.pdf>

## Anexo 1

### Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, son 17 objetivos que fueron aprobados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamado universal para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para 2030 todas las personas vivan en paz y prosperidad.

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No procede
ODS 1. <b>Fin de la pobreza.</b>				X
ODS 2. <b>Hambre cero.</b>				X
ODS 3. <b>Salud y bienestar.</b>				X
ODS 4. <b>Educación de calidad.</b>			X	
ODS 5. <b>Igualdad de género.</b>	X			
ODS 6. <b>Agua limpia y saneamiento.</b>				X
ODS 7. <b>Energía asequible y no contaminante.</b>				X
ODS 8. <b>Trabajo decente y crecimiento económico.</b>	X			
ODS 9. <b>Industria, innovación e infraestructuras.</b>				X
ODS 10. <b>Reducción de las desigualdades.</b>	X			
ODS 11. <b>Ciudades y comunidades sostenibles.</b>				X
ODS 12. <b>Producción y consumo responsables.</b>			X	
ODS 13. <b>Acción por el clima.</b>				X
ODS 14. <b>Vida submarina.</b>				X
ODS 15. <b>Vida de ecosistemas terrestres.</b>				X
ODS 16. <b>Paz, justicia e instituciones sólidas.</b>				X
ODS 17. <b>Alianzas para lograr objetivos.</b>			X	

**Tabla 24.** Relación de los ODS con el TFG

**Fuente:** Universidad Politécnica de Valencia

## Análisis y descripción de dos puestos tipo en el área logística de una empresa de transporte terrestre

El presente trabajo final de grado se relaciona con los siguientes objetivos:

- ⇒ **Objetivo 5: Igualdad de género.** El análisis y descripción del puesto de trabajo permite que tanto hombres y mujeres puedan conocer las habilidades, responsabilidades y tareas de los puestos. De esta manera ambos pueden acceder a los puestos sin discriminación alguna, sobre todo al puesto de conductor que en la actualidad tiene una alta ocupación por hombres. Las metas de este objetivo relacionadas con el tema son:
  - Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas (5.1)
  - Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública (5.5)
- ⇒ **Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.** Un análisis y descripción del puesto de trabajo adecuado puede asegurar que las condiciones laborales sean seguras y justas para todos los trabajadores. De esta manera se podrá acceder a un puesto de trabajo decente. Dentro de las metas del objetivo publicadas por las Naciones Unidas (2020), encontramos:
  - Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes (8.3)
  - Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad (8.5).
- ⇒ **Objetivo 10: Reducción de las desigualdades.** El análisis y descripción debe considerar la implementación de prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Entre los metas del objetivo establecidos por las Naciones Unidas (2020), observamos:
  - Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o condición económica o de otro tipo (10.2).
  - Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad (10.4).