



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE INFORMACIÓN A LA CIUDADANÍA (SIC) DEL AYUNTAMIENTO DE COCENTAINA



ajuntament de
COCENTAINA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Alumno: **Younes Harmaz**
Tutor: **Emilio Jesús Golf Laville**

2019

Índice

1. Introducción.....	3
2. Análisis de la Administración del puesto a analizar	4
2.1 Ayuntamiento de Cocentaina	4
2.2 La estructura del Ayuntamiento de Cocentaina	4
2.3 Clasificación de puestos de trabajo y la plantilla.....	6
3. El Estatuto Básico del Empleado Público.....	7
4. Metodología del análisis y descripción del puesto.....	14
4.1. Análisis y descripción del puesto de trabajo	14
4.2. Finalidad del análisis y descripción del puesto de trabajo	14
5. Descripción del puesto de trabajo.....	16
6. Evaluación del desempeño.....	24
6.1. Evaluación de objetivos	25
6.2. Evaluación de factores	29
7. Las posibles medidas a adoptar para mejorar el funcionamiento del departamento de SIC	49
8. Conclusiones	51
9. Bibliografía	52



Índice de tablas

Tabla 1: clasificación de puestos	6
Tabla 2. Comparación de los grupos de clasificación	9
Tabla 3: Ficha descriptiva del puesto de auxiliar administrativo	16
Tabla 4: Aspectos organizativos, retribución y responsabilidades	19
Tabla5: Indicadores de eficacia y actividades por horas anuales.....	21
Tabla6: puntuación de los objetivos según el grado	26
Tabla 7: Evaluación de los objetivos auxiliar 1	27
Tabla 8: Evaluación de los objetivos auxiliar 2	28
Tabla 9: Puntuación de factores	39
Tabla 10: Distribución de los puntos entre los grados	41
Tabla 11: Tabla resumen según el grado requerido.....	43
Tabla 12: Puntuación según el grado	46

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Ubicación de Cocentaina en la provincia de Alicante	4
Ilustración 2: La estructura burocrática del Ayuntamiento de Cocentaina	5



1. Introducción

Este Trabajo de Fin de Grado, consiste en la realización de un análisis y descripción de puesto de trabajo y evaluación del desempeño del puesto de Auxiliar Administrativo en el Departamento de Servicio de Información a la Ciudadanía (SIC) del Ayuntamiento de Cocentaina.

En el presente trabajo también se va a estudiar la administración a la que pertenece el puesto a analizar, que en este caso se trata de una entidad local. Se va a realizar un estudio de la estructura del Ayuntamiento, y una clasificación de los empleados del mismo.

Debido a que el puesto que se va a analizar en este trabajo se encuentra en una organización pública, por lo tanto se trata de un empleado público, es de mayor importancia conocer la norma que rige a los empleados públicos. Esta norma es el Estatuto Básico del Empleado Público, la Ley 07/2007, de 12 de abril de 2007. En el presente trabajo se dedica un apartado para el estudio completo del Estatuto, a parte de las modificaciones que se han incorporado posteriormente al mismo.

Para la realización del análisis y la descripción del puesto de trabajo existen diferentes métodos para la recogida de la información, en este caso se ha optado por el método de observación directa, puesto que es uno de los más utilizados, por su eficacia. Este método consiste en observar y registrar las actividades que lleva a cabo un empleado en su puesto de manera directa y dinámica.

También, se elaborará una evaluación del desempeño, que para cuya realización se va a utilizar el método de evaluación por puntos. La evaluación por puntos es un sistema técnico por el cual se determina cantidades de puntos a cada una de las características o factores ponderables o representativos del desempeño de un puesto de trabajo. En relación a los diferentes métodos de valuación de puestos que existen, éste es el más usual ya que permite al evaluador aplicar un juicio más amplio en comparación con los otros métodos, porque analiza el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo forman.

Todo esto nos llevará a tener una descripción actualizada del puesto de Auxiliar Administrativo/a en el Departamento de SIC del Ayuntamiento de Cocentaina, también nos ayudará a potenciar el ajuste persona-puesto, detectar las necesidades de formación y aumentar la motivación del personal y lo más importante es medir el cumplimiento de los objetivos del puesto.

Y para finalizar este trabajo se propondrán ciertas medidas que se podrían llevar a cabo para mejorar el rendimiento de los empleados y el funcionamiento del Departamento.



2. Análisis de la Administración del puesto a analizar.

2.1. Ayuntamiento de Cocentaina

A continuación, se va a analizar y conocer con profundidad la entidad local en la que se centra nuestro trabajo.

La entidad local que se va a analizar es el Ayuntamiento de la localidad de Cocentaina. Esta localidad se encuentra situada en la comarca de EL Comtat, del norte de la provincia de Alicante, Comunidad Valenciana.

Ilustración 1: Ubicación de Cocentaina en la provincia de Alicante



Fuente: Wikipedia

2.2. La estructura del Ayuntamiento de Cocentaina

Antes de analizar la estructura municipal debemos tener clara la definición de estructura. La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con la mayor rendimiento posible.

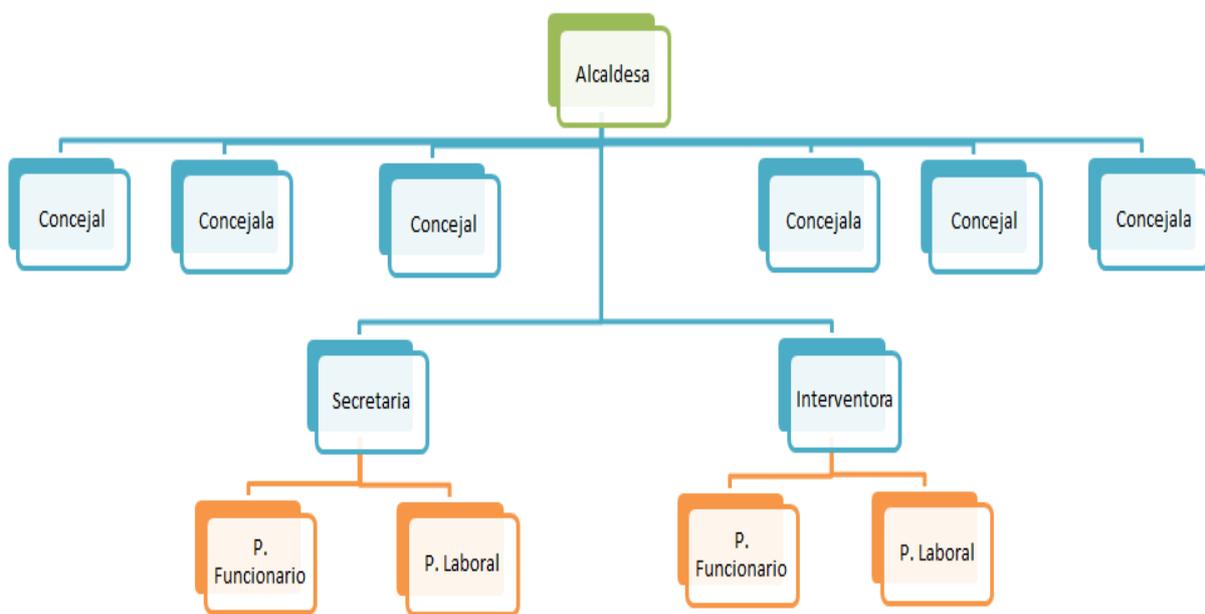
Dos definiciones de Estructura organizacional:

- Mintzberg: (1984) Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.
- Strategor: (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.



Por lo tanto, la estructura del Ayuntamiento que se va a analizar es una estructura formal, o Modelo lineal. Este tipo de modelo se basa en el principio de la jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando. Con ello, se refuerza el principio de autoridad y la estructura se orienta burocráticamente hacia el proceso o el desarrollo piramidal de la misma.

Ilustración 2: La estructura burocrática del Ayuntamiento de Cocentaina



Fuente: Elaboración propia



2.3. Clasificación de puestos de trabajo y la plantilla

Los puestos de trabajo en las entidades públicas siguen una clasificación clara. Seguidamente, a través de una tabla, se aprecia la clasificación de los puestos de trabajo en relación a la escala y subescala del ayuntamiento de Cocentaina.

Tabla 1: clasificación de puestos

Funcionario con habilitación de carácter estatal	Secretaria Interventora
Administración general	Técnico administración general Administrativo/a Auxiliares administrativos Ordenanza
Administración especial	Bibliotecario Arquitecto Analista de sistemas Arquitecto técnico Ingeniero técnico Técnicos Delineante Inspector policía Oficial policía Agente policía Coordinadores
Personal laboral	Técnico de museos Director escuela Profesor Educador infantil Responsables Oficiales Monitores Peones Conserjes Operarios Socorristas Psicólogo

Fuente: Departamento de RR.HH



3. El Estatuto Básico del Empleado Público

Para llevar a cabo el análisis del puesto de auxiliar administrativo en la Administración Local, debemos tener clara la Ley que recoge la carrera profesional de los funcionarios públicos, la Ley 07/2007, de 12 de abril del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) y el Real Decreto Legislativo 5/2015, por el que se aprueba el Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público, así como los cambios que se han efectuado en sus últimas décadas a través de diversas leyes y finalmente redactando una sola norma que recoge las mismas.

Como bien indica la exposición de motivos del Estatuto Básico del Empleado Público, esta norma “establece los principios generales aplicables al conjunto de las relaciones de empleo público”, además, también “contiene aquello que es común al conjunto de los funcionarios de todas las Administraciones Públicas”.

Además, en la exposición de motivos se hace mención a que con el EBEP y el nuevo sistema del empleo público se pretende estimular a los empleados públicos para el cumplimiento eficiente de sus funciones y responsabilidades proporcionando la formación adecuada así como la oportunidad de promoción profesional.

Prosiguiendo con el análisis del Estatuto Básico del Empleado Público, es de importante referencia indicar que dicha ley está compuesta de 100 artículos que se recogen en 8 títulos, que son:

- Título I *Objeto y ámbito de aplicación.* (artículos 1-7)
- Título II *Personal al servicio de las Administraciones Públicas.* (artículos 8-13)
- Título III *Derechos y deberes. Código de conducta de los empleados públicos.* (artículos 14-54)
- Título IV *Adquisición perdida de la relación del servicio.* (artículos 55-68)
- Título V *Ordenación de la actividad profesional.* (artículos 69-84)
- Título VI *Situaciones administrativas.* (artículos 85-92)
- Título VII *Régimen disciplinario.* (artículos 93-98)
- Título VIII *Cooperación entre las Administraciones Públicas.* (artículos 99-100)

A parte de los 8 Títulos mencionados anteriormente, recoge 12 disposiciones adicionales:

- 8 disposiciones transitorias
- Una disposición derogatoria
- 4 disposiciones finales

El actual Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) expone unos cambios importantes respecto a las leyes anteriores a su entrada en vigor:

- El Decreto 315/1964, de 7 de febrero de 1964, Ley Articulada de Funcionarios Civiles del Estado.
- Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la reforma de la Función Pública.



- Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones Públicas.
- Ley 9/1987, de 12 de junio, de órganos de representación, determinación de las condiciones de trabajo y participación del personal al servicio de las Administraciones Públicas.

Cabe mencionar que el EBEP recoge las cuatro normas anteriores y las une en sola ley, aparte de actualizar y modificar, también añade nuevos elementos como se detalla a continuación:

1. Carácter de Norma Básica

Una de las novedades que introduce el EBEP es que dicha Ley posee carácter de norma básica, como bien dice en su artículo 1, en el apartado 1, *“El presente Estatuto tiene por objeto establecer las bases del régimen estatutario de los funcionarios públicos incluidos en su ámbito de aplicación”*. Y en su apartado 2 *“Asimismo tiene por objeto determinar las normas aplicables al personal laboral al servicio de las Administraciones Públicas”*.

Debido a la diversidad de normas que regulaban a los funcionarios públicos era necesario tener una norma que recogiera todo aquello que afectara al personal de la Administración. La Ley 07/2007 deja ciertos frentes abiertos dejando a las Comunidades Autónomas, la competencia de regular leyes que desarrollan el EBEP. Como, por ejemplo, la Carrera profesional. En el Estatuto se fijan unas pautas que las Administraciones deben seguir y desarrollar según más les convenga a cada una de ellas.

2. Clases de empleados públicos

En el actual Estatuto del Empleado Público se ha modificado el tipo de personal al servicio de la Administración, con respecto a la Ley 30/1984, añadiendo un nuevo tipo, el personal directivo, regulado en su artículo 13:

“El Gobierno y los órganos de gobierno de las comunidades autónomas podrán establecer, en desarrollo de este Estatuto, el régimen jurídico específico del personal directivo, así como los criterios para determinar su condición, de acuerdo, entre otros, con los siguientes principios:

- 1. Es personal directivo el que desarrolla funciones directivas profesionales en las Administraciones Públicas, definidas como tales en las normas específicas de cada Administración.*
- 2. Su designación atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia.*
- 3. El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados.*



4. La determinación de las condiciones de empleo del personal directivo no tendrá la consideración de materia objeto de negociación colectiva a los efectos de esta Ley. Cuando el personal directivo reúna la condición de personal laboral estará sometido a la relación laboral de carácter especial de alta dirección."

De esta manera el EBEP regula lo relacionado con el personal al servicio de la Administración de los artículos 3 al 13.

3. Gestión y Estructura de Recursos Humanos

Grupos de Clasificación.

Otra novedad del EBEP es la modificación de la clasificación de los funcionarios públicos quedando derogado el artículo 25 de la ley 30/1984 y quedando en vigencia el artículo 76 del presente Estatuto. A continuación se muestra una tabla de la comparativa de las dos leyes.

Tabla 2. Comparación de los grupos de clasificación

Ley 30/1984	Ley 07/2007
Artículo 25	Artículo 76
<p>Grupo A</p> <p>Título de Doctor, Licenciado, Ingeniero, Arquitecto o equivalente.</p>	<p>Grupo A</p> <p>Título Universitario de Grado.</p> <p>Dividido en subgrupos A1 y A2</p> <p>Estará en función del nivel de responsabilidad de las funciones a desempeñar y de las características de las pruebas de acceso.</p>
<p>Grupo B</p> <p>Título de Ingeniero Técnico, Diplomado Universitario, Arquitecto Técnico, Formación Profesional de tercer grado o equivalente.</p>	<p>Grupo B</p> <p>Título de Técnico Superior</p>
<p>Grupo C</p> <p>Título de Bachiller, Formación Profesional de segundo grado o equivalente.</p>	<p>Grupo C</p> <p>Dividido en subgrupos C1 y C2 en función de la titulación.</p> <p>-C1: Título de Bachiller.</p> <p>-C2: Título de graduado en educación secundaria obligatoria.</p>



Grupo D Título de Graduado Escolar, Formación Profesional de primer grado o equivalente.	
Grupo E Certificado de escolaridad.	

Fuente: Elaboración propia.

Ordenación de la Función Pública. Instrumentos de Gestión de Recursos Humanos.

Con la entrada en vigor de la Ley 07/2007 en materia de ordenación de función pública, también se producen cambios; Los artículos 69 “*objetivos e instrumentos de planificación*” y 70 “*oferta de empleo*” derogan una serie de artículos de la Ley 30/1984:

- Artículos 11 y 12 Ordenación de la función pública de las Comunidades Autónomas.
- Artículos 13.2, 13.3 y 13.4 Preceptos básicos sobre Registros de Personal.
- Artículos 14.4 y 14.5 Plantillas y Puestos de Trabajo de las Comunidades Autónomas y de la Administración Local.
- Artículo 16 Relaciones de Puestos de Trabajo de las Comunidades Autónomas y de la Administración Local.
- Artículo 17 Movilidad de las funciones de las distintas Administraciones Públicas.
- Artículos 18.1 y 18.5 Oferta de Empleo Público.

4. Derechos y deberes de los empleados públicos.

Respecto a los derechos y deberes de los funcionarios, el Estatuto también hace ciertas modificaciones en los siguientes apartados:

- Retribuciones de los empleados públicos:

Con la entrada del EBEP quedan derogados los artículos 23 y 24 de la ley 30/1984 y se incorporan novedades, según el texto del Estatuto Básico del Empleado Público.

- Se modifica la cuantía de las pagas extraordinarias que pasan a comprender una mensualidad completa de las retribuciones básicas y de las complementarias de carácter fijo.
- Además, los funcionarios interinos percibirán los trienios.
- Se incorporan nuevas retribuciones complementarias.



- Jornada de Trabajo, Permisos y Vacaciones.

En este apartado cabe destacar que el EBEP deja vigente los artículos 66, 67, 69 y 71 al 75 de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado, que regulan los derechos de los funcionarios civiles de la Administración del Estado.

El EBEP regula en los artículos del 47 al 51 los derechos de jornada de trabajo, permisos y vacaciones. Además, el EBEP deroga los artículos 30.3 y 30.5, el permiso por parto y el permiso de las funcionarias víctimas de violencia de género, respectivamente.

El Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP) modifica el apartado C del artículo 49, de manera que *“el permiso por paternidad tendrá una duración de cinco semanas ampliables en los supuestos de parto, adopción, guarda con fines de adopción o acogimiento múltiples, en dos días más por cada hijo a partir del segundo...”*

El TREBEP también añade un párrafo al artículo 50. Vacaciones de los funcionarios públicos

“2. Cuando las situaciones de permiso de maternidad, incapacidad temporal, riesgo durante la lactancia o riesgo durante el embarazo impidan iniciar el disfrute de las vacaciones dentro del año natural al que correspondan, o una vez iniciado el periodo vacacional sobreviniera una de dichas situaciones, el periodo vacacional se podrá disfrutar, aunque haya terminado el año natural a que correspondan y siempre que no hayan transcurrido más de dieciocho meses a partir del final del año en que se hayan originado.”

Y añade la Disposición adicional decimosexta. Permiso retribuido para las funcionarias en estado de gestación.

“Cada Administración Pública, en su ámbito, podrá establecer a las funcionarias en estado de gestación, un permiso retribuido, a partir del día primero de la semana 37 de embarazo, hasta la fecha del parto. En el supuesto de gestación múltiple, este permiso podrá iniciarse el primer día de la semana 35 de embarazo, hasta la fecha de parto.”

- Negociación colectiva y la participación y representación institucional de los empleados públicos.

En cuanto a esta materia, el EBEP hace constar sobre todo los principios de legalidad, cobertura presupuestaria, obligatoriedad de la negociación, buena fe, publicidad y transparencia. Se encuentra regulada en los artículos 39 al 44 del EBEP.

Como novedades introduce:

- Creación de una mesa general de Administraciones Públicas para la negociación colectiva.
- Se incorporan mejoras técnicas para la representación del personal.



- Deberes de los empleados.

En relación a los deberes de los empleados el EBEP deroga los artículos 76 al 80 de la Ley 30/1894, siendo sustituidos por el nuevo Estatuto en los artículos 52 al 54, donde se recogen los deberes de los empleados públicos y el código de conducta.

5. Adquisición y pérdida de la relación de servicio.

- Acceso al empleo público.

El acceso al empleo público se encuentra regulado en el EBEP en los artículos 55 al 62. Con esto queda derogado el artículo de la Ley 30/1984, el cual fue considerado como un precepto básico. En este apartado el EBEP incorpora:

- La aplicación de los principios de igualdad, mérito y capacidad para los procesos de selección.
- Un aspecto fundamental que incorpora es la transparencia y la agilidad para los órganos de selección.
- Además, se incorporan criterios favorables a la paridad de género.
- Como novedad se establecen en 16 años la edad mínima para acceder al empleo público.

- Pérdida de la relación del servicio.

Con la regulación en el EBEP tras los artículos 63 al 68 sobre la pérdida de la relación del servicio, queda derogado el artículo 33 de la Ley 30/1984, además de los artículos 36 al 39 de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado.

Se introduce como gran novedad, en relación a esta materia, la posibilidad de jubilación parcial del funcionario quedando regulado en el artículo 67.2 y 67.1 del presente estatuto.

6. Carrera y provisión de puestos de trabajo.

- Carrera profesional.

Con la entrada en vigor del nuevo Estatuto Básico de los Trabajadores se introducen dos elementos importantes en la carrera profesional de los empleados. El primero se trata de la carrera horizontal, la cual permite, a los funcionarios ascender en la Administración sin necesidad de un cambio de puesto de trabajo y basada en el desarrollo de las competencias y el rendimiento. El segundo elemento se trata de la evaluación del desempeño que debe ser llevada a cabo por los principios de igualdad, objetividad y transparencia.

La carrera profesional se encuentra regulada en los artículos 16 al 20 del nuevo Estatuto quedando derogados los artículos 21 y 22 de la Ley 30/1984.



- Provisión de puestos de trabajo.

Tras la entrada en vigor del EBEP queda derogado el artículo 20 de la ley 30/1984, pero quedando en vigor los siguientes apartados:

- *“Libre designación: Podrán cubrirse por este sistema aquellos puestos que se determinen en las relaciones de puestos de trabajo, en atención a la naturaleza de sus funciones”.*
- *“Los funcionarios cuyo puesto sea objeto de supresión, como consecuencia de un Plan de Empleo, podrán ser destinados a otro puesto de trabajo por el procedimiento de reasignación de efectivos”.*
- Fases de la resignación de efectivos en la Administración General del Estado.
- *“La Administración General del Estado podrá adscribir a los funcionarios a puestos de trabajo en distinta unidad o localidad, previa solicitud basada en motivos de salud o rehabilitación del funcionario, su cónyuge o los hijos a su cargo, con previo informe del servicio médico oficial, legalmente establecido y condicionado a que existan puestos vacantes con asignación presupuestaria cuyo nivel de complemento de destino y específico no sea superior al del puesto de origen, y se reúnan los requisitos para su desempeño. Dicha adscripción tendrá carácter definitivo cuando el funcionario ocupara con tal carácter su puesto de origen”.*

Además, con la entrada en vigor no se ha derogado el artículo 62 de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado que regula las permutas entre funcionarios públicos.

La provisión de los puestos de trabajo se encuentra regulada en el EBEP en los artículos 78 al 84 del EBEP.

7. Situaciones administrativas.

En cuanto a este tipo de materia, las situaciones administrativas, el EBEP recoge la Ley 30/1984, en su artículo 29, y la Ley de Funcionarios Civiles del Estado, en sus artículos 40 al 50, y lo que hace es simplificar y reordenar estas dos leyes en el Estatuto, en los artículos 85 al 92.

8. Incompatibilidades.

En cuanto a las incompatibilidades el EBEP mantiene el sistema actual, pero con la aparición en el Estatuto del personal directivo, sí que en su Disposición Final tercera refuerza la incompatibilidad del personal directivo.

9. Régimen disciplinario.

El EBEP regula el régimen disciplinario en los artículos 93 al 98, quedando así derogado el artículo 31 de la Ley 30/1984 y los artículos 87 al 93 de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado.



4. Metodología del análisis y descripción del puesto

4.1. Análisis y descripción del puesto de trabajo

El análisis y descripción de puestos de trabajo se puede definir como un proceso sistemático mediante el que se obtiene información relativa a un puesto de trabajo y se refleja de manera formal en un documento que delimita cuáles son sus funciones y responsabilidades.

Es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una organización.

- Mientras el **ANÁLISIS DE PUESTOS** es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos.
- La **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS** es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis. Éste es un documento formal con el contenido y alcance del puesto de trabajo.

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones.

Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a:

- Seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo,
- Relaciones internas y externas,
- Perfil profesional idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

4.2. Finalidad del análisis y descripción del puesto de trabajo

PARA EL RESPONSABLE DE RR.HH.

- Facilita el proceso de selección de personal (elaborar perfiles y conocer cuáles son las características de las personas idóneas para su desempeño).
- Propicia la transparencia en el proceso de contratación, tanto a nivel de exigencia y obligaciones del puesto como de las recompensas derivadas de su desempeño.
- Orienta el proceso de formación del personal: permitiendo la preparación de programas de formación del personal orientados a conseguir el ajuste entre los individuos y los puestos que ocupan.
- Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos.



- Es el soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos.
- Es un instrumento básico de ayuda para la evaluación del desempeño.
- Incide en factores del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y satisfacción.

PARA LOS RESPONSABLES DE LA ORGANIZACIÓN

- Proporciona información para comprender el flujo de trabajo que tiene lugar en su unidad y poder tomar decisiones que permitan mejorar:
 - equilibrando cargas de trabajo
 - intervenir con conocimiento en el proceso de selección, evitando juicios de valor
 - Permite realizar una evaluación objetiva de empleados y, ofrecerles una retroalimentación útil y objetiva de su desempeño.
 - Ayuda a los directivos a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que, en la mayoría de los casos, originan conflictos en el seno de la organización.
 - Posibilita la descentralización del control, pues los objetivos y funciones son conocidos por los miembros de la organización, liberando al cuadro directivo de una tarea que le resta tiempo y energías en sus propias obligaciones.

PARA LOS PROPIOS EMPLEADOS:

- Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.
- Distribución de la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos.
- La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como una guía o referencia para el autodesarrollo.



5. Descripción del puesto de trabajo

Para llevar a cabo el análisis del puesto de trabajo de auxiliar administrativo en el departamento del SIC del Ayuntamiento de Cocentaina, se ha utilizado el método de análisis de observación directa. Este método consiste en observar y registrar las actividades que lleva a cabo un empleado en su puesto.

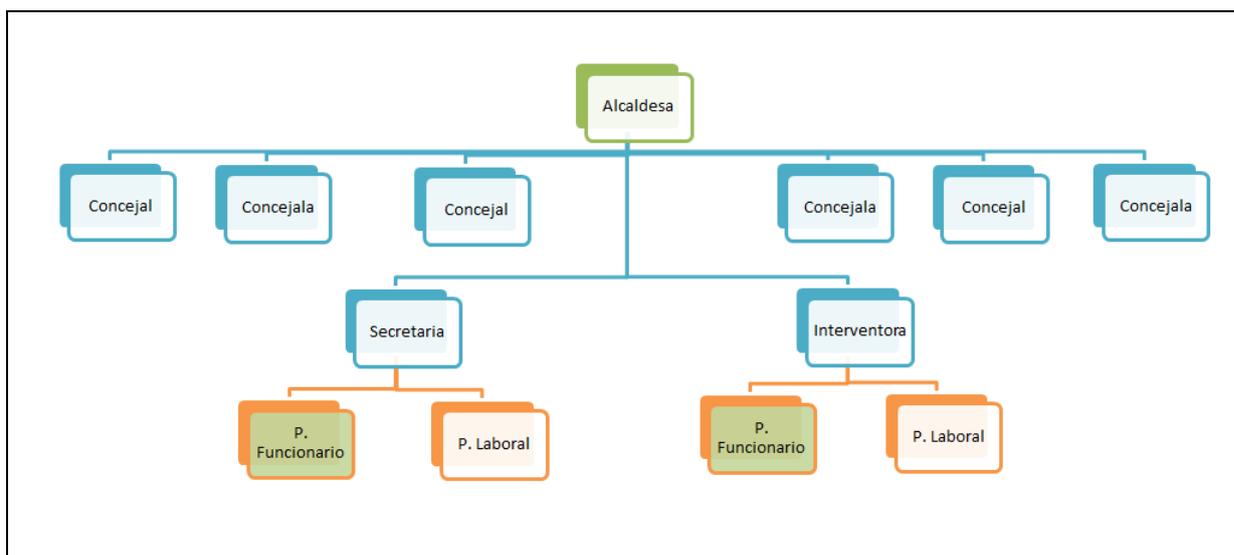
Después de seleccionar la información necesaria se ha procedido a la descripción del puesto de trabajo. A continuación, se muestra el resultado del análisis.

Puesto: Auxiliar Administrativo/a

Tabla 3: Ficha descriptiva del puesto de auxiliar administrativo

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Auxiliar administrativo/a
DEPARTAMENTO	Servicio de información a la ciudadanía (SIC)
PUESTO JERÁRQUICO SUPERIOR	Secretaria/ Interventora
PERSONAL A SU CARGO	Ninguno
FECHA DESCRIPCIÓN	30/04/2019
MISIÓN / FINALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO	
Realizar las operaciones de la gestión administrativa de procesar y registrar información mediante la actualización de base de datos o archivos informáticos, hacerse cargo de sistemas de clasificación de documentos y asegurarse de que los documentos se registran de forma correcta, siguiendo instrucciones definidas, en condiciones de seguridad, respeto a la normativa vigente y atendiendo a criterios de calidad definidos por la entidad.	
ORGANIGRAMA:	





EXPERIENCIA PROFESIONAL: *(Tanto específica como de otros puestos de trabajo)*

Es recomendable haber trabajado cara al público en una Administración Pública o en el sector privado, aunque no es obligatorio

COMPETENCIAS GENÉRICAS REQUERIDAS

Genéricas:

- **Adaptación al cambio:** Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.
- **Lealtad y sentido de pertenencia:** El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la entidad: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la organización, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral.
- **Trabajo en equipo:** El trabajador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de departamento. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y por que sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.

Específicas:

- **Compromiso:** Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los ciudadanos. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.
- **Credibilidad técnica:** Es considerado el referente técnico clave en relación con las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.
- **Precisión:** Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.



<p>- Tolerancia a la presión: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.</p>					
COMPETENCIAS PROFESIONALES					
<ul style="list-style-type: none"> - UC0975_2: Recepcionar y procesar las comunicaciones internas y externas. - UC0973_1: Introducir datos y textos en terminales informáticos en condiciones de seguridad, calidad y eficiencia. - UC0978_2: Gestionar el archivo en soporte convencional e informático - UC0233_2: Manejar aplicaciones ofimáticas en la gestión de la información y la documentación 					
FORMACIÓN BÁSICA					
Graduado en educación secundaria, educación general básica o formación profesional de técnico o técnico auxiliar o equivalente					
FORMACIÓN ESPECÍFICA					
IDIOMAS		Valenciano			
INFORMÁTICA		<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de los programas de Open Office - Conocimiento de Internet, nivel usuario 			
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO					
EDAD		Mínima	Máxima		
		18	65		
ESTADO CIVIL		Soltero	Casado	Indiferente	
				X	
SEXO		Hombre	Mujer	Indiferente	
				X	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 4: Aspectos organizativos, retribución y responsabilidades

ASPECTOS ORGANIZATIVOS	
Horario	
Horario habitual	De 9:00h a 15:30h
Jornada	Completa (7,30 horas diarias)
Turno	Jornada continua
Dedicación Especial	No se exige ninguna función adicional a las tareas y actividades ya establecidas
RETRIBUCIÓN BRUTA TOTAL ANUAL	
Salario base	14.980,14
Complemento de destino	3.051,02
Complemento específico	1.502,34
RESPONSABILIDADES (Se incluyen los tipos de responsabilidad que puedan estar asociados con las decisiones y acciones del puesto de trabajo)	
RESPONSABILIDAD DE LA SEGURIDAD DE OTROS	NO SE APLICA
RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN	<u>GRADO DE SUPERVISIÓN QUE EJERCE:</u> SUPERVISIÓN GENERAL (realiza una supervisión general relacionada con sus actividades laborales)
	<u>GRADO DE SUPERVISIÓN QUE RECIBE:</u> SUPERVISIÓN INMEDIATA: recibe una supervisión estrecha, relacionada con tareas específicas, cometidos, métodos, etc. Usualmente recibe una vigilancia frecuente sobre las actividades del puesto
RESPONSABILIDAD SOBRE MATERIAL O EQUIPO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la columna responsabilidad se indica el grado en que el trabajador es directamente responsable de destrozos, daños, defectos u otras pérdidas de valor en bienes o propiedades materiales, etc. que se podría causar por descuido o por un desempeño inadecuado del puesto (1 Muy limitado a 5 Muy responsable). ▪ En la columna tiempo se debe indicar el porcentaje del tiempo que es utilizado durante la jornada laboral. 	



- La columna importancia se medirá del 1 al 5, siendo 1 el grado de menor importancia y el 5 el grado de mayor importancia.

EQUIPO O MAQUINARIA UTILIZADA	RESPONSABILIDAD	TIEMPO %	IMPORTANCIA
Equipos informáticos	5	80%	5
Material de oficina	4	15%	3
Teléfono	4	5%	4

CONDICIONES DE TRABAJO

SEGURIDAD	No aplica
FACTORES ERGONÓMICOS	Iluminación, Condiciones de temperatura y calidad del aire, horas sentado/a y posición del cuerpo.
FACTORES PSICOSOCIALES	Tensión por picos de actividad esporádica y también en casos de ausencia de otro auxiliar, Tratar con diferentes caracteres y personalidades.
AMBIENTE DE TRABAJO	Agradable

Fuente: Elaboración propia



Tabla5: Indicadores de eficacia y actividades por horas anuales

INDICADORES DE EFICACIA	Criterio de evaluación	Peso Relativo	
Correcto registro y revisión de las solicitudes	Documentación requerida	20%	
Correcta atención e información al ciudadano	Número de quejas recibidas	20%	
Uso adecuado de los soportes informáticos	Número de incidencias técnicas	10%	
Emisión de certificados y tramitación de permisos	Número de errores cometidos	20%	
Control y ordenación de los expedientes del área y proceder a su archivo	Localización de los expedientes	15%	
Cobro de tasas	Cantidad cobrada	15%	
<p>CONJUNTO DE ROL: <i>(Es el marco social en el que se integra el puesto, considérese las relaciones personales, no solamente con el personal de la propia organización o empresa, sino también con el personal de otras organizaciones, si el contacto con ellos forma parte del puesto.</i></p> <p><i>Las expectativas se refieren a qué hacer (contenidos tarea), cómo hacerlo (métodos y Procedimientos) y consecuencias (recompensas y sanciones).</i></p> <p>el grado de importancia de las relaciones con cada categoría de individuos de 1 muy pequeña a 5 muy alta</p>			
ROL LABORAL	EXPECTATIVAS	RESULTADOS	IMPORTANCIA
Secretaria	Revisión de todas las solicitudes y registros	Solicitudes realizadas como es debido y asignadas a los departamentos oportunos	4
	Que conozca las peticiones de los ciudadanos	Conocer los servicios más solicitados	5
	Que le preocupe la motivación y bienestar del personal	Favorecerá el bienestar de los empleados en la medida de lo posible Atenderá sus necesidades Buscará mejorar su rendimiento	5



Técnico/a Administrativo/a	Tramitación de las solicitudes y/o licencias	Requerir documentación necesaria para el trámite del expediente Trámites realizados en menor tiempo posible	5	
Actividades por horas anuales Importancia: de 1 a 5: Nada Importante a Muy importante. Frecuencia 1 a 5: Rara vez, Ocasionalmente, A veces, Casi siempre, Siempre				
ACTIVIDAD		% Ocupación	Importancia	Frecuencia
Atender presencial, telefónica y telemáticamente a los ciudadanos, orientarles y tramitar las diferentes peticiones presentadas por los mismos		20%	5	5
Tramitar los procedimientos siguiendo los cauces establecidos, pudiendo realizar cobros y pagos de pequeño importe.		5%	4	3
Realizar las tareas administrativas derivadas de la tramitación completa de los expedientes relativos al cementerio municipal y al padrón municipal de habitantes como altas, bajas, depuración de errores, etc.		20%	5	5
Actualizar la información de las bases de datos utilizando las aplicaciones corporativas.		5%	3	3
Mantener actualizados los conocimientos científicos y técnicos relativos a su actividad profesional, utilizando los recursos existentes para el aprendizaje.		5%	3	1
Controlar y ordenar los expedientes del área y proceder a su archivo		5%	3	2
Registrar la entrada y salida del correo postal y fax de la organización.		5%	3	4
Participar activamente en la construcción y mantenimiento del sistema de gestión de calidad.		5%	2	1
Efectuar cualquier otra tarea propia de su capacitación profesional contratada que le sea encomendada y para		10%	3	2



la cual haya sido previamente instruido.			
Recopilar y seguir las quejas, sugerencias y avisos tramitados.	10%	4	3
Atender la centralita telefónica municipal y las consultas del personal del Ayuntamiento.	10%	4	5

Fuente: Elaboración propia



6. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Los objetivos:

- Aumentar la motivación del personal.
- Detectar las necesidades de formación de los/as trabajadores/as.
- Potenciar el ajuste persona-puesto, lo que redundará en un mejor aprovechamiento de las capacidades de los trabajadores.
- Para poner al día las descripciones de los puestos de trabajo.
- Para conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado.

Las ventajas para los directivos son:

- Identificar las diferencias en el desempeño de los distintos empleados.
- Operativizar aquellas dimensiones y aspectos del desempeño de los empleados que contribuyen a mejorar el funcionamiento de la organización.
- Identificar los criterios para la evaluación grupal y organizacional.
- Disponer de información que sirva para apoyar el feed-back que se da a los empleados.
- Tener documentación que se pueda presentar en caso de demandas contra la organización.



Las ventajas para los empleados son:

- Que éstos desean recibir información adecuada sobre su desempeño.
- Que para mejorar, es necesario saber cómo se está actuando.
- Que para fomentar la “justicia organizacional”, hay que evaluar las diferencias en el rendimiento de los empleados y, además, establecer un sistema por el que esas diferencias repercutan en las compensaciones que reciben.

6.1. Evaluación de objetivos

Para llevar a cabo esta evaluación, vamos a utilizar el método de evaluación por puntos. La evaluación por puntos es un sistema técnico por el cual se determina cantidades de puntos a cada una de las características o factores evaluables en el desempeño de un trabajador. En relación a los diferentes métodos de valoración de puestos que existen, éste es el más usual ya que permite al valuador aplicar un juicio más amplio en comparación con los otros métodos, porque analiza el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo forman, a diferencia de aquéllos que aprecian al puesto como un todo.

Lo que se pretende con este método es medir el grado de cumplimiento de los objetivos, los cuales se corresponden con los factores que indican el grado de desempeño del puesto, en relación con el resto de puestos de la organización, así como con los indicadores de eficacia previamente establecidos para el puesto. Para ello, se asignarán unos grados predefinidos y unos puntos a cada uno de ellos del siguiente modo.

El grado de cumplimiento de este indicador es el siguiente:

- Grado I: Nada de acuerdo
- Grado II: Poco de acuerdo
- Grado III: Indiferente
- Grado IV: Algo de acuerdo
- Grado V: Totalmente de acuerdo



La evaluación de los objetivos se evaluará en función de una puntuación total de 300 puntos

Tabla6: puntuación de los objetivos según el grado

Indicadores de eficacia	Puntos	I	II	III	IV	V
Correcto registro y revisión de la solicitudes	60	10	20	35	50	60
Correcta atención e información al ciudadano	60	10	20	35	50	60
Uso adecuado de los soportes informáticos	30	0	5	10	20	30
Emisión de certificados y tramitación de permisos	60	10	20	35	50	60
Control y ordenación de los expedientes de la área y proceder a su archivo	45	0	10	20	35	45
Cobro de tasas cuanto a coste, plazo y contraprestaciones	45	0	10	20	35	45

Fuente: Elaboración propia



Una vez establecida la evaluación de los objetivos, pasaremos a evaluar cada una de las empleadas del departamento

- **Auxiliar Administrativa 1**

Tabla 7: Evaluación de los objetivos auxiliar 1

Indicadores de eficacia	Grado	Puntos	
Correcto registro y revisión de las solicitudes	V	60	Totalmente de acuerdo
Correcta atención e información al ciudadano	V	60	Totalmente de acuerdo
Uso adecuado de los soportes informáticos	IV	20	Algo de acuerdo
Emisión de certificados y tramitación de permisos	IV	50	Algo de acuerdo
Control y ordenación de los expedientes del área y proceder a su archivo	III	20	Indiferente
Cobro de tasas cuanto a coste, plazo y contraprestaciones	V	45	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Total puntos: 255



- **Auxiliar Administrativa 2**

Tabla 8: Evaluación de los objetivos auxiliar 2

Indicadores de eficacia	Grado	Puntos	
Correcto registro y revisión de las solicitudes	IV	50	Algo de acuerdo
Correcta atención e información al ciudadano	IV	50	Algo de acuerdo
Uso adecuado de los soportes informáticos	IV	20	Algo de acuerdo
Emisión de certificados y tramitación de permisos	IV	50	Algo de acuerdo
Control y ordenación de los expedientes del área y proceder a su archivo	IV	35	Algo de acuerdo
Cobro de tasas cuanto a coste, plazo y contraprestaciones	IV	35	Algo de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Total puntos: 240



6.2. Evaluación de factores

I. APTITUDES

A) Formación académica

Hace referencia a la capacitación previa necesaria para preparar a una persona para el puesto o al nivel de estudios preciso para poder desempeñar adecuadamente las funciones inherentes a él. Dada la diversidad de situaciones con las que nos podemos encontrar, se parte de considerar un nivel mínimo de estudios y se llega hasta un nivel de conocimientos similar al de unos estudios universitarios.

Sus grados son:

- Grado I: No se requiere formación específica
- Grado II: Nivel de formación equivalente a educación primaria, certificado de escolaridad o acreditación de los años cursados y de las calificaciones obtenidas en la Educación secundaria obligatoria
- Grado III: Graduado en educación secundaria, educación general básica o formación profesional de técnico o técnico auxiliar o equivalente
- Grado IV: Bachillerato o técnico. Bachillerato unificado polivalente o formación profesional de técnico superior o técnico especialista o equivalente
- Grado V: Requiere un nivel de conocimientos similar al que aporta la realización de estudios de Licenciatura, Ingeniería, Arquitectura, Grado o equivalentes

B) Formación específica

En este apartado lo que se intenta es valorar en qué medida es necesario haber obtenido algún tipo de cualificación o conocimientos teórico-práctico previos, distintos de los indicados en el apartado anterior. En este caso se incluyen los conocimientos en idiomas e informática.

B-1) Conocimiento de idiomas

Sus grados son:

- Grado I: No es necesario el conocimiento de algún idioma extranjero
- Grado II: Conocimiento de un idioma extranjero.
- Grado III: Conocimiento de dos idiomas extranjeros.
- Grado IV: Conocimiento de tres idiomas extranjeros.

B-2) Conocimientos en informática

Sus grados son:

- Grado I: No son precisos conocimientos específicos en informática.
- Grado II: Conocimientos básicos a nivel de usuario de paquetes estándar para ser utilizado ocasionalmente.



- Grado III: Conocimientos avanzados para ser utilizado continuamente.
- Grado IV: Conocimientos en programación y desarrollo de nuevos programas.

B-3) Formación técnica

Sus grados son:

- Grado I: No se precisa de una formación técnica adicional.
- Grado II: Se precisa de haber realizado algún curso básico en Gestión Administrativa
- Grado III: Se precisa de haber realizado cursos avanzados en Gestión Administrativa.

C) Experiencia

Trata de medir el tiempo total que un empleado ha trabajado en la empresa, ya sea en ese mismo puesto o en otros similares habiendo adquirido más experiencia para desempeñar mejor su trabajo.

Sus grados son:

- Grado I: Menos de 1 año
- Grado II: De 1 a 2 años
- Grado III: De 2 a 5 años
- Grado IV: más de 5 años

D) Iniciativa y toma de decisiones

D-1) Iniciativa

Pretende valorar la naturaleza del trabajo que se desarrolla, el tipo de tareas que se exigen al trabajador en ese puesto y el grado de vigilancia al que está sometido en sus acciones. De este modo será preciso determinar si el trabajo tiene una naturaleza básicamente repetitiva, o si es el ocupante del mismo el que decide cada una de las acciones; es decir, la medida en la que deberá de actuar y sin guía ejercitando su propio juicio y poniendo en juego su creatividad y capacidad de invención.

Sus grados son:

- Grado I: Trabajos muy elementales, claramente repetitivos y elaborados de acuerdo con un método predefinido.
- Grado II: Trabajos de escasa dificultad para los que se siguen instrucciones sencillas y fáciles de comprender.
- Grado III: Trabajos semirrepetitivos pero no con libertad a la hora de elegir el método. Normalmente se siguen métodos y procedimientos más menos normalizados.
- Grado IV: Trabajos complejos y poco definidos en los que se siguen las instrucciones generales del supervisor o algún tipo de norma general.



- Grado V: Trabajos no definidos en los que se debe decidir lo que se debe de hacer y cómo debe hacerse. Es preciso desarrollar nuevas ideas y actuar bajo situaciones cambiantes por lo que normalmente se requiere creatividad y cierta capacidad de invención.

D-2) Toma de decisiones

En este caso se valora la calidad de las decisiones que se toman en el puesto; es decir, si se toman decisiones sencillas o de mayor dificultad. Este apartado se diferencia del anterior en que en ese caso lo que medíamos era la cantidad de decisiones que puede tomar en función de la naturaleza del trabajo y en esta se mide la complejidad de las mismas. Tampoco se trata de valorar el efecto de dichas decisiones, puesto que eso lo veremos posteriormente.

Sus grados son:

- Grado I: No se toma ningún tipo de decisión o éstas son de escasa relevancia.
- Grado II: Decisiones sencillas y referentes al modo en el cual se debe realizar el trabajo. Normalmente se tiene que consultar con el superior antes de llevarlas a la práctica.
- Grado III: Las decisiones sencillas en torno a la manera de realizar el trabajo no es preciso consultarlas con el superior, puesto que se tiene capacidad para tomarlas; sin embargo, cuando aumentan de complejidad se debe consultar con algún superior.
- Grado IV: Se toman decisiones sencillas con completa libertad y decisiones complejas referentes al modo en que se debe realizar el trabajo. Aunque no es preciso consultar con el superior, en los casos más difíciles suele solicitarse su aprobación.
- Grado V: Se toman decisiones complejas en cualquier orden y sin la supervisión de ningún superior.

D-3) Rapidez de decisión

En este punto se valora en qué medida es necesario disponer de la capacidad de tomar decisiones rápidamente ante posibles problemas o urgencias que puedan surgir.

Sus grados son:

- Grado I: No es necesario tener rapidez de decisión para el desempeño del puesto
- Grado II: La rapidez de decisión es deseable para el desempeño del puesto.
- Grado III: La rapidez de decisión es esencial para el desempeño del puesto.

D-4) Adaptación al cambio:

Se intenta valorar en qué medida es necesario disponer de la capacidad para adaptarse a los cambios organizacionales y del entorno.

Sus grados son:

- Grado I: No es necesario tener capacidad de adaptación al cambio para el desempeño del puesto
- Grado II: La capacidad de adaptación al cambio es deseable para el desempeño del puesto.



- Grado III: La capacidad de adaptación al cambio es esencial para el desempeño del puesto.

E) Aptitudes físicas

En este apartado se incluyen varias aptitudes que obviamente pueden ser necesarias para cualquier puesto, por ello, aquí no se intenta valorar si el trabajador las tiene o no, si no, si esa habilidad es especialmente imprescindible para desarrollar las tareas que ese puesto precisa.

E-1) Coordinación tacto - visual

Sus grados son:

- Grado I: No es necesario poseer coordinación tacto - visual para el desempeño del puesto.
- Grado II: Se requiere de forma deseable la coordinación tacto - visual para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- Grado III: Se requiere de forma esencial la coordinación tacto - visual para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

E-2) Coordinación general

Sus grados son:

- Grado I: No es necesario poseer coordinación general para el desempeño del puesto.
- - Grado II: Se requiere de forma deseable la coordinación general para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- - Grado III: Se requiere de forma esencial la coordinación general para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

A) Habilidades interpersonales.

Se incluyen todas aquellas aptitudes o habilidades que requiere un trabajador que haya de tratar con terceros bien por coordinar a otros trabajadores a su cargo o por tener que relacionarse con personas externas a la empresa.

F-1) Trabajo en equipo

Sus grados son:

- Grado I: No es necesario el trabajo en equipo para el desempeño del puesto.
- Grado II: Se requiere de forma deseable el trabajo en equipo para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- Grado III: Se requiere de forma esencial el trabajo en equipo para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.



F-2) Lealtad:

Sus grados son:

- Grado I: No es necesario la lealtad hacia la entidad para el desempeño del puesto.
- Grado II: Se requiere de forma deseable la lealtad hacia la entidad para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- Grado III: Se requiere de forma esencial la lealtad hacia la entidad para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

F-3) Comunicación interpersonal

Sus grados son:

- Grado I: No es necesaria la comunicación interpersonal para el desempeño del puesto.
- Grado II: Se requiere de forma deseable la comunicación interpersonal para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- Grado III: Se requiere de forma esencial la comunicación interpersonal para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

II. ESFUERZO

En este caso se trata de incorporar la variable actividad, por la cual una tarea será más importante cuanto más esfuerzo precisa por el ejecutante de la misma. Teniendo en cuenta solo el esfuerzo mental donde se mide la intensidad y continuidad del esfuerzo requerido para desarrollar bien el trabajo y sus consecuencias podemos determinar los siguientes subfactores:

A) Esfuerzo mental

A-1) Atención

Sus grados son:

- Grado I: No es necesaria la atención para el desempeño del puesto.
- Grado II: Se requiere de forma deseable la atención para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- Grado III: Se requiere de forma esencial la atención para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.



- Grado IV: Se exige atención para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

A-2) Cálculo

Sus grados son:

- Grado I: No es necesario el cálculo para el desempeño del puesto.
- Grado II: Se requiere de forma deseable el cálculo para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- Grado III: Se requiere de forma esencial el cálculo para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

A-3) Redacción

Sus grados son:

- Grado I: No es necesaria la redacción para el desempeño del puesto.
- Grado II: Se requiere de forma deseable la redacción para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- Grado III: Se requiere de forma esencial la redacción para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- Grado IV: Se exige la redacción para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

A-4) Sometimiento a presiones psicológicas

Sus grados son:

- Grado I: El trabajador no está sometido en el puesto a presiones psicológicas
- Grado II: El trabajador rara vez está sometido en el puesto a presiones psicológicas
- Grado III: El trabajador a veces está sometido en el puesto a presiones psicológicas
- Grado IV: El trabajador está sometido en el puesto a presiones psicológicas permanentemente



A-5) Credibilidad técnica:

Sus grados son:

- Grado I: No es necesaria la credibilidad técnica para el desempeño del puesto.
- Grado II: Se requiere de forma deseable la credibilidad técnica para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- Grado III: Se requiere de forma esencial la credibilidad técnica para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

A-6) Precisión

Sus grados son:

- Grado I: No es necesaria la precisión para el desempeño del puesto.
- Grado II: Se requiere de forma deseable la precisión para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
- Grado III: Se requiere de forma esencial la precisión para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.

III. RESPONSABILIDAD

Responde al principio de importancia por el cual una tarea será más importante cuanto más relevante sea el resultado de su contribución a la marcha de la empresa. Podemos considerar varios tipos de responsabilidades:

A) Responsabilidad de supervisión

Mide la responsabilidad que existe por el trabajo de otros según el número de personas que tenga que vigilar y la complejidad de las tareas de sus subordinados.

Sus grados son:

- Grado I: Ninguna responsabilidad por trabajo distinto del que realiza. Sólo es responsable de su propio trabajo y de nadie más.
- Grado II: Supervisión de los trabajos que realizan otros empleados entre 1 y 5 trabajadores
- Grado III: Supervisión de los trabajos que realizan otros empleados entre 6 y 10 trabajadores



Grado o escalafón

Se intenta medir la responsabilidad que implica el cargo que se ocupe en la empresa, a más importancia en el puesto, más responsabilidades tendrá que asumir el trabajador.

Sus grados son:

- Grado I: Ordenanza
- Grado II: Auxiliar Administrativo
- Grado III: Administrativo
- Grado IV: Técnico Administrativo
- Grado V: Secretario/ Interventor

B) Responsabilidad sobre instalaciones propias

Hace referencia al riesgo de pérdidas que se puede derivar de un mal uso de los medios de los que dispone el puesto. En concreto se trata de valorar:

C-1) Responsabilidad sobre bienes

Sus grados son:

- Grado I: El trabajador no tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña.
- Grado II: El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma secundaria.
- Grado III: El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma primaria.

C-2) Responsabilidad sobre el uso de materiales

Sus grados:

- Grado I: El trabajador no tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña.
- Grado II: El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma secundaria.
- Grado III: El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma primaria.

C) Información confidencial

Este factor trata de medir el impacto que puede causar en la empresa el hecho de que un determinado puesto tenga acceso a cierta información que se podría considerar confidencial.



La valoración de este factor se realizará en función de los efectos que puede tener su divulgación.

D-1) Responsabilidad por el uso de información confidencial

Sus grados son:

- Grado I: el Trabajador no trabaja con información confidencial.
- Grado II: El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial en el puesto que desempeña de forma secundaria.
- Grado III: El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial en el puesto que desempeña de forma primaria.

D-2) Responsabilidad sobre el manejo de información

Sus grados son:

- Grado I: el Trabajador no tiene responsabilidad sobre el manejo de información
- Grado II: El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma secundaria.
- Grado III: El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria.

D-3) Responsabilidad sobre la confidencialidad de la información

Sus grados son:

- Grado I: el Trabajador no tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información
- Grado II: El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma secundaria.
- Grado III: El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria.

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

Este factor trata de incorporar el medio en el cual se desarrollan las tareas. Para ello vamos a considerar tres subfactores:



A) Condiciones ambientales

Mide las condiciones del lugar de trabajo y hasta qué punto estas son más agradables o desagradables. Cuanto peores sean estas es de esperar que el puesto obtenga una mayor puntuación para ese factor.

Sus grados:

- Grado I: Condiciones de trabajo muy buenas, entorno de oficina.
- Grado II: Condiciones de trabajo normales, generalmente agradable; en ocasiones ligeramente desagradables pero que no perturban el bienestar físico de los trabajadores.
- Grado III: Condiciones de trabajo con algún elemento o factor que resulta desagradable pero que aparece de manera no continuada.
- Grado IV: Exposición constante a varios elementos que resultan desagradables y que son molestos.

B) Horario de trabajo

Este factor incorpora a la valoración el hecho que supone el tener que realizar el trabajo en un determinado horario del día o en varios según las necesidades del servicio.

Sus grados son

- Grado I: El trabajo se realiza a media jornada, bien por la mañana o por la tarde.
- Grado II: El trabajo se desarrolla en jornada partida (mañana y tarde).
- Grado III: El trabajo se desarrolla en jornada continua.

C) Riesgos

Mediante este factor se incorpora la posible peligrosidad a la que se pueda ver sometido un puesto como consecuencia de la existencia de accidentes laborales o del desarrollo de algún tipo de enfermedad ocasional grave.

Sus grados son:

- Grado I: El trabajo no tiene apenas riesgo de accidentes ni de enfermedades.
- Grado II: Trabajos con riesgos graves para la salud y en el que los accidentes, fuera de pequeñas contusiones, que son altamente improbables.
- Grado III: Trabajos con riesgos medios para la salud y en que aparece la posibilidad de accidentes con una gravedad media y con una cierta probabilidad.
- Grado IV: Trabajos con considerable riesgo para la salud y en el que existe la posibilidad de accidentes tales como pérdidas de miembros y con una probabilidad moderada.
- Grado V: Trabajos con alto riesgo para la salud y en los que la probabilidad de accidentes graves o muy graves es muy alta.



PUNTUACIÓN DE FACTORES

Tabla 9: Puntuación de factores

I. Aptitudes		300	
A) Formación académica		80	
B) Formación específica		60	
b-1) Idiomas			5
b-2) Informática			25
b-3) Técnica			30
C) Experiencia		40	
D) Iniciativa y toma de decisiones		70	
d-1) Iniciativa			10
d-2) Toma de decisiones			20
d-3) Rapidez de decisión			20
d-4) Adaptación al cambio			20
E) Aptitudes físicas		20	
e-1) Coordinación tacto-visual			5
e-2) Coordinación general			15
F) Habilidades interpersonales		30	
f-1) Trabajo en equipo			5
f-2) Lealtad			10
f-3) Comunicación interpersonal			15
II. Esfuerzo		300	
A) Esfuerzo mental		300	
a-1) Atención			65
a-2) Cálculo			30



a-3) Redacción			55
a-4) Sometimiento a presiones psicológicas			60
a-5) Credibilidad técnica			30
a-6) Precisión			60
III. Responsabilidad	100		
A) De supervisión		10	
B) Grado o escalafón		10	
C) Instalaciones propias		10	
c-1) Responsabilidad sobre bienes			5
c-2) Uso de materiales			5
D) Información confidencial		70	
d-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información			30
d-2) Responsabilidad de manejo de información			20
d-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información			20
IV. Condiciones de trabajo	100		
A) Condiciones ambientales		30	
B) Horarios		40	
C) Riesgos		30	
TOTAL	800		

Fuente: Elaboración propia



DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTOS ENTRE LOS GRADOS

Tabla 10: Distribución de los puntos entre los grados

GRADOS	I	II	III	IV	V
I. Aptitudes					
A) Formación académica	0	20	40	60	80
B) Formación específica					
b-1) Idiomas	2	3	4	5	
b-2) Informática	0	8	16	25	
b-3) Técnica	0	15	30		
C) Experiencia	0	13	26	40	
D) Iniciativa y toma de decisiones					
d-1) Iniciativa	0	2	5	8	10
d-2) Toma de decisiones	0	5	10	15	20
d-3) Rapidez de decisión	0	10	20		
d-4) Adaptación al cambio	0	10	20		
E) Aptitudes físicas					
e-1) Coordinación tacto-visual	0	2	5		
e-2) Coordinación general	0	7	15		
F) Habilidades interpersonales					
f-1) Trabajo en equipo	0	2	5		
f-2) Lealtad	0	5	10		
f-3) Comunicación interpersonal	0	7	15		
II. Esfuerzo					
A) Esfuerzo mental					
a-1) Atención	0	20	40	65	



a-2) Cálculo	0	15	30		
a-3) Redacción	0	15	30	55	
a-4) Sometimiento a presiones psicológicas	0	20	40	60	
a-5) Credibilidad técnica	0	15	30		
a-6) Precisión	0	30	60		
III. Responsabilidad					
A) De supervisión	1	5	10		
B) Grado o escalafón	1	2	5	8	10
C) Instalaciones propias					
c-1) Responsabilidad sobre bienes	0	2	3		
c-2) Uso de materiales	0	2	3		
D) Información confidencial					
d-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	0	15	30		
d-2) Responsabilidad de manejo de información	0	10	20		
d-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	0	10	20		
IV. Condiciones de trabajo					
A) Condiciones ambientales	7	15	22	30	
B) Horarios	15	25	40		
C) Riesgos	6	12	18	24	30

Fuente: Elaboración propia



TABLA RESUMEN

Tabla 11: Tabla resumen según el grado requerido

I. Aptitudes	GRADO	
A) Formación académica	II	Estudios básicos
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	I	No son necesarios
B-2) Informática	II	Conocimientos avanzados (bases de datos, hojas de cálculo, etc.) para ser utilizado asiduamente.
B-3) Técnica	I	No se precisa de una formación técnica adicional.
C) Experiencia	I	No es necesaria
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	III	Trabajos semirepetitivos pero no con libertad a la hora de elegir el método. Normalmente se siguen métodos y procedimientos más menos normalizados.
D-2) Toma de decisiones	III	Las decisiones sencillas en torno a la manera de realizar el trabajo no es preciso consultarlas con le superior, puesto que se tiene capacidad para tomarlas; sin embargo, cuando aumentan de complejidad se debe consultar con algún superior.
D-3) Rapidez de decisión	II	La rapidez de decisión es deseable para el desempeño del puesto.
D-4) Adaptación al cambio	III	La capacidad de adaptación al cambio es esencial para el desempeño del puesto.
E) Aptitudes físicas		
E-1) Coordinación tacto-visual	II	Se requiere de forma deseable la coordinación tacto - visual para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
E-2) Coordinación general	III	Se requiere de forma esencial la coordinación general para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.



F) Habilidades interpersonales		
f-1) Trabajo en equipo	II	Se requiere de forma deseable el trabajo en equipo para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
f-2) Lealtad	II	Se requiere de forma deseable la lealtad hacia la entidad para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
f-3) Comunicación interpersonal	III	Se requiere de forma esencial la comunicación interpersonal para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
II. Esfuerzo		
A) Esfuerzo mental		
a-1) Atención	IV	Se exige atención para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
a-2) Cálculo	I	No es necesario el cálculo para el desempeño del puesto.
a-3) Redacción	IV	Se exige la redacción para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
a-4) Sometimiento a presiones psicológicas	IV	El trabajador está sometido en el puesto a presiones psicológicas permanentemente
a-5) Credibilidad técnica	II	Se requiere de forma deseable la credibilidad técnica para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
a-6) Precisión	III	Se requiere de forma esencial la precisión para desempeñar las tareas propias del puesto que se ocupa.
III. Responsabilidad		
A) De supervisión	I	Ninguna responsabilidad por trabajo distinto del que realiza. Sólo es responsable de su propio trabajo y de nadie más.
B) Grado o escalafón	II	Auxiliar Administrativo



C) Instalaciones propias		
c-1) Responsabilidad sobre bienes	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre bienes en el puesto que desempeña de forma secundaria.
c-2) Uso de materiales	II	El trabajador tiene responsabilidad sobre materiales en el puesto que desempeña de forma secundaria.
D) Información confidencial		
d-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial en el puesto que desempeña de forma primaria.
d-2) Responsabilidad de manejo de información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre el manejo de información en el puesto que desempeña de forma primaria.
d-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	El trabajador tiene responsabilidad sobre la confidencialidad de la información en el puesto que desempeña de forma primaria.
IV. Condiciones de trabajo		
A) Condiciones ambientales	II	Condiciones de trabajo normales, generalmente agradable; en ocasiones ligeramente desagradables pero que no perturban el bienestar físico de los trabajadores.
B) Horarios	III	El trabajo se desarrolla en jornada continua
C) Riesgos	I	El trabajo no tiene apenas riesgo de accidentes ni de enfermedades

Fuente: Elaboración propia



TABLA PUNTUACIÓN

Tabla 12: Puntuación según el grado

I. Aptitudes	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	II	20
B) Formación específica		
B-1) Idiomas	I	2
B-2) Informática	II	16
B-3) Técnica	I	0
C) Experiencia	I	0
D) Iniciativa y toma de decisiones		
D-1) Iniciativa	III	5
D-2) Toma de decisiones	III	10
D-3) Rapidez de decisión	II	10
D-4) Adaptación al cambio	III	20
E) Aptitudes físicas		
E-1) Coordinación tacto-visual	II	2
E-2) Coordinación general	III	15
F) Habilidades interpersonales		
f-1) Trabajo en equipo	III	5
f-2) Lealtad	II	5
f-3) Comunicación interpersonal	III	15
II. Esfuerzo		
A) Esfuerzo mental		
a-1) Atención	VI	65
a-2) Cálculo	I	0



a-3) Redacción	IV	55
a-4) Sometimiento a presiones psicológicas	IV	60
a-5) Credibilidad técnica	II	15
a-6) Precisión	III	60
III. Responsabilidad		
A) De supervisión	I	1
B) Grado o escalafón	II	2
C) Instalaciones propias		
c-1) Responsabilidad sobre bienes	II	2
c-2) Uso de materiales	II	2
D) Información confidencial		
d-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	30
d-2) Responsabilidad de manejo de información	III	20
d-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	20
IV. Condiciones de trabajo		
A) Condiciones ambientales	II	15
B) Horarios	III	40
C) Riesgos	I	6
TOTAL		518

Fuente: Elaboración propia



Una vez realizada la evaluación del desempeño de las dos empleadas del departamento, la empleada 1 ha obtenido 255 puntos y la empleada 2 ha obtenido 240 puntos sobre un total de 300 puntos en la evaluación de los indicadores de eficacia. Esto quiere decir que las dos empleadas cumplen en gran medida los objetivos del puesto y llevan un buen ritmo de trabajo. Y según la puntuación obtenida no se detectan necesidades de formación específica.

La puntuación obtenida se puede mejorar si se implementan ciertas medidas que ayuden a mejorar el funcionamiento del departamento, estas medidas la veremos más adelante, dichas medidas ayudaran a evitar colas largas de ciudadanos, así evitar generar estrés en las empleadas y cierto descontento en los ciudadanos por el tiempo de espera.

En la evaluación de factores el puesto de auxiliar administrativo en el departamento del SIC ha obtenido un total de 518 puntos sobre 800. Este tipo de evaluación nos podría ayudar a estudiar la equidad salarial interna, siempre y cuando esta evaluación se extiende al resto de los puestos del Ayuntamiento.



7. Las posibles medidas a adoptar para mejorar el funcionamiento del departamento de SIC

1.- Implantación de un sistema de Cita Previa:

Tal y como se realiza en otros departamentos municipales, la implantación de un sistema de Cita Previa, preferentemente de modo telemático, destinado a la atención personalizada para tramites más complejos en cuanto al volumen de documentación a presentar, el tratamiento de la misma y el tiempo necesario para la correcta tramitación.

Este sistema de **Cita Previa** sería utilizado para los siguientes trámites:

- **Justificación de subvenciones** concedidas por el ayuntamiento.
- **Altas en el Padrón Municipal de Habitantes** para unidades de 3 o más miembros, que requieran de la expedición de los correspondientes volantes de empadronamiento y/o convivencia
- **Altas o cambios de titularidad de suministros de agua potable** que comporten además la presentación de declaraciones responsables de ocupación.
- Expedición de **certificados catastrales** de 3 o más inmuebles.

Todos estos trámites necesitan, en el mejor de los casos, un tiempo de gestión igual o superior a los 15-20 minutos. La idea sería reservar un tiempo a lo largo de la jornada laboral, evitando la realización de estos trámites en la hora del almuerzo del personal, o en la hora de mayor atención a población extranjera, que, por la barrera lingüística, los tramites se realizan de forma más lenta, siendo necesaria una especial atención y dedicación por el personal del SIC.

También podría concertarse y distribuirse entre el personal del SIC las tareas de atención con cita previa, para que no se produjesen ralentizaciones del servicio.

2.- Automatización de la centralita telefónica:

Tal y como ocurre en numerosas administraciones, se trataría de evitar que las llamadas al teléfono del Ayuntamiento de Cocentaina fuesen dirigidas (salvo contadas excepciones, en las que se marca el número de extensión si se es conocedor) al SIC.

El operador automático debería facilitar información respecto al departamento o área con la que se quiere contactar, y que esta llamada fuese atendida por personal del propio departamento, pudiendo éste informar y/o derivar a la persona indicada.

Desde el SIC se vería notablemente reducido el número de llamadas entrantes, que en diversas épocas del año interfieren en la calidad de la atención a la ciudadanía, al tiempo que generan un importante estrés laboral tanto a la persona que atiende la centralita, en especial cuando se está atendiendo presencialmente a otra persona.



3.- Establecimiento de un horario para la realización de trámites inter departamentales

Durante diversos períodos del año, la afluencia de gente al SIC, genera una situación de necesidad de auto control por parte del personal del SIC. Fechas de máxima concurrencia y horas donde inevitablemente se forman colas. Si a esa situación se le añade que personal del mismo Ayuntamiento demanda la atención de modo presencial o telefónica (para realizar registro de documentos, para obtención de datos, para obtención de información diversa, etc.) A lo largo de la jornada laboral, solapándose con momentos de máxima presencia de ciudadanía, se genera en el personal del SIC situaciones de estrés laboral por desbordamiento.

Una posibilidad, para evitar este tipo de situaciones, sería establecer un horario para la realización de trámites inter departamentales en el SIC.

Habría que estudiar si sería más conveniente, bien en horario comprendido entre las 08:00 y las 08:45 horas, bien entre las 14:00 y las 14:45 horas (incluso en ambas franjas horarias). Con ello se evitaría solapamientos temporales en la tramitación y en el suministro de información.



8. Conclusiones

El análisis y descripción del puesto de trabajo es una herramienta que nos ayuda a analizar con exactitud el puesto para detectar los problemas de los empleados con sus puestos. Este método ayuda a plasmar todo lo relativo con el puesto en cuestión, de manera que el responsable de los recursos humanos puede detectar las deficiencias que presenta el puesto y solucionarlas. Esta descripción también ayuda a elegir el candidato a cubrir el puesto en caso de bajas o jubilaciones.

Para medir la contribución del empleado a la organización se hace mediante la evaluación del desempeño. Es un método de medir la eficacia y el rendimiento del empleado, también sirve para detectar necesidades de formación y medir el cumplimiento de los objetivos del puesto.

Con la misma evaluación realizada en este departamento y extendiéndola al resto de departamentos con la misma escala también podemos realizar un estudio sobre la equidad interna la cual nos permitiría conocer hasta qué punto cada puesto está siendo retribuido de forma equitativa con relación al resto de departamentos.

También la misma evaluación podría servir para la promoción interna mediante la carrera horizontal; que consiste en el ascenso dentro la misma organización ocupando el mismo puesto, pero cambiando de nivel así consiguiendo una mejora retributiva. Además de lo citado la carrera horizontal es una forma de motivación para el personal y facilita la promoción profesional.



9. Bibliografía

LIBROS:

Cruz Lablanca, Ignacio de la. (2014) Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Puchol, Luis. (2007) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Díaz de Santos.

LEGISLACION:

- 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. Boletín Oficial del Estado, 31 de Octubre de 2015, núm. 261.

- Ley 07/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. Boletín Oficial del Estado, 13 de abril de 2007, núm. 89, p. 16270.

- Decreto 315/1964, de 7 de febrero de 1964, Ley Articulada de Funcionarios Civiles del Estado. Boletín Oficial del Estado, 15 de febrero de 1964, núm. 40, p. 2045-2055.

- Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la reforma de la Función Pública. Boletín Oficial del Estado, 03 de agosto de 1984, núm. 185.

- Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones Públicas. Boletín Oficial del Estado, 4 de enero de 1985, núm. 4, p. 165-168.

- Ley 9/1987, de 12 de junio, de órganos de representación, determinación de las condiciones de trabajo y participación del personal al servicio de las Administraciones Públicas.

APUNTES:

Golf Laville, E. J. (2018) Tema 2: Análisis y descripción de puestos de trabajo. Dirección de Recursos Humanos. Disponible en Poliformat

Golf Laville, E. J. (2018) Tema 3: Evaluación del desempeño. Dirección de Recursos Humanos. Disponible en Poliformat

REFERENCIAS WEB:

La estructura organizacional. Agosto 16, 2002, de gestiopolis.com sitio web:

<https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>

Lía González, (2015). Novedades en el Estatuto Básico del Empleado Público. Noviembre, 2015, de Bibliopos.es sitio web: <https://www.bibliopos.es/novedades-en-el-texto-refundido-del-estatuto-basico-del-empleado-publico/>



Evaluación del desempeño. Abril 10, 2018, de Arete-activa.com sitio web: <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>

