



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL DE INFORMACIÓN Y SERVICIOS DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Autor: Antonio Melchor Gallart

Tutoras: Ester Guijarro Tarradellas y M^a Eugenia Babiloni Griñón

Curso académico 2018/2019

Grado en Gestión y Administración Pública

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Universidad Politécnica de Valencia

“Estoy convencido que nada de lo que hacemos es más importante que contratar y desarrollar personas. Y al final del día, apuestas por la gente, no por estrategias”.

Lawrence Bossidy

(Autor estadounidense y Director Ejecutivo de AlliedSignal nacido en 1935)

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	Introducción	8
1.1.	Objeto de estudio y relación con el grado	8
1.2.	Objetivo general y específicos.....	9
1.3.	Justificación del TFG	9
2.	La Universidad Politécnica de Valencia	11
2.1.	Facultad de Administración y Dirección de Empresas	15
3.	El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.....	19
3.1.	Introducción	19
3.2.	El Análisis de Puestos de Trabajo	22
3.2.1.	Etapas para realizar un APT.....	27
3.2.2.	Técnicas más utilizadas en la realización de un APT	28
3.3.	La Descripción de Puestos de Trabajo.....	30
3.3.1.	Elementos de la DPT.....	32
3.4.	Especificaciones del puesto.....	34
4.	Metodología	36
4.1.	Fase 1: Elaboración de un Diccionario de Competencias	37
4.2.	Fase 2: Elaboración del Análisis de Puestos de Trabajo.....	39
4.2.1.	Diseño de la entrevista.....	39
4.2.2.	Diseño del cuestionario.....	40
4.2.3.	La observación.....	41
4.3.	Fase 3: La recogida de información.....	42
4.4.	Fase 4: Elaboración de la Descripción y Especificación de Puestos	43
5.	Diccionario de Competencias.....	45
5.1.	Competencias genéricas	46
5.2.	Competencias específicas	51
6.	Descripción y Especificación de Puestos de Trabajo (DEPT)	53
6.1.	DEPT Coordinadora de Servicios	54
6.2.	DEPT Auxiliar de Servicios	57
7.	Conclusión y posible aplicabilidad del proyecto	60
7.1.	Conclusiones.....	60
7.2.	Aplicabilidad del proyecto.....	61
7.2.1.	Manual Descriptivo del Puesto	62
7.2.2.	Procesos de selección.....	64
7.2.3.	Valoración de Puestos.....	66
8.	Bibliografía	68

8.1.	Bibliografía Web	68
8.2.	Bibliografía	70
9.	ANEXO I: Entrevista al personal de Conserjería	71
10.	ANEXO II: Cuestionario de Análisis de Puestos	74
11.	ANEXO III: Descripción y Especificación de Puestos de Trabajo	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Titulaciones de la Facultad. Elaboración propia.....	16
Figura 2: Organigrama de la FADE. Elaboración propia.	17
Figura 3: Subdepartamentos y grupos. Elaboración propia.....	18
Figura 4: Organigrama de la Conserjería. Elaboración Propia	18
Figura 5: Elementos del puesto de trabajo. Fuente: Monografías.com	21
Figura 6: Grados de mecanización. Elaboración propia.....	21
Figura 7: Utilidades del APT. Elaboración propia.	26
Figura 8: Metodología. Elaboración propia.....	36
Figura 9: Recogida de la información. Elaboración propia.	43
Figura 10: Organigrama de la Conserjería. Elaboración propia.	53
Figura 11: Posibles utilidades. Elaboración propia.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Facultades y Titulaciones. Elaboración propia.	14
Tabla 2: Alumnos matriculados en la FADE. Elaboración propia.	16
Tabla 3: Criterios del puesto. Elaboración propia.	22
Tabla 4: Ventajas y Desventajas de las técnicas que se emplean en el APT. Elaboración propia.	30
Tabla 5: Competencias empleadas. Elaboración propia.	45
Tabla 6: Ejemplo breve de Manual del Puesto. Elaboración propia.	63
Tabla 7: Ejemplo breve de Manual del Puesto. Elaboración Propia.	64

Agradecimientos

A mis directoras de TFG, Ester Guijarro Tarradellas y M^a Eugenia Babiloni Griñón, que me ayudaron en todo momento, encontrando tiempo siempre que fue posible y fueron fuente de sabiduría continua.

Al personal del departamento de Administración y Servicios, en especial a Teresa Solaz Benavent y Lucía Palmer Navarro, por la ayuda prestada durante los procesos de recogida de información.

A mi familia y a mi pareja, Maite Pablos, por ser un pilar fundamental en mi desarrollo durante el proceso de realización del trabajo, así como por el apoyo y la ayuda brindada durante el mismo.

A mi amiga Andrea Cubells, por la ayuda recibida durante, no sólo el trabajo, si no también durante la consecución del grado.

1.Introducción

1.1. Objeto de estudio y relación con el grado

Actualmente, el ámbito de los recursos humanos es tan amplio que, en muchas ocasiones, no se conoce su inicio ni su fin. Pero, una vez adentrados en el ámbito de aplicación, se puede observar un rincón del mismo centrado en el conocimiento y mejora de los puestos de trabajo.

Es, en este ámbito, donde se centra el presente estudio, más concretamente, en el ámbito del Análisis, Descripción y Especificación de los Puestos de Trabajo, así como en la gran variedad de posibles aplicaciones que hay para los resultados obtenidos en este análisis, como puede ser un Manual del Puesto, las bases para un procedimiento de selección o, incluso, para los procesos de evaluación de los puestos, en los que se valora el correcto funcionamiento del puesto, así como del individuo que lo ocupa.

El objeto del presente trabajo es la colaboración con la Facultad de Administración y Dirección de Empresas para la realización de un Análisis, Descripción y Especificación del Puesto de Trabajo del área de Servicios, con el fin de obtener una descripción concreta del puesto que permita su posterior utilización en distintos ámbitos y aplicaciones, como las mencionas en el párrafo anterior.

Cabe destacar que este proceso requiere del empleo de diversas técnicas que permitan la obtención de la información deseada, la cual servirá, posteriormente para dar forma a las distintas utilidades que busquen las organizaciones.

Como se explicará en los capítulos siguientes, la metodología que se empleará para la obtención de los resultados será adaptada a las cuatro partes en que se divide el trabajo llevado a cabo. La primera será la relativa a la elaboración de un Diccionario de competencias por niveles, con el fin de determinar cuáles son las competencias aplicables a cada uno de los puestos, y a partir de estas, elaborar la especificación del puesto de trabajo. En segundo lugar, se empleará un cuestionario para obtener información técnica relativa al puesto, así como una entrevista con los empleados, para conocer el lado más humano del puesto. En tercer lugar, se realizará un proceso de observación directa con el fin de complementar la información obtenida con el resto de los métodos. Por último, se completará una Descripción de Puestos de Trabajo.

En cuanto a la relación que presenta este trabajo con el grado de Gestión y Administración Pública, reside principalmente en dos ámbitos concretos. Por una parte, se encuentra la asignatura de Gestión de Recursos Humanos, que sirve de base teórica para la elaboración del ámbito teórico. Y, por otra parte, se sitúa la asignatura de Técnicas de Investigación Social, que aporta el conocimiento necesario para llevar a cabo las distintas técnicas de obtención de información ya mencionadas, que se desarrollarán en los capítulos posteriores.

Se podría incluir, también, las asignaturas relacionadas con el derecho laboral, al ser pieza clave para la comprensión del puesto. Además, podría relacionarse con las siguientes competencias transversales: CT 13 - Instrumental específica, CT 03 – Análisis y resolución de problemas y CT 09 – Pensamiento crítico.

1.2. Objetivo general y específicos

El objetivo principal del presente estudio es la realización del Análisis y Descripción de Puestos con el fin de cubrir la necesidad de la Facultad de Administración de Empresas de poseer un documento descriptivo al que poder acceder en caso de llevar a cabo acciones que lo requieran, en concreto, para el departamento de Servicios, concentrado en la Conserjería de la Facultad de ADE, a partir del análisis de los puestos de Coordinadora de Servicios y Auxiliar de Servicios.

En relación con objetivos específicos, encontramos los siguientes:

- Objetivo específico primero: Aproximación teórica a los conceptos de Análisis y Descripción de Puestos.
- Objetivo específico segundo: Realización de un diccionario de competencias, que servirá de base para futuros proyectos.
- Objetivo específico tercero: Propuesta de distintos métodos de aplicación de los resultados obtenidos.

1.3. Justificación del TFG

La justificación de este trabajo reside en reagrupar los conocimientos adquiridos en las asignaturas impartidas en el grado de Gestión y Administración Pública mencionadas anteriormente, de forma que sirva para asentarlos, y para su posterior aplicación a una administración pública como es la Universidad Politécnica de Valencia, y, en concreto, a la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.

Para ello, se elabora un trabajo personal que reúne todos los conocimientos adquiridos durante el grado relativos a la materia, se realiza un estudio de la situación actual del puesto, empleando las técnicas que se han explicado en el apartado anterior.

El fin último de este trabajo es la realización de un Análisis y Descripción de Puestos para la conserjería de la mencionada facultad debido a la necesidad de tener un documento descriptivo de los puestos donde poder acceder a la hora de realizar distintas funciones como son la selección de personal, los procesos de valoración de puestos o un manual sobre el funcionamiento del puesto, que son propuestas que se definirán y desarrollarán a lo largo del presente trabajo.

Para ello, se recurrirá a determinados organismo de la facultad de ADE con el fin de recopilar la información necesaria para poder desarrollar el trabajo y ayudar a la dirección en las necesidades descritas.

Se buscan ideas que sirvan a la Facultad para lograr el mejor desempeño en cada uno de sus departamentos y servicios, así como propuestas de mejora para lograrlo.

2. La Universidad Politécnica de Valencia

La Universidad Politécnica de Valencia (en adelante, UPV) es una institución de carácter público, que se encarga de la educación de más de 34.000 alumnos, entre los que también se encuentran gran cantidad de alumnos extranjeros. Además, también dedica parte de su actividad a la investigación en numerosos campos de la ciencia.

Actualmente, esta universidad cuenta con un total de 13 centros universitarios, entre los que encontramos 9 escuelas técnicas superiores, 2 facultades y 2 escuelas politécnicas superiores. En estos centros trabajan un total de 3.600 profesores e investigadores, y 1.500 empleados dedicados a la administración y a la gestión y prestación de servicios, divididos entre los 3 campus de la UPV: el Campus de Vera, en Valencia; el Campus de Gandía y el Campus de Alcoy. También presenta una Escuela de Doctorado y 3 centros adscritos, que son la Florida Universitaria, el Berklee College of Music y la EDEM Escuela de Empresarios.

En su origen, en 1968, la UPV no presentaba el nombre actual, si no el nombre con el que se creó: Instituto Politécnico Superior de Valencia, que estaba por las siguientes escuelas:

- La Escuela de Peritos Agrícolas, que actualmente recibe el nombre de Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agrícola y del Medio Natural.
- La Escuela Técnica Superior de Arquitectura.
- La Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos.
- La Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales.

Posteriormente, el Instituto se trasladó a su ubicación actual, el Campus de Vera, y cambió su denominación a la actual, la UPV. Durante los 50 años de vida de la UPV, se han ido adscribiendo diversas escuelas superiores de gran fama, que han ayudado a conformar el tejido industrial de la Comunitat Valenciana. Entre estas escuelas, encontramos la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Diseño o Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicaciones.

La última facultad en unirse a la UPV, en su Campus de Vera, fue la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, de la cual se hablará más adelante.

En cuanto al Campus de Alcoy, comenzó como el Establecimiento Científico-Artístico en 1828. No fue hasta 1972 cuando entró a formar parte de la UPV como Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial de Alcoy. Pero hasta 1994 no fue denominada con su nombre actual, Escuela Politécnica Superior de

Alcoy. Desde entonces, ha crecido tanto en número de alumnos como en número de titulaciones.

La Escuela Politécnica Superior de Gandía fue creada en 1993 con el nombre de Escuela de Gandía. Actualmente, se caracteriza por un marcado ámbito internacional e investigador.

La UPV es una de las universidades españolas más destacadas por los diferentes rankings, españoles e internacionales:

- El **Academic Ranking of World Universities (ARWU)** califica a la UPV como la mejor universidad politécnica de toda España, destacando en diversas ingenierías, así como en Administración y Dirección de Empresas.
- El **QS World University Ranking** establece que la UPV se encuentra entre las 400 mejores universidades del mundo.
- En ámbito nacional, el **U-Ranking** valora el Sistema Universitario Español. Este ranking establece que la UPV es una de las universidades españolas con mayor rendimiento en los distintos ámbitos, como son la docencia, la investigación o la innovación y desarrollo tecnológico.

En materia organizacional, la UPV está formada por una serie de órganos de gobierno, que son los siguientes:

- El **Rector**, que es considerada la máxima autoridad en materia académica dentro de la Universidad. Se encarga de la dirección, gobierno y gestión de la Universidad. Además, se encarga de la representación en los distintos actos y negocios jurídicos. Actualmente, el rector es Don Francisco José Mora Mas.
- Los **Vicerrectores**, son profesores que imparten docencia en la Universidad y que son seleccionados por el Rector. Se encargan de todas aquellas actividades que contenga el sector que se les otorga. Los vicerrectores actuales son: Doña Rosa Puchades Pla (Responsabilidad Social y Cooperación), Don José Capilla Romá (Investigación, Innovación y Transferencia), Don Eduardo Vendrell Vidal (Estudios, Calidad y Acreditación), Don José Manuel Barat Baviera (Ordenación Académica y Profesorado), Doña María Consuelo Jiménez Molero (Planificación y Prospectiva), Don José Luis Cueto Lominchar (Alumnado, Cultura y Deporte), Don José Millet Roig (Empleo y Emprendimiento), Doña Virginia Vega Carrero (Recursos Digitales y Documentación) y Doña Marilda Azulay Tapiero (Campus y Sostenibilidad)
- El **Secretario General**, es el encargado de dar fe pública de los actos y acuerdos que tienen lugar en la Universidad. Además, se encarga de

asistir al Rector en materia de organización y administración. Actualmente es Josep Antoni Claver Campillo.

- El **Gerente**, tiene como función la gestión de todos los servicios administrativos y económicos de la Universidad, bajo la dirección del Rector, que es quien lo nombra. Además, no podrá ejercer funciones docentes. Este puesto es ocupado, a día de hoy, por Salvador Francisco Navarro Aljibe.

Además, la UPV presenta una serie de órganos colegiados, explicados a continuación:

- El **Consejo Social**, vela por la participación de la sociedad en los temas de la Universidad. Se encarga de supervisar las actividades económicas de la Universidad y el rendimiento de sus servicios.
- El **Claustro Universitario**, es el máximo órgano de representación de la comunidad universitaria. Forman parte de este órgano: el Rector, el secretario general, el gerente y 300 miembros de la comunidad universitaria. Se encarga principalmente a la elaboración de los Estatutos, aunque también realizará las actividades marcadas por la Ley Orgánica de Universidades (LOU).
- El **Consejo de Gobierno**, es el órgano de gobierno de la Universidad. Se encarga de establecer las líneas estratégicas y programáticas de la UPV. Se reúnen cada tres meses.

En relación con las escuelas y facultades de la UPV, se desglosan en la siguiente tabla, incluyendo las titulaciones:

ESCUELA	TÍTULOS
Escuela Técnica Superior de Arquitectura	UN GRADO, TRES MÁSTERES Y UN DOCTORADO
Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y Medio Natural	CUATRO GRADOS Y CUATRO MÁSTERES
Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Diseño	CINCO GRADOS, SEIS MÁSTERES Y UN DOCTORADO
Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Edificación,	TRES GRADOS (uno a extinguir) Y UN MÁSTER
Escuela Técnica Superior de Ingeniería Geodésica, Cartográfica y Topográfica,	UN GRADO Y UN MÁSTER
Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática	DOS GRADOS, UN DOBLE GRADO, UN MÁSTER PROPIO, DOS DIPLOMAS DE ESPECIALIZACIÓN, DOS MÁSTERES OFICIALES, CINCO MÁSTERES EXTERNOS Y UN DOCTORADO
Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos	DOS GRADOS Y CUATRO MÁSTERES
Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales	CINCO GRADOS Y CUATRO MÁSTERES
Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicaciones	UN GRADO, UN DOBLE GRADO, DOS MÁSTERES Y DOS DOBLES TITULACIONES DE MÁSTER
Facultad de Administración y Dirección de Empresas	DOS GRADOS, DOS DOBLES GRADOS, UN PROGRAMA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRADO DE ADE, TRES MÁSTERES OFICIALES Y UN DOCTORADO
Facultad de Bellas Artes	TRES GRADOS, UN MÁSTER Y UN PROGRAMA DE DOCTORADO
Escuela de Doctorado	
Escuela Politécnica Superior de Alcoy	SEIS GRADOS, DOS DOBLES GRADOS Y CUATRO MÁSTERES
Escuela Politécnica Superior de Gandía	CINCO GRADOS, UN DOBLE GRADO Y CUATRO MÁSTERES

Tabla 1: Facultades y Titulaciones. Elaboración propia.

2.1. Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Como ya se ha comentado anteriormente, la Facultad de Administración y Dirección de Empresas (en adelante, FADE) fue creada en el año 2000, a partir de la aprobación del plan de estudios del grado (en su momento, licenciatura) de Administración y Dirección de empresas, de acuerdo con la legislación vigente en el momento, es decir, la **Ley Orgánica de Reforma Universitaria de 1983**.

Además, el Gobierno Valenciano aprobó, mediante el Decreto 56/2000, la creación de la Licenciatura de ADE, esto provocó la modificación del Plan de Estudios inicial, ya que, en un primer momento, la licenciatura se iba a impartir en la Escuela de Ingenieros industriales, pero, tras la reforma, se instauró como centro de estudios, la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.

Del mismo modo, se buscó, desde la UPV, cubrir la creciente demanda que surgió en la sociedad de llevar a cabo estudios sobre la Administración Pública. De esta forma, se lanzó la diplomatura de Gestión y Administración Pública en el año 2001, con el fin de cubrir esta necesidad de enseñanza y aprendizaje.

No es hasta el año 2005, cuando estas titulaciones empezaron a impartirse en un edificio propio, que es la actual FADE, ya que, hasta ese momento, desempeñaban su enseñanza en distintos espacios de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial. La FADE se encuentra situada al lado de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Geodésica, Cartográfica y Topográfica.

A partir del año 2011, estas titulaciones recibieron la denominación de Grado, de acuerdo con los acuerdos del Espacio Europeo de Educación Superior. Además, de forma reciente, se han aprobado titulaciones de doble grado, que permiten una mayor especialización de los alumnos de la UPV.

La facultad es el centro encargado de impartir la organización de la enseñanza y los conocimientos correspondientes a los grados de Administración y Dirección de Empresas (ADE), y Gestión y Administración Pública (GAP), así como a la obtención de los títulos correspondientes. Este conocimiento permitirá a los alumnos desempeñar correctamente sus futuras profesiones reguladas. Además, presenta dos dobles grados: ADE + Ingeniería de Telecomunicaciones y ADE + Informática. También presenta los siguientes másteres: Dirección Financiera y Fiscal, Gestión de Empresas, Productos y Servicios, y Gestión Administrativa.

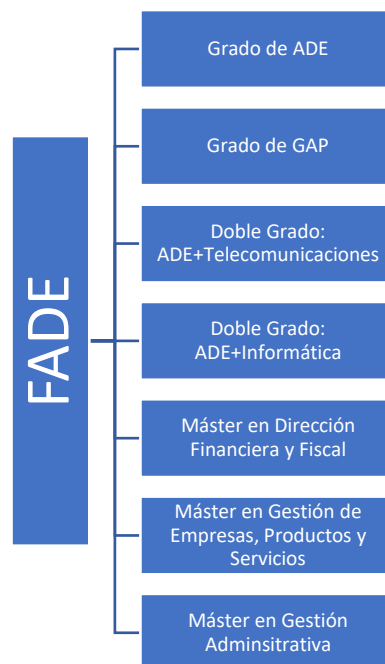


Figura 1: Titulaciones de la Facultad. Elaboración propia.

En la siguiente tabla se puede observar una evolución del número de alumnas y alumnos matriculados en las distintas titulaciones ofertadas por la facultad, donde se puede observar cómo ha ido aumentando considerablemente el número de estudiantes que se decantan por las titulaciones ya mencionadas anteriormente. La única excepción donde no se cumple este aumento es en la titulación de Gestión y Administración Pública, donde se han perdido un total de 38 alumnos matriculados desde 2013.

Cabe destacar que este año, la UPV ha impulsado un nuevo máster en Gestión Administrativa, título habilitante, con el fin de que, principalmente, los alumnos graduados en Gestión y Administración Pública puedan complementar sus estudios y abrirse nuevas posibilidades en el mundo laboral.

Titulación	2018	2017	2016	2015	2014	2013
ADE+ Telecomunicaciones	175	132	100	61	25	0
ADE	834	1068	979	897	765	653
GAP	362	356	365	388	399	400
ADE+ Informática	142	111	78	42	0	0
Máster en Dirección Financiera y Fiscal	55	44	42	48	37	12
Máster en Gestión Administrativa	19	0	0	0	0	0
Máster en Gestión de empresas, productos y servicios	48	45	46	33	41	31

Tabla 2: Alumnos matriculados en la FADE. Elaboración propia.

Los cargos directivos que se encargan del correcto funcionamiento de la Facultad de ADE son los siguientes:

- Decano: Doña María del Mar Marín Sánchez.
- Secretario: Doña M^a teresa Solaz Benavent.
- Vicedecana de Relaciones Internacionales: Doña Hanna Teresa Skorczynska Sznajder.
- Vicedecana de Alumnado y Relaciones Institucionales: Doña María Eugenia Babiloni Griñón.
- Vicedecana de Cátedras de empresas y emprendedurismo: María Amparo Baviera Puig.
- Jefe de Estudios: Francisco Javier Ribal Sanchis.
- Vicedecana de Calidad, Innovación e Infraestructuras: Ana María Debón Aucejo.

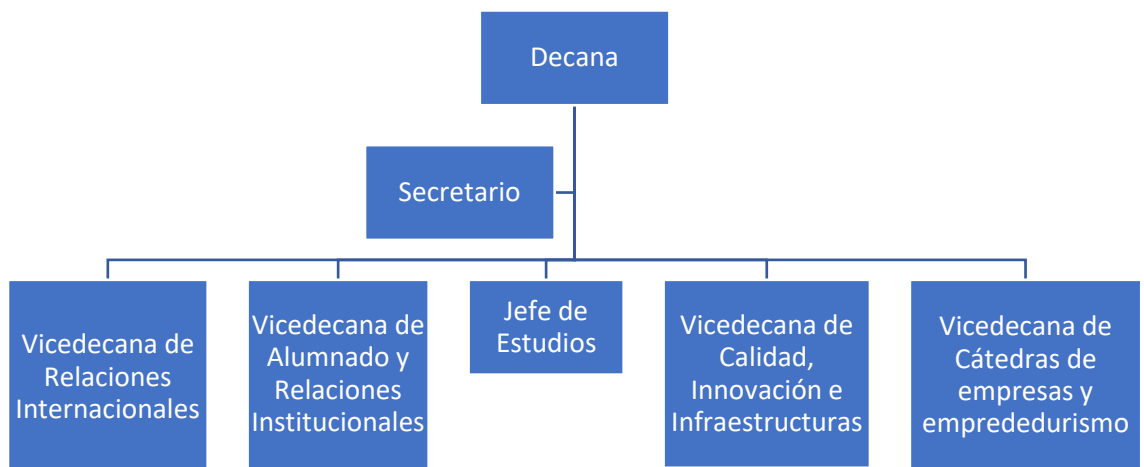


Figura 2: Organigrama de la FADE. Elaboración propia.

El personal del departamento de Administración y servicios de la facultad de ADE podría agruparse en tres subdepartamentos claramente diferenciados, que son los siguientes:

- El departamento de Administración, que cuenta con una serie de puestos que requieren la posesión del grupo A1, A2 o C1, dependiendo del nivel jerárquico del puesto.
- El departamento de Informática, que cuenta con puestos para los que es necesario un nivel A2 o C1, dependiendo nuevamente del nivel jerárquico.

- Y, por último, el departamento objeto de estudio en este trabajo, el departamento de Servicios, donde se requiere un grupo mínimo de C1, aunque sería admisible un grupo C2.

A continuación, se adjunta un esquema resumen de la información anterior.

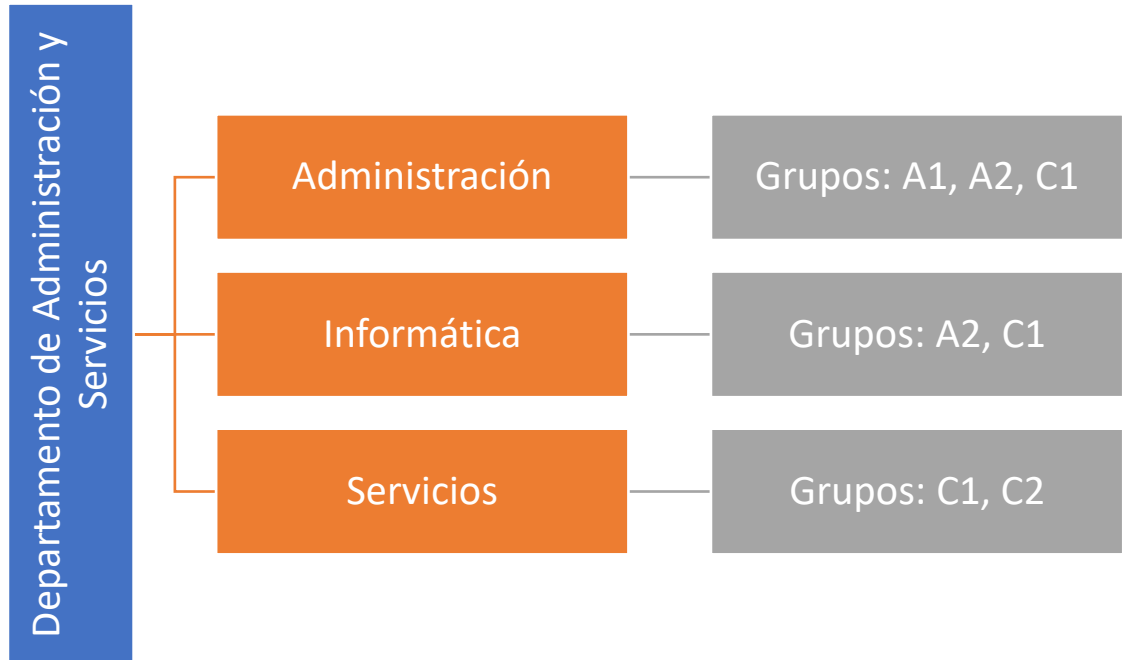


Figura 3: Subdepartamentos y grupos. Elaboración propia.

Esta facultad cuenta con una conserjería formada por dos puestos diferenciados, la Coordinadora de Servicios y los Auxiliares de servicios, que son un total de cuatro personas. Estos dos puestos, con sus respectivos integrantes, serán objeto de análisis posteriormente. A continuación, se puede observar un esquema jerárquico de la conserjería.

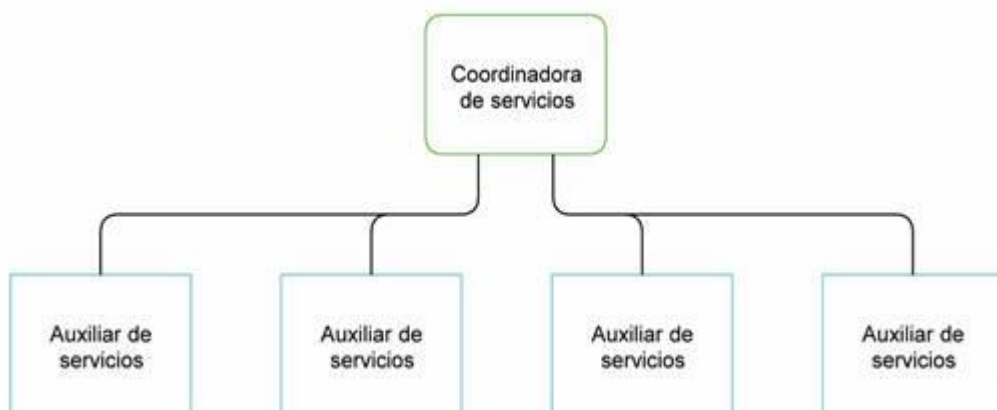


Figura 4: Organigrama de la Conserjería. Elaboración Propia

3. El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

3.1. Introducción

La gestión de los Recursos Humanos (en adelante, RRHH) es un área bastante reciente, la cual considera a las personas como un recurso clave. Es por ello que, una gestión adecuada de los RRHH, podría conllevar una ventaja competitiva frente a las empresas de la competencia, debido a diferentes razones:

- Los RRHH son un **factor valioso**, ya que los empleados cualificados pueden llevar a cabo las operaciones críticas mejor que la competencia.
- Los RRHH son **escasos**, es decir, las personas con una alta cualificación son poco comunes y difíciles de encontrar.
- Los RRHH **no pueden ser imitados**. Esto quiere decir que las personas no son iguales, y que, a pesar de que tengan los mismos conocimientos, no aportarán las mismas habilidades y cualidades unos y otros.
- Los RRHH son **difíciles de sustituir** porque, como se ha comentado anteriormente, hay ciertos aspectos que son inimitables.

Las organizaciones están formadas por puestos que deben ser ocupados por trabajadores. Como se explicará más adelante, el método para determinar las obligaciones del puesto y las cualidades del trabajador es el Análisis del Puesto de Trabajo, el cual dará lugar, posteriormente, a las descripciones y especificaciones del puesto. Estas técnicas servirán, más adelante, para llevar a cabo políticas de selección y gestión de los recursos humanos de la organización, en este caso, la Facultad de ADE de la Universidad Politécnica de Valencia.

A continuación, se explicarán una serie de elementos determinantes para la realización de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

Un factor clave que se debe considerar como base de cualquier puesto de trabajo son las **tareas**, que permite agrupar puestos y trabajos. Según Peiró (1996), “la tarea es identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, supone, además, la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona. La tarea puede ser de cualquier tamaño o grado de complejidad e implica un esfuerzo físico o mental, ejercido con algún propósito, que constituye una unidad de trabajo en la que el ejecutor combina tecnología, materiales y equipos con destrezas, conocimientos y habilidades para conseguir un determinado resultado

identificable que puede ser independiente o como un input para otra tarea u otro ejecutor o puesto. La tarea ocurre en un corto período de tiempo y constituye una unidad de acción ejecutada por un individuo, pero puede implicar a más de una persona”.¹

Estas, al mismo tiempo, se descomponen en partes más concretas denominadas elementos, los cuales, son las unidades más pequeñas de la actividad física o mental.

Según este autor, las tareas pueden clasificarse en cognitivas o mentales, manuales o físicas, simples o complejas, técnicas y organizativas, o en discretas, continuas y ramificadas. Aunque, si se toma como punto de inicio el puesto de trabajo, encontramos otra clasificación más adaptada al objeto de este Trabajo: tareas prescritas, que son las que establece la propia organización, las cuales son impersonales, objetivas y estáticas; y las tareas emergentes, que presentan carácter personal, espontáneo y son subjetivas, dinámicas, evolutivas, y con capacidad de introducir innovaciones en el puesto. En otras palabras, estas últimas son las que produce el propio trabajador introduciendo su propio estilo.

Para introducir el término de **puesto de trabajo**, se podría decir que constituye el espacio o lugar que ocupa un empleado para desarrollar sus tareas dentro de una empresa u organización, y por el cual, recibe una gratificación en forma de salario. También es aquello que ofrece la empresa para cubrir unas necesidades, las cuales requieren unos requisitos esenciales. Actualmente, el concepto de puesto de trabajo ha variado mucho con respecto a otros tiempos, debido, principalmente, a los cambios que han experimentado las empresas y organizaciones, pero también, por el surgimiento de trabajos realizados a través de internet.

Según De Ansonera (1997), “el puesto de trabajo es un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización”.²

¹ Hontagas, Peiró (1996). Tareas, puestos, roles y ocupaciones. En Peiró, J. y Prieto, F. Tratado de Psicología del Trabajo.

² De Ansonera, A. (1997). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Ediciones Paidós.

Se podría decir que el puesto de trabajo se compone de tres elementos fundamentales: la fuerza de trabajo (a partir de ahora, FT), los medios de trabajo (a partir de ahora, MT) y los objetivos de trabajos (a partir de ahora, OT), los cuales se definirán a continuación.

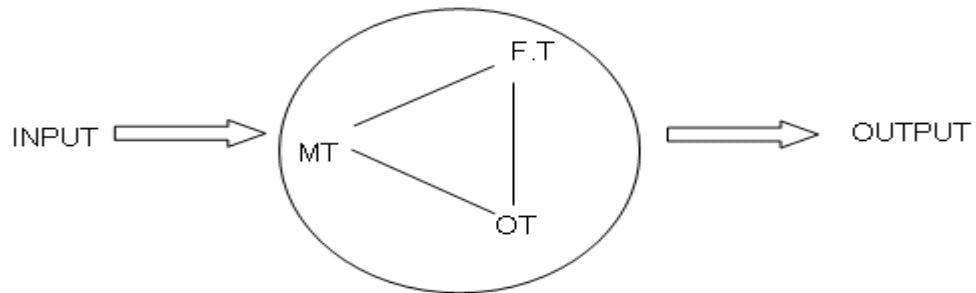


Figura 5: Elementos del puesto de trabajo. Fuente: Monografías.com

- El **objeto** de trabajo constituye el elemento básico de este trío, ya que es el cimiento sobre el que se trabaja y moldea para obtener un producto con el que conseguir un valor económico.
- Las **fuerzas** de trabajo podrían definirse como las capacidades y habilidades que emplea el trabajador para poner en funcionamiento los elementos que permiten la producción de los bienes y/o servicios correspondientes.
- Los **medios** de trabajo son el conjunto de elementos que emplea el trabajador para moldear y transformar el objeto de trabajo, definido anteriormente. Cabe destacar las diversas herramientas de producción utilizadas por el empleado, conocidas como instrumentos de producción.

Los puestos de trabajo se podrían agrupar atendiendo a los siguientes criterios:

1. **Grado de mecanización**, es decir, el nivel de implicación de las máquinas en el desarrollo de las tareas de un puesto. Tomando como base esta condición se pueden encontrar los siguientes tipos: Manuales, Mecánico-Manuales, Mecanizados y Automatizados.

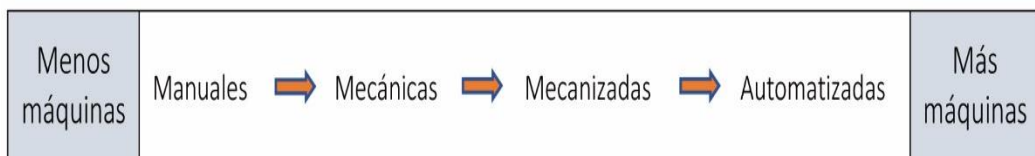


Figura 6: Grados de mecanización. Elaboración propia.

2. **Cantidad de trabajadores y su agrupación**, es decir, el número de trabajadores que se encuentran en el puesto a analizar. En este caso, habrían puestos individuales, en los que solo hay un trabajador, y puestos colectivos, en los que, por el tipo de trabajo y sus características, hay un mayor número de trabajadores.

3. **Número de equipos que forman el puesto**, es decir, si hay un solo equipo o hay varios. Pueden ser puestos de equipos únicos, si solo hay uno, o puestos multiequipados, los cuales, debido a la complejidad de las tareas, requieren más de un puesto de trabajo.
4. **Grado de especialización**, es decir, el nivel de conocimiento que se debe tener respecto a una determinada tarea u ocupación. Se pueden encontrar puestos especializados, que son aquellos que requieren un conocimiento concreto para poder desempeñar una actividad, o puestos universales, los cuales no requieren ese conocimiento concreto.

A continuación, se incluye una tabla resumen de los criterios del puesto:

Criterio	Tipo de puesto
Grado de mecanización	Manuales/Mecánicos/Mecanizados/Automatizados
Cantidad de trabajadores y agrupación	Puestos individuales Puestos colectivos
Nº equipos que forman el puesto	Puestos de equipos únicos Puestos multiequipados
Grado de especialización	Puestos especializados Puestos universales

Tabla 3: Criterios del puesto. Elaboración propia.

Como último elemento clave, cabe destacar el **Rol**, que son todas aquellas conductas inherentes a una posición concreta, no a una persona. En el caso de los roles laborales o del trabajo, se podrían definir como aquellas conductas relativas a un puesto de trabajo concreto, las cuales se espera que sean desarrolladas en el individuo que ocupe dicho puesto.

3.2. El Análisis de Puestos de Trabajo

Para poder llevar a cabo una adecuada gestión de los RRHH, habrá que llevar a cabo una planificación de los RRHH, mediante el Análisis de Puestos de Trabajo (en adelante, APT), que es el proceso sistemático de recogida de información que posteriormente se plasma en dos documentos: la Descripción de Puestos de Trabajo (en adelante, DPT) que describe las características del puesto, y las Especificaciones de Puestos de Trabajo (en adelante, EPT) que describe las características del ocupante.

El APT se suele utilizar para determinar detalladamente cómo funciona un puesto de trabajo y el perfil de la persona idónea para cubrir dicho puesto. Se podría definir como el procedimiento en el cual se deben determinar las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos en los que se vaya a realizar, así como las características de las personas que se deben contratar para ocuparlos.

Gran cantidad de autores han definido el término de Análisis de Puestos de Trabajo. Algunas de estas definiciones son:

- “Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y sus habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio, y que diferencian al trabajo de todos los demás.” (Lanham, 1962)
- “Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto.” (Bemis, Belenky y Soder, 1983)
- “Proceso por el que un puesto es descompuesto en sus partes componentes y éstas son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo.” (Gael, 1983)

De todas estas definiciones, se puede sacar la misma conclusión: hay que desmenuzar el puesto de forma que se vean de forma diferenciada las tareas, obligaciones, responsabilidades, habilidades y aptitudes del mismo.

Los tipos de información que se recogen para realizar el análisis son los siguientes³:

- Actividades laborales, es decir, toda aquella información relativa a las tareas que se desempeñan en el puesto.
- Conductas humanas. Esta información hace referencia a las conductas de las personas que ocupan los puestos.
- Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo. Aquí encontramos la información sobre todo aquello que se emplea para llevar a cabo las tareas y servicios prestados.

³ Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Editorial: Pearson. México.

- Estándares de desempeño. Consiste en reunir información acerca de las expectativas del puesto.
- Contexto del puesto. Presenta aquella información que tiene que ver con todo lo que envuelve al puesto: horario laboral, contexto social...
- Requisitos humanos. Como el propio nombre indica, se refiere a la información relativa a los requisitos que deben reunir los aspirantes para poder desarrollar las tareas del puesto.

Como ya se ha explicado anteriormente, a partir del análisis de puesto, surgen tanto la descripción de puestos como las especificaciones del mismo, que serán desarrollados posteriormente.

Los objetivos que suelen establecerse para el análisis y posterior descripción de puestos son los siguientes:

- Establecer el perfil de la persona requerida para ocupar el puesto.
- Ser la base del reclutamiento y selección de personal.
- Concretar las funciones, la autoridad y las responsabilidades del puesto.
- Etc.

El APT presenta una función integradora de las funciones y actividades de los RRHH. En otras palabras, sirve como pilar en el que se basan todas las prácticas de esta disciplina. Las principales utilidades del APT son los siguientes y que aparecen resumidas en la figura 3⁴:

- Utilidades para el responsable de RRHH:
 - Facilita la selección de personal, ya que permite conocer las características que se buscan para el puesto.
 - Promueve la transparencia en el proceso de contratación, debido a que permite mostrar a los futuros candidatos, las características, responsabilidades y tareas del puesto.

⁴ Carrasco Carrasco, J. (2009). "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local" en *Revista electrónica CEMCI*. Núm. 2. Enero-Marzo 2009.

- Orienta en la formación del personal, porque permiten la planificación de programas para poder perfeccionar el conocimiento de los empleados y así mejorar el rendimiento en el puesto.
 - Permite una mejor gestión de la carrera profesional de los empleados. Esto se debe a que la gestión de la carrera profesional necesita los requisitos del puesto para poder establecer las condiciones que deben cumplir los empleados para acceder al mismo.
 - Sirve de soporte al proceso de valoración, porque permite evaluar el funcionamiento actual del puesto en base a los requisitos que se han establecido previamente.
 - Al igual que con el proceso de valoración, constituye un elemento excepcional para la evaluación del desempeño.
- Utilidades para la organización:
 - Es una fuente de información muy útil sobre el flujo de trabajo, ya que ayuda en el proceso de toma de decisiones.
 - Permite que la organización pueda intervenir a conciencia en el proceso de selección sin que influyan juicios arbitrarios o personales.
 - Al acotar cada puesto a una serie de tareas y responsabilidades mediante el APT, permite, a la organización, un mejor reparto de estas.
 - Favorece la descentralización del control, ya que, al conocer todos las tareas y responsabilidades de su puesto, la dirección puede dedicar más tiempo a otras funciones más importantes.
 - Utilidades para los empleados:
 - El APT permite una mejor comprensión de las tareas y responsabilidades del puesto que ocupan.
 - Evitar la discriminación entre empleados, ya que hay una mejor distribución de la carga de trabajo, en base a los resultados obtenidos.

- Resulta muy beneficioso debido a que sirve como guía para el autodesarrollo de los empleados dentro de la empresa. Esto se debe a que los propios intentarán mejorar para alcanzar los estándares del puesto o, incluso, para avanzar en la carrera profesional.

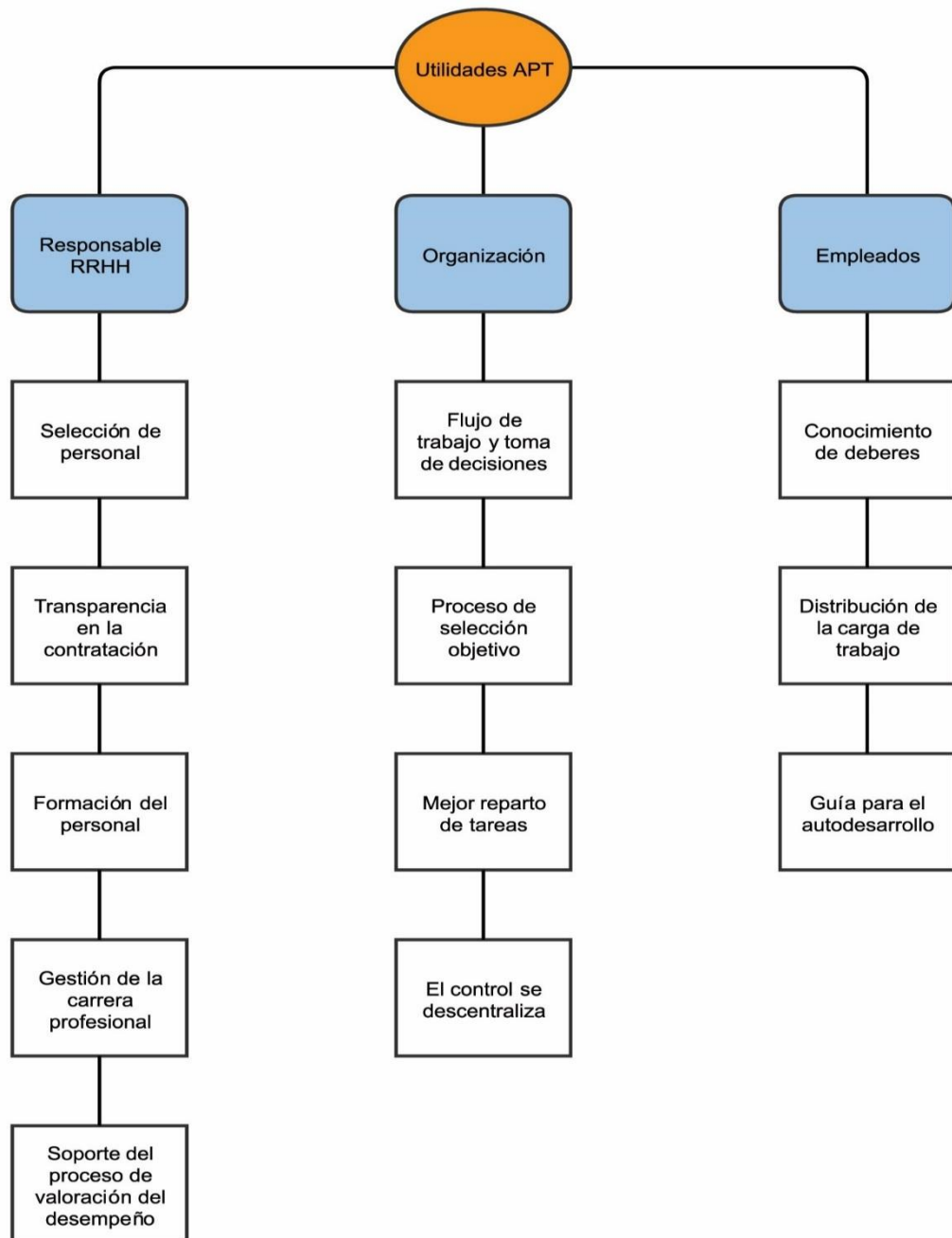


Figura 7: Utilidades del APT. Elaboración propia.

3.2.1. Etapas para realizar un APT

A la hora de realizar el análisis de puestos, hay una serie de etapas que cumplir, y son las siguientes:

- **Definir los objetivos del análisis** → La clave de esta etapa es establecer el objetivo del análisis. Para conseguirlo, hay que definir la información necesaria y cómo se va a obtener dicha información.
- **Delimitar el análisis** → Un paso clave a la hora de llevar a cabo este análisis es la identificación de los puestos que se desean analizar. En el caso de las pequeñas empresas, esto resulta muy sencillo, ya que el número de puestos es reducido. En cambio, en las grandes empresas, el número de puestos de trabajo tiende a ser muy grande, por lo que no se analizan todos, si no que se selecciona un puesto de cada línea de trabajo, que se toma como modelo, siempre que se consideren iguales los puestos de una misma línea de trabajo. Esto plantea una incógnita: ¿Cómo asegurar que todos los puestos de una misma línea son idénticos?

Ante este problema, se pueden encontrar dos soluciones:

- Como primera solución, se podría consultar con el departamento de Recursos Humanos, ya que deberían conocer cuáles son los puestos que más destacan dentro de cada línea.
- Realizar una investigación con el fin de determinar que puestos presentan características idénticas para poder incluirlos dentro de la misma categoría.

De estas dos opciones, la que resulta realmente apropiada es la última, debido a que el departamento de RRHH puede no conocer la respuesta, o que el puesto que ellos destaquen, sea incorrecto.

- **Análisis del puesto** → Esta etapa constituye el análisis en sí mismo. El primer paso es realizar una relación de todos los puestos de trabajo de forma detallada, especificando departamento, sección, número de trabajadores, etc. Consiste en reunir información sobre las tareas a realizar y las características y capacidades que deben reunir los trabajadores. Es importante repasar la información con los ocupantes del puesto para comprobar su veracidad. Para obtener la información, se puede utilizar diferentes técnicas, como la entrevista, los diarios, los cuestionarios o los grupos de expertos.

- **Descripción y especificación del puesto** → Consiste en preparar la descripción y la especificación del puesto, que se desarrollan más adelante en este documento.

3.2.2. Técnicas más utilizadas en la realización de un APT

A la hora de conseguir la información para el APT, hay una serie de agentes informantes, que ofrecen dicha información. Estos agentes pueden ser: el propio analista, el supervisor del puesto, los compañeros del trabajador, o, incluso, el mismo ocupante del puesto, pero lo más eficiente es que se combinen, ya que, si solo se utiliza uno, podríamos obtener información errónea. Para obtener la información requerida para llevar a cabo el APT, existen distintas técnicas, dependiendo de la complejidad de la información y del puesto. Las más comunes son las siguientes:

- La **entrevista** es la técnica más empleada para conseguir información sobre los puestos de trabajo a analizar. Pueden ser de muchos tipos, desde muy estructuradas hasta poco estructuradas, individuales o grupales, con un supervisor o varios, etc. En el caso de las entrevistas, se utilizan para analizar las tareas similares que realizan un gran número de empleados, de forma que se reduce los costes y el tiempo. Si se habla de entrevistas estructuradas, hay que concretar que se realizan a través de cuestionarios estructurados, que incluyen una serie de preguntas sobre el puesto y las tareas, responsabilidades y competencias del puesto. La clave es que el entrevistado entienda el motivo de la entrevista, ya que es bastante común que se considere a la entrevista como una prueba o evaluación del rendimiento de los trabajadores. Es una técnica rápida y sencilla para obtener información, incluso aquella que no se puede obtener mediante escritos. Además, hay una gran versatilidad en la obtención de la información, así como una gran riqueza informativa. La principal desventaja de este método es que la información se puede distorsionar, provocando que la información no sea veraz, ya que los empleados, al considerar la entrevista como una prueba de rendimiento, tienden a la exageración de sus responsabilidades y quitar importancia a otras.
- El **cuestionario** es otro método muy común para reunir información, consistente en pedir a los trabajadores que completen una serie de preguntas que tienen como objetivo la obtención de las tareas, responsabilidades, habilidades, conocimientos y competencias que requiere dicho puesto. Las preguntas contenidas en ellos pueden ser desde muy estructuradas hasta abiertas, aunque la mejor opción es que no toquen ninguno de los dos extremos. A la hora de realizar el cuestionario, en primer lugar, hay que identificar el puesto de trabajo que se va a analizar, así como la fecha en que se realiza el cuestionario. Posteriormente, se irán realizando preguntas para

obtener información sobre los elementos mencionados anteriormente. Un punto recomendable para incluir es aquel que contiene los niveles mínimos y máximos de rendimiento del puesto, con el fin de determinar qué puestos deben mejorar o cuales se deben recompensar por tener un rendimiento superior. Al igual que el anterior, es un método rápido y eficiente, aunque puede ser costoso, en temas de dinero.

- La **observación** es muy apropiada cuando el puesto a analizar contiene una gran parte de actividad física que se pueda observar. En cambio, no es muy útil cuando el puesto posee una gran carga de actividad mental, o cuando el empleado participa en actividades relevantes ocasionalmente. Las principales ventajas de esta técnica residen en que es un procedimiento objetivo y directo, ya que se obtiene información en el momento, y constituye un registro homogéneo de datos. Una desventaja de este método es que los empleados pueden cambiar su forma de comportarse y actuar al sentirse observados. Además, requiere un gran tiempo y esfuerzo. Se suele combinar con el método de la entrevista, eso sí, se puede llevar a cabo al mismo tiempo o por separado, dependiendo de lo que decida el entrevistador.
- El **diario** consiste en listas que realizan los trabajadores de forma diaria de las actividades que realizan y del tiempo destinado a cada una. Esto ofrece una vista completa del puesto. Además, esta técnica puede complementarse con la entrevista, por lo que se completa la información que pueda quedar en duda. La principal desventaja, como en otras técnicas, es que el trabajador puede exagerar todo aquello que apunta en el diario, aunque esto se compensa con la cronología y el carácter detallado del diario. Esta técnica ha evolucionado gracias a las nuevas tecnologías, donde las empresas entregan a sus trabajadores dictáfonos y localizadores, a través de los cuáles, los empleados explican las tareas que están realizando en momentos aleatorios de su jornada laboral.
- Otra opción es el método mixto, que consiste en combinar las opciones anteriores, lo que otorga una información más completa.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las técnicas indicando sus principales ventajas e inconvenientes.

Técnica	Ventajas	Desventajas
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida y sencilla • Versatilidad de información • Riqueza informativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de información distorsionada
Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido y eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede resultar muy costoso
Observación	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento objetivo y directo 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere gran cantidad de tiempo y esfuerzo • Cambios en el comportamiento
Diario	<ul style="list-style-type: none"> • Vista completa del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el comportamiento
Mixto	<ul style="list-style-type: none"> • Información global y completa 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de esfuerzo y tiempo

Tabla 4: Ventajas y Desventajas de las técnicas que se emplean en el APT. Elaboración propia.

3.3. La Descripción de Puestos de Trabajo

La descripción del puesto de trabajo es un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades inherentes a un puesto. Otra definición sería la de una enumeración de funciones, tareas y responsabilidades que contienen los distintos puestos de una empresa, con el fin de lograr los objetivos establecidos. Presenta una gran importancia que las descripciones de puestos sean relevantes y exactas. Han de contener enunciados escuetos de lo que deberían hacer los empleados en el puesto, así como cómo lo harán y las condiciones para hacerlo. Una descripción realizada correctamente tiene un gran número de funcionalidades, tanto para la empresa, los trabajadores, e, incluso, los futuros candidatos al puesto.

Al igual que en el caso del APT, hay numerosas definiciones realizadas por diversos autores, entre las que se pueden destacar las siguientes:

- “Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos.” (Fertonani y Grosso, 1973)
- “Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto.” (Bemis, Belenky y Soder, 1983)

- “Recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas original o preliminar.” (Gael, 1983)

A la hora de realizar una descripción de puestos de trabajo, se podrían destacar 3 grandes objetivos:

1. Que el puesto sea atractivo para los candidatos, es decir, que se describa el puesto y las funciones de forma que lleguen candidatos para ocuparlo.
2. Que haya una definición del puesto, para que la persona que desempeñe el puesto conozca el nivel y alcance de sus tareas y responsabilidades.
3. Que disponga de una referencia a la administración, con el fin de que los jefes conozcan el puesto y su alcance.

Una vez establecidos los objetivos de la descripción, hay que decidir acerca de los siguientes aspectos:

- **¿Qué información se desea conseguir?:** La información que se debe recoger dependerá de los objetivos que se hayan establecido y de lo que deseemos conocer.
- **¿Cómo de detallada debe ser la información conseguida?:** Esto depende de la utilidad de la misma y del coste que implique, tanto humano como temporal.
- **¿En qué formato debemos presentar la información obtenida?:** La respuesta es el documento de la descripción de puestos.
- **¿Cómo podemos obtener la información?:** Hay distintos métodos para obtener la información, pero los más comunes son los mencionados anteriormente: la entrevista, el cuestionario, la observación y el diario.

3.3.1. Elementos de la DPT

Los principales elementos que debe contener la descripción son las siguientes:

- Identificación del puesto, donde se encontrará:
 - El nombre del puesto, que consiste en el título del mismo, así como la persona encargada de su supervisión.
 - El área o unidad a la que pertenece el puesto.
 - El status.
 - La fecha hace referencia al día en que se redacta la descripción.
 - etc.

También suele encontrarse información sobre quién solicitó la descripción o, incluso, la localización de los puestos dentro de la organización.

- Resumen del puesto, que condensará la esencia del puesto y sus funciones, el por qué existe dicho puesto en la organización.
- Es posible que se incluyan las distintas relaciones que hay entre el ocupante del puesto y el resto de los miembros de la organización e, incluso, con individuos externos a la misma.
- Responsabilidades y obligaciones, que es la parte principal de toda descripción, donde encontrar que se hace en dicho puesto. Las obligaciones deben ser ordenadas por separado, concretándolas brevemente. Además, puede añadir si hay responsabilidad sobre otros puestos.
- Autoridad del titular, es decir, la potestad para tomar decisiones, de supervisar a otros miembros del equipo y de elaborar presupuestos.
- Condiciones laborales, es decir, en qué condiciones se desarrolla el trabajo del puesto.
- Puede incluir, incluso, un cuestionario con la clasificación del puesto, los datos personales y las características más destacadas.

Las descripciones de puestos han de mantenerse siempre actualizadas debido a que los puestos evolucionan y cambian, y una descripción obsoleta podría provocar problemas a la hora de desarrollar el puesto de trabajo. Para poder llevar a cabo la actualización de las mismas, hay que tener en cuenta dos criterios principales:

- El criterio de oportunidad hace referencia a que se debe aprovechar los cambios importantes que se produzcan en el puesto, la introducción de tecnologías de la información, la aparición de nuevos equipos, para actualizar la descripción del puesto.
- El criterio temporal, es decir, que las propias descripciones requieren de una actualización cada X tiempo para evitar la obsolescencia.

3.4. Especificaciones del puesto

Las especificaciones del puesto son documentos que presentan las características básicas que debe tener el candidato que desee ocupar el puesto para desarrollarlo correctamente. Además de las características, contiene el conocimiento necesario, así como las aptitudes, competencias y la experiencia previa. Podrían definirse como la expresión de todos aquellos conocimientos, habilidades, requisitos, tanto físicos como mentales, que requiere el puesto, así como las responsabilidades y condiciones del mismo. Las especificaciones del puesto pueden formar parte de la descripción o estar descritas en un documento aparte.

Las especificaciones constituyen el paso más complejo dentro del APT y el que más se requiere en las organizaciones, ya que resuelve los problemas que se presentan en los procesos de selección, reclutamiento, formación, adecuación y valoración.

Las especificaciones dependen de las siguientes variables:

- Requisitos mentales. Hacen referencia a la formación que debe presentar el empleado.
- Requisitos comportamentales y sociales, que son los que se refieren a la forma de actuar y comportarse de los empleados.
- Requisitos físicos, sobre todo en aquellos puestos que requieren un esfuerzo físico.
- Autonomía y responsabilidad.
- Condiciones organizacionales y de trabajo.

Se pueden establecer 3 tipos generales de especificaciones:

- En primer lugar, se encuentran las **especificaciones para el personal capacitado y para el no capacitado**. Estas resultan muy sencillas de realizar. Este tipo de especificaciones podrían dirigirse a rasgos como el tiempo que trabajó en otras empresas, el desempeño laboral previo o la calidad de la capacitación relevante. Por esto, resulta fácil establecer los requisitos para colocar a los candidatos previamente capacitados. El problema viene cuando los puestos se cubren con personal que carece de capacitación. Por ello, es imprescindible que se especifiquen las cualidades de aquellos que deban cubrir el puesto, como pueden ser los rasgos físicos, la personalidad o intereses.

- A continuación, están las **especificaciones basadas en el criterio**. Para llevar a cabo este método, se suelen buscar los requisitos en términos de estudios, inteligencia, capacitación, etc. Hay diferentes formas de establecer los criterios, como comprobar las obligaciones del puesto y a partir de estas realizarlos, o consultar listas de descripciones de puestos que se pueden encontrar a través de diversas páginas de Internet.
- Por último, se encuentran las **especificaciones de puestos basadas en análisis estadísticos**, el cual cuenta con gran cantidad de apoyos, pero a la vez, es el más complicado de realizar. El objetivo de este método es concretar estadísticamente la relación entre un predictor o rasgo humano y un indicador o criterio de eficiencia laboral. Este método cuenta con cinco pasos diferenciados: 1. Analizar el puesto y decidir los criterios para medir el desempeño laboral; 2. Elegir los rasgos personales que garanticen un buen desempeño; 3. Probar a los candidatos respecto a esos rasgos establecidos; 4. Medir dicho desempeño y 5. Analizar la relación entre el rasgo humano y el desempeño. El objetivo es comprobar si el primero predice al segundo.

4. Metodología

La metodología constituye la parte del trabajo, que parte del ámbito teórico, donde se contienen todas aquellas técnicas empleadas para la realización de las distintas tareas que se han realizado durante la investigación. En este caso, consta de cuatro fases resumidas en la siguiente figura, que serán explicadas en los apartados siguientes:

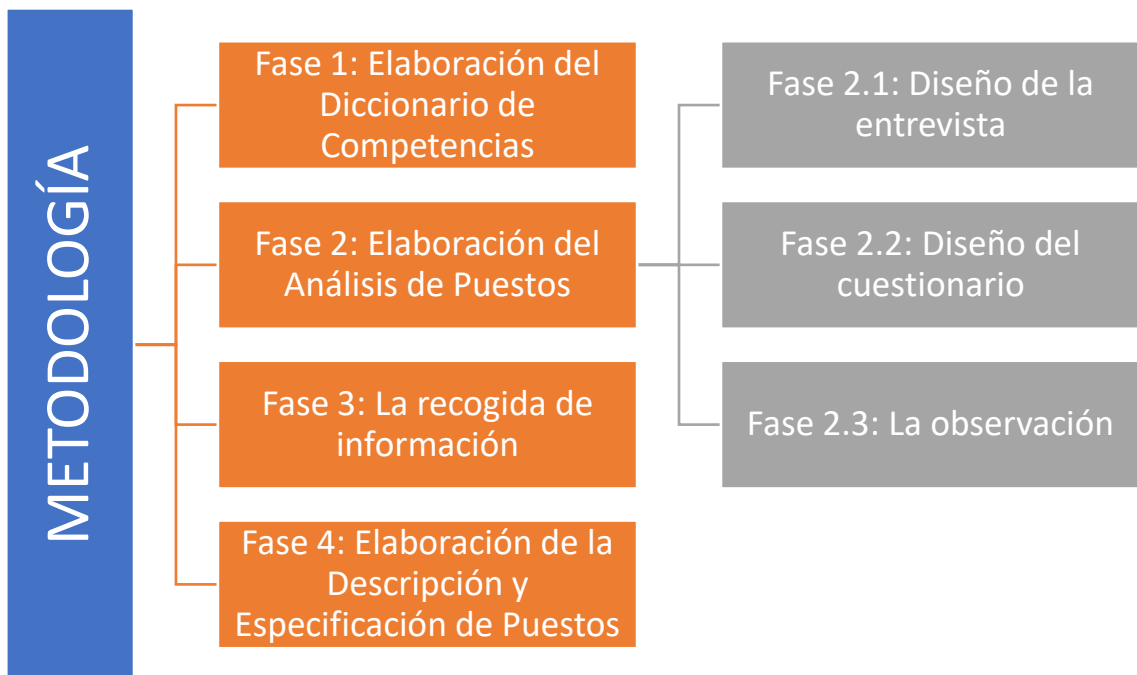


Figura 8: Metodología. Elaboración propia.

4.1. Fase 1: Elaboración de un Diccionario de Competencias

El **Diccionario de Competencias** podría definirse como el punto de partida para los diferentes procesos presentes en el ámbito de los Recursos Humanos (RRHH). No existe un diccionario de competencias general para todas las empresas, ya que, de un diccionario de competencias, se desprende toda la cultura y estrategia empresarial de la misma. Además, el diccionario sirve como guía para los empleados a la hora de realizar su trabajo, a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que se establecen y que posibilitan un correcto desempeño de este.

Martha Alles (2011) lo define como un “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de las estrategias”.⁵ A la hora de elaborar el diccionario, habría que basarse en la siguiente estructura:

- **Título:** compuesto por el nombre de la competencia y los comportamientos o actitudes que deben presentar aquellos que vayan a ocupar el puesto de trabajo.
- **Definición:** en esta parte se incluye la descripción básica de la competencia, que facilitará la comprensión a todo aquel que acceda al diccionario.
- **Niveles:** implican el grado de importancia y necesidad de una competencia específica dentro de un puesto. Además, permite comprobar si el empleado presenta es nivel mínimo. Existe la siguiente clasificación por niveles de las competencias:
 - **Nivel Alto:** la competencia se encuentra muy presente en el puesto de trabajo y el empleado la presenta en un grado elevado.
 - **Nivel Bueno:** la competencia resulta bastante utilizada en el puesto, pero no está desarrollada al máximo nivel. El empleado tiene la capacidad para poder desarrollarla hasta un nivel alto.
 - **Nivel mínimo necesario:** presenta el requisito básico o suficiente para poder desempeñar el puesto.

Además, existen dos tipos de competencias generales, competencias genéricas y competencias específicas, que se definen de la siguiente manera:

⁵ Alles, M. A. (2011). Diccionario de Competencias, La Trilogía las 60 Competencias más Utilizadas. Buenos Aires: Gránica.

- Las **competencias genéricas** son aquellas habilidades, conocimientos y actitudes que deben estar presentes en todos los puestos de trabajo.
- Las **competencias específicas** se obtienen a través la transmisión y asimilación de conocimientos por parte del trabajador, dentro del área donde desarrollan su actividad

Las competencias seleccionadas para la elaboración del Diccionario de Competencias han sido establecidas en cooperación con la Coordinadora de servicios del área de Conserjería, a partir de una base general de competencias, con el fin de conseguir aquellas competencias que se adapten mejor, tanto al puesto de Auxiliar como al de Coordinador. Es decir, se ha realizado un benchmarking externo, que consiste en un proceso por el cual se toma de referencia productos, servicios y procesos de trabajo, o en este caso, competencias, de otras organizaciones o bases de datos, con el fin de aplicarlas en la organización propia. Las competencias seleccionadas son las siguientes, que serán desarrolladas en el capítulo correspondiente al Diccionario de Competencias:

- Adaptabilidad al cambio.
- Autocontrol.
- Calidad en el trabajo.
- Capacidad para aprender.
- Compromiso.
- Conocimiento del servicio.
- Dinamismo-energía.
- Ética.
- Habilidad analítica.
- Iniciativa.
- Liderazgo.
- Orientación al cliente.
- Planificación y organización.

- Trabajo en equipo.

4.2. Fase 2: Elaboración del Análisis de Puestos de Trabajo

Como ya se ha explicado anteriormente, el Análisis de Puestos de Trabajo es un proceso por el cual se obtiene información sobre el contenido del puesto, los requisitos básicos para poder desarrollarlo y sobre el contexto de este.

A lo largo del trabajo, se han establecido una serie de métodos de obtención de información, de los cuales, se han seleccionado la entrevista, el cuestionario y la observación, que se irán explicando a continuación. Pero, previamente, se explicarán los motivos por los cuales se han seleccionado estas técnicas.

Primero, cabe destacar que la entrevista es una técnica de recogida que permite obtener información más personal acerca del funcionamiento del puesto, ya que permite al trabajador explicar las razones o desarrollar sus respuestas.

En cuanto al cuestionario, es una forma rápida de obtener información clara y concisa sobre aspectos concretos del puesto de trabajo.

Por último, en relación con la observación, permite contemplar cómo funciona el puesto desde fuera, además de los comportamientos de los trabajadores y su forma de interactuar con el entorno.

Al ser un total de 5 empleados, se han realizado 2 entrevistas y 3 cuestionarios, con el fin de evitar la duplicidad de la información.

4.2.1. Diseño de la entrevista.

La entrevista empleada para la obtención de información consta de un total de 18 preguntas, las cuales podrán ser consultadas en el Anexo I del trabajo. A continuación, se realizará una breve explicación del diseño y contenido de la misma.

- Por una parte, la entrevista cuenta con una serie de preguntas que permiten contextualizar el puesto, como son: ¿Qué puesto ocupa? ¿A qué grupo y categoría pertenece su puesto? O ¿Cómo describiría su puesto?, entre otras.
- Por otra parte, se establecen una serie de preguntas relativas a las habilidades o conocimientos necesarios a la hora de desarrollar el puesto, como son: ¿Su puesto requiere algún tipo de titulación? ¿Qué habilidades considera necesarias para este puesto? O ¿Cree que es necesario un nivel mínimo de idiomas?, entre otras.

- Además, también hay unas preguntas relacionadas con el propio puesto, que permitirán concretar el funcionamiento del puesto, como son: ¿Cuáles considera que son los objetivos de su puesto? ¿Hay diferentes niveles dentro del puesto? O ¿Con qué herramientas de trabajo cuenta?, entre otras.
- Cabe destacar que también hay preguntas relacionadas con la ergonomía del puesto y las enfermedades del puesto, como son: ¿Considera que el mobiliario de su puesto cumple con las condiciones ergonómicas necesarios para desarrollarlo? ¿Cree que su puesto está expuesto a las denominadas enfermedades laborales? O ¿Considera que su trabajo presenta carga física o mental?, entre otras.
- Para finalizar, hay una pregunta que permite a los empleados dar su opinión sobre posibles mejoras, lo que permitirá posteriormente implementar los cambios necesarios, siempre que sean posibles, para que haya un buen ambiente de trabajo.

4.2.2. Diseño del cuestionario.

El cuestionario empleado para la obtención de información consta de un total de 6 partes diferenciadas, que se podrán contemplar el Anexo II del trabajo. Las partes en las que se divide el cuestionario son las siguientes:

- Los **datos personales**, donde se recoge el puesto que ocupa, la formación y los años de experiencia, con el fin de conocer o contextualizar al trabajador.
- Los **datos del puesto**, que contiene el nombre específico del puesto, la división, el departamento y la dependencia directa del mismo, que al igual que el apartado anterior, permite contextualizar el propio puesto.
- Las **funciones del puesto**, que permiten concretar las tareas que se realizan en el puesto y su periodicidad, así como las tareas secundarias y las competencias necesarias para desarrollarlas.
- La **organización del trabajo**, que concede información sobre la dependencia frente a otros puestos, la relación con los distintos departamentos de la facultad, así como con personas externas a la misma. Además, se incluye una pregunta sobre la ayuda que reciben los trabajadores por parte de sus superiores jerárquicos.
- Los **resultados de la actividad**, que presenta información relativa a la correcta realización de las tareas del puesto, así como las posibles barreras que presente el puesto.

- Por último, al igual que en la entrevista, una pregunta para que los empleados den su opinión sobre mejoras del puesto.

4.2.3. La observación.

Los distintos tipos de observación existentes para obtener información son los siguientes:

- Observación no participante, en la que el observador no tiene relación con el observado, puede ser que no se conozcan.
- Observación participante, en la que sí que hay relación entre observador y observado, como en una entrevista, pero intentando que el observador no influya en la forma de actuar del observado.
- Participación/observación, es aquella donde el observador y observado pertenecen a un mismo grupo, como sucedería entre un profesor y sus alumnos.

En este caso, el tipo empleado es la observación directa, ya que se conoce a los miembros de la conserjería.

La observación consistió en una recopilación de información de la forma de actuar/trabajar de los empleados, así como de aquellas cosas que resultan deficientes o necesarias para un correcto y eficiente funcionamiento del servicio.

4.3. Fase 3: La recogida de información

La recogida de la información se ha llevado a cabo en dos fases diferenciadas:

1. Una primera fase donde se acudió al centro de trabajo para explicar a la coordinadora y a los auxiliares en que iba a consistir tanto el cuestionario como la entrevista y la observación. Además, se entregaron, en persona, los cuestionarios para que los rellenasen los miembros del turno de tarde, de forma que pudieran ser recogidos al siguiente día. El modelo de cuestionario puede ser consultado en el Anexo II.
2. La segunda fase consistió en acudir al centro de trabajo y realizar las entrevistas tanto a la Coordinadora de servicios como a la Auxiliar del turno de mañana. Durante las entrevistas se obtuvo información relativa al contexto del puesto y a las habilidades necesarias para desempeñar el puesto. También se obtuvo información relacionada con el funcionamiento del puesto, la ergonomía de la zona de trabajo e incluso sobre la opinión de los trabajadores. El modelo de la entrevista puede ser consultado en el Anexo I.

Dentro de esta segunda fase, también tuvo lugar la observación participante mencionada anteriormente, en la que se pudieron observar ciertos procedimientos que podrían ser mejorados de diversas formas, como, por ejemplo, el almacenamiento de las distintas llaves de aulas y laboratorios, las cuales, durante el horario de trabajo, se encuentran expuestas en el propio mostrador, en lugar de almacenarse en armarios dentro del propio entorno de trabajo. Otro ejemplo, sería el del control de las llaves, el cual se llevaba a cabo mediante firmas en papel, el cual es fácilmente manipulable o susceptible de pérdida, lo que podría ser solventado mediante un control electrónico, como el empleado por los profesores para fichar en las distintas clases.

A continuación, se incluye una figura resumen de las fases de recogida de la información, con el fin de clarificar la información expuesta.

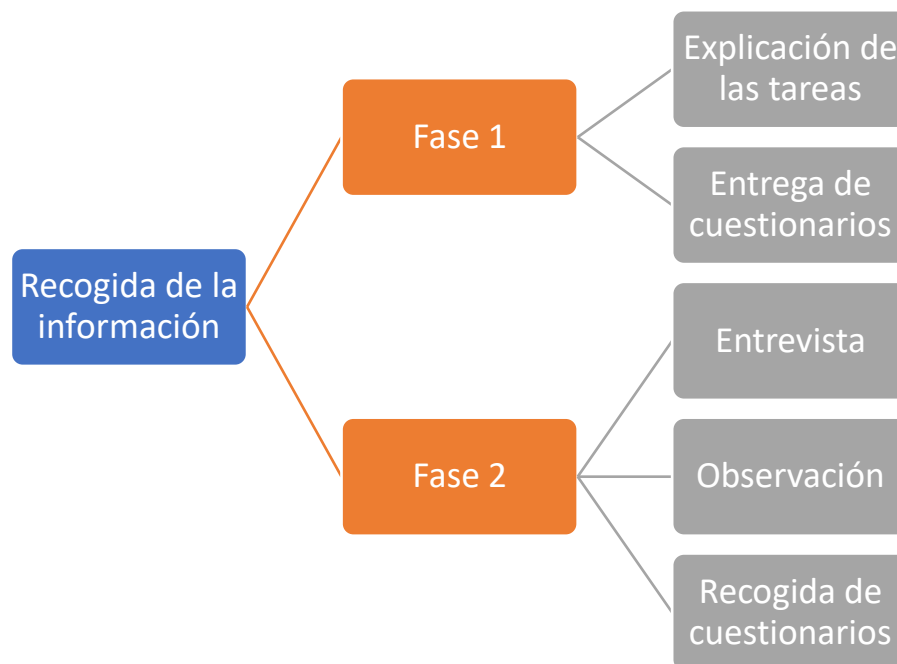


Figura 9: Recogida de la información. Elaboración propia.

4.4. Fase 4: Elaboración de la Descripción y Especificación de Puestos

Una vez recogida toda la información a través de los distintos métodos ya expuestos, se procederá a elaborar la Descripción y Especificación de los Puestos de Trabajo, que constarán de un total de 10 apartados diferenciados, que se procederá a explicar a continuación. Además, se puede consultar el modelo del DPT en el Anexo III.

- El primer apartado consta de los **datos generales**, que recogerán la información relativa al grupo, categoría y número de plazas del puesto.
- El segundo apartado son los **objetivos del puesto**, que recogen la meta de cada uno de los dos puestos, Auxiliares y Coordinadora, respectivamente.
- El tercer apartado hace referencia a las **relaciones operativas**, es decir, el vínculo de los distintos puestos con el resto de los departamentos de la facultad.
- El cuarto apartado contiene un cuadro-resumen de las **tareas** que se realizan en cada puesto, así como su periodicidad.

- El quinto apartado presenta los **conocimientos exigidos y recomendados** para llevar a cabo las tareas de forma correcta y eficiente.
- El sexto apartado hace referencia a la **experiencia laboral** necesaria para poder desarrollar el puesto de trabajo.
- El séptimo apartado consta de todas las **competencias** que requiere el puesto para un funcionamiento óptimo.
- El octavo apartado son aquellas **destrezas manuales y mentales** requeridas en el puesto.
- El noveno apartado establece las **condiciones de trabajo** que se consideran necesarias para poder realizar las tareas.
- El décimo y último apartado contiene aquellos aspectos relacionados con la **prevención de riesgos laborales**.

5. Diccionario de Competencias

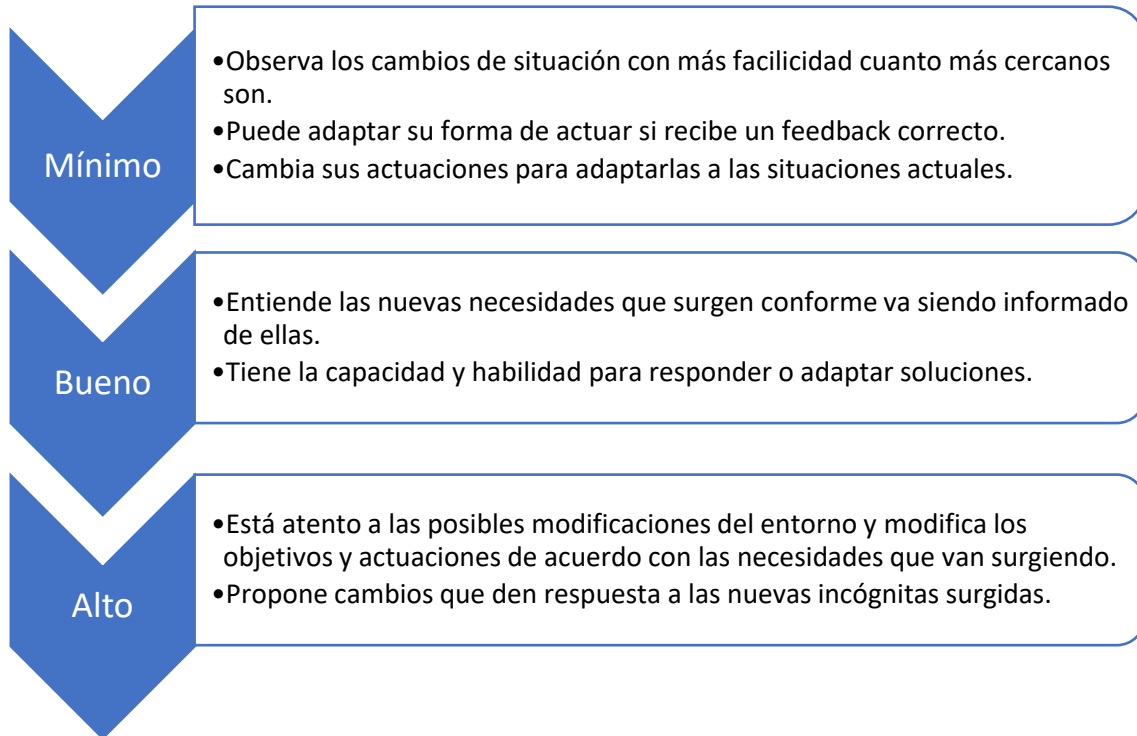
Un diccionario de competencias es un documento que recoge todas aquellas competencias que rodean al puesto. Tal y como se ha establecido en el apartado de Metodología, el diccionario de competencias es propio de cada empresa, ya que establece una serie de competencias genéricas para todos los puestos, y unas competencias específicas propias de cada puesto. A continuación, se recogen las competencias propias del puesto de Auxiliar de servicios y del puesto de Coordinador de servicios, con la aclaración, dentro de las mismas, del nivel necesario, así como del carácter genérico o específico:

Competencias genéricas	Competencias específicas
Adaptabilidad al cambio	Capacidad para aprender
Autocontrol	Conocimiento del servicio
Calidad en el trabajo	Habilidad analítica
Compromiso	Orientación al cliente
Dinamismo-energía	
Ética	
Iniciativa	
Liderazgo	
Planificación y Organización	
Trabajo en equipo	

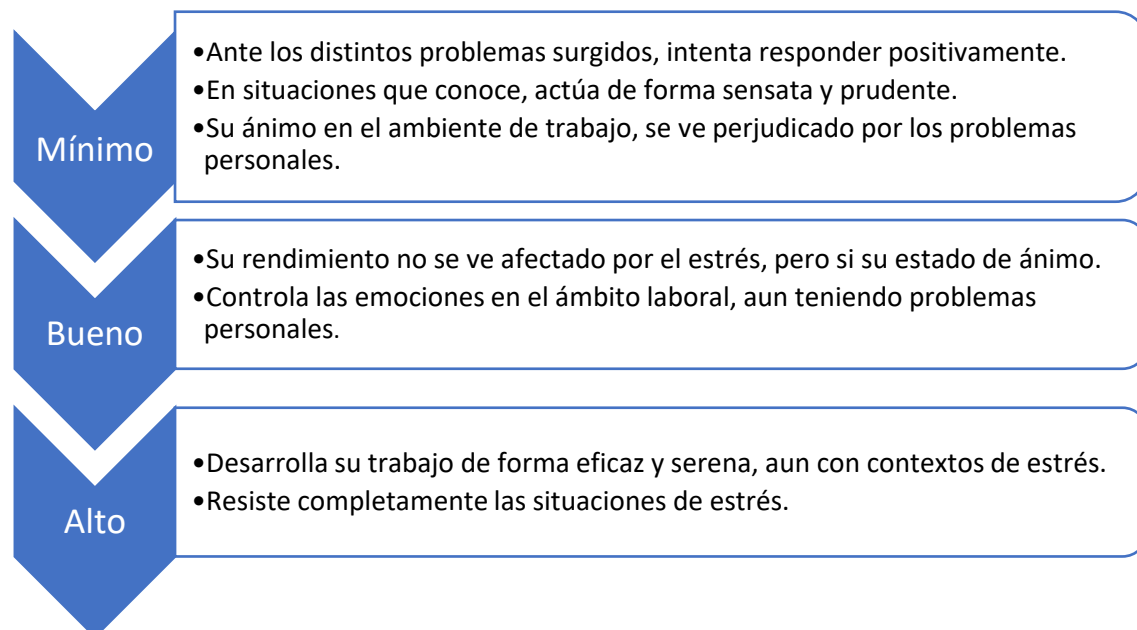
Tabla 5: Competencias empleadas. Elaboración propia.

5.1. Competencias genéricas

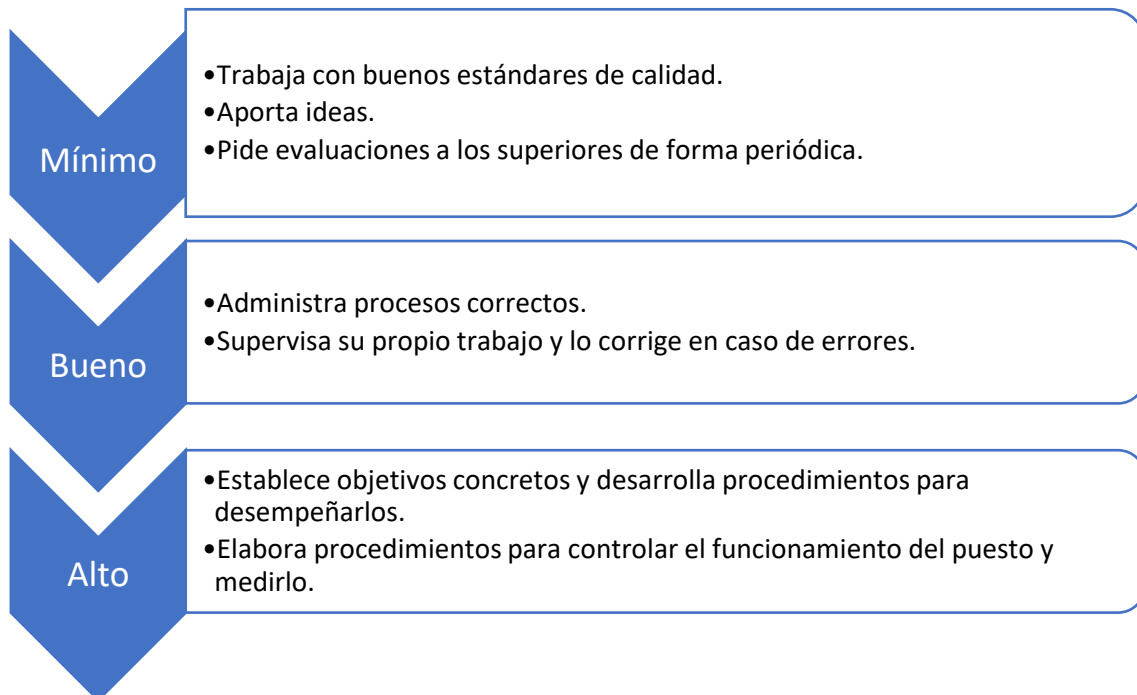
- **Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad de amoldarse a los posibles cambios que afecten al puesto de trabajo. Es decir, la capacidad de cambiar la conducta para conseguir los objetivos cuando se producen cambios o surgen dificultades.



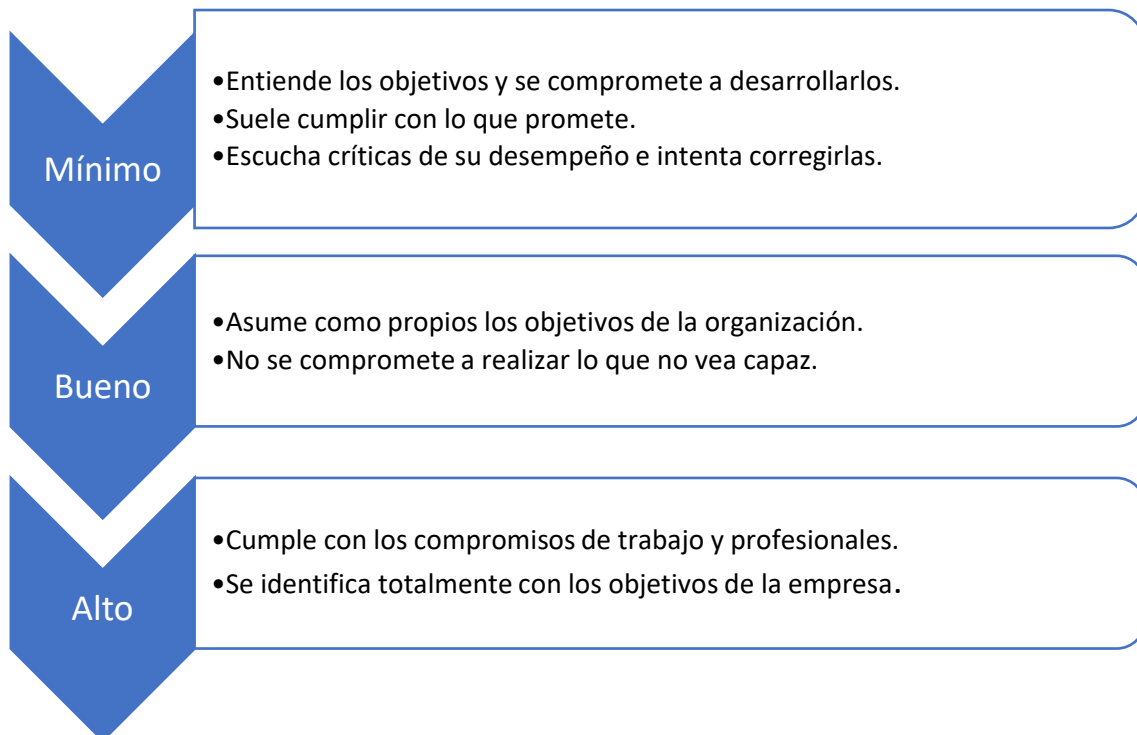
- **Autocontrol:** Podría definirse como el dominio que se tiene sobre uno mismo. Es decir, la capacidad de controlar las emociones y los sentimientos, de forma que no afecten al trabajo.



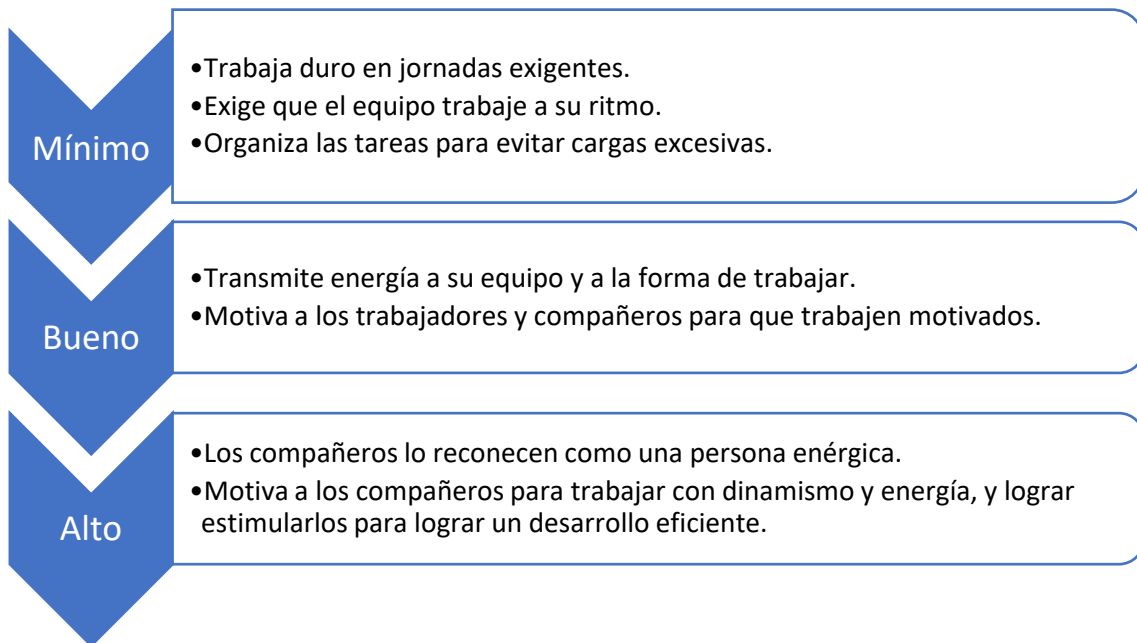
- **Calidad en el trabajo:** Consiste en tener los conocimientos necesarios para poder alcanzar la excelencia en los resultados del puesto.



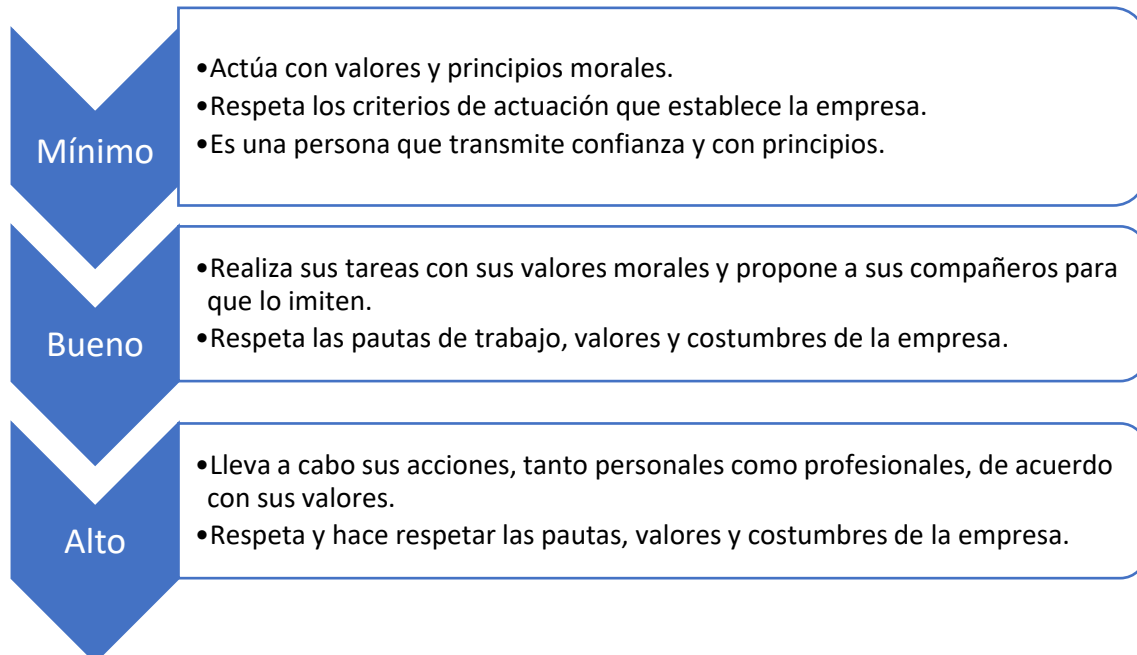
- **Compromiso:** Consiste en considerar los objetivos de la organización como propios, de forma que se eviten malos comportamientos que sean contrarios a los intereses de la misma y se persigan buenos resultados.



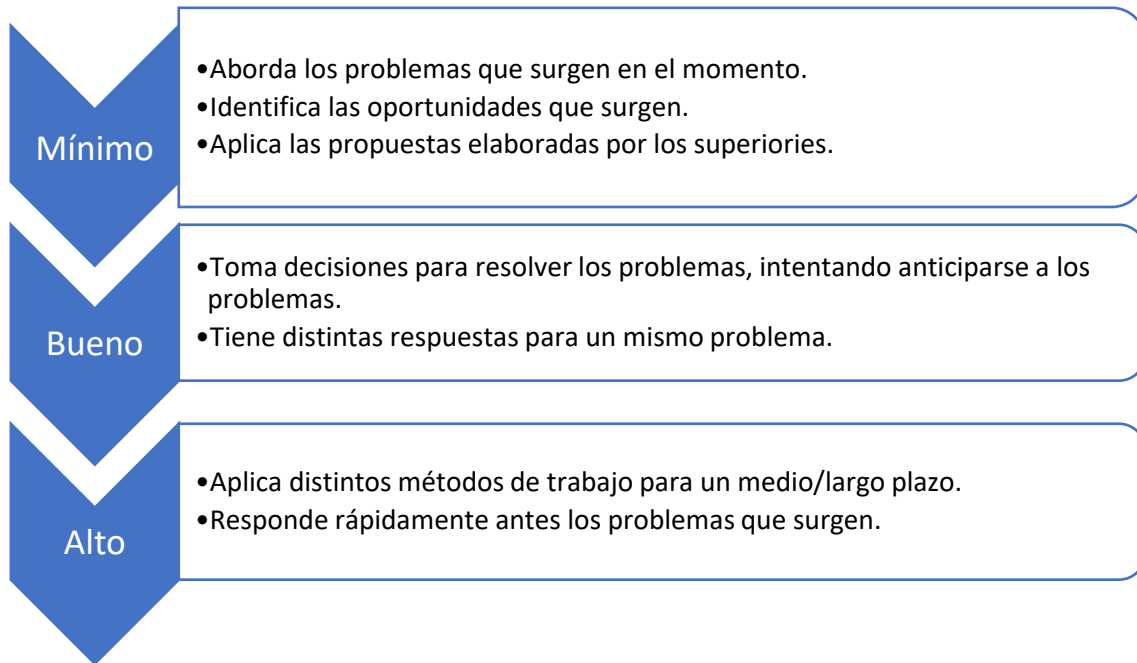
- **Dinamismo-energía:** Consiste en ser capaz de trabajar al máximo nivel en situaciones cambiantes o de estrés.



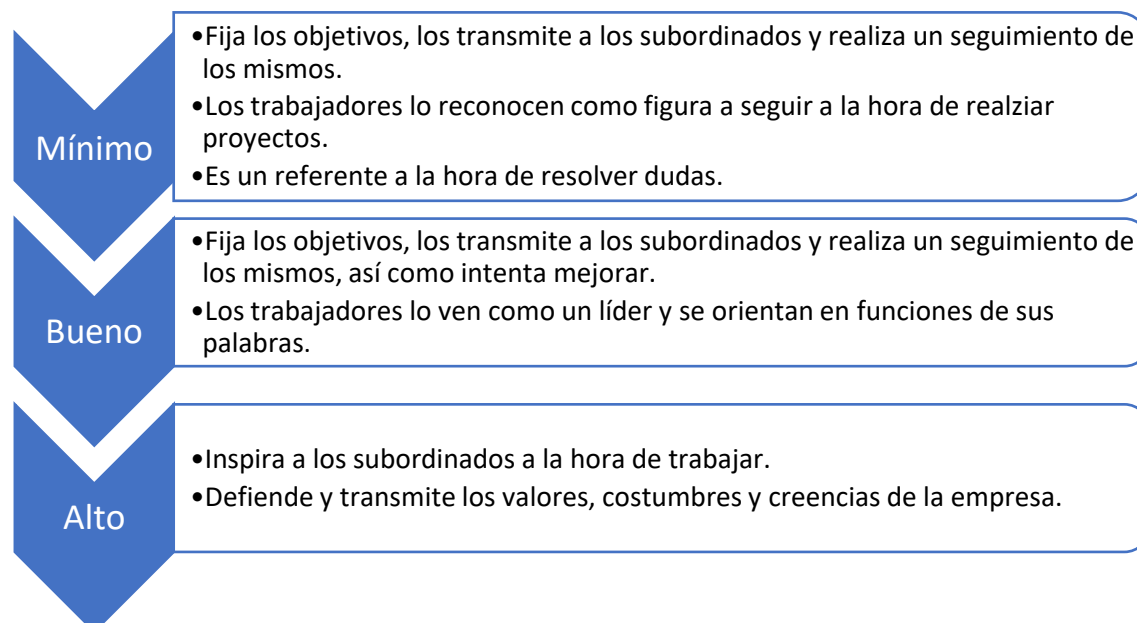
- **Ética:** está relacionada con trabajar de acuerdo con los principios y valores morales y profesionales, respetando las políticas de la organización en la que se desempeña el puesto.



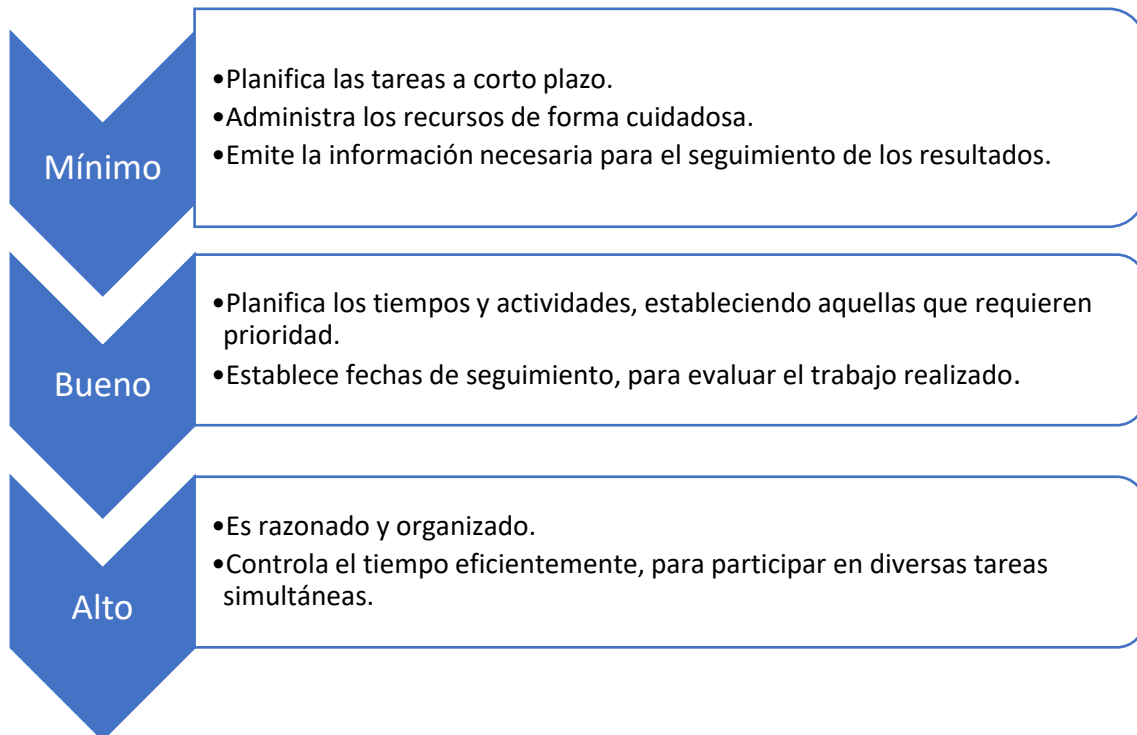
- **Iniciativa:** Es la predisposición del empleado a actuar de forma proactiva, es decir, de adelantarse a los demás en las actuaciones y proponer mejoras. Es la competencia que debe presentar el coordinador del servicio.



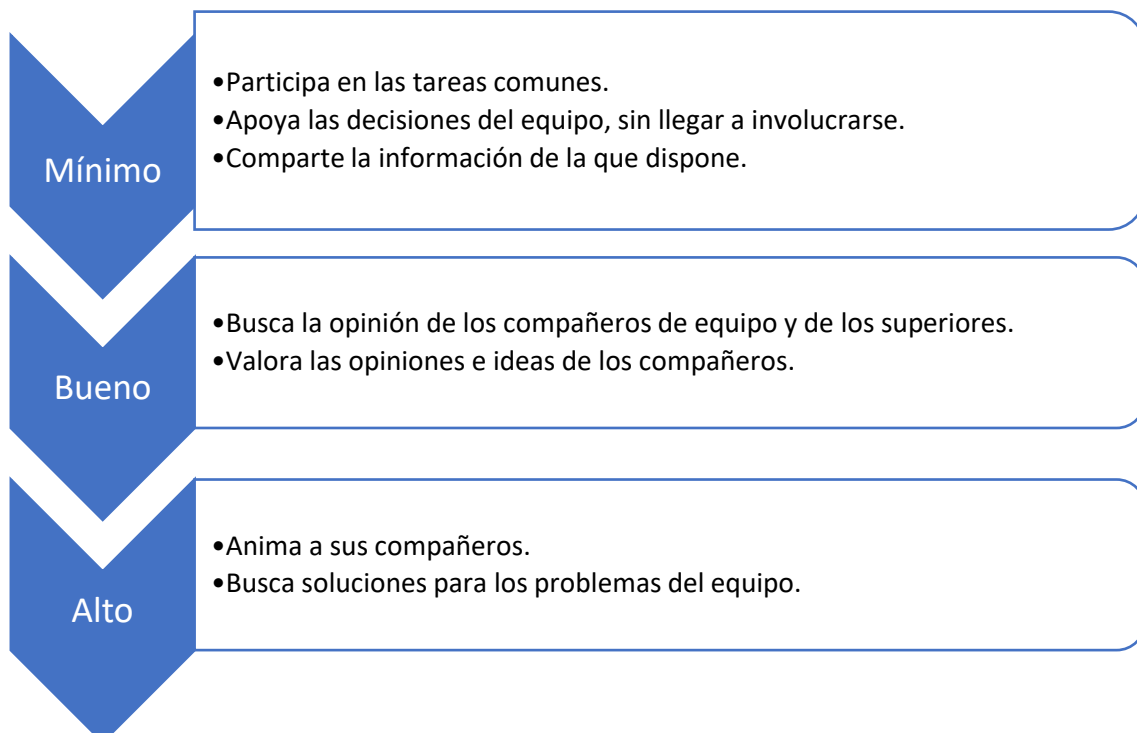
- **Liderazgo:** Es la habilidad que debe tener cualquier líder para poder dirigir o coordinar a sus trabajadores, de forma que estén todos satisfechos y se sientan valorados. Presente en el coordinador del servicio.



- **Planificación y organización:** Es la capacidad para establecer las metas y objetivos de forma correcta, así como las tareas y funciones a desempeñar por cada uno.

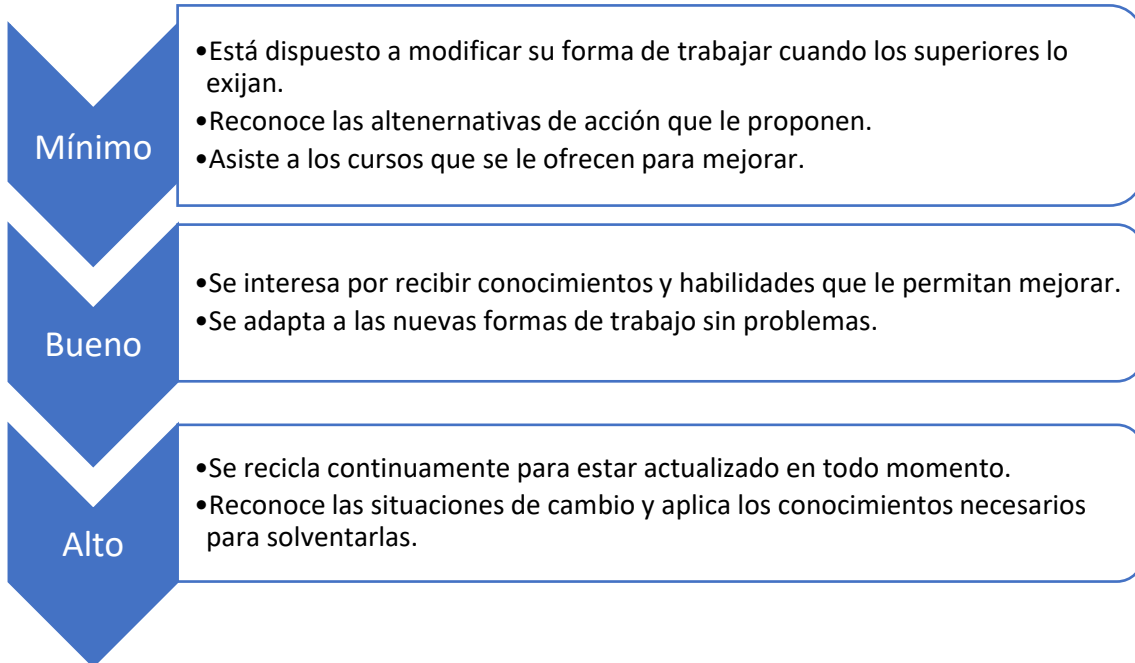


- **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de cooperar con el resto de los compañeros para conseguir un mismo fin. Es una de las capacidades más importantes a la hora de trabajar con otras personas.

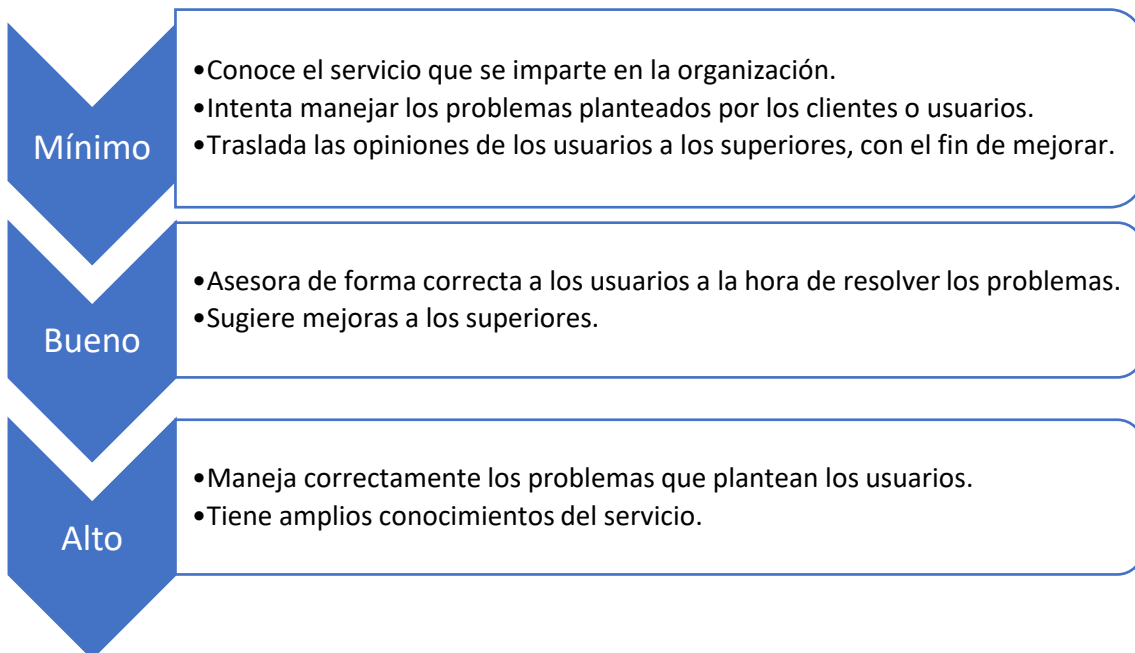


5.2. Competencias específicas

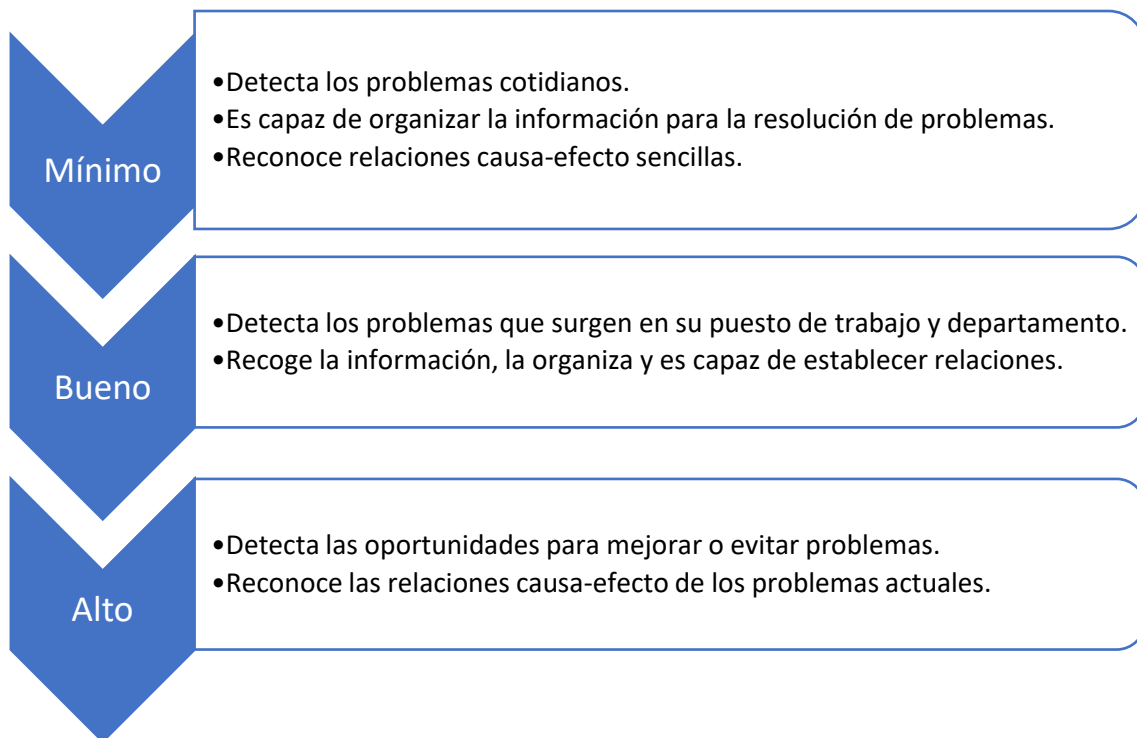
- **Capacidad para aprender:** Es la capacidad de asimilar conceptos e información novedosa, con el fin de aplicarla posteriormente al puesto. Se puede relacionar con la anterior, ya que ambas persiguen alcanzar la excelencia.



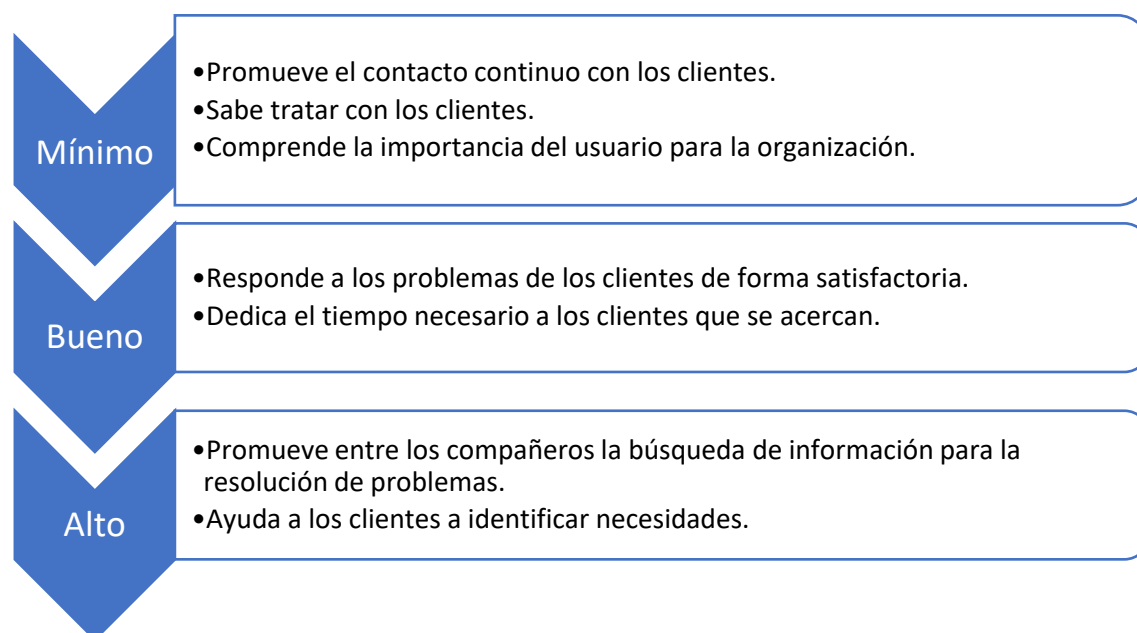
- **Conocimiento del servicio:** Es la capacidad de asimilar el servicio de forma que se conozcan las fortalezas y debilidades del mismo, para poder subsanarlas y potenciarlas. Resulta algo vital en cualquier organización.



- **Habilidad analítica:** Es la capacidad de analizar las distintas situaciones y problemas a los que se enfrenta un trabajador y encontrar las mejores soluciones posibles en todo momento.



- **Orientación al cliente:** Es todo aquello destinado a satisfacer al cliente. Es decir, comprender al cliente y sus necesidades de forma que se le ayude de la forma más exitosa posible.



6. Descripción y Especificación de Puestos de Trabajo (DEPT)

En el presente capítulo se procederá a exponer las Descripciones de Puestos realizadas para los puestos de Coordinadora de Servicios y Auxiliar de Servicios, rellenas a partir de la información mediante los métodos explicados anteriormente, y de acuerdo con los objetivos establecidos en el primer capítulo del trabajo, y que son los siguientes:

- El objetivo principal del presente estudio es la realización del Análisis y Descripción de Puestos con el fin de cubrir la necesidad de la Facultad de Administración de Empresas de poseer un documento descriptivo del puesto al que poder acceder en caso de llevar a cabo acciones que lo requieran.
- En relación con objetivos específicos, encontramos los siguientes:
 - Objetivo específico primero: Aproximación teórica a los conceptos de Análisis y Descripción de Puestos.
 - Objetivo específico segundo: Realización de un diccionario de competencias, que servirá de base para futuros proyectos.
 - Objetivo específico tercero: Propuesta de distintos métodos de aplicación de los resultados obtenidos.

Cabe recordar que las descripciones se han realizado para los puestos de Coordinadora de servicios y Auxiliar de servicios, cuyo organigrama es el siguiente:

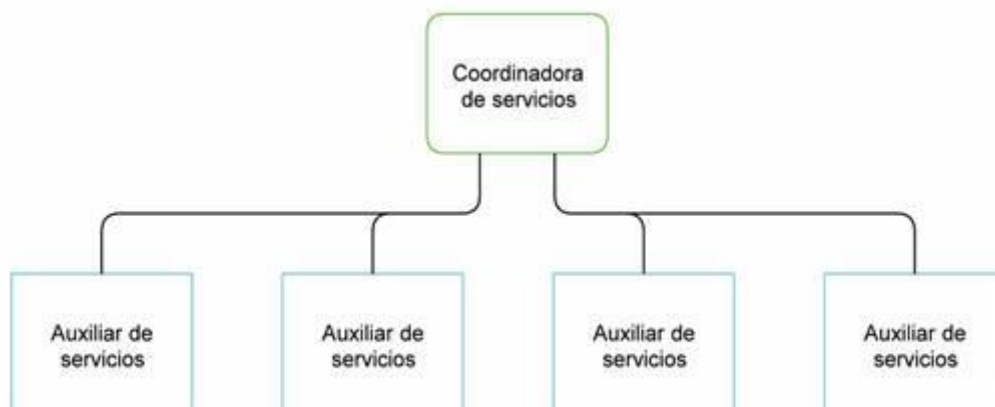


Figura 10: Organigrama de la Conserjería. Elaboración propia.

6.1. DEPT Coordinadora de Servicios

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

DATOS GENERALES	
Grupo: C1	Puesto Genérico: Coordinador de servicios
Categoría: Conserje	Nº de Plazas: 1
Fecha de elaboración del DPT: 31/10/2018	
Depende de: Jefe de administración	Supervisa a: Auxiliares de Servicios

OBJETIVOS DEL PUESTO
Servir a los alumnos, profesores y personal externo a la Universidad en temas de información y desconocimiento acerca de la Facultad de ADE. Organización de los distintos auxiliares en las labores diarias del puesto.

RELACIONES OPERATIVAS
Las principales relaciones operativas se dan con los Auxiliares de Servicios, con la Secretaría y con los Vicedecanatos, así como con los informáticos. También presentan relaciones externas con alumnos, personal de Rectorado y la Oficina de Correos.

TAREAS		
DIARIAS	PERIÓDICAS	INUSUALES
<ul style="list-style-type: none">- Apertura del centro y las aulas- Preparación de las llaves de aulas y laboratorios- Registro del acceso a la terraza- Revisión de los carteles<ul style="list-style-type: none">- Atención telefónica- Intermediarios quejas, mantenimiento, informáticos- Atención a los alumnos<ul style="list-style-type: none">- Reservas de aulas y laboratorios- Coordinar a las 4 personas de la conserjería- Revisión del material	<ul style="list-style-type: none">- Apoyo a los vicedecanos<ul style="list-style-type: none">- Activar las tarjetas- Tareas de correo	<ul style="list-style-type: none">- Preparación de las taquillas

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS EXIGIDOS: Nivel mínimo de bachiller o FP2.

CONOCIMIENTOS RECOMENDADOS: Conocimientos de inglés medio, conocimientos de ofimática, conocimientos de atención al público y conocimientos acerca de la motivación y como realizarla.

EXPERIENCIA LABORAL

No se requiere experiencia previa más allá de lo establecido en cuanto a conocimientos.

COMPETENCIAS

Competencias genéricas	Competencias específicas
Adaptabilidad al cambio (nivel bueno).	Habilidad analítica (nivel alto).
Calidad en el trabajo (nivel bueno).	Capacidad para aprender (nivel alto).
Compromiso (nivel mínimo necesario).	Conocimiento del servicio (nivel alto.)
Dinamismo-energía (nivel mínimo necesario).	Orientación al cliente (nivel alto).
Autocontrol (nivel alto).	
Planificación y organización (nivel bueno).	
Liderazgo (nivel alto).	
Ética (nivel bueno).	
Trabajo en equipo (nivel mínimo necesario).	
Iniciativa (nivel bueno).	

DESTREZAS

MANUALES: No requiere

MENTALES: Paciencia

CONDICIONES DE TRABAJO

La coordinadora afirma que sus condiciones de trabajo son las idóneas, a excepción de que considera que sería necesarias más ventanas a altura adecuada en su puesto.

PREVENCIÓN DE RIESGOS

Poca ventilación (ambiente cargado)	Problemas de espalda
Carga mental elevada	Estrés en situaciones concretas
Única salida en caso de emergencias	

6.2. DEPT Auxiliar de Servicios

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

DATOS GENERALES	
Grupo: C2	Puesto Genérico: Auxiliar de Servicios
Categoría: Conserje	Nº de Plazas: 4
Fecha de elaboración del DPT: 31/10/2018	
Depende de: Coordinador de Servicios/ Vicedecano de Infraestructura	Supervisa a: No procede

OBJETIVOS DEL PUESTO
Servir a los alumnos, profesores y personal externo a la Universidad en temas de información y desconocimiento acerca de la Facultad de ADE.

RELACIONES OPERATIVAS
Las principales relaciones operativas se dan con la Coordinadora de Servicios, con la Secretaría y con los Vicedecanatos, así como con los informáticos. También presentan relaciones externas con alumnos, personal de Rectorado y la Oficina de Correos.

TAREAS		
DIARIAS	PERIÓDICAS	INUSUALES
<ul style="list-style-type: none">- Entrega de llaves- Distribución de las clases- Apertura y cierre de las aulas- Correcto funcionamiento de la Facultad- Atención en el mostrador y telefónica- Resolución de todo tipo de incidencias	<ul style="list-style-type: none">- Distribución de clases para diversos actos- Reposición del material de las aulas	<ul style="list-style-type: none">- Organización de conferencias o graduaciones- Movimiento del mobiliario

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS EXIGIDOS: Se requiere un nivel de estudios mínimo de Educación Secundaria Obligatoria, Bachiller o FP2.

CONOCIMIENTOS RECOMENDADOS: Es recomendable tener un nivel medio de inglés y conocimientos de Ofimática.

EXPERIENCIA LABORAL

No se requiere experiencia previa más allá de los conocimientos anteriores.

COMPETENCIAS

Competencias genéricas	Competencias específicas
Adaptabilidad al cambio (nivel bueno).	Habilidad analítica (nivel alto).
Calidad en el trabajo (nivel bueno).	Capacidad para aprender (nivel alto).
Compromiso (nivel mínimo necesario).	Conocimiento del servicio (nivel alto.)
Dinamismo-energía (nivel mínimo necesario).	Orientación al cliente (nivel alto).
Autocontrol (nivel alto).	
Planificación y organización (nivel bueno).	
Ética (nivel bueno).	
Trabajo en equipo (nivel mínimo necesario).	

DESTREZAS

MANUALES: No requiere

MENTALES: Paciencia.

CONDICIONES DE TRABAJO

Los trabajadores afirman que sus condiciones de trabajo son las idóneas, a excepción de que consideran que sería necesarias más ventanas a altura adecuada en su puesto.

PREVENCIÓN DE RIESGOS

Poca ventilación (ambiente cargado)	Problemas de espalda
Carga mental elevada	Estrés en situaciones concretas
Única salida en caso de emergencias	

7. Conclusión y posible aplicabilidad del proyecto

Uno de los objetivos de toda Administración Pública es el de satisfacer las necesidades y resolver los problemas de los ciudadanos. En este caso, la Universidad Politécnica de Valencia y, en concreto, la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, velan por las necesidades de sus alumnos y del personal, intentando dar el mejor servicio posible.

En la actualidad, la función pública es un proceso en auge, lo que provoca que miles y millones de personas busquen acceder a ella para lograr la estabilidad y seguridad que ésta conlleva. Es por eso que es necesario que se realicen análisis de puestos, así como descripciones y especificaciones del mismo, con el fin de definir las características del puesto, así como los requisitos necesarios para desarrollarlos, por lo que se establece un primer filtro a la hora de acceder a dichos puestos. Todo ello ligado con el uso de las nuevas tecnologías de gestión, que permitan que una mayor atención a los usuarios y llegar a un mayor número de ellos.

7.1. Conclusiones

A través de este TFG, se ha intentado buscar una raíz a partir de la cual, trazar un camino o guía sobre el puesto para intentar mejorar y desarrollar el servicio de la forma más eficiente.

En primer lugar, cabe decir que el análisis de puestos es una herramienta de gran utilidad a la hora de profundizar en las características de un puesto, como ha resultado en el caso del análisis realizado en el presente trabajo que, a través de las distintas técnicas que se han ido explicando, se ha podido esclarecer cuáles eran tanto las características como las competencias más aptas.

Acerca de los resultados obtenidos, cabe destacar que el diccionario de competencias se podría establecer como una visión del puesto, donde se identifican las competencias que deben presentar los trabajadores que ocupen los puestos de auxiliar de servicios y coordinadora de servicios. De esta forma, se logrará un funcionamiento eficiente del mismo. La realización del diccionario fue un desafío ya que, en primer lugar, hubo que identificar las competencias más acordes a cada puesto, en colaboración con la propia coordinadora de servicios, y, posteriormente, determinar los niveles y los comportamientos aplicables a cada una de las competencias, así como el nivel necesario que se debía obtener en dichas competencias para poder desarrollar el puesto de forma correcta.

Como ya se ha explicado, el objetivo principal de este diccionario residía en constituir una herramienta a partir de la cual, poder emplear distintas técnicas para mejorar el puesto. El diccionario puede ser consultado, como ya se ha visto, en el capítulo V del presente trabajo.

En relación con las descripciones de puestos, cabe destacar, en primer lugar, que permiten categorizar los puestos, de forma que, por ejemplo, en los procesos selectivos, se puedan exigir las titulaciones acordes al grupo y no se cometan errores de exclusión. Además, ha permitido conocer, de forma concreta, las tareas de los puestos, así como los objetivos a partir de los cuales, nace el puesto, es decir, razón de ser.

En resumen, se podría decir que la descripción y especificación de puestos resulta una fundamental para cualquier empresa a la hora de realizar cualquier acción relacionada con la previsión, ocupación o valoración del puesto.

Para concluir, se van a explicar las posibles aplicaciones o propuestas de este trabajo, de forma que puedan resultar útiles a los miembros del decanato de la facultad.

7.2. Aplicabilidad del proyecto

Dentro del ámbito de los Recursos Humanos, la Descripción y Especificación de Puestos puede emplearse para un gran número de situaciones, de las cuales, se han seleccionado las tres siguientes, que serán explicadas detenidamente, con el fin de garantizar su efectiva utilización: Manual del Puesto, Procesos de Selección y Procesos de Valoración del Puesto.

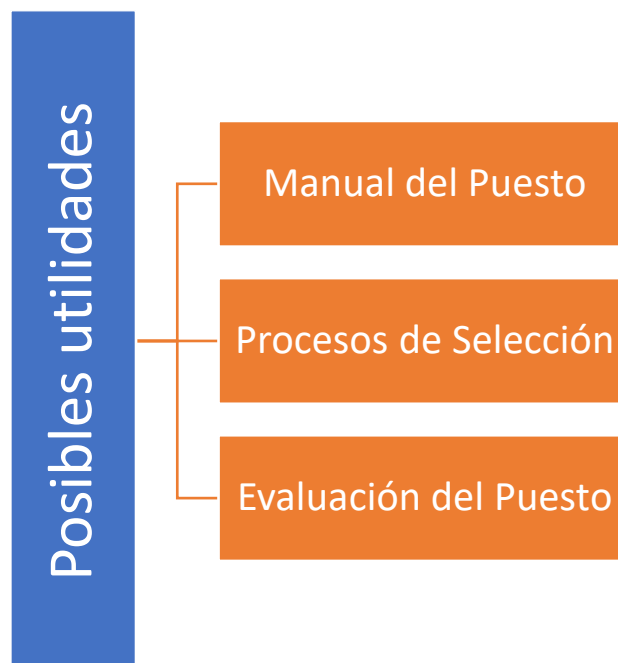


Figura 11: Posibles utilidades. Elaboración propia.

7.2.1. Manual Descriptivo del Puesto

El Manual Descriptivo del Puesto es un instrumento que utilizan las organizaciones para explicar las actividades o tareas y responsabilidades de los distintos puestos que constituyen la misma. Además, permite conocer las distintas relaciones que constituyen el puesto, ya sean externas o internas, y el perfil de candidato que se necesita para poder ocupar un puesto.

Todo manual del puesto debe contener una serie de elementos que se explicarán a continuación:

- Nombre del puesto, es decir, la identificación técnica del mismo.
- A quien supervisa, en caso de que se trate de un puesto con subordinados.
- La dependencia directa, es decir, quien es el supervisor del puesto.
- Los requisitos mínimos necesarios para poder acceder al puesto y poder desarrollarlo eficientemente.
- La descripción general del puesto.
- Las especificaciones del puesto, que son aquellas relativas a las aptitudes y capacidades que debe presentar el aspirante.
- Y las relaciones de puestos de trabajo, que constituye la técnica a través de la cual, se realiza la ordenación del personal de una organización.

Como objetivos generales de los Manuales de Puestos, se podrían establecer los siguientes:

- Establecer un documento único que sirva de guía para los distintos puestos de la organización.
- Reconocer los requisitos mínimos necesarios para cada puesto tipo⁶.

⁶ Puesto tipo: Es aquel que presenta la misma información para dos o más puestos denominados como plaza, es decir, aquel que sirve de referencia para otros puestos de mismas características.

- Simplificar los procesos de reclutamiento y selección de personal al departamento de Recursos Humanos de la organización.
- Definir los requisitos mínimos y la descripción general, establecidos anteriormente, necesarios para los procesos de selección de personal, así como las promociones internas.
- Facilitar la inmersión del nuevo personal en su puesto de trabajo.
- Analizar la posible carga de trabajo, física o mental, y los posibles incentivos para los trabajadores.
- Contratar al personal adecuado para puesto dentro de la organización.

A continuación, se exponen dos breves ejemplos de lo que deberían contener los manuales de los puestos estudiados:

Nombre del Puesto	Coordinador de servicios.
Supervisión	Auxiliares de servicios.
Dependencia directa	Jefe de Administración.
Requisitos necesarios	Bachiller o FP2.
Descripción general	Puesto dedicado a la organización de los distintos auxiliares, así como la atención al alumnado, al profesorado y al personal externo a la organización.
Especificaciones del puesto	Inglés medio, ofimática, atención al público, motivación, competencias establecidas en el Diccionario de Competencias.
Relaciones del puesto	Auxiliares de servicios, secretaría, vicedecanatos, informáticos, alumnado, personal de rectorado, oficina de correos.

Tabla 6: Ejemplo breve de Manual del Puesto. Elaboración propia.

Nombre del Puesto	Auxiliar de servicios.
Supervisión	No procede.
Dependencia directa	Coordinador de servicios/Vicedecano de estructuras.
Requisitos necesarios	Educación Secundaria Obligatoria, Bachiller o FP2.
Descripción general	Puesto dedicado al apoyo al alumnado, al profesorado y al personal externo a la organización.
Especificaciones del puesto	Inglés nivel medio, ofimática, competencias establecidas en el Diccionario de Competencias.
Relaciones del puesto	Coordinador de servicios, secretaría, vicedecanatos, informáticos, alumnado, personal de rectorado, oficina de correos.

Tabla 7: Ejemplo breve de Manual del Puesto. Elaboración Propia.

7.2.2. Procesos de selección

La selección de personal es un proceso por el cual una organización busca cubrir o reemplazar un puesto que ha quedado vacante. Este trámite suele desarrollarlo el departamento de RRHH, mediante la selección de los candidatos más idóneos para el puesto.

Este proceso se inicia mediante la publicación de la oferta de trabajo, donde deberán constar los requisitos que se consideran necesarios para el puesto, así como el perfil competencial⁷ que deben reunir los aspirantes al mismo. A partir de este momento, la empresa comienza a recibir los currículums de los posibles candidatos, que deberán filtrarse para quedarse con los más aptos.

Posteriormente, se procederá a entrevistar a los candidatos que más se adaptan a las características demandadas, mediante la técnica de la entrevista, explicada en capítulos anteriores. Sin embargo, se están introduciendo nuevas técnicas de selección de candidatos relacionadas con las dinámicas de grupo, lo que permite al entrevistador observar, por ejemplo, que candidato se desarrollaría mejor en situaciones de presión, o que candidato desarrolla de forma más elevada una competencia. Esto permite evaluar, no sólo el currículum sino también las aptitudes y habilidades del candidato, para comprobar si se adaptaría correctamente al puesto o si sabría cómo desarrollarse en situación críticas.

⁷ Perfil competencial: Es el conjunto de todas aquellas aptitudes, habilidades y comportamientos que debe presentar un candidato.

En este caso, la descripción y especificación de puestos permite a la organización conocer las exigencias que deben presentar los candidatos que desean optar a un puesto. Además, que este proceso puede combinarse con el manual mencionado anteriormente para conseguir una selección completa que permita a la organización obtener a los trabajadores más cualificados.

Dado que se trata de un organismo público (la UPV), la mayor parte del personal contratado es de carácter funcional y se accede mediante oposición o concurso-oposición, pero de igual forma es aplicable para las bases de las mismas, en concreto a la cláusula relativa a los requisitos exigidos para poder participar.

A continuación, se expone un ejemplo creado a partir de la descripción de puestos realizada en el presente escrito para el puesto de Auxiliar de servicios, resaltando en negrita la parte correspondiente a la descripción:

- **“CUARTA - REQUISITOS EXIGIDOS:**
 - *Tener la nacionalidad española o ser nacional de los Estados miembros de la Unión Europea, así como ser cónyuge de los españoles y de los nacionales de otros Estados miembros de la Unión Europea, siempre que no estén separados de derecho, así como sus descendientes y los de su cónyuge, siempre que no estén separados de derecho, que sean menores de 21 años o mayores de dicha edad que vivan a sus expensas. También se extiende a las personas incluidas en el ámbito de aplicación de los Tratados internacionales celebrados por la Comunidad Europea y ratificados por España en los que sea de aplicación la libre circulación de trabajadores. Todo ello en términos del artículo 57 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.*
 - *Tener cumplidos los 16 años de edad y no exceder, en su caso, de la edad máxima de jubilación forzosa.*
 - ***Estar en posesión del título de graduado en educación secundaria obligatoria, o equivalente, de acuerdo con lo establecido por el Manual del Puesto reglado por la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.***
 - ***Estar en posesión del título de nivel B2 de inglés, o equivalente, de acuerdo con lo establecido por el Manual del Puesto reglado por la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.”***

7.2.3. Valoración de Puestos

La Valoración de Puestos puede definirse como el proceso por el que se “otorga” cierto valor un puesto respecto del conjunto de puestos de una organización. La valoración se centra en el puesto, independientemente del trabajador que lo ocupe.

La valoración parte del nivel de responsabilidad que presenta un puesto, así como el nivel de desarrollo de las funciones propias del puesto y el impacto de este en el resultado final de la organización.

A partir del valor que se otorga a cada puesto, se puede realizar una agrupación de los puestos que presenten un valor similar, en relación con unos criterios considerados como básicos.

En relación con la Descripción y Especificación de Puestos, cabe destacar que la misma es la base para poder establecer los criterios que permitirán atribuir correctamente el valor a cada puesto. Es por ello que es necesario realizar a la perfección para evitar defectos de forma en los procesos posteriores.

Este procedimiento resulta fundamental para la organización ya que contribuirá a la realización de otros procedimientos de recursos humanos, como puede ser la selección de personal, de promoción interna o el proceso de retribución de los empleados, así como el otorgamiento de plusas salariales.

Como ya se ha comentado anteriormente, al tratarse de una administración pública, de las dos posibilidades que se han mencionado, la más viable resultaría la del proceso de selección o de promoción interna ya que los salarios vienen determinados por la Ley 6/2018, de 3 de julio, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2018.

Para poder implementar la valoración en los puestos de Coordinadora de servicios y auxiliar de servicios, habría que realizar, en primer lugar, la Descripción y Especificación de Puestos, en las que se destacarían aquellas características que se puedan considerar como concepto evaluable, por ejemplo, el caso de las competencias desarrolladas en el Diccionario de Competencias, en el cual, se establecen los niveles y las acciones que se realizan en cada uno de estos niveles. Además, cabría incluir las funciones que se realizan y el grado de eficiencia de las mismas, de forma que se obtuvieran unos resultados valorables, a partir de los cuales, poder concretar el valor del puesto analizado.

Para finalizar, cabría comentar que, como propuesta básica, debería desarrollarse, en primer lugar, el manual del puesto comentado anteriormente, ya que sirve como núcleo y enlace entre los diferentes procedimientos de los recursos humanos, de forma que, una vez realizado el manual, se podría proceder a mejorar las bases preestablecidas para los procesos de selección de los distintos puestos, así como se podría comenzar a otorgar un valor y evaluar los distintos puestos con el fin de comprobar si se adecúan a los cánones establecidos o es necesaria una remodelación interna que permita alcanzar los mínimos deseados por la organización.

8. Bibliografía

8.1. Bibliografía Web

- Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados. *Introducción y objetivos de puestos*. <<http://www.anda.gob.sv/wp-content/uploads/2015/05/Introduccion-y-objetivos-de-puestos-2013.pdf>> [Consulta: 22/11/2018].
- Ayuntamiento de Godella. *Boletín Oficial de la Provincia de Valencia*. <<http://www.godella.es/sites/default/files/BASES%205%20AUXILIA R.pdf>> [Consulta: 22/11/2018].
- Carrasco Carrasco, J. (2009). “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local” en Revista Electrónica CEMCI, núm. 2 ENE-MAR 2009. <http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1260/1260_u4_Act_integrador a_2.pdf> [Consulta: 22/11/2018]
- Definición ABC. *Definición de Puesto de Trabajo*. <<https://www.definicionabc.com/social/puesto-de-trabajo.php>> [Consulta: 22/11/2018]
- equipos&talento. *Valoración de Puestos de Trabajo: Un proceso clave en la Estrategia de RRHH de las Organizaciones*. <<https://www.equiposytalento.com/tribunas/adecco-consultoria/valoracion-de-puestos-de-trabajo-un-proceso-clave-en-la-estrategia-de-rrhh-de-las-organizaciones>> [Consulta: 22/11/2018].
- Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos. <<http://www.cam.upv.es/web/>> [Consulta: 22/11/2018]
- Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño. <<http://www.etsid.upv.es/alumnos/>> [Consulta: 22/11/2018]
- Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Edificación. <<http://www.etsie.upv.es/>> [Consulta: 22/11/2018].
- Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. <<https://www.etsii.upv.es/index-es.php>> [Consulta: 22/11/2018].
- Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática. <<http://www.inf.upv.es/www/etsinf/es/>> [Consulta: 22/11/2018].
- Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicación. <<https://www.etsit.upv.es/>> [Consulta: 22/11/2018].
- GBS Recursos Humanos. *¿Para qué sirve la Descripción de Puestos de Trabajo?* <<https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/para-que-sirve-la-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>> [Consulta: 22/11/2018]
- Glosario Servidor Alicante. *Competencias Genéricas*. <<https://glosarios.servidor-alicante.com/competencias-genericas>> [Consulta: 22/11/2018].

- Iranzo Enguñados, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en Organizaciones*. Trabajo Final de Máster. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
<<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>> [Consulta: 22/11/2018]
- López Quejido, M. *Proyecto de consultoría de recursos humanos*. Trabajo Final de Máster. Madrid: ICADE Business School
<<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24009/TFM000745.pdf?sequence=1>> [Consulta: 22/11/2018].
- Manpower Professional Services. *Selección de personal*.
<<https://www.manpower.com.pe/detalles-noticias2.aspx?Noticia=3526>> [Consulta: 22/11/2018].
- Monografías. *El puesto de trabajo*.
<<https://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml>> [Consulta: 22/11/2018]
- PagePersonnel. *¿Cómo elaborar una descripción de puestos de trabajo?*
<<https://www.pagepersonnel.com.mx/advice/management/atracci%C3%B3n-y-selecci%C3%B3n-de-talento/%C2%BFc%C3%B3mo-elaborar-una-descripci%C3%B3n-de-puesto>> [Consulta: 22/11/2018]
- Psicopico. *Tipos de fases de observación del comportamiento*.
<<https://psicopico.com/tipos-fases-observacion-del-comportamiento/>> [Consulta: 22/11/2018].
- Ramon Chaux. *Diccionario de competencias*.
<<https://ramonchaux.wixsite.com/competencias>> [Consulta: 22/11/2018].
- RobertoEspinosa. *Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos*.
<<https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>> [Consulta: 22/11/2018].
- Universidad Politécnica de Valencia. *Directorio personal de la UPV*.
<http://www.upv.es/pls/oalu/sic_miwser.MicroWebServicio?P_CACHE=S&P_ESTILO=1050&P_ENTIDAD=FADE&P_IDIOMA=C&P_URL=sic_per.Busca PersonaMS?P_CEN=FADE%26P_CARGOS=1%26P_IDIOMA=C> [Consulta: 22/11/2018].
- Universidad Politécnica de Valencia. *Equipo rectoral de la Universidad Politécnica de Valencia*.
<<http://www.upv.es/organizacion/la-institucion/equipo-rectoral-es.html>> [Consulta: 22/11/2018]
- Universidad Politécnica de Valencia. *Escuelas y facultades*.
<<http://www.upv.es/organizacion/escuelas-facultades/index-es.html>> [Consulta: 22/11/2018]
- Universidad Politécnica de Valencia. *Escuela de Doctorado*.
<<http://www.upv.es/entidades/EDOCTORADO/>> [Consulta: 22/11/2018].
- Universidad Politécnica de Valencia. *Escuela Politécnica Superior de Alcoy*. <<http://www.upv.es/entidades/EPISA/index-es.html>> [Consulta: 22/11/2018].

- Universidad Politécnica de Valencia. *Escuela Politécnica Superior de Gandía*. <<http://www.upv.es/entidades/EPSEG/index-es.html>> [Consulta: 22/11/2018].
- Universidad Politécnica de Valencia. *Escuela Técnica Superior de Arquitectura*. <<http://www.upv.es/entidades/ETSA/index-es.html>> [Consulta: 22/11/2018].
- Universidad Politécnica de Valencia. *Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y del Medio Natural*. <<http://www.upv.es/entidades/ETSIAMN/index-es.html>> [Consulta: 22/11/2018]
- Universidad Politécnica de Valencia. *Escuela Técnica Superior de Ingeniería Geodésica, Cartográfica y Topográfica*. <<http://www.upv.es/entidades/ETSIGCT/index-es.html>> [Consulta: 22/11/2018].
- Universidad Politécnica de Valencia. *Facultad de Administración y Dirección de Empresas*. <<http://www.upv.es/entidades/ADE/index-es.html>> [Consulta: 22/11/2018].
- Universidad Politécnica de Valencia. *Facultad de Administración y Dirección de Empresas: Reseña histórica*. <<http://www.upv.es/entidades/ADE/infoweb/fade/info/636252norma lc.html>> [Consulta: 22/11/2018].
- Universidad Politécnica de Valencia. *Facultad de Bellas Artes*. <<http://www.upv.es/entidades/BBAA/index-es.html>> [Consulta: 22/11/2018].
- Universidad Politécnica de Valencia. *Historia de la UPV*. <<http://www.upv.es/organizacion/la-institucion/historia/index-es.html>> [Consulta: 22/11/2018]
- Universidad Politécnica de Valencia. *Órganos de gobierno*. <<http://www.upv.es/organizacion/la-institucion/organos-gobierno-upv-es.html>> [Consulta: 22/11/2018]
- Web y Empresas. *¿Cuáles son las competencias específicas?* <<https://www.webyempresas.com/cuales-son-las-competencias-especificas/>> [Consulta: 22/11/2018]

8.2. Bibliografía

- Administración de recursos humanos. Gary Dessler. Editorial: Pearson. México 2009.
- Gestión de los Recursos Humanos: La dirección de personas. Gabriela Ribes Giner, Aurelio Herrero Blasco, M^ª del Rosario Perelló Marín, Jesús Ruiz García. Editorial: Tirant lo Blanch. Valencia 2015.

9. ANEXO I: Entrevista al personal de Conserjería

Entrevista al personal de conserjería.

1. ¿Qué puesto ocupa?
2. ¿A qué grupo y categoría pertenece su puesto?
3. ¿Cómo describiría su puesto?
4. ¿Su puesto requiere algún tipo de titulación? ¿Cuál?
5. ¿Qué habilidades considera necesarias para este puesto?
6. ¿Cree que es necesario un nivel mínimo de idiomas?
7. ¿Cree que su puesto puede ser llevado a cabo por personas que presenten una discapacidad?
8. ¿Cuáles considera que son los objetivos de su puesto?
9. ¿Hay diferentes niveles dentro del puesto? ¿Cuáles?

<p>10. ¿Presenta algún tipo de relación con otros puestos? ¿Con cuáles?</p>
<p>11. ¿Considera que realiza tareas que exceden de sus responsabilidades?</p>
<p>12. ¿Con qué herramientas de trabajo cuenta? ¿Considera que son las adecuadas?</p>
<p>13. ¿Considera que el mobiliario de su puesto cumple con las condiciones ergonómicas necesarias para desarrollarlo? En caso negativo, indique como debería ser en su opinión.</p>
<p>14. ¿Cree que su puesto está expuesto a las denominadas enfermedades laborales? ¿Cuáles?</p>
<p>15. ¿Su puesto conlleva estrés?</p>

16. ¿Considera que su trabajo presenta carga física o mental?

17. ¿Cree que hay un buen ambiente de trabajo? ¿Y con la dirección?

18. ¿Qué considera que se debería mejorar?

10. ANEXO II: Cuestionario de Análisis de Puestos

Cuestionario de Análisis de Puestos.

Datos Personales:

Área			
Puesto			
Formación			
Años de experiencia laboral		Años en el actual puesto	

Este cuestionario está realizado con la finalidad de recoger la información sobre las funciones que realizan los empleados que ocupan el puesto de bedel.

Consta de una serie de preguntas realizadas con el fin de conocer las funciones llevadas a cabo en este puesto.

Datos del Puesto:

Nombre del Puesto	
División	
Departamento/unidad	
Dependencia directa	

A.- Funciones del Puesto

1. ¿Qué funciones principales realiza y que carácter tienen: diarias o periódicas (semanales, mensuales, anuales)?

Funciones	Carácter

2. ¿Qué actividades secundarias presenta su puesto?

--

3. ¿Qué competencias presenta su puesto? ¿Qué nivel se requiere para cada una de ellas? Descríbelas.

--

B.- Organización del trabajo

4. ¿Recibe orientación o guías sobre cómo realizar sus tareas? ¿De quién?

Sí o No

En caso afirmativo, indique el nombre y ocupación.

5. En el trabajo diario, ¿De qué puestos depende? ¿Qué puestos dependen del suyo?

¿De qué puestos depende?	¿Qué puestos dependen del suyo?

6. ¿Con qué puestos mantiene relación directa en su día a día? ¿Y que actividades realiza con ellos?

Nombre del puesto	Tareas relacionadas

7. ¿Se relaciona con personas externas? En caso afirmativo, señale con quién.

C.- Resultados de la actividad

8. ¿Considera que realiza su trabajo de forma correcta? ¿Por qué?

Sí o No

--

9. ¿Qué le ayuda a realizar correctamente su trabajo?

10. ¿Existen barreras que limitan su trabajo? En caso afirmativo, señale cuáles son.

11. Anote cualquier cosa que considere que puede resultar de utilidad a la hora de entender su puesto.

A large empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to write their answer to question 11.

Le agradecemos su colaboración en el trabajo de final de carrera realizado para el grado de Gestión y Administración Pública.

La información será tratada en la mayor confidencialidad y privacidad.

11. ANEXO III: Descripción y Especificación de Puestos de Trabajo

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

DATOS GENERALES	
Grupo:	Puesto Genérico:
Categoría:	Nº de Plazas:
Fecha de elaboración del DPT:	
Depende de:	Supervisa a:

OBJETIVOS DEL PUESTO

RELACIONES OPERATIVAS

TAREAS

CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS EXIGIDOS:

CONOCIMIENTOS RECOMENDADOS:

EXPERIENCIA LABORAL

COMPETENCIAS

Competencias genéricas

Competencias específicas

DESTREZAS

MANUALES:

MENTALES:

CONDICIONES DE TRABAJO

PREVENCIÓN DE RIESGOS