



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ELABORACIÓN DE UN PERFIL GENÉRICO Y BÁSICO DE UN PUESTO DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA GRADO EN GESTIÓN Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: LAURA MORALES BAÑÓ

TUTORA: MARÍA EUGENIA BABILONI GRIÑÓN

CURSO ACADÉMICO: 2019/2020

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	8
1.1	RESUMEN	8
1.2	OBJETIVOS	8
1.3	ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL PROYECTO	9
1.4	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	10
2.	ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO A ANALIZAR.....	11
2.1	INFORMACIÓN GENERAL DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT.....	11
2.2	ORGANIZACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT.....	12
2.3	LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE GOBIERNO Y DELEGACIONES DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT.....	19
2.3.1	LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS DELEGACIONES EN CONCEJALES.....	20
2.3.2	LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS COMISIONES INFORMATIVAS	21
2.4	DEPARTAMENTO DEL PUESTO DE TRABAJO A ANALIZAR	23
2.5	NORMATIVA SOBRE LA ORDENACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	28
3.	METODOLOGÍA	34
3.1	CONFECCIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	35
3.2	SELECCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	37
3.3	ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.....	38
3.3.1	CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	38
3.3.2	PROCESO DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.....	40
3.3.3	ETAPAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.	42
3.3.4	UTILIDADES DEL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.	43
3.3.5	MÉTODOS PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	44
3.4	ELABORACIÓN FICHA DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO	48
3.4.1	CONCEPTO DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO (DPT)	48

3.4.2	CONTENIDO FICHA DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO	50
3.5	ELABORACIÓN FICHA ESPECIFICACIÓN PUESTOS DE TRABAJO.....	51
3.5.1	CONCEPTO ESPECIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO (EPT)	51
3.5.2	CONTENIDO FICHA DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO.....	51
3.6	RESULTADOS DEL ANÁLISIS, EL PERFIL GENÉRICO Y BÁSICO.....	53
3.7	PLAN DE FORMACIÓN	55
3.7.1	CONCEPTO DE PLAN DE FORMACIÓN.....	55
3.7.2	OBJETIVOS DEL PLAN DE FORMACIÓN.....	56
3.7.3	ETAPAS DEL PLAN DE FORMACIÓN.....	57
3.7.4	RELACIÓN DEL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO CON EL PLAN DE FORMACIÓN.....	58
3.7.5	DETERMINACIÓN DE NECESIDADES Y DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN.....	59
4	PROPUESTA.....	61
4.1	EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	61
4.2	SELECCIÓN, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DE AUXILIAR ADMINISTRATIVO	70
4.3	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DE AUXILIAR ADMINISTRATIVO	81
4.4	EL PERFIL COMPETENCIAL	90
4.5	EL PLAN DE FORMACIÓN.....	92
5	CONCLUSIONES.....	104
6	BIBLIOGRAFÍA.....	107
7	ANEXOS	109
7.1	ANEXO N° 1: CUESTIONARIO ANÁLISIS PUESTOS DE TRABAJO.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 DEFINICIONES DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	18
TABLA 2 ÁREAS DE GOBIERNO DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT	19
TABLA 3 ÁREAS DE GOBIERNO Y LOS COORDINADORES DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT.....	20
TABLA 4 CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DE EMPLEADO PÚBLICO	29
TABLA 5 COMPARATIVA ENTRE LA LEY30/1984 Y REAL DECRETO LEGISLATIVO 5/2015	33
TABLA 6 ESTRUCTURA DE UNA COMPETENCIA.....	35
TABLA 7 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	39
TABLA 8 PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS	41
TABLA 9 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	46
TABLA 10 DEFINICIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	48
TABLA 11 NIVELES DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	62
TABLA 12 DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO AUXILIAR ADMINISTRATIVO	80
TABLA 13 ESPECIFICACIÓN PUESTO DE TRABAJO AUXILIAR ADMINISTRATIVO	89
TABLA 14 PERFIL COMPETENCIAL AUXILIAR ADMINISTRATIVO	91
TABLA 15 CUESTIONARIO ANÁLISIS PUESTO DE TRABAJO AUXILIAR ADMINISTRATIVO.....	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 SITUACIÓN GEOGRÁFICA DE PICASSENT	11
ILUSTRACIÓN 2 ÓRGANOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	13
ILUSTRACIÓN 3 ÓRGANOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	14
ILUSTRACIÓN 4 COMPETENCIAS DEL MUNICIPIO.	16
ILUSTRACIÓN 5 SERVICIOS DEL MUNICIPIO EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE HABITANTES.....	16
ILUSTRACIÓN 6 COMISIONES INFORMATIVAS DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT	22
ILUSTRACIÓN 7 ORGANIGRAMA ÁREA DE GOBIERNO DE ECONOMÍA Y HACIENDA	23
ILUSTRACIÓN 8 ORGANIGRAMA ÁREA DE GOBIERNO DE URBANISMO, MEDIO AMBIENTE, ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EMPLEO	24
ILUSTRACIÓN 9 ORGANIGRAMA ÁREA DE GOBIERNO DE SERVICIOS SOCIALES	25
ILUSTRACIÓN 10 ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE HACIENDA Y PERSONAL.....	26
ILUSTRACIÓN 11 ORGANIGRAMA DEL ÁREA ESPECIALIZADA DE GESTIÓN TRIBUTARIA	27
ILUSTRACIÓN 12 FASES EN LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE TFG	34
ILUSTRACIÓN 13 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	50
ILUSTRACIÓN 14 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	52
ILUSTRACIÓN 15 PROCESO DE OBTENCIÓN DE RESULTADOS.....	53
ILUSTRACIÓN 16 HERRAMIENTAS PARA DETERMINAR LOS PERFILES DE COMPETENCIAS.....	54
ILUSTRACIÓN 17 DEFINICIÓN DE FORMACIÓN.....	55
ILUSTRACIÓN 18 REQUISITOS DE ACCESO AL PUESTO AUXILIAR ADMINISTRATIVO	71

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

TFG: TRABAJO FINAL DE GRADO

INE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA

LRBRL: LEY REGULADORA DE LAS BASES DE RÉGIMEN LOCAL

EBEP: ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO

TREBEP: TEXTO REFUNDIDO ESTATUTO BÁSICO EMPLEADO PÚBLICO

RPT: RELACIÓN PUESTOS DE TRABAJO

FP: FORMACIÓN PROFESIONAL

ESO: EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA

APT: ANÁLISIS PUESTOS DE TRABAJO

DPT: DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO

EPT: ESPECIFICACIÓN PUESTOS DE TRABAJO

RRHH: RECURSOS HUMANOS

GAP: GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1 INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

Este proyecto está orientado a elaborar un perfil genérico y básico de un puesto de trabajo de la Administración Pública, para ello se ha requerido de la confección de un Diccionario de Competencias, un profundo Análisis del Puesto de Trabajo, consistente en información obtenida a través de la elaboración de un cuestionario específico, y distribuida en fichas de Descripción y Especificación del puesto de Auxiliar Administrativo del Ayuntamiento de Picassent. Se analizará la estructura de esta organización pública haciendo especial referencia a la legislación vigente aplicable. En una primera fase se identificarán las competencias necesarias de la organización con el fin de poder proporcionar un Diccionario de Competencias específico y posteriormente durante el análisis de puestos de trabajo, además de conocer sus múltiples utilidades y beneficios, será clave para determinar la necesidad de realizar propuestas de mejoras que se traducirán en la introducción de un perfil por competencias y de forma complementaria en el diseño de un plan de formación basado en las competencias que requieren las funciones generales del puesto de trabajo, entendiendo la formación como herramienta esencial para motivar, satisfacer y aumentar el rendimiento del empleado público.

1.2 OBJETIVOS

Todo trabajo de investigación persigue un objetivo final, es decir el fin último el cual se dirigen las acciones de un proyecto, el objetivo es elaborar un perfil genérico y básico del Auxiliar Administrativo del Ayuntamiento de Picassent para que puedan desarrollarse trabajos más eficaces y eficientes. Si se tiene en cuenta la perspectiva para llegar a cumplir este objetivo general se requerirá de otros específicos:

- Conocer en profundidad la Administración Pública a analizar.
- Investigar las competencias necesarias para esta entidad pública y recabar información para confeccionar un Diccionario de Competencias.

- Entender que es el análisis de puestos de trabajo así como sus utilidades.
- Proponer un diccionario de competencias al Ayuntamiento de Picassent.
- Analizar y estudiar en profundidad el puesto seleccionado, y elaborar las fichas de descripción y especificación del puesto.
- Definir el perfil competencial del Auxiliar Administrativo
- Comprender que es un plan de formación y su relación con el proceso de análisis.
- Responder a las necesidades de formación del puesto Auxiliar Administrativo, derivadas del análisis mediante la propuesta de un plan formativo basado en competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones generales.

1.3 ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL PROYECTO

El proyecto presente consta de seis capítulos cuyo contenido se centra los conocimientos derivados de las asignaturas del grado Gestión y Administración Pública de la Universidad Politécnica de Valencia.

El **primer capítulo** responde a la presentación del TFG, un breve resumen del camino seguido durante el desarrollo de este proyecto, el establecimiento de objetivos tanto generales como específicos, conocer como se ha distribuido el contenido del mismo y la justificación del trabajo de investigación

El **segundo capítulo** hace referencia a la Administración Pública objeto de la investigación, aportando información general sobre su organización y estructura, así como normativa vigente sobre ordenación de puestos de trabajo públicos.

El **tercer capítulo** da las claves de los métodos específicos utilizados y se fija un diagrama con los pasos a seguir para el cumplimiento de los objetivos fijados al inicio del proyecto. Introduce conceptos clave que supondrán la herramienta principal de este trabajo de final de grado, el análisis de puestos de trabajo, se hace mención al concepto, se introduce y se definen la descripción y especificación de puestos, métodos de recogida de información, etapas y utilidades, además de estudiar que es un plan de formación así como sus objetivos, etapas y la relación que une el análisis y el plan de formación.

El **cuarto capítulo** recoge los resultados obtenidos, desprendidos del Diccionario de Competencias así como el Análisis del puesto de trabajo, estableciendo los requerimientos tanto del puesto como los del ocupante del mismo y elaborando un perfil genérico y básico del puesto Auxiliar Administrativo del Ayuntamiento de Picassent. Además de forma complementaria, describe el plan de formación basado en las competencias requeridas para el desarrollo de las funciones generales del auxiliar administrativo.

El **quinto capítulo** es el último y muestra las conclusiones a las que se ha podido llegar después de confeccionar el Diccionario de Competencias, implantar el Análisis de Puestos, la elaboración del perfil competencial y el diseño del plan de formación, finalmente se dan a conocer algunas de las limitaciones de este proyecto y recomendaciones de líneas de trabajo futuras.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Para justificar este trabajo de investigación es importante hacer comprender a las Administraciones Públicas la relevancia de disponer perfiles genéricos y básicos de los puestos de trabajo de su organización. Establecer de forma clara y concisa lo que se espera de cada empleado público y que características debe reunir el ocupante para conseguir los mejores resultados posibles dentro de la administración pública, invirtiendo en lo que actualmente es considerado vital para diferenciarse y competir, los recursos humanos. Como se ha mencionado anteriormente para poder elaborar este TFG han sido imprescindibles las competencias adquiridas en las múltiples asignaturas del grado de Gestión y Administración Pública, entre las que destacan:

- Derecho Administrativo
- Derecho Constitucional
- Técnicas de Investigación Social
- Teoría de las Organizaciones
- Estructuras Administrativas
- Técnicas y Métodos de Gestión Pública
- Información y Documentación Administrativa
- Regímenes de Empleo Público
- Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas
- Gestión de Recursos Humanos

2. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO A ANALIZAR

2.1 INFORMACIÓN GENERAL DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT

En este capítulo se va a analizar la administración pública del puesto que posteriormente se pretende realizar un análisis exhaustivo, el Ayuntamiento de Picassent, se presentarán datos sobre su localización y datos demográficos de los últimos estudios publicados del instituto nacional de estadística. Este Ayuntamiento se encuentra en el municipio de Picassent, en la provincia de Valencia y concretamente en la comarca de L'Horta Sud dentro del territorio de la Comunidad Valenciana. Su término municipal se encuentra a 17,7 km de Valencia y su extensión es de 85,78 km². Según los últimos datos publicados por el INE a 1 de enero de 2019 el número de habitantes en Picassent es de 20.942.

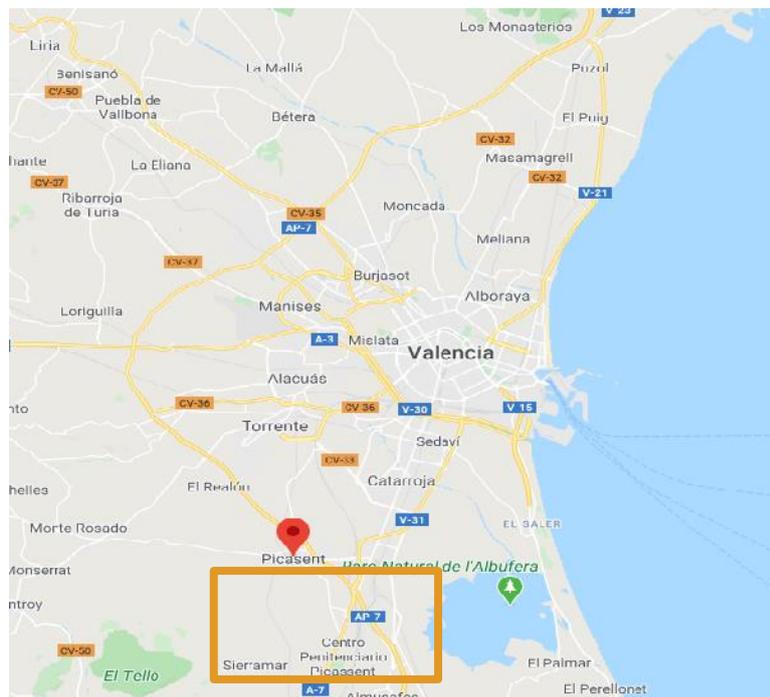


ILUSTRACIÓN 1 SITUACIÓN GEOGRÁFICA DE PICASSENT

FUENTE: GOOGLE MAPS

2.2 ORGANIZACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT

Antes de entrar en materia se deberán tener en cuenta algunas consideraciones relevantes relativas al concepto de organización. Para desarrollar este capítulo resulta necesario realizar constantes menciones a la ley 7/1985 de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, (en adelante LRBRL). Se considera organización municipal al conjunto de principios personales y administrativos los cuales se encargan de desarrollar los intereses locales para poder gestionar las actividades y cumplir los objetivos del Ayuntamiento., empezando por la propia definición de los municipios, entendidos como la entidad básica de la organización territorial del Estado. Entidades Locales con personalidad jurídica plena, que constituyen la organización político-social básica de gestión y participación vecinal, materializada en los Ayuntamientos.

Es en esta norma y concretamente en sus artículos 19 y 20 se expone que el Gobierno y la administración municipal corresponden al ayuntamiento, integrado por el alcalde y los concejales. Los concejales son elegidos mediante sufragio universal, igual, libre, directo y secreto, y el alcalde es elegido por los concejales o por los vecinos; todo ello en los términos que establezca la legislación electoral general. La organización municipal debe responder, como mínimo, y por ello se debe entender como órganos necesarios para su funcionamiento, a las siguientes reglas, en los siguientes párrafos, haremos mención a lo establecido en el artículo 20 de la misma LRBRL:

Alcalde	Órgano unipersonal, encargado de la presidencia de la Corporación Municipal, que dirige su gobierno y administra y representa a su Ayuntamiento gracias a las facultades que la ley le ha atribuido.
Teniente Alcalde	Sustituyen por el orden de su nombramiento, y en caso de vacante, ausencia o enfermedad, al alcalde, siendo libremente designado y removidos por éste, de entre los miembros de la Junta de Gobierno Local, donde esta no exista, de entre los concejales
Junta de Gobierno Local	Existe en todos los Municipios con mas de 5000 habitantes y en los de menos, cuando así lo disponga su reglamento orgánico o así lo acuerde el pleno de su Ayuntamiento
Pleno	Existe y es un órgano que tiene por objeto el estudio, informe o consulta de los asuntos que han de ser sometidos a la decisión del Pleno, así como el seguimiento de la gestión del alcalde, la Junta de Gobierno Local y los concejales que ostenten delegaciones, sin perjuicio de las competencias de control que corresponden al Pleno. Integrado por todos los concejales, es presidido por el alcalde
Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones	Existe en los municipios, por el voto favorable de la mayoría absoluta del número legal de sus miembros, o así lo disponga su Reglamento orgánico
Comisión Especial de Cuentas	Existe en todos los Municipios

ILUSTRACIÓN 2 ÓRGANOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LRBRL

Como se ha podido comprobar, los Ayuntamientos se agrupan en órganos y en ellos se diferenciarán entre aquellos que deben existir siempre, anteriormente descritos, y aquellos cuya existencia depende de las necesidades de cada Ayuntamiento, y que se analizarán a continuación: Los órganos facultativos o complementarios. La norma que regula la organización complementaria en las entidades locales es el Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales, concretamente en sus artículos 120 y 123:

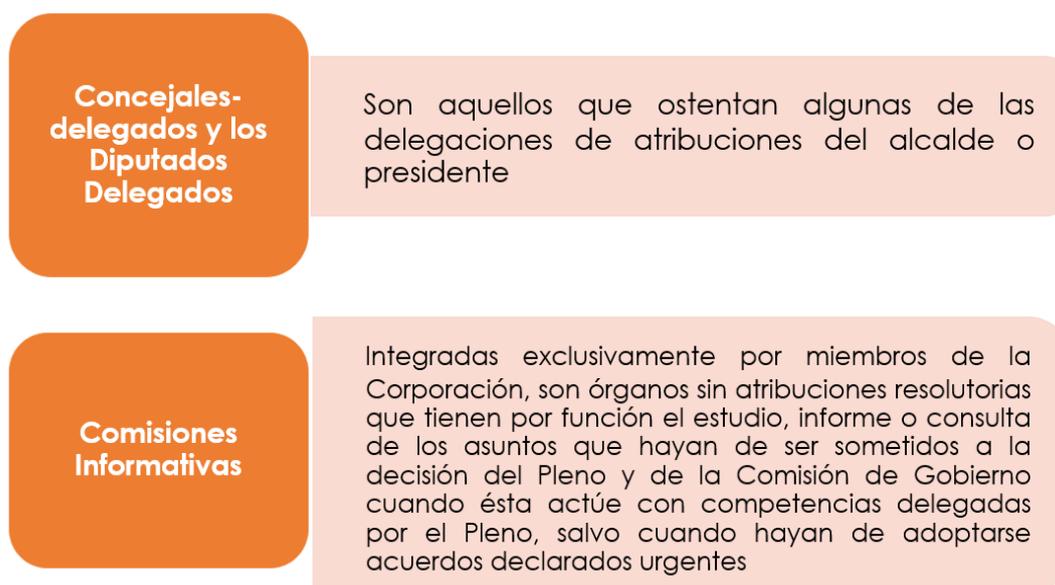


ILUSTRACIÓN 3 ÓRGANOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL REAL DECRETO 2568/1986

Por lo que respecta al Ayuntamiento de Picassent, en su organigrama municipal establece la existencia de 21 concejales. La actual alcaldesa de Picassent fue elegida en pleno el pasado 15 de junio de 2019. Actualmente, en su estructura dispone de 7 tenencias de alcalde, que a su vez conforman la junta de gobierno.

Con el fin de poder entender mejor su organización y estructura deberemos conocer cuáles pueden ser sus competencias según lo establecido en LRBRL. En los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, el Municipio ejercerá en todo caso como competencias propias en las siguientes materias:

COMPETENCIAS DEL MUNICIPIO	<p>Urbanismo: planeamiento, gestión, ejecución y disciplina urbanística. Protección y gestión del Patrimonio histórico. Promoción y gestión de la vivienda de protección pública con criterios de sostenibilidad financiera. Conservación y rehabilitación de la edificación.</p>
	<p>Medio ambiente urbano: en particular, parques y jardines públicos, gestión de los residuos sólidos urbanos y protección contra la contaminación acústica, lumínica y atmosférica en las zonas urbanas.</p>
	<p>Abastecimiento de agua potable a domicilio y evacuación y tratamiento de aguas residuales.</p>
COMPETENCIAS DEL MUNICIPIO	<p>Infraestructura viaria y otros equipamientos de su titularidad.</p>
	<p>Evaluación e información de situaciones de necesidad social y la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social.</p>
	<p>Policía local, protección civil, prevención y extinción de incendios.</p>
COMPETENCIAS DEL MUNICIPIO	<p>Tráfico, estacionamiento de vehículos y movilidad. Transporte colectivo urbano.</p>
	<p>Información y promoción de la actividad turística de interés y ámbito local.</p>
	<p>Participar en la vigilancia del cumplimiento de la escolaridad obligatoria y cooperar con las Administraciones educativas correspondientes en la obtención de los solares necesarios para la construcción de nuevos centros docentes. La conservación, mantenimiento y vigilancia de los edificios de titularidad local destinados a centros públicos de educación infantil, de educación primaria o de educación especial.</p>
COMPETENCIAS DEL MUNICIPIO	<p>Promoción en su término municipal de la participación de los ciudadanos en el uso eficiente y sostenible de las tecnologías de la información y las comunicaciones.</p>
	<p>Actuaciones en la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, así como contra la violencia de género.</p>

COMPETENCIAS DEL MUNICIPIO	Ferías, abastos, mercados, lonjas y comercio ambulante
	Protección de la salubridad pública.
	Cementerios y actividades funerarias.
	Promoción del deporte e instalaciones deportivas y de ocupación del tiempo libre.
	Promoción de la cultura y equipamientos culturales.

ILUSTRACIÓN 4 COMPETENCIAS DEL MUNICIPIO.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LRLBR

Además, la misma ley establece que los Municipios, en función del número de habitantes, para el caso del Municipio de Picassent superior a 20.000 habitantes, deberán prestar, en todo caso, los servicios siguientes:

SERVICIOS DEL MUNICIPIO EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE HABITANTES	Alumbrado público, cementerio, recogida de residuos, limpieza viaria, abastecimiento domiciliario de agua potable, alcantarillado, acceso a los núcleos de población y pavimentación de las vías públicas.
	Parque público, biblioteca pública y tratamiento de residuos.
	Protección civil, evaluación e información de situaciones de necesidad social y la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social, prevención y extinción de incendios e instalaciones deportivas de uso público.

ILUSTRACIÓN 5 SERVICIOS DEL MUNICIPIO EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE HABITANTES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LRLBR

Hasta ahora se ha documentado el conjunto de elementos estable que mantienen una relación entre sí y que persiguen un objetivo común, la atención y el servicio público, es decir, la organización del Ayuntamiento de Picassent. Ahora se centrará la atención en el conjunto de elementos relacionados entre sí de manera jerárquica, pues existe una verticalidad de la estructura donde en su cúspide encontramos a la alcaldesa de Picassent, y en donde cada elemento tiene una función asignada por lo que se refiere a la división del número de las distintas unidades del ayuntamiento o la estructura organizativa de esta administración pública.

El concepto de estructura organizativa según Mintzberg (1984) "se entiende por estructura organizativa como las distintas maneras en que se puede dividir el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos". A continuación, se expondrán definiciones que permiten concretar este concepto según la opinión de diferentes autores:

<p>Para Bueno et al (1991) la «estructura orgánica» de la empresa u organización estructura los Recursos Humanos según estos principios:</p> <p>“Que suponga la asignación más idónea de las tareas comprendidas en los grupos de funcionamiento de la empresa.</p> <p>Que se lleve a cabo una determinación de niveles de autoridad y delegaciones jerárquicas en diferentes niveles de decisión.</p> <p>Que la “comunicación”, respecto al desarrollo de la actividad económica, sea notificada en la forma deseada, tanto en cantidad como en calidad.”</p>
<p>Según Koontz y Weihrich (1991) la estructura de la organización se entiende como: “La identificación y clasificación de las actividades requeridas. El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos. La asignación de cada agregación a un gerente con autoridad para supervisarlos. La obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura.”</p>
<p>Stephen P. Robbins, (1987) define la estructura de la organización como “el marco de la organización” haciendo la siguiente comparación: “si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos”.</p>
<p>Simon (1964) la estructura de la organización es un “complejo diseñado de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos”</p>

TABLA 1 DEFINICIONES DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LA DEFINICIÓN DE DIFERENTES AUTORES

2.3 LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE GOBIERNO Y DELEGACIONES DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT.

La estructuración del ayuntamiento de Picassent está basada en tres áreas de gobierno y a su vez se compone por múltiples servicios, a continuación, se hará mención a las diferentes áreas que constituyen el actual gobierno de la entidad pública analizada según lo establecido en el organigrama municipal del Ayuntamiento de Picassent:

<p>Área de Economía y Hacienda</p>	<p>Constituida por: Hacienda; Personal; Gobierno Abierto; Patrimonio; Contratación y Servicios Jurídicos, Seguridad Ciudadana, Protección Civil, Participación Ciudadana, Oficina de Atención Ciudadana, Servicios Municipales y Urbanizaciones.</p>
<p>Área de Urbanismo, Medio Ambiente, Actividad Económica y Empleo</p>	<p>Integrada por: Urbanismo, Proyectos Europeos, Áreas Industriales, Medio Ambiente y Mercado Municipal, Deportes, Obras Municipales y Cementerio Municipal, Agricultura, Empleo, Escuelas Taller, Formación y Comercio y Promoción Económica.</p>
<p>Área de Servicios Sociales</p>	<p>Constituida por: Bienestar Social, Personas Mayores, Familia, Cooperación, Solidaridad e Integración, Unidad Prevención Comunitaria Conductas Adictivas, Cultura, Fiestas, Fallas, Biblioteca y Promoción Lingüística, Juventud y Comunicación, Igualdad, Educación, Sanidad, Salud Pública e Infancia.</p>

TABLA 2 ÁREAS DE GOBIERNO DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL ORGANIGRAMA MUNICIPAL DE PICASSENT.

Por su parte el Ayuntamiento de Picassent nombra a coordinadores generales de las áreas de Gobierno señaladas en el punto anterior a los siguientes tenientes de alcalde:

ÁREA	COORDINADOR GENERAL
Área de Economía y Hacienda	1er teniente de alcalde
Área de Urbanismo, Medio Ambiente, Actividad Económica y Empleo	2º teniente de alcalde
Área de Servicios Sociales	4º teniente de alcalde

TABLA 3 ÁREAS DE GOBIERNO Y LOS COORDINADORES DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL ORGANIGRAMA MUNICIPAL DE PICASSENT.

Los Coordinadores ejercerán las facultades de coordinación en la dirección, organización y gestión de los servicios que integran la respectiva Área, sin perjuicio de las delegaciones especiales conferidas para servicios concretos.

2.3.1 LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS DELEGACIONES EN CONCEJALES

El ayuntamiento también procede a nombrar Delegados de los servicios a los concejales que comprenderán la dirección interna y la gestión de los servicios correspondientes, incluida la firma de documentos de gestión (circulares, propuestas, albaranes, facturas, informes, etc.) y se entenderán efectuadas sin perjuicio de la obtención de los informes preceptivos previstos en el art. 7.4 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladoras de las Bases de Régimen Local, de acuerdo con lo previsto en la Orden 1/2015, de 26 de mayo, de la Generalitat Valenciana, respecto de aquellos servicios cuya competencia no ha sido expresamente atribuida al Ayuntamiento, en virtud de lo establecido en la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local.

2.3.2 LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS COMISIONES INFORMATIVAS

A las que corresponderán el estudio, la propuesta, el dictamen, el informe o la consulta de todos aquellos asuntos que deban ser sometidos a decisión del Pleno o de la Junta de Gobierno Local cuando actúe con competencias delegadas por el Pleno, así como el seguimiento de los asuntos de la competencia propia de la Junta de Gobierno Local, de la alcaldesa y de los concejales con delegación, que sean sometidos a su conocimiento, en las materias específicas, anteriormente citadas.

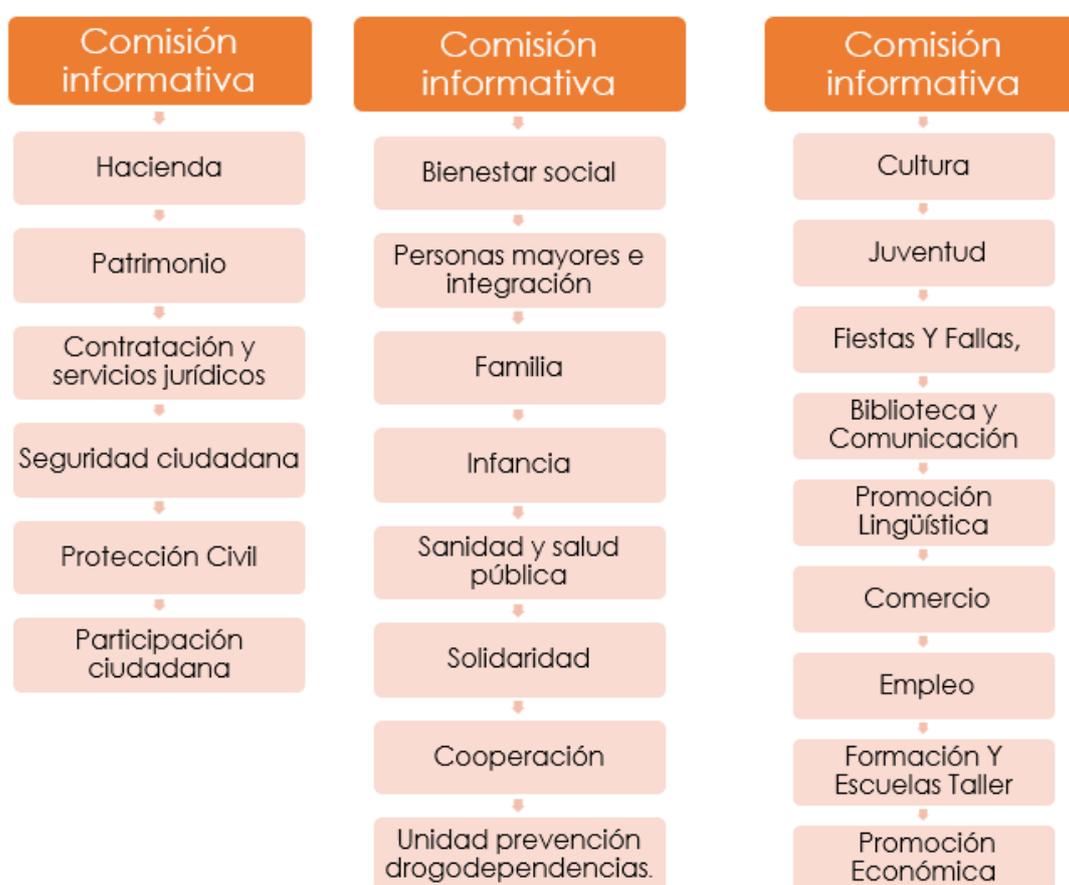




ILUSTRACIÓN 6 COMISIONES INFORMATIVAS DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL ORGANIGRAMA MUNICIPAL DE PICASSENT

2.4 DEPARTAMENTO DEL PUESTO DE TRABAJO A ANALIZAR

Conocidas previamente las áreas de gobierno y todos sus servicios, resulta necesario conocer la estructura del servicio a analizar durante este proyecto, para ello se parte de un resumen de lo citado en los puntos anteriores, con el fin de poder clarificar donde se ubica el puesto de trabajo objetivo. Analizando cada uno de los organigramas, todos ellos comparten que en lo más alto de su estructura jerárquica se encuentra la alcaldía.

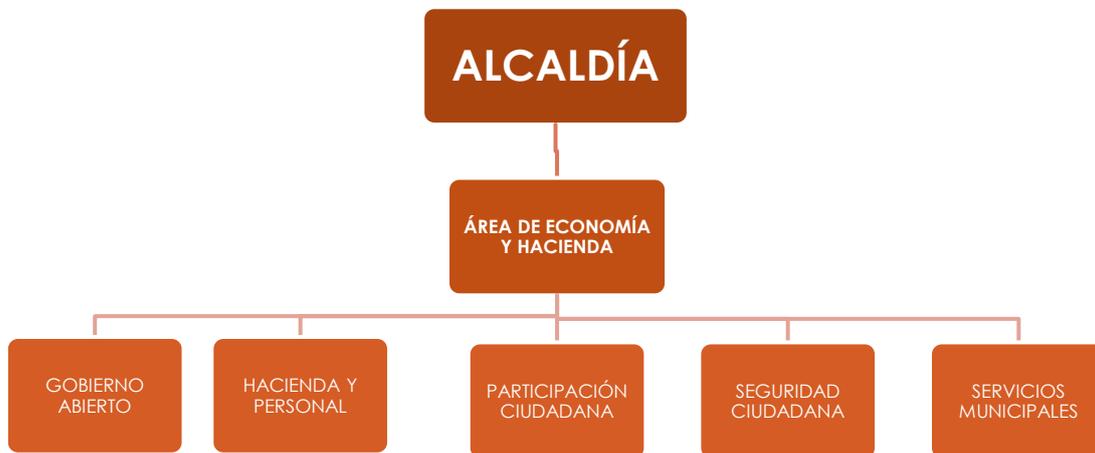


ILUSTRACIÓN 7 ORGANIGRAMA ÁREA DE GOBIERNO DE ECONOMÍA Y HACIENDA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL ORGANIGRAMA MUNICIPAL DE PICASSENT.



ILUSTRACIÓN 8 ORGANIGRAMA ÁREA DE GOBIERNO DE URBANISMO, MEDIO AMBIENTE, ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EMPLEO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL ORGANIGRAMA MUNICIPAL DE PICASSENT.

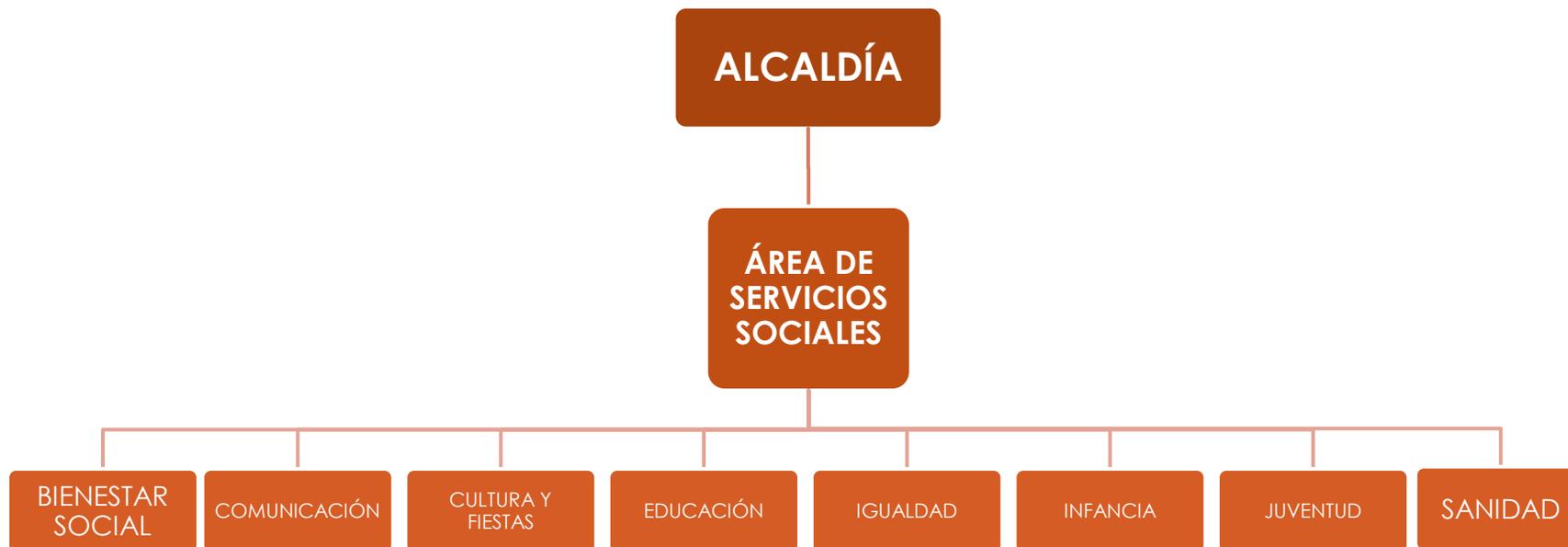


ILUSTRACIÓN 9 ORGANIGRAMA ÁREA DE GOBIERNO DE SERVICIOS SOCIALES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL ORGANIGRAMA MUNICIPAL DE PICASSENT.

Definida la estructura jerárquica de las áreas de gobierno y sus servicios es el momento de centrarnos, en el servicio que vamos a basar nuestro proyecto. El servicio de Hacienda y Personal se encuentra dentro del área funcional de Economía y Hacienda, configurado por el concejal del área, que a su vez responde ante la alcaldesa del municipio, un jefe de departamento, coordinador general y múltiples áreas de especialidad.



ILUSTRACIÓN 10 ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE HACIENDA Y PERSONAL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL ORGANIGRAMA MUNICIPAL DE PICASSENT.

Finalmente, ya centrados en el área especializada en gestión tributaria esta está configurada por un administrativo y un auxiliar administrativo. Este último será el puesto que desarrollaremos en el próximo capítulo, análisis del puesto de trabajo.



ILUSTRACIÓN 11 ORGANIGRAMA DEL ÁREA ESPECIALIZADA DE GESTIÓN TRIBUTARIA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL ORGANIGRAMA MUNICIPAL DE PICASSENT.

2.5 NORMATIVA SOBRE LA ORDENACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Según el artículo 74 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 (EBEP) regula la Ordenación de los puestos de trabajo e indica:

"Las Administraciones Públicas estructurarán su organización a través de relaciones de puestos de trabajo u otros instrumentos organizativos similares que comprenderán, al menos, la denominación de los puestos, los grupos de clasificación profesional, los cuerpos o escalas, en su caso, a que estén adscritos, los sistemas de provisión y las retribuciones complementarias. Dichos instrumentos serán públicos."

La relación de puestos de trabajo (RPT) recoge todos los puestos de trabajo que hay en la Administración. Es un instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación del personal al servicio del Ayuntamiento de Picassent, en función de la necesidad de los servicios y de los requisitos de cada puesto de trabajo. La Ley 10/2010, de 9 de julio, de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana define las diferentes clases de empleado público además de lo que engloba a todas las personas que ejercen funciones retribuidas al servicio de los intereses generales en las administraciones públicas.

Según esta Ley 10/2010 el personal empleado público se clasifica en:

<p><u>PERSONAL FUNCIONARIO DE CARRERA</u></p>	<p>Es aquel que se incorpora a la Administración por medio de una relación jurídica, donde ejercerá los servicios profesionales retribuidos de carácter permanente</p>
<p><u>PERSONAL FUNCIONARIO INTERINO</u></p>	<p>Es aquel que presta servicio en la Administración Pública por razones de urgencia, y justificada necesidad a través de una relación profesional durante un periodo temporal, donde ejercerá las funciones atribuidas al personal funcionario de carrera.</p>
<p><u>PERSONAL LABORAL</u></p>	<p>Está constituido por dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fijo: El cual, superando un proceso selectivo, por medio de un contrato laboral, se vincula a la Administración Pública a través de una relación profesional permanente. - Temporal: Por medio de un contrato laboral. Con duración determinada, mantiene una relación profesional con la Administración Pública.
<p><u>PERSONAL EVENTUAL</u></p>	<p>A través de un nombramiento y siendo no permanente, solo realizará funciones expresamente de confianza o asesoramiento, será retribuido con cargo a los créditos presupuestarios.</p>

TABLA 4 CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DE EMPLEADO PÚBLICO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR LA LEY 10/2010, DE 9 DE JULIO, DE LA GENERALITAT, DE ORDENACIÓN Y GESTIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA VALENCIANA

Los cuerpos y escalas se clasifican, de acuerdo con la titulación exigida para el acceso a los mismos, en los siguientes grupos: Según el Instituto Nacional de Administración Pública "La Administración General del Estado organiza a su personal funcionario en cuerpos (perfiles profesionales) que pueden ser de carácter general (ya que ejercen funciones horizontales que pueden ser desarrolladas en distintos departamentos) o especial (por ejercer funciones especializadas dentro de la organización)." Actualmente podemos encontrar estos cuerpos clasificados en diferentes grupos según la titulación requerida:

- **GRUPO A**

Para acceder a este grupo se exige la posesión de un título universitario de Grado y por lo tanto son los que obtienen mayor sueldo. En los supuestos donde la Ley exija otro título universitario, será este el que se valorará.

Dentro del Grupo A podemos diferenciar dos subgrupos:

- **Subgrupo A1**

Dentro de este subgrupo se tendrá en cuenta la titulación de Licenciatura, Ingeniería, Arquitectura o equivalente. Y donde se desempeñarán funciones directivas de gestión, inspección y control de carácter administrativo de nivel superior.

- **Subgrupo A2**

Dentro de este subgrupo será necesaria la titulación de Diplomatura, Ingeniería técnica, Arquitectura técnica o equivalente. Desempeñan funciones de colaboración según las tareas administrativas de nivel superior y propio de gestión administrativa no específica de Técnicos Superiores.

La clasificación de los cuerpos en cada subgrupo estará en función del grado de responsabilidad según sus funciones.

- **GRUPO B**

Para acceder a este grupo de funcionarios se requiere de disponer de un título de Formación Profesional de Grado Superior o Técnico Superior en FP. Las personas que pertenecen a este grupo se encargan de tareas de ejecución y gestión.

- **GRUPO C (Con dos subgrupos C1 y C2)**

Este grupo lo dividiremos en dos subgrupos C1 y C2 según la titulación requerida:

- **Subgrupo C1**

En este subgrupo se requiere de disponer del título de Bachillerato o Formación Profesional de Grado Medio o Técnico en FP o equivalentes.

Se encargan de realizar funciones de colaboración en aportar datos de informes, expedientes, archivos de expedientes y documentos, control de cálculos y operaciones de contabilidad que ocuparan puestos del Cuerpo Administrativo.

- **Subgrupo C2**

En este grupo se necesita de disponer el título de graduado en ESO, Graduado Escolar, FP1 o equivalentes.

Se encargan de tareas de atención al público, mecanografiado de documentos, archivo y registro de documentos, tratamiento de textos y otros programas de ofimática básica y en general tareas administrativas básicas con arreglo a instrucciones recibidas.

- **GRUPO E**

Este grupo cuenta con funcionarios de la Agrupación Profesional (Cuerpo Subalterno), el cual se encarga de tareas de vigilancia, custodia, limpieza de edificios, comprobar la identidad de los visitantes... Para acceder a este grupo, no se requiere de ninguna titulación.

En concreto, los Auxiliares Administrativos se encuentran dentro del Grupo C2, el cual anteriormente estaba clasificado dentro del Grupo D. La clasificación de los diferentes grupos de funcionario ha sido modificada por medio del Real Decreto Legislativo 5/2015 ya que anteriormente con la ley 30/1984 la clasificación de los grupos se subdividía de diferente forma, a continuación, expondremos una comparativa entre las dos leyes:

LEY 30/1984	REAL DECRETO LEGISLATIVO 5/2015	
<p align="center"><u>GRUPO A</u></p> <p>Titulación en: Doctor, Licenciado, Ingeniero, Arquitecto, o equivalentes.</p>	<p align="center"><u>GRUPO A</u></p> <p>Titulación: Grado</p>	
	<p align="center"><u>SUBGRUPO</u></p> <p align="center"><u>A1</u></p>	<p>Titulación en: Licenciatura, Ingeniería, Arquitectura o equivalentes. Y donde se desempeñarán funciones directivas de gestión, inspección y control de carácter administrativo de nivel superior.</p>
	<p align="center"><u>SUBGRUPO</u></p> <p align="center"><u>A2</u></p>	<p>Titulación en: Diplomatura, Ingeniería técnica, Arquitectura técnica, o equivalentes. Desempeñan funciones de colaboración según las tareas administrativas de nivel superior y propio de gestión administrativa no específica de técnicos superiores.</p>

<p align="center"><u>GRUPO B</u></p> <p>Titulación en: Ingeniero Técnico, Diplomado Universitario, Arquitecto Técnico, Formador Profesional de tercer grado o equivalentes</p>	<p align="center"><u>GRUPO B</u></p> <p>Titulación en: Formación Profesional de Grado Superior o Técnico Superior en FP.</p>	
<p align="center"><u>GRUPO C</u></p> <p>Titulación en: Bachillerato, Formación Profesional de segundo grado o equivalentes.</p>	<p align="center"><u>GRUPO C</u></p>	
	<p align="center"><u>SUBGRUPO</u></p> <p align="center"><u>C1</u></p>	<p>Titulación en: Bachillerato o Formación Profesional de Grado Medio o Técnico en FP</p>
<p align="center"><u>GRUPO D</u></p> <p>Titulación en: Graduado Escolar, Formación Profesional de primer grado o equivalentes.</p>	<p align="center"><u>SUBGRUPO</u></p> <p align="center"><u>C2</u></p>	<p>Titulación en: Graduado en ESO, Graduado Escolar, FP1 o equivalentes</p>
<p align="center"><u>GRUPO E</u></p> <p>Titulación en: Certificado de Escolaridad</p>	<p align="center"><u>GRUPO E</u></p> <p>No se requiere titulación</p>	

TABLA 5 COMPARATIVA ENTRE LA LEY30/1984 Y REAL DECRETO LEGISLATIVO 5/2015

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LEY30/1984 Y REAL DECRETO LEGISLATIVO 5/2015

3. METODOLOGÍA

En síntesis, hasta el momento se han establecido instrucciones fundamentales sobre la organización pública del puesto de trabajo que se debe analizar. En este capítulo se expondrá en detalle la metodología utilizada para la confección de un diccionario de competencias, la selección del puesto de trabajo, el análisis, descripción y especificación del mismo puesto de trabajo, y la obtención de resultados, el perfil competencial del auxiliar administrativo en el área especializada de gestión tributaria. También se describirán las guías de las que se ha hecho uso para determinar las necesidades de formación y finalmente el desarrollo del plan de formación.

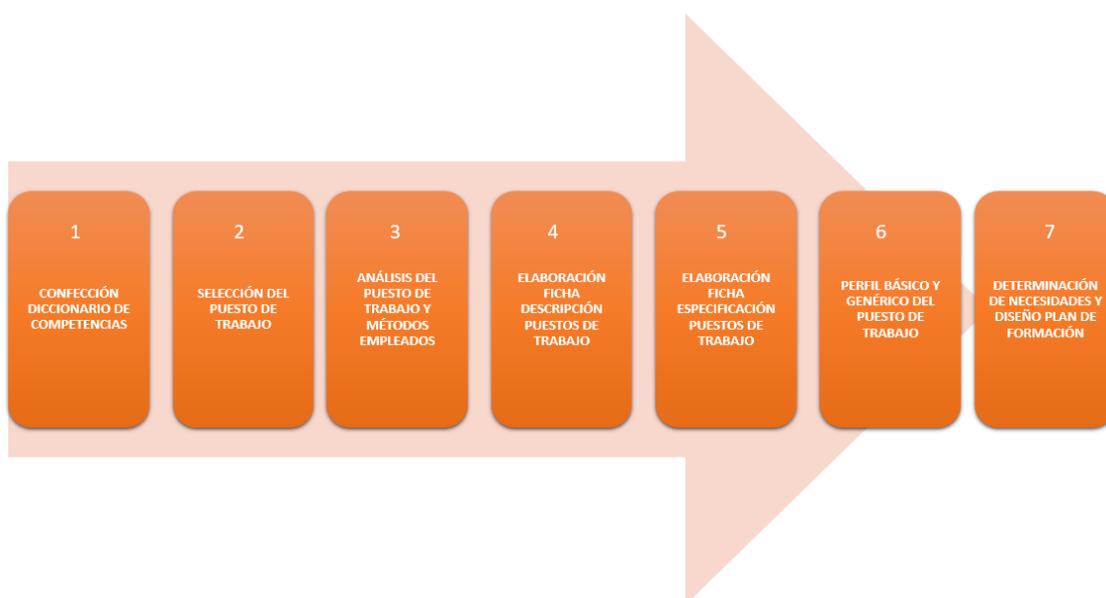


ILUSTRACIÓN 12 FASES EN LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE TFG

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El diagrama de la Ilustración 12, muestra las etapas de este trabajo final de grado, consta de siete fases las cuales serán explicadas con detalle a continuación, todas ellas respetan un orden lógico y son clave para entender la finalidad de este proyecto, comprender la metodología del mismo y estar en condiciones de poder realizar propuestas de mejora.

3.1 CONFECCIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Esta selección de competencias relacionadas con las necesidades de la organización está basada en buenas prácticas de los recursos humanos, fundamentadas en teorías previamente descritas por autores y especialistas en la materia. Se ha trabajado en el análisis de la organización para determinar la situación actual y conocer sus necesidades, con el fin de identificar, explicar y dar un baremo a cada una de las competencias. Resulta imprescindible hacer referencia nuevamente al concepto de competencia, entendido por Martha Alles (2016) como el conjunto de características personales que conllevan comportamientos que derivarán en un rendimiento efectivo y eficiente en un puesto de trabajo. En definitiva, se trata de reconocer los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un determinado puesto de trabajo con el fin hacer frente a unas demandas concretas. Por ello el formato presentado en este proyecto, pretende una explicación de cada una de las competencias enunciadas en el Diccionario, establecer unos niveles de referencia o lo que es lo mismo una distribución escalonada, que para este caso en concreto abarcan hasta cuatro grados denominados A, B, C y D, donde en función del cumplimiento de dicha competencia se determina los mismos, siendo D el grado máximo de competencia o nivel directivo, el grado C hace referencia a un grado alto o nivel intermedio, B grado medio o nivel intermedio-inicial y A representa un grado bajo o nulo de la competencia o nivel inicial. Establecer estos niveles ha ayudado a realizar una distinción en los requerimientos de las competencias.

Estructura de cada competencia dentro del Diccionario:	
Título	Nombre de la competencia
Definición	Desarrollo y declaración de la competencia
Niveles	Muestran el grado en el que están desarrolladas las competencias

TABLA 6 ESTRUCTURA DE UNA COMPETENCIA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE AL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Para determinar cómo identificar las competencias para cada puesto de trabajo se debe definir el perfil de competencias; perfil genérico, básico y predictivo. Partiendo de la información recogida en apuntes de la asignatura

de RRHH del grado de GAP, para elaborar el **perfil genérico** se ha necesitado el diccionario de competencias de la organización analizada, y se han asignado unas competencias concretas genéricas asociadas a unos niveles requeridos para el puesto de trabajo a estudiar. Con resultado de un perfil que permite reconocer conductas genéricas distribuido en niveles. Para poder determinar el **perfil básico** además de tener acceso al diccionario de competencias de la organización también resulta imprescindible el uso de técnicas de investigación cualitativas, como es el panel de expertos, entendido como la reunión de expertos con el fin de definir los objetivos generales así como estándares de éxito de la organización y puestos de trabajo, es decir, esclarecer contenidos, factores clave y hándicaps en cada puesto de trabajo, en perspectiva a describir características que lleven un a rendimiento mayor del mismo, estableciendo como ejemplo a empleados con éxito. Obteniendo un conjunto de competencias y niveles más completos que en el perfil genérico. Finalmente el **perfil predictivo**, además del diccionario y panel de expertos anteriormente mencionados incorpora la planificación de entrevistas de incidentes críticos, es decir realizar preguntas a trabajadores muy eficientes y aquellos que tienen un rendimiento dentro de la media con el fin de encontrar las razones, conocimientos, habilidades, actitudes que tiene cada trabajador y determinar cuáles emplea, es decir, tener conocimiento del procedimiento que utiliza un empleado "exitoso" en una situación crítica.

La técnica empleada para evaluar las competencias y en la que se ha basado la recogida de información ha sido el cuestionario, incluyendo preguntas de respuesta cerrada y/o abierta sobre competencias esenciales y el nivel necesario de las mismas. En conclusión, el Diccionario de competencias se puede presentar como una base de datos donde están plasmadas las competencias que son necesarias en una organización, administración pública, a partir de profesionales con experiencia, con alto rendimiento, consensuada por los miembros de la organización y aprobada por la dirección.

3.2 SELECCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Este proyecto de final de grado tiene por título la elaboración de un perfil genérico y básico de un empleado de la Administración Pública. Con el fin de poder realizar una correcta tarea de investigación, se hizo uso de técnicas cualitativas y se propuso al Ayuntamiento de Picassent una entrevista con el responsable del departamento de contratación de personal. En la reunión se consensó que el análisis del puesto de Auxiliar Administrativo, en el área funcional de gestión tributaria era una necesidad en vistas a generar una oferta pública de empleo, debido a la acumulación o exceso de numero de tareas para un plazo de hasta seis meses. De las muchas utilidades y aplicaciones derivadas del análisis de puestos, mencionadas y explicadas anteriormente, el motivo por el cual se ha seleccionado este puesto en concreto, es para que el Ayuntamiento pueda disponer de la mayor información posible para establecer unas condiciones que permitan un correcto reclutamiento y selección del personal para dicho puesto de trabajo.

Según Manuela Pardo y Roberto Luna (2006) cada vez es más grande el esfuerzo por desarrollar procesos mucho más objetivos en la selección del personal. Se deben realizar procesos complejos para conseguir los candidatos mejor preparados dentro de un contexto particular como es el de la Administración Pública. Los costes de la no selección, o no seleccionar a la persona adecuada, no son exclusivamente económicos, también pueden derivar en costes sociales y psicológicos. Dentro de las muchas particularidades que tiene el Sector Público para reclutar a personal, su esencia se relaciona en atraer candidatos cualificados y bien preparados para posteriormente empezar con el proceso de selección el cual mediante técnicas específicas, objetivas y fiables valorará la adecuación y el ajuste del candidato al perfil del puesto. En definitiva, este proceso de reclutamiento actúa como un filtro relativo a que personas va dirigida la oferta de empleo público. Tan importante es realizar un correcto proceso de reclutamiento como el de selección, entendido como el conjunto de técnicas e instrumentos que permitirán asegurar que el candidato puede cubrir de una manera eficiente el puesto de trabajo.

3.3 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Para desarrollar este apartado el primer paso es realizar una revisión bibliográfica o investigación documental sobre el eje o herramienta principal para la elaboración de un perfil genérico y básico, el Análisis de Puestos de Trabajo. Para ello se ofrecerá información sobre el concepto de APT, el proceso a seguir, las etapas de las que consta, las utilidades del mismo análisis y métodos de recogida de información para que estos análisis sean lo más detallados posible de los puestos de trabajo.

3.3.1 CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

En este apartado se va a desarrollar que es y para qué sirve un análisis de puesto de trabajo, el proceso de análisis o APT, la descripción de un puesto y su especificación y los planes de formación para una empresa u organización ya que todo esto ayudará a poder determinar el resultado del análisis. Se define el concepto de puesto de trabajo como un lugar ocupado por personas en una misma organización o empresa donde se desempeñan actividades o tareas para conseguir productos o servicios en un marco social. En primer lugar, se observará que tipo de información se puede conseguir a través del análisis de puesto de trabajo donde se plantearán una serie de preguntas:

- ¿Qué hace el trabajador?
- ¿Por qué lo hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Qué resultado tiene lo que hace?

Y para ello se dará uso a una serie de herramientas como el cuestionario, la entrevista, la observación etc. Por lo que, como resultado del análisis, se obtendrá información necesaria para una buena selección, diagnóstico... de las carencias formativas, identificando variables para determinar el rendimiento del puesto y posteriormente proponer planes de formación que se ajusten a cada puesto. A continuación, se expondrán carias definiciones de análisis y descripción de un puesto según varios autores:

<p><i>“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”.</i> (Bemis, Belenky y Sede, 1983).</p>
<p><i>“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 de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio, y que diferencian al trabajo de todos los demás.”</i> (Lanham, 1962)</p>
<p><i>“Proceso por el que un puesto es descompuestos en sus partes componentes y éstas son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo”.</i> (Gael, 1983).</p>
<p><i>“El análisis de un puesto es la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”</i> (William Werther y Keith Davis, 1995)</p>
<p><i>“El análisis de puesto debe considerarse el punto de partida para todas las funciones relacionadas con el personal, que se lleva a cabo en las organizaciones”.</i> (Ash y Levine, 1980).</p>

TABLA 7 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

FUENTE: ELABORACIÓN SEGÚN LA DEFINICIÓN DE DIFERENTES AUTORES

En conclusión, se observa que el análisis, si se entiende como una descripción del puesto de trabajo, concretando su contenido o tareas, y responsabilidades, es la clave para poder determinar y destacar los puntos fuertes y débiles sobre un puesto de trabajo en concreto, y con lo que toda organización puede basarse para poder establecer mejoras.

3.3.2 PROCESO DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Cada empresa u organización tiene una forma particular de desarrollar una amplia variedad de tareas y poder asignarlas a una o varias personas. En esto consiste el diseño de un puesto de trabajo, en desarrollar qué tareas corresponden a cada puesto y qué responsabilidad le acompaña. El diseño de un puesto consiste en un proceso que consta de tres fases las cuales van del más general a lo más específico. En primer lugar, se observa la estructuración del trabajo y asignación de las funciones a desempeñar. En segundo lugar, se realizará un análisis del puesto, donde se obtendrá una descripción del mismo y donde se indicarán las tareas que incluye. Y, por último, se desarrollarán las características de quien tiene que desempeñar el puesto.

En resumen, el objetivo del análisis del puesto de trabajo consiste en conocer en profundidad los puestos de trabajo que componen la organización. Es relevante, tener en cuenta que se hace referencia a la descripción de los puestos y no de atribuciones personales de los ocupantes ni su desempeño en los propios puestos. Con el fin de obtener un clima de trabajo basado en la confianza dentro de la organización antes de iniciar este proceso de análisis de puestos de trabajo es recomendable informar e involucrar a todos los trabajadores. El análisis de un puesto, supone un proceso el cual vamos a clasificar en cuatro etapas:

OBJEIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Selección • Formación • Compensación • Motivación
DELIMITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Objeto • Momento • Responsable
APLICACIÓN DE TECNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Cuestionarios • Observación directa • Mixtos • Diarios
REDACCIÓN DE DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Descripción básica • Especificaciones

TABLA 8 PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

FUENTE: LIBRO DE RECURSOS HUMANOS PARA TURISMO

3.3.3 ETAPAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Las etapas del análisis de puestos de trabajo según Carrasco (2009) son hasta seis, desde establecer el objetivo del propio análisis hasta la aprobación y presentación del mismo, nombradas y descritas a continuación:

1. Establecimiento de objetivos: En esta etapa se fijarán los límites del propio análisis o, en otras palabras, especificar el uso de la información obtenida.
2. Planificación y puesta en marcha: Esta etapa puede subdividirse en tres fases:
 - a) Constitución de un Comité de Seguimiento del Proyecto: Reunir a las personas experimentadas, con capacidad suficiente, que evaluarán el seguimiento de la aplicación del método de análisis.
 - b) Elaboración de un plan y calendario de trabajo: Especificar la transcripción a tiempos de los procesos y acciones para llevar a cabo el proyecto.
 - c) Divulgación del proyecto: Dar publicidad al proyecto en la propia organización.
3. Recogida de información: En esta etapa se obtendrá toda la información necesaria de los puestos de trabajo que se pretenda estudiar.
 - a) Recogida de documentación
 - b) Inventario preliminar de puestos
 - c) Desarrollo del método elegido de recogida de información
4. Análisis de la información y elaboración de un borrador de descripciones de puestos de trabajo. El núcleo del proyecto, analizar, evaluar, estudiar la información recogida con el fin de poder elaborar la descripción del puesto de trabajo.
5. Contraste de la descripción de puestos. Es muy importante realizar comprobaciones de las descripciones realizadas de los propios puestos de trabajo, es una etapa reactiva y que permite realizar modificaciones en caso necesario.

6. Aprobación y presentación. Última etapa del proyecto, dar validez a los análisis realizados y hacerlos llegar a todo el personal que se vea implicado, para su posterior implementación.

3.3.4 UTILIDADES DEL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

Existen muchas utilidades que se pueden obtener a partir del Análisis de Puesto de Trabajo, por lo que hace que sea tan importante dentro de una organización el gestionarlas. Son diversas las aplicaciones que pueden surgir de un APT realizado correctamente. Algunos autores coinciden en muchas de estas aplicaciones, pero a continuación detallaremos algunas según Mondy (2010) propone una tabla clasificatoria de una larga lista de posibilidades de aplicación:

- Planeación de RRHH: En primer lugar, se debe conocer las exigencias y requisitos del puesto dentro de una organización.
- Reclutamiento y Selección: Gracias a la información que se obtendrá a partir de las DPT y EPT será de gran ayuda para seleccionar al personal cualificado para desempeñar el puesto de trabajo analizado.
- Capacitación y Desarrollo: Para que se ajuste a diversos puestos de trabajo en la organización es necesario una clara determinación de las destrezas de cada uno, ya que si un empleado no obtiene la capacidad que se precisa, se necesitara un plan de formación que le ayude a conseguir alcanzarla o desarrollarla.
- Evaluación del desempeño: Para que la persona encargada dentro de la organización pueda evaluar al trabajador como lleva a cabo su trabajo, deberá revisar la información aportada por el APT y comprobar los objetivos del puesto evaluado.
- Remuneración: Al tratarse de funcionarios públicos, según el cuerpo o grupo al que pertenezcan obtendrán mayor retribución monetaria o menor.
- Seguridad y salud: Gran parte del APT se basa en los riesgos que pueda ocasionar el puesto de trabajo y las condiciones en las que se desenvuelven para desempeñar el trabajo

- Consideraciones legales y las relaciones laborales con los empleados: Los datos que aportan serán de utilidad a la hora de tomar decisiones en base a los RRHH.
- Análisis de puestos para equipos: Es importante trabajar en equipo, ya que constantemente surgen modificaciones en las organizaciones y a su vez en los puestos de trabajo, por lo que la APT ayudara a encajar diversos puestos entre sí.

3.3.5 MÉTODOS PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN

En toda organización son necesarios una serie de métodos para recabar información. La selección del método se basar en la forma en la que será utilizada esa información recabada y el que sea más factible según el puesto. Como podemos ver en Gestión de Recursos Humanos, 4ª Edición, 1997 (Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue) y Fundamentos de Recursos Humanos, 2004 (M.ª del Carmen De la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado) los métodos destacados entre las organizaciones son: Método de observación, método de cuestionario, método de la entrevista, métodos mixtos y el método diario. A continuación, se va a recopilar los métodos anteriormente mencionados:

- MÉTODO DE OBSERVACIÓN: Es uno de los más usados, ya que aporta mayor eficiencia a la hora de observar los tiempos, movimientos y métodos a desempeñar, ya que se encarga de observar las tareas y funciones realizadas por el trabajador en su puesto de trabajo.
- MÉTODO DE CUESTIONARIO: Se basa en desarrollar un formulario, con el que obtendremos la información necesaria del candidato, el cual tendrá que cumplimentar y devolver a la persona encargada del departamento de recursos humanos para su estudio.
- MÉTODO DE LA ENTREVISTA: Se ejecuta a través de una conversación de forma directa con el candidato, pudiendo ser estructuradas o no estructuradas. Suele durar aproximadamente una hora y pueden ser individuales, de grupo, con el superior...

- MÉTODOS MIXTOS: Consiste en la combinación del método de cuestionario y el de entrevista. Esta combinación dependerá del objetivo del análisis de la empresa u organización para desempeñar el puesto.
- DIARIOS: Se basa en el análisis del propio trabajador del puesto, en el que especifica diariamente las funciones a desempeñar en el puesto y el tiempo dedicado a cada una.

A continuación, expondremos las ventajas e inconvenientes de cada uno de los métodos anteriormente expuestos:

MÉTODO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<u>MÉTODO DE OBSERVACION</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Método objetivo ▪ Obtención de datos reales ▪ Sencillo y evidente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran inversión de tiempo. ▪ No es aplicable a puestos con mayores dificultades y no repetitivos.
<u>MÉTODO DE CUESTIONARIO</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtiene más información de diferentes candidatos. ▪ Fiable ▪ Es fácil de realizar, ya que compensa cuando hay que analizar muchos puestos similares 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede dar a confusión para el trabajador a la hora de cumplimentar. ▪ Subjetivo ▪ Puede generar excesiva confianza por su inicial facilidad.

<p><u>MÉTODO DE LA ENTREVISTA</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es más fácil obtener información de forma directa ▪ Para todo tipo de puestos de trabajo ▪ Muy flexible 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede dar lugar a confrontación entre opinión y hechos. ▪ Pérdida de tiempo excesivo. ▪ Coste elevado, ya que se requieren de expertos.
<p><u>MÉTODOS MIXTOS</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Más completo ▪ Neutraliza las desventajas. 	
<p><u>DIARIOS</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtención de información más detallada en puestos más especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El trabajador invierte mucho tiempo. ▪ El trabajador puede extremar la importancia del puesto

TABLA 9 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL LIBRO RECURSOS HUMANOS PARA TURISMO (2006)

En este apartado también se hace referencia al método utilizado en la recogida de información. Se han descrito diferentes técnicas y métodos para recopilar datos que contribuirán al propio análisis de los puestos de trabajo. Por ello, para poder llegar a este objetivo y realizar un análisis de calidad, se ha hecho uso del cuestionario, entendido como el instrumento que permite realizar preguntas concretas y estructuradas, sobre el puesto de trabajo, entre ellas, las relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes necesarias. Además su elaboración no es demasiado compleja, aunque no por ello se debe subestimar, y por ese motivo se le ha dedicado todo el tiempo que ha sido menester.

El primer paso consiste en confeccionar un modelo de cuestionario donde figuren las preguntas necesarias y que abarque todas las áreas de interés para los objetivos finales, el correcto reclutamiento y selección así como el poder aumentar las capacidades, conocimientos, experiencias, motivación de las personas que ocupan dichos puestos de trabajo. El segundo paso es hacer llegar el propio cuestionario a todos los empleados implicados en la investigación, y teniendo en cuenta las circunstancias y riesgo biológico, que ha llevado a declararse el estado de alarma en España desde mediados de marzo de 2020, se ha procedido a hacer uso de herramientas informáticas, como es, el del correo electrónico, puesto que a través de él, podemos hacer llegar el cuestionarios a los diferentes empleados de la administración y nos permitirá realizar todo tipo de preguntas en las cuales cabe destacar las de tipo abiertas y cerradas, es decir algunas de ellas permiten tener mucha información y otras son guiadas con el fin de facilitar la experiencia al trabajador colaborativo. Gracias a los avances tecnológicos, se pueden recibir los resultados de dichas preguntas en un espacio temporal muy reducido, sin necesidad de ningún desplazamiento, además de garantizar la confidencialidad de sus respuestas. Estos trabajadores han sido previamente informados y autorizados por parte del personal correspondiente del Ayuntamiento de Picassent. El último paso de esta tercera etapa es el manejo de la información recogida, es decir un tratamiento de los datos recopilados mediante el cuestionario con el fin de estar en condiciones y tener todas las herramientas necesarias para proceder a elaborar las fichas de descripción de puestos de trabajo así como la de especificación de puestos de trabajo. En los anexos de este trabajo final de grado se adjunta el cuestionario del que se ha hecho uso para poder realizar las citadas DPT y EPT. El cuestionario está inspirado y basado en autores y profesionales en esta materia como Dessler, G (2009) y Carrasco Carrasco, J (2009), adaptado a un contexto particular como es el de la administración pública y aparece en el Anexo 1 del presente TFG.

3.4 ELABORACIÓN FICHA DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO

Respecto al contenido de este apartado siguiendo un orden lógico es imprescindible hacer mención al concepto de descripción de puestos de trabajo y luego esclarecer los métodos específicos para su tratamiento y elaboración, mostrando el contenido de la ficha DPT.

3.4.1 CONCEPTO DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO (DPT)

La descripción de un puesto de trabajo es una herramienta indispensable en los recursos humanos, la cual se encarga de nombrar las funciones o tareas y responsabilidades que constituye cada uno de los puestos de una empresa u organización, estableciendo el objetivo a cumplir por cada uno de ellos. A continuación, mencionaremos algunas definiciones de la descripción de un puesto de trabajo según diversos autores:

"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).
"La descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace)". (Chiavenato, 2011)
"Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto". (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

TABLA 10 DEFINICIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

FUENTE: ELABORACIÓN SEGÚN DIFERENTES AUTORES

Por lo que se puede decir, que el objetivo de la descripción de un puesto sería concretar más detalladamente las funciones y tareas de un puesto, para que la persona que las desempeñe lo haga de la mejor manera posible.

Las DPT constan en un documento en forma de narración, donde se especifican los puestos de trabajo, las relaciones sociales del mismo con diferentes organizaciones, las condiciones físico-ambientales, las relaciones sociales, y las exigencias para su ocupación. No existe un documento igual para todas las organizaciones, aunque la mayoría coinciden en algunos aspectos. A continuación, nombraremos los más destacados según Dessler (2009):

- Identificación del puesto: Nombre del puesto, estatus, división...
- Resumen del puesto: sintetiza su esencia e incluye únicamente sus principales funciones o actividades.
- Obligaciones y responsabilidades: parte central de la DPT en la que se incluyen las principales obligaciones del puesto de trabajo dentro del conjunto de la organización.
- Autoridad del titular: autoridad para la toma de decisiones, supervisión directa de otros puestos, autoridad para elaborar presupuestos, etc.
- Estándares de desempeño: estándares que debe alcanzar el empleado en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la DPT.
- Condiciones laborales: descripción de las condiciones ambientales y físicas en las que se desarrolla el trabajo.
- Especificaciones del puesto: descripción de las cualidades que deben tener los ocupantes del puesto para su desempeño.

En definitiva, podemos destacar que una DPT para que pueda estar cada vez más completa, dependerá de la información que se obtenga de la APT, cuanto más información se clasifique en una APT, mayor contenido podrá recopilar la DPT.

3.4.2 CONTENIDO FICHA DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO

Partiendo de los resultados obtenidos, mediante la técnica de recogida de información del cuestionario de análisis de puestos de trabajo, se está en condiciones de desarrollar y clasificar los datos en al menos dos plantillas o fichas, la DPT y la EPT. Por lo que respecta a estas fichas de la descripción y especificación de puestos de trabajo son cumplimentadas por la persona analista. Es importante destacar que esta clasificación a la que se hace referencia hará mención a unos estándares u objetivos mínimos que requiere el puesto de trabajo en la DPT, y que son necesarios en el trabajador en el caso de la EPT.

El contenido mínimo que aparece en la ficha DPT está basado en el cuestionario previo y es además de la identificación del puesto, una descripción del puesto en sí incluyendo sus tareas, actividades y funciones y a su vez realizando una distinción entre las habituales y específicas, las requeridas en circunstancias especiales, también serán incluidas en esta ficha tanto las responsabilidades, obligaciones y deberes que serán necesarios para un correcto desempeño del puesto de trabajo. En esta misma plantilla se ha pretendido reunir la mayor información posible, por ello resulta necesario hacer referencia a las relaciones tanto internas como externas necesarias y los equipos de trabajo o materiales para su funcionamiento. A continuación se muestra en la siguiente figura un resumen de lo que representa la descripción del puesto de trabajo:

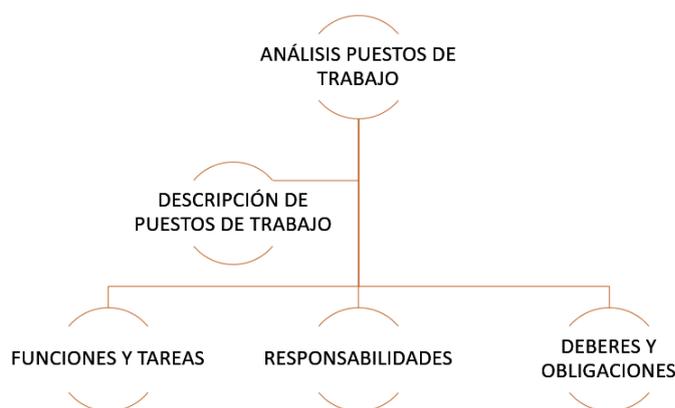


ILUSTRACIÓN 13 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE MONDY (2010)

3.5 ELABORACIÓN FICHA ESPECIFICACIÓN PUESTOS DE TRABAJO

Del mismo modo, se define el concepto que es una ficha de especificación de puesto de trabajo así como el contenido mínimo de esta.

3.5.1 CONCEPTO ESPECIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO (EPT)

Las EPT detallan las características que una persona debe tener para desempeñar el puesto como, las aptitudes, experiencias, habilidades etc. Por lo que, en definitiva, se encargan de detallar las condiciones que un empleado debe tener para poder ejercer en un puesto. Con esto último se hace referencia a aspectos sociales, cognitivos, físicos de la persona que ocupara el puesto de trabajo.

3.5.2 CONTENIDO FICHA DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO

Como se ha mencionado en el apartados anteriores, si la descripción del puesto de trabajo ayudaba a identificar los estándares u objetivos mínimos del puesto de trabajo, la especificación del puesto de trabajo se centra en el trabajador, es decir, que características debe reunir la persona que ocupará el puesto de trabajo para que tenga el rendimiento deseado. Estas características hacen referencia concretamente a los conocimientos mínimos, habilidades, destrezas que resultan imprescindibles así como a las actitudes y comportamientos que deben seguirse para que sea exitoso el rendimiento en dicho puesto de trabajo. También se debe incluir por su influencia directa en el desempeño, las condiciones ambientales de trabajo y riesgos del puesto de trabajo. Este conjunto de factores anteriormente citados representará la plantilla EPT utilizada después de la recogida de información por parte del analista. A continuación se muestra en la siguiente figura un resumen de lo que representa la descripción del puesto de trabajo:



ILUSTRACIÓN 14 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE MONDY (2010)

3.6 RESULTADOS DEL ANÁLISIS, EL PERFIL GENÉRICO Y BÁSICO

Una vez confeccionado el Diccionario de Competencias y cumplimentadas las fichas de DPT y EPT se procede al tratamiento de datos con el fin de poder elaborar un informe final que resultará de la unión de lo plasmado en ambas fichas, generando en sí un perfil competencial para el Auxiliar Administrativo del Ayuntamiento de Picassent. En el siguiente capítulo se detallarán los resultados obtenidos, después de una fase de comprobación de los mismos a través de técnicas de investigación cualitativas, como una entrevista dirigida a validar los datos con personal jerárquicamente superior, comprobar su veracidad y asegurar que no haya desviaciones que puedan requerir de alguna acción de capacitación y/o entrenamiento.

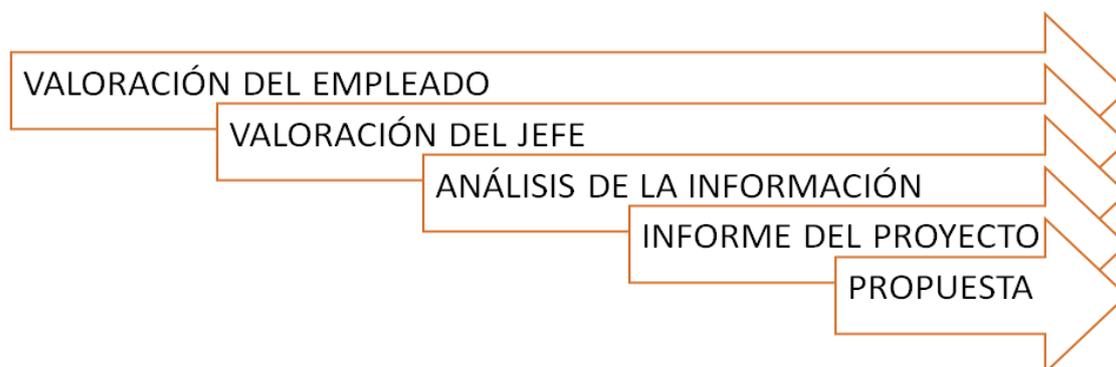
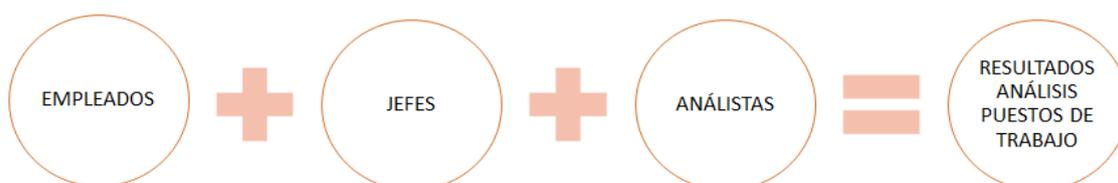


ILUSTRACIÓN 15 PROCESO DE OBTENCIÓN DE RESULTADOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (V CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.)



ILUSTRACIÓN 16 HERRAMIENTAS PARA DETERMINAR LOS PERFILES DE COMPETENCIAS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE APUNTES DE LA ASIGNATURA DE RRHH

El resultado esperado no es otro que la elaboración de un perfil genérico y básico para el puesto de trabajo de auxiliar administrativo. Para el **perfil genérico** es necesario acudir al Diccionario de Competencias y la asignación de competencias genéricas indicando el nivel requerido en cada una de ellas. Este perfil va a permitir conocer comportamientos genéricos escalados en niveles. Por su parte para el **perfil básico** además del mencionado Diccionario de Competencias también requiere de un Panel de Expertos cuyo papel es establecer objetivos a nivel general y criterios de éxito de la Administración Pública para cada tipo de puesto de trabajo, establecer contenidos, criterios de desempeño, factores clave y posibles adversidades para lograr el éxito, también corresponde esclarecer cuales son las características para un mayor desempeño y mostrar ejemplos de lo que hacen ocupantes con altos rendimiento en el puesto de trabajo. Este perfil ofrece información muy detallada sobre las competencias y sus niveles.

3.7 PLAN DE FORMACIÓN

Es la etapa final, se parte de la información y resultados obtenidos del análisis del puesto de trabajo. Resulta completamente necesario conocer el concepto de plan de formación, cuáles son sus objetivos, de que etapas consta y la relación que mantiene con el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

3.7.1 CONCEPTO DE PLAN DE FORMACIÓN

En este apartado se hablará de qué es la formación, cuáles son los objetivos que se conseguirán con la misma, y analizaremos cada una de las etapas para desarrollar un plan de formación en la administración pública. Actualmente es importante para las administraciones públicas, que sus empleados estén mejor preparados y para ello implantan planes de formación y así conseguir que sus trabajadores se diferencien de la competencia y estén mejor cualificados para desempeñar el puesto. En primer lugar, es importante definir el concepto de formación, según Manuela Pardo y Roberto Luna (2006) "La formación consiste en modificar o desarrollar competencias mediante la experiencia o el estudio, aplicando un esfuerzo sistemático y planificado con el fin de conseguir una determinada capacitación del colectivo destinatario"

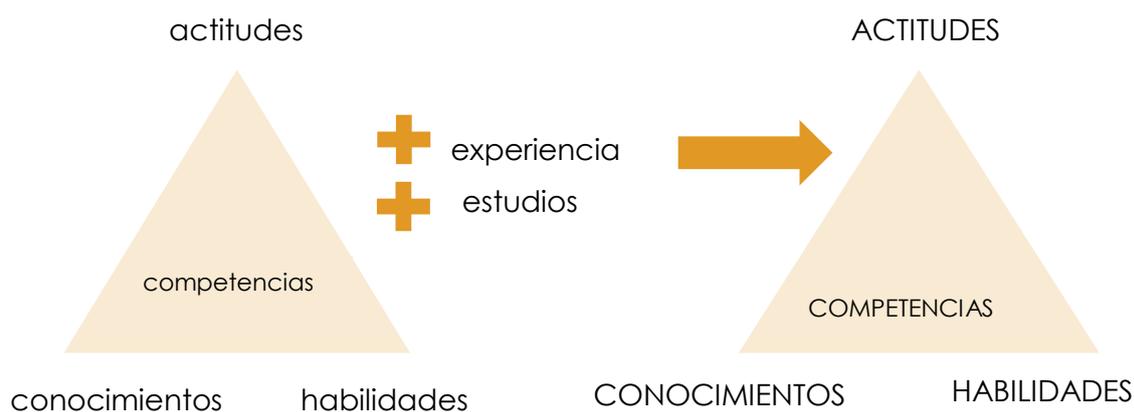


ILUSTRACIÓN 17 DEFINICIÓN DE FORMACIÓN

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE PARDO Y LUNA (2006)

A partir de la definición anterior, se está en condiciones de desarrollar el concepto de plan de formación, entendido como el documento donde se plasman las medidas específicas de formación a través de las cuales se consigue un mayor conocimiento, habilidades y actitudes (competencias) de los trabajadores de la administración pública durante un periodo establecido.

3.7.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE FORMACIÓN

Los planes de formación tienen como fin beneficiar a la organización y empresas, a través principalmente de que todos los trabajadores desempeñen un buen trabajo y sepan adaptarse a cualquier cambio o circunstancia, por lo podremos decir que sus objetivos principales según indicó Chiavenato (2011) serían:

- Preparar a las personas para desempeñar diferentes tareas del puesto. Es decir, dotar a los empleados de las competencias necesarias para llegar al rendimiento deseado.
- Dar oportunidad para un buen desarrollo personal tanto para sus actuales puestos como para otros futuros más complejos. O lo que es lo mismo, apoyar la promoción interna desarrollando el potencial de los empleados, y ayudándoles a profundizar en su carrera profesional.
- Motivar a los trabajadores creando un buen ambiente y adaptarlos las nuevas tendencias laborales. Aportar una cultura común entre los trabajadores. Desarrollar sistemas de satisfacción y motivación, aumentando su cualificación profesional.

En definitiva, de dichos objetivos se puede desprender que se trata de, una actualización de las competencias con el fin de poder responder a las necesidades requeridas en el puesto de trabajo, potenciando la comunicación, sociabilización y generando un buen clima de trabajo.

3.7.3 ETAPAS DEL PLAN DE FORMACIÓN.

Partiendo de los resultados obtenidos en el análisis del puesto de trabajo, se pueden detectar necesidades de formación, si este fuese el caso, habría que determinar un plan que responda al porque se quiere iniciar, en que área se debe profundizar, a quien va dirigida, como se impartirá, cuando se hará y donde, determinar el lugar de realización de la misma. No se debe olvidar la evaluación del plan con el fin de conseguir un feedback con el fin de mejorar posibles sucesivos planes de formación. A continuación, estableceremos una serie de etapas para constituir un plan de formación para una empresa u organización, se pueden resumir en 8 etapas según Manuela Pardo y Roberto Luna (2006).

1. Identificación de los destinatarios: Recabar información de las personas que van a recibir la formación. Entre los factores a tener en cuenta en esta etapa son, la cantidad de trabajadores que van a recibir la formación, la edad, la experiencia, formación previa, disponibilidad de tiempo, motivación etc. Por lo que, en definitiva, en esta etapa se identifica el estilo de aprendizaje del grupo que se va a formar.
2. Formulación de objetivos: Redactar correctamente los objetivos es clave y se podrán utilizar posteriormente para compararlos con el rendimiento obtenido tras la jornada formativa. Se deben redactar en función del trabajador/es que asistan a la formación, atendiendo a las competencias que se han utilizado para describir el puesto. Los objetivos deseablemente deben ser evaluables y realistas (tiempo, medios que se dispone, características de los destinatarios, etc.)
3. Selección de contenidos a impartir: en esta fase se deben seleccionar los contenidos que cubrirán las competencias, así como establecer una correcta secuenciación de los mismos.
4. Definición de metodología didáctica: si en la etapa anterior se han seleccionado los contenidos, en esta se eligen los métodos y técnicas para la transmisión de la formación. Técnicas de comunicación

unipersonal (clases, conferencias, lecturas, etc.), técnicas más participativas (ejercicios prácticos, simulaciones, capacitación en el puesto de trabajo, etc.) o técnicas que fomenten dicha participación y descubrimiento personal (discusiones en grupo, inmersión en escenarios, etc.)

5. Determinación del momento de impartir la formación: si la formación se va a dar dentro de la jornada laboral, fuera o una combinación de ambos.
6. Identificación del lugar de formación: Dentro o fuera de la empresa, su elección será basada en el tipo de aprendizaje, disponibilidad de espacio en la administración y/o instrumentos necesarios, factores económicos, etc.
7. Ejecución del plan: Un estudio sobre formadores necesarios para desarrollar el plan formativo. Desde los supervisores inmediatos, compañeros, personal del departamento de recursos humanos, especialistas de otros departamentos, asesores externos, o docentes de centros de estudios.
8. Evaluación de la actividad formativa: es la última etapa y permite revisar el plan y estudiar acciones para corregir posibles errores, además de analizar los resultados o efectos que la formación ha supuesto en la empresa.

3.7.4 RELACIÓN DEL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO CON EL PLAN DE FORMACIÓN

En relación a todo el contenido desarrollado durante este capítulo se puede establecer una relación directa entre el análisis del puesto de trabajo y el plan de formación de la organización. Como se citó en capítulos anteriores, por competencias se entiende el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para poder llevar a término una tarea de forma adecuada. Por este motivo, formar a un trabajador implica aumentar sus conocimientos, mejorar habilidades y adoptar actitudes que le permitirán realizar funciones de manera adecuada. Es fundamental, recordar la relevancia de la formación ya que esta acción implicará un mayor rendimiento de los

trabajadores, que a su vez depende de distintos factores. Si se tienen unos conocimientos adecuados, es más probable que un trabajador rinda al nivel deseado de la Administración Pública. Además, las habilidades del empleado determinan también su productividad en la misma. Finalmente, se debe tener en consideración las actitudes personales del mismo para desempeñar el puesto de trabajo. Con la información citada anteriormente, lo que se quiere transmitir es que un empleado sin los adecuados conocimientos, habilidades y actitudes no podrá llegar a ser competente. Es decir, el propósito final de la formación es conseguir desarrollar estas competencias, que se traducirán en tareas efectivas y eficientes para desarrollar lo dispuesto en el propio puesto de trabajo.

3.7.5 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES Y DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN

Después de la elaboración de un cuestionario cumplimentado por el empleado y posterior entrevista con su responsable, se ha concluido la necesidad de mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados del puesto de trabajo analizado. Para llegar a esta situación se ha requerido de un diagnóstico de necesidades de formación que para Roberto Luna y Manuela Pardo (2006) consiste en saber quién necesita y en que campos debe aplicarse dicha formación, no obstante, cabe conocer cuáles son los niveles de análisis para la determinación de necesidades de formación, según el esquema de McGehee y Thayer (1961) se pueden interpretar de la siguiente manera:

Nivel I: análisis organizativo. Se trata de conocer factores generales de la administración pública (cultura, objetivos, clima laboral, estructura, etc.), en otras palabras conocer el grado de implicación de la administración en relación a las acciones formativas y disposición de medios para su ejecución. Para ello se requiere de un análisis de factores que afecten a sus objetivos, se parte de objetivos estratégicos como puede ser un crecimiento de la plantilla.

Nivel II: análisis de tareas. Se parte del análisis del puesto de trabajo y para ello deben considerarse factores como la frecuencia de las tareas, su importancia para la administración pública y el grado de dificultad que supone para un

trabajador aprender correctamente dicha tarea. La formación debe ir dirigida a las tareas más frecuentes, importantes y difíciles.

Nivel III: análisis de personas. Centra su atención en la forma en la que se están llevando a término las funciones y actividades asignadas a los empleados para poder determinar quién requiere formación y de qué tipo. Es decir, determinar que el rendimiento de un empleado público es menor del esperado o requerido, por ello se apoya en el desarrollo de sus competencias entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes.

Este proyecto ha requerido en ciertos niveles de información interna proporcionada por responsables de contratación del ayuntamiento de Picassent y también del jefe de departamento así pues esta información ha sido complementada con el análisis del puesto de trabajo realizado.

Además por su parte para el diseño de un plan de formación es conveniente hacer referencia a lo expuesto en apartados anteriores, concretamente en las etapas para la elaboración de un plan de formación. Se parte de la detección de necesidades formativas y en concreto para este proyecto se ha planteado el por qué se debe ejecutar el plan de formación, determinar qué contenidos deben incluirse, identificar a los trabajadores que requieran dicha acción formativa, establecer cómo se debe impartir, determinar el lugar y por último contemplar una evaluación del propio plan. En el capítulo cuatro de este proyecto se detallarán cada una de las fases o etapas del plan de formación.

4 PROPUESTA

Este cuarto capítulo es el resultado de la aplicación de la metodología expuesta en el capítulo anterior y aplicada al puesto de Auxiliar Administrativo, durante el desarrollo de este capítulo se hará referencia al Diccionario de Competencias pues constituye un marco referencial para que los empleados conozcan sus exigencias laborales y además se pretenderá explicar, mediante el análisis de la información obtenida a través del cuestionario cumplimentado por los trabajadores y posterior entrevista con su responsable cuáles son las condiciones de trabajo del puesto de auxiliar administrativo. Es necesario hacer alusión a las herramientas previamente explicadas en el capítulo de metodología como son las fichas de descripción y especificación de puestos de trabajo. Es importante destacar que actualmente no existe un formato estándar, pero su esencia será además de la identificación del puesto, una descripción básica de las funciones y responsabilidades así como una especificación de requisitos mínimos que deben poseer los empleados que ocupen el puesto de auxiliar administrativo.

4.1 EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Siguiendo un proceso inicial de análisis de la organización y en función de sus necesidades, se ha tratado de identificar las competencias requeridas para esta entidad pública. Mediante la información aportada de los RRHH del Ayuntamiento se ha podido además explicar y nivelar cada una de ellas y como veremos en apartados posteriores esta información ha sido vital para la elaboración del perfil genérico y básico. Se definirá previamente el concepto de Diccionario de Competencias.

Un Diccionario de Competencias se puede describir como una recopilación de competencias, en el cual pueden ser añadidas todas aquellas competencias que se requieran. En toda organización u empresa debe realizarse un diccionario para poder aplicar las competencias necesarias. Y para ello, tendrán que identificar y definir las competencias a través de un procedimiento grupal y participativo.

En el Diccionario de competencias se descubren características personales relacionadas con el éxito en un determinado lugar de trabajo. El Diccionario está compuesto por 18 competencias, las cuales se encuentran en él por ser las más importantes en el sector laboral actual, el público. Y las cuales están desglosadas en diferentes niveles. Las competencias establecidas en el diccionario deben crearse en función a las necesidades del organismo o empresa.

El diccionario contempla una estructura desglosada a continuación:

- Título de Competencia
- Una definición general de la Competencia
- Niveles: Comportamientos específicos asociados a las competencias de cada persona.

GRADO A	Personas con un nivel bajo o nulo para el desarrollo de la competencia. Nivel inicial
GRADO B	Personas con un nivel estándar para el desarrollo de dicha competencia. Nivel Intermedio o inicial.
GRADO C	Persona con un nivel alto de desarrollo de competencia. Nivel Directivo o Intermedio.
GRADO D	Personas con el grado máximo de competencia. Nivel Directivo.

TABLA 11 NIVELES DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Con ello se procederá a continuación a mencionar todas las competencias consideradas más afines con sus respectivos niveles:

1. LOGRO

- ORIENTACIÓN AL LOGRO
- PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE

2. GESTIÓN DE EQUIPO

- DIRECCIÓN DE PERSONAS
- LIDERAZGO
- TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

3. GESTION PERSONAL

- AUTOCONFIANZA
- AUTOCONTROL
- FLEXIBILIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO
- EMPATÍA

4. ORGANIZATIVAS

- COMUNICACIÓN
- NEGOCIACIÓN
- NETWORKING
- COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

5. COGNITIVAS

- APRENDIZAJE Y UTILIZACIÓN DE CONOCIMIENTO
- CREATIVIDAD
- PENSAMIENTO ANALÍTICO
- PENSAMIENTO CONCEPTUAL

APRENDIZAJE Y UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO: Es la capacidad para aprender, lo que supone poner en práctica y ampliar conocimientos. La persona sigue alcanzando conocimientos.

- A. Preserva y comparte conocimientos
- B. Incrementa y ofrece conocimientos
- C. Investiga y difunde nuevos conocimientos
- D. Genera y comparte información y conocimientos

AUTOCONFIANZA: Ser capaz de conseguir con éxito una tarea o elegir el enfoque correcto para desempeñar un trabajo o solucionar un problema. Contribuye a mostrar confianza en las capacidades y decisiones.

- A. Confía en uno mismo
- B. Actúa con independencia
- C. Actúa con seguridad en sus cualidades
- D. Afronta nuevos retos o conflictos para lograr sus objetivos.

AUTOCONTROL: Capacidad para controlar las propias emociones y evitar reacciones negativas ante cualquier provocación, negativa u oposición por parte de otras personas o cuando se trabaja bajo niveles de estrés alto.

- A. Contiene las emociones
- B. Responde manteniendo la calma y con lenguaje correcto y positivo
- C. Controla el estrés con efectividad
- D. Controla la tensión del equipo y gana seguridad ante los obstáculos diarios.

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN: Es la capacidad y voluntad para conducir los propios intereses y comportamientos hacia objetivos o prioridades de la empresa. Es actuar en favor de las necesidades de la Organización, anteponiendo a veces a las de uno mismo.

- A. Se adapta y respeta las normas de la Organización
- B. Manifiesta afinidad con el proyecto de la Organización
- C. Actúa en favor a las prioridades de la Organización
- D. Apoya las necesidades de la Organización y sus consecuencias por delante de las de uno mismo.

COMUNICACIÓN: Es la capacidad de transmitir, explicar cualquier cosa de manera precisa y comprensible. Incluyendo la transmisión de información, ideas... ya sea de forma oral y/ o escrita.

- A. Transmite de forma Clara la información
- B. Asegurar la comprensión del mensaje y escucha las opiniones
- C. Adapta la comunicación a los intereses de los interlocutores
- D. Comunica en reuniones y establece vínculos.

CREATIVIDAD: Es la capacidad que nos permite saber plantear y resolver cualquier dificultad de forma destacada. Es establecer vínculos de conocimientos diferentes, planteando nuevas preguntas y ofrecer soluciones diferentes.

- A. Está abierto a nuevas ideas.
- B. Está preparado a nuevos enfoques metodológicos
- C. Encuentra conceptos nuevos dentro de nuestro entorno
- D. Fomenta la creatividad en su equipo

DIRECCIÓN DE PERSONAS: Es la capacidad de hacer que los demás actúen según nuestras ideas mediante el poder personal que la posición nos otorga. El estilo puede cambiar según las circunstancias o persona.

- A. Da órdenes e instrucciones dejando razonablemente las necesidades y exigencias claras.
- B. Pone límites
- C. Insiste y demanda un alto rendimiento
- D. Publicita los niveles de rendimiento logrados

EMPATIA: Es la capacidad para saber entender a los demás. Es saber escuchar correctamente los sentimientos o preocupaciones de los demás. Esta competencia determina la gran complejidad y profundidad que conlleva entender a los demás.

- A. Comprende los sentimientos y sus razones
- B. Entiende los sentimientos y sus razones
- C. Entiende los porqués
- D. Entiende los problemas de fondo

FLEXIBILIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO: Es la capacidad de trabajar de forma eficaz en diferentes situaciones, personas o grupos. Conlleva a comprender y valorar posturas diferentes y adaptar el enfoque según la situación.

- A. Adaptarse y ser flexible a los cambios del entorno
- B. Aplica las normas y adapta los comportamientos a las diferentes situaciones
- C. Hace cambios en un ámbito de actuación
- D. Adapta su estrategia

LIDERAZGO: Capacidad para asumir el papel de líder en un grupo o equipo. Por lo que conlleva a guiar a los demás, definir objetivos, planes de acción, orientación y motivación.

- A. Asegura una buena comunicación y orientación del grupo
- B. Promueve la eficacia y motivación del grupo
- C. Delega responsabilidades en el grupo para conseguir mayor rendimiento
- D. Actúa como modelo para asegurar una buena visión de futuro y consecución de objetivos

NEGOCIACIÓN: Es la capacidad de impulsar el consenso. Consiste en hacer coincidir criterios diferentes en situaciones determinadas para poder llegar a un acuerdo según su beneficio.

- A. Se reconoce los méritos de la persona para conseguir buenos acuerdos para todos
- B. Entiende la posición y los intereses
- C. Sabe lo que necesita y comprende las necesidades de los demás
- D. Rebate objeciones y promueve negociaciones para lograr lo máximo

NETWORKING: Es la capacidad para implantar contactos con una gran diversidad de personas, lo que permite ayudarse entre todos para todo tipo de situaciones. Es decir, se trata de ayudar a los demás y a su vez facilitar que los demás nos ayuden.

- A. Establece contactos informales
- B. Mantiene relaciones dentro y fuera de la organización
- C. Mejora la comunicación y promueve la colaboración
- D. Utiliza relaciones más íntimas y personales y a demás solicita nuevos colaboradores

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Es la capacidad de ayudar a los clientes, de satisfacer sus necesidades.

- A. Sostiene una buena comunicación y realiza un seguimiento del cliente
- B. Se preocupa por el cliente
- C. Atiende a las necesidades importantes del cliente
- D. Actúa con perspectiva a largo plazo

ORIENTACIÓN AL LOGRO: Es la capacidad para desempeñar un buen trabajo, donde los estándares pueden ser los propios rendimientos en el pasado y esforzándose en superarlos a través de medidas objetivas.

- A. Intenta hacer un buen trabajo
- B. Utiliza sus propios estándares en el trabajo
- C. Mejora el rendimiento
- D. Busca el mayor beneficio a largo plazo

PENSAMIENTO ANALÍTICO: Es la capacidad de entender una situación, desglosándola paso a paso. Incluye analizar las partes de un problema de forma sistemática, comparando entre los distintos elementos y establecer prioridades de forma racional.

- A. Desglosa los problemas, si asignar ninguna valoración.
- B. Identifica relaciones básicas
- C. Desglosa problemas complejos
- D. Realiza análisis complejos al detalle

PENSAMIENTO CONCEPTUAL: Es una competencia que se utiliza para establecer situaciones o relaciones que no son obvias y requieren de habilidades y rutinas de pensamientos específicos.

- A. Utiliza conceptos complejos, para analizar situaciones utilizando conocimientos adquiridos con la experiencia
- B. Hace que las situaciones complejas sean más claras
- C. Crea nuevos conceptos, para resolver dudas o problemas

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Es la capacidad de poder establecer líneas de actuación que mejoren los recursos y garanticen los objetivos esperados a través de una gestión eficaz tanto del trabajo de unos mismo como del de sus colaboradores

- A. Estructura su propio trabajo y prioriza sus actividades
- B. Organiza actividades con tiempo basándose en los recursos que dispone
- C. Organiza y programa objetivos a medio y largo plazo
- D. Evalúa y planifica objetivos con una visión global

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN: Capacidad para perseguir objetivos comunes para trabajar con los demás, formar parte de un grupo, trabajar en equipo y para que se haga de forma correcta, todos deben sentirse parte del grupo.

- A. Tener actitud y compromiso en trabajar como equipo
- B. Se escucha y se comparten conocimientos entre los miembros del grupo
- C. Se fomenta la participación de todos los del grupo
- D. Se promueve el espíritu de equipo

4.2 SELECCIÓN, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DE AUXILIAR ADMINISTRATIVO

En este apartado se presentarán los resultados obtenidos del análisis del puesto de trabajo analizado siguiendo la estructura que se ha presentado en el capítulo de la metodología, a través del procedimiento de investigación utilizado, el cuestionario que ha permitido de modo rápido y eficaz la obtención y elaboración de datos. Esta herramienta ha facilitado abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos preparados previamente de forma sistemática, cuyo contenido está directamente relacionado con el interés de la investigación. Las personas objeto de estudio que han aportado información son los Auxiliares Administrativos del Ayuntamiento de Picassent y concretamente ha requerido de la ayuda específica de dos auxiliares administrativos del área especializada en Gestión Tributaria, esta muestra se ha considerado representativa para el análisis ya que son las únicas personas de esta Administración Pública que ocupan dicho puesto de trabajo.

Datos de identificación del puesto: el puesto de trabajo Auxiliar Administrativo del Ayuntamiento de Picassent dentro del área de gobierno de Hacienda y Personal y concretamente en el servicio de Gestión Tributaria tiene un horario de lunes a viernes, trabajando un total de treinta y siete horas y media semanales con tipo de jornada continua y diurna, no realizando por norma general horas extraordinarias. Se encuentra en la escala de Administración General y su subescala es la de Auxiliar. Según la titulación exigida y lo establecido en el artículo 76 del TREBEP este puesto se encuentra dentro del grupo C y específicamente en el subgrupo C2, debido a que para su desarrollo se exige el Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria. Su forma de provisión o acceso al mismo puesto, puede ser de diferentes formas, en la situación analizada se deriva de la constitución de una bolsa de empleo por parte de la administración general del ayuntamiento de Picassent mediante concurso oposición libre. El ocupante de este puesto tiene la consideración de empleado público y para este caso en concreto se entiende como funcionario interino. El puesto de trabajo no dispone de personal subordinado y su puesto inmediatamente superior es de la categoría de Administrativo.

Requisitos de acceso al puesto de trabajo: para ser admitido en el puesto de trabajo el Ayuntamiento de Picassent ha fijado unos requisitos mínimos que deben reunir los ocupantes para poder desempeñar estas tareas públicas, entre estos requisitos destacan:

SER ESPAÑOL/A O MIEMBRO DE LA UNIÓN EUROPEA, DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 57 DEL RDL 5/2015. EN ESTE ÚLTIMO CASO, DEBERÁ ACREDITARSE EL DOMINIO DEL IDIOMA CASTELLANO ESCRITO Y HABLADO.

TENER CUMPLIDOS DIECISÉIS AÑOS DE EDAD, Y NO EXCEDER, EN SU CASO, DE LA MÁXIMA DE JUBILACIÓN FORZOSA.

ESTAR EN POSESIÓN DEL TÍTULO DE GRADUADO ESO O EQUIVALENTE SEGÚN LOS DISTINTOS PLANES DE ESTUDIOS. EN CASO DE TITULACIONES OBTENIDAS EN EL EXTRANJERO, DEBERÁ ESTARSE EN POSESIÓN DE LA CREDENCIAL QUE ACREDITE SU HOMOLOGACIÓN

NO PADECER ENFERMEDAD O DEFECTO FÍSICO QUE IMPIDA EL DESEMPEÑO DE LAS CORRESPONDIENTES FUNCIONES.

LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD HABRÁN DE ACREDITAR TANTO SU CONDICIÓN DE DISCAPACITADO/A, ASÍ COMO SU CAPACIDAD PARA DESEMPEÑAR LAS TAREAS O FUNCIONES DE LOS PUESTOS O PLAZAS A QUE ASPIRAN, MEDIANTE LA OPORTUNA CERTIFICACIÓN DEL ÓRGANO CORRESPONDIENTE.

NO HABER SIDO SEPARADO/A, MEDIANTE EXPEDIENTE DISCIPLINARIO DEL SERVICIO DE CUALQUIERA DE LAS ADMINISTRACIÓN PÚBLICO O DE LOS ÓRGANOS CONSTITUCIONALES O ESTATUTARIOS DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS, NI HALLARSE EN INHABILITACIÓN ABSOLUTA O ESPECIAL PARA EMPLEOS O CARGOS PÚBLICOS POR RESOLUCIÓN JUDICIAL, PARA EL ACCESO AL CUERPO O ESCALA DE FUNCIONARIADO, O PARA EJERCER FUNCIONES SIMILARES A LAS QUE DESEMPEÑABAN EN EL CASO DE PERSONAL LABORAL, EN EL QUE HUBIESE SIDO SEPARADO/A O INHABILITADO/A. EN EL CASO DE SER NACIONAL DE OTRO ESTADO, NO HALLARSE INHABILITADO/A O EN SITUACIÓN EQUIVALENTE QUE IMPIDA, EN SU ESTADO, EN LOS MISMOS TÉRMINOS EL ACCESO AL EMPLEO PÚBLICO.

ILUSTRACIÓN 18 REQUISITOS DE ACCESO AL PUESTO AUXILIAR ADMINISTRATIVO

FUENTE: BASES DE LA BOLSA DE EMPLEO DEL AYUNTAMIENTO DE PICASSENT

Descripción general del puesto de trabajo: la descripción a nivel general de este puesto de trabajo o lo que se puede expresar respondiendo a la pregunta en qué consiste este puesto, es decir, su objetivo final es contribuir al correcto desarrollo del servicio de Gestión Tributaria mediante la aplicación de funciones asistenciales y administrativas para que el departamento pueda llegar a cumplir sus funciones esenciales de atención ciudadana y servicio público.

Actividades generales del puesto de trabajo: entre sus actividades, tareas y funciones generales, habituales y más significativas se encuentran las siguientes:

1. Atención personal o mediante otros medios de telecomunicación a la ciudadanía con el fin de informar sobre el servicio ofrecido.
2. Clasificar y archivar documentación.
3. Con instrucciones previas, mantener actualizada la documentación específica del departamento de Gestión Tributaria.
4. Realizar tareas de mecanografiado y otros sistemas ofimáticos, cumplimiento de documentación estándar, tratamiento y transcripción de la misma.
5. Uso de medios ofimáticos para operaciones de cálculo sencillo.
6. Cumplir lo requerido en materia de prevención de riesgos laborales y cooperación para su implantación.
7. Cualquier otra función relativa a la categoría a la que pertenece siempre y cuando reciba instrucciones previas.

Actividades específicas del puesto de trabajo: Entre sus actividades, tareas y funciones específicas, y realizadas por circunstancias especiales, se encuentran las siguientes:

1. Trámite y gestión de expedientes por infracción de las normas de circulación, sanciones de tráfico. Así como tramitar la gestión de expedientes por cambio de domicilio de vehículos.
2. Dar soporte al servicio de Catastro manteniendo y actualizando sus registros, emitiendo también certificados según coordinación previa de ambos servicios.
3. Notificar y colaborar con las personas que tributan para que sea más fácil su gestión con el área de Hacienda Municipal.

4. Trámite y recepción de documentación tributaria (tasas e impuestos), según instrucciones previas.
5. Mantenimiento de bases de datos del departamento de gestión tributaria.

Responsabilidades del puesto de trabajo: entre las responsabilidades, entendidas como cumplimiento de obligaciones y deberes, así como la precaución y cautela en la toma de decisiones, del puesto de trabajo de Auxiliar Administrativo del servicio de Gestión Tributaria del Ayuntamiento de Picassent, cabe destacar que este no es responsable de coordinar a personal subordinado, si bien en cuanto a bienes o materiales si lo es, y su obligación es dar el uso adecuado tanto a los materiales, mobiliario y equipos que tiene a su disposición. En el caso analizado y relacionado con el tema de la responsabilidad, los trabajadores destacaron la importancia de ser responsables de la confidencialidad de los documentos a los que tienen acceso, así como de una correcta presentación y calidad de trabajo. Por lo que respecta a la responsabilidad económica, no tienen autoridad para la firma de documentación relativa a facturación o elaboración de presupuestos. Finalmente sobre seguridad y salud, a pesar de no tener personas subordinadas a su cargo, debe garantizar su propia seguridad y nunca poner en peligro a terceras personas evitando, en la medida de lo posible y sin asumir riesgos innecesarios, que otros compañeros puedan sufrir un accidente laboral.

Obligaciones y deberes del puesto de trabajo: por su parte, con la información facilitada por los trabajadores encuestados se está en condiciones de elaborar un listado con las obligaciones y deberes más significativos del puesto, entre ellos están:

- El cumplimiento de todas aquellas actividades, tareas, funciones que sean solicitadas por parte de cualquier superior, siempre y cuando no sean contrarias a las leyes.
- Seguir las directrices de actuación ante fraude, blanqueo de capitales, corrupción, soborno, regalos, invitaciones, tratamiento de información privilegiada y otras gratificaciones.

- Cumplir con el horario laboral establecido y fijado por la administración pública.
- Dar información veraz y contrastada a la ciudadanía en relación al servicio de Gestión Tributaria, derechos y obligaciones.
- Garantizar la confidencialidad y no hacer uso de información clasificada para el interés personal.
- Contribuir a garantizar el buen estado de las instalaciones, documentación, y equipos de trabajo puestos a su disposición.
- Cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales.

Hasta el momento y tomando como referencia la DPT se ha realizado una descripción general del puesto de trabajo, mostrando su objetivo final, se han redactado y clasificado sus funciones y tareas estableciendo la distinción entre generales y específicas, también se ha hecho mención a la responsabilidad en relación a otras personas, materiales, bienes, económica y de seguridad y salud, realizando una relación de las obligaciones y deberes principales del puesto de trabajo. Con el fin de completar esta ficha DPT es necesario mencionar sus relaciones tanto internas como externas, así como los materiales y equipos de trabajo de los que se hacen uso para el correcto desempeño de las funciones.

Relaciones internas y externas del puesto de trabajo: relativo a las relaciones que mantiene este puesto de trabajo, pueden destacar tanto las internas, con el resto de departamentos, y en especial la relación con el servicio de atención e información al contribuyente y catastro, como también externas ya que existe una atención tanto personal como telemática con vecinos contribuyentes del pueblo de Picassent.

Materiales y herramientas del puesto de trabajo: para concluir esta ficha de descripción de puestos de trabajo es necesario conocer que equipos, herramientas, materiales son los que se emplean. El puesto de trabajo requiere de mobiliario de oficina, escritorio, silla, ordenador, con todos sus componentes (pantalla de visualización de datos, teclado, ratón, etc.), software informático (Word, Excel y Acces) así como acceso a correo electrónico e internet, teléfono fijo y/o móvil, impresora, escáner, fax, folios, bolígrafos, agenda, etc.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
FECHA DE REALIZACIÓN:	27/04/2020
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:	AYUNTAMIENTO DE PICASSENT
DEPARTAMENTO:	GESTIÓN TRIBUTARIA
ESCALA:	ADMINISTRACIÓN GENERAL
SUBESCALA:	AUXILIAR
GRUPO:	C2
PUESTO DE TRABAJO:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
HORARIO DE TRABAJO:	08:00-15:00
TOTAL HORAS SEMANALES:	37,5
Nº HORAS EXTRA:	0
FORMA DE PROVISIÓN:	CONCURSO-OPOSICIÓN
PUESTO SUPERIOR:	ADMINISTRATIVO
PUESTO SUBORDINADO:	NINGUNO

REQUISITOS DE ACCESO AL PUESTO DE TRABAJO
REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalidad española o miembro de la Unión Europea, acreditando el dominio del idioma castellano. • Mayor de dieciséis años y no exceder la edad máxima de jubilación forzosa. • Disponer del título de Graduado en ESO o equivalente. • No padecer enfermedades que impidan el desempeño del puesto. • No haber sido separado mediante expediente disciplinario, ni hallarse en inhabilitación absoluta o especial

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO
DESCRIPCIÓN
<p>Contribuir al correcto desarrollo del servicio de Gestión Tributaria mediante la aplicación de funciones asistenciales y administrativas para que el departamento pueda llegar a cumplir sus funciones esenciales de atención ciudadana y servicio público.</p>

ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO
TAREAS Y FUNCIONES GENERALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención personal o mediante otros medios de telecomunicación a la ciudadanía con el fin de informar sobre el servicio ofrecido. 2. Clasificar y archivar documentación. 3. Con instrucciones previas, mantener actualizada la documentación específica del departamento de Gestión Tributaria. 4. Realizar tareas de mecanografiado y otros sistemas ofimáticos, cumplimiento de documentación estándar, tratamiento y transcripción de la misma. 5. Uso de medios ofimáticos para operaciones de cálculo sencillo. 6. Cumplir lo requerido en materia de prevención de riesgos laborales y cooperación para su implantación. 7. Cualquier otra función relativa a la categoría a la que pertenece siempre y cuando reciba instrucciones previas.

TAREAS Y FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Trámite y gestión de expedientes por infracción de las normas de circulación, sanciones de tráfico. Así como tramitar la gestión de expedientes por cambio de domicilio de vehículos.
2. Dar soporte al servicio de Catastro manteniendo y actualizando sus registros, emitiendo también certificados según coordinación previa de ambos servicios.
3. Notificar y colaborar con las personas que tributan para que sea más fácil su gestión con el área de Hacienda Municipal.
4. Trámite y recepción de documentación tributaria (tasas e impuestos), según instrucciones previas.
5. Mantenimiento de bases de datos del departamento de gestión tributaria.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

RESPONSABILIDADES

- Responsable de bienes o materiales, dar el uso adecuado tanto a los materiales, mobiliario y equipos que tiene a su disposición.
- Responsables de la confidencialidad de los documentos a los que tiene acceso, así como de una correcta presentación y calidad de trabajo.
- Responsabilidad sobre seguridad y salud, debe garantizar su propia seguridad y nunca poner en peligro a terceras personas evitando, en la medida de lo posible y sin asumir riesgos innecesarios, que otros compañeros puedan sufrir un accidente laboral.

OBLIGACIONES Y DEBERES

- El cumplimiento de todas aquellas actividades, tareas, funciones que sean solicitadas por parte de cualquier superior, siempre y cuando no sean contrarias a las leyes.
- Seguir las directrices de actuación ante fraude, blanqueo de capitales, corrupción, soborno, regalos, invitaciones, tratamiento de información privilegiada y otras gratificaciones.
- Cumplir con el horario laboral establecido y fijado por la administración pública.
- Dar información veraz y contrastada a la ciudadanía en relación al servicio de Gestión Tributaria, derechos y obligaciones.
- Garantizar la confidencialidad y no hacer uso de información clasificada para el interés personal.
- Contribuir a garantizar el buen estado de las instalaciones, documentación, y equipos de trabajo puestos a su disposición.
- Cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales.

RELACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Con el resto de departamentos, y en especial la relación con el servicio de atención e información al contribuyente y catastro

RELACIONES EXTERNAS
Atención tanto personal como telemática con vecinos contribuyentes del pueblo de Picassent.

MATERIALES Y HERRAMIENTAS DEL PUESTO DE TRABAJO
EQUIPOS DE TRABAJO NECESARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario de oficina, escritorio, silla, ordenador, con todos sus componentes (pantalla de visualización de datos, teclado, ratón, etc.), impresora, escáner, fax, folios, bolígrafos, agenda, etc. • Software informático (Word, Excel y Acces) así como acceso a correo electrónico e internet, • Teléfono fijo y/o móvil

TABLA 12 DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO AUXILIAR ADMINISTRATIVO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.3 ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DE AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Si en el apartado anterior se ha seguido la estructura de la ficha DPT describiendo las condiciones que reúne el puesto de trabajo ahora es el momento de seguir lo establecido en la ficha EPT, donde se describirán que cualidades y características deben cumplir los ocupantes del puesto Auxiliar Administrativo, siguiendo la metodología plasmada en el capítulo anterior al igual para la ficha DPT, también se procede a identificar el puesto.

Conocimientos y experiencia: en primer lugar y relacionado con la formación mínima, resulta imprescindible que el candidato disponga del título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria o equivalente. Además es muy recomendable que disponga de conocimientos específicos en materia de ofimática, mecanografía, archivo y clasificación de documentos, también se recomienda el conocimiento de la lengua oficial de la Comunidad Valenciana, el valenciano. Por su parte y dentro del marco de recomendaciones, aunque no es una condición sine qua non, es importante que el candidato disponga de experiencia de al menos seis meses en cualquier Administración Pública y en concreto en la categoría de Auxiliar Administrativo.

Competencias requeridas (habilidades, destrezas, capacidades, comportamientos y actitudes): Del Diccionario de Competencias confeccionado y el Análisis de Puestos, en los apartados de habilidades, destrezas, capacidades, comportamientos y actitudes se desprende que para para la persona que ocupe el puesto de trabajo de Auxiliar Administrativo resultan necesarias, en como mínimo el grado que a continuación se describe, las siguientes competencias:

Las que mantienen relación con el conocimiento o **cognitivas**, Aprendizaje y utilización del conocimiento, en un grado que permita al trabajador la preservación e incremento, así como compartir y ofrecer conocimientos. Conocimientos y aplicación práctica de las normas y procedimientos para la ejecución de las tareas correspondientes a una función administrativa del Ayuntamiento. Creatividad, la persona que desempeñe este puesto debe estar

abierta constantemente a nuevas ideas que puedan requerir nuevos enfoques metodológicos. También es imprescindible aplicar pensamiento analítico, entendido como la identificación de relaciones básicas que permiten entender las situaciones mediante el análisis de las partes de un problema y pensamiento conceptual, mediante el uso de conceptos ya establecidos previamente con el fin de analizar las situaciones o relaciones que no son obvias, a través de la experiencia.

Requiere de competencias **organizativas**. Comunicación asegurando la comprensión de mensajes así como su expresión y trasmisión clara tanto a nivel oral como escrito, también es requerida la escucha activa de opiniones tanto de compañeros como usuarios. Negociación, ser capaz de entender las posiciones e intereses de las personas con las que se relaciona con el fin de impulsar el consenso. Networking la persona ocupante del puesto requiere del mantenimiento de relaciones tanto internas como externas con el fin de ayudar a los demás y facilitar que los demás ayuden. Compromiso con la organización debe adaptarse y respetar las normas del Ayuntamiento de Picassent.

Por lo que respecta a competencias relacionadas con la **gestión personal**, es necesario disponer de autoconfianza, el empleado debe confiar en sí mismo y actuar cuando sea requerido con independencia. Autocontrol, responder manteniendo la calma, con lenguaje correcto y positivo evitando cualquier reacción negativa en el caso de que se reciban provocaciones. Flexibilidad y gestión del cambio, debe ser capaz de adaptarse a cambios del entorno, siendo capaz de realizar un trabajo eficaz ante diferentes situaciones o personas. Empatía, comprender y entender los sentimientos y razones de los demás.

Centrándose en lo relativo a competencias **gestión de equipo**, aunque no se dispone de personal subordinado debe ser capaz de desarrollar la capacidad de dirección de personas, transmitir instrucciones básicas en las relaciones laborales que se mantienen. Liderazgo, siendo responsable de guiar en la medida de lo posible a los demás asegurando una buena comunicación y orientación. Trabajo en equipo y colaboración, el trabajador debe poder realizar su trabajo con los demás, teniendo una actitud y compromiso en

trabajar como equipo, escuchando y compartiendo conocimientos y en ciertas situaciones muy puntuales fomentar la participación de otras personas.

Finalmente, en las competencias de **logro**, es importante la orientación al logro, actitud de intentar desempeñar un buen trabajo y en busca de mejorar y superar el rendimiento anterior. Planificación y organización, estructurando su propio trabajo y priorizando actividades mediante la correcta y eficaz organización del tiempo y recursos disponibles para alcanzar los objetivos esperados. Orientación al cliente, ayudar a los contribuyentes para satisfacer sus necesidades a través de una buena comunicación y seguimiento del mismo.

Otras competencias no incluidas en el Diccionario de competencias y que se han derivado del propio análisis del puesto son, predisposición, amabilidad, formalidad, sinceridad, prudencia, cortesía, responsabilidad, puntualidad, obediencia, paciencia, su gran mayoría con motivo de las relaciones tanto internas como externas que requiere el puesto.

A pesar de que el trabajo no exige ningún esfuerzo físico especial. Es necesario ofrecer la posibilidad de variar de postura durante toda la jornada y además disponer de una buena visión especialmente cercana en pantallas de visualización de datos y condiciones físicas adecuadas así como para el traslado y ubicación de archivos en estanterías y otros materiales.

Ambiente de trabajo y riesgos laborales: constituyen el último apartado de esta ficha EPT, consta de las condiciones ambientales y los riesgos laborales inherentes al puesto de trabajo. Para ello se debe mencionar que el puesto de trabajo en su mayor parte se desarrolla en una sala común, junto con otros compañeros, en las oficinas del Ayuntamiento de Picassent. El centro de trabajo se caracteriza cumplir por lo establecido en el RD 486/1997 de 14 de abril, donde se determinan las disposiciones mínimas que deben reunir los lugares de trabajo en materia de seguridad y salud, es decir, se caracteriza por ser un lugar con espacio suficiente, ordenado y limpio, con la iluminación necesaria, donde no hay sensación ni de mucho frío ni calor, pues se dispone de aire acondicionado y calefacción, donde los niveles de ruido más significativos se derivan de las conversaciones entre compañeros y libre de ambientes tóxicos o nocivos como la exposición a productos químicos. Siguiendo esta dinámica de riesgos

laborales, se entiende que el puesto puede considerarse de bajo riesgo, si bien siempre es posible que ocurra una caída, tropiezo, resbalón, algún choque con objetos derivado a una falta de orden y/o limpieza, contacto eléctrico por fallos en el sistema de electricidad que puedan también derivar en contactos eléctricos indirectos, además en todos los centros de trabajo cabe la posibilidad de sufrir un incendio. Pero del análisis del puesto se derivan tres consecuencias del trabajo derivadas del uso de pantallas de visualización de datos que no se deben pasar por alto, los trastornos musculoesqueléticos debido a posturas de trabajo, la fatiga visual y mental que supone trabajar con un ordenador.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

FORMACIÓN MÍNIMA

Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria o equivalente.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

En materia de ofimática, mecanografía, archivo y clasificación de documentos, también se recomienda el conocimiento de la lengua oficial de la Comunidad Valenciana, el valenciano.

EXPERIENCIA

Recomendable que el candidato disponga de experiencia de al menos seis meses en cualquier Administración Pública y en concreto en la categoría de Auxiliar Administrativo.

COMPETENCIAS

HABILIDADES, DESTREZAS, CAPACIDADES, COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES

COGNITIVAS:

Aprendizaje y utilización del conocimiento, en un grado que permita al trabajador la preservación e incremento, así como compartir y ofrecer conocimientos.

Creatividad, la persona que desempeñe este puesto debe estar abierta constantemente a nuevas ideas que puedan requerir nuevos enfoques metodológicos.

Pensamiento analítico, entendido como la identificación de relaciones básicas que permiten entender las situaciones mediante el análisis de las partes de un problema.

Pensamiento conceptual, mediante el uso de conceptos ya establecidos previamente con el fin de analizar las situaciones o relaciones que no son obvias, a través de la experiencia.

ORGANIZATIVAS:

Comunicación asegurando la comprensión de mensajes así como su expresión y trasmisión clara tanto a nivel oral como escrito.

Escucha activa de opiniones tanto de compañeros como usuarios.

Negociación, ser capaz de entender las posiciones e intereses de las personas con las que se relaciona con el fin de impulsar el consenso.

Networking la persona ocupante del puesto requiere del mantenimiento de relaciones tanto internas como externas con el fin de ayudar a los demás y facilitar que los demás ayuden.

Compromiso con la organización debe adaptarse y respetar las normas del Ayuntamiento de Picassent.

GESTIÓN PERSONAL:

Autoconfianza, el empleado debe confiar en sí mismo y actuar cuando sea requerido con independencia.

Autocontrol, responder manteniendo la calma, con lenguaje correcto y positivo evitando cualquier reacción negativa en el caso de que se reciban provocaciones.

Flexibilidad y gestión del cambio, debe ser capaz de adaptarse a cambios del entorno, siendo capaz de realizar un trabajo eficaz ante diferentes situaciones o personas. Empatía, comprender y entender los sentimientos y razones de los demás.

GESTIÓN DE EQUIPO:

Dirección de personas, transmitir instrucciones básicas en las relaciones laborales que se mantienen.

Liderazgo, capaz de guiar en la medida de lo posible a los demás asegurando una buena comunicación y orientación.

Trabajo en equipo y colaboración, el trabajador debe poder realizar su trabajo con los demás, teniendo una actitud y compromiso en trabajar como equipo, escuchando y compartiendo conocimientos y en ciertas situaciones muy puntuales fomentar la participación de otras personas.

LOGRO:

Orientación al logro, actitud de intentar desempeñar un buen trabajo y en busca de mejorar y superar el rendimiento anterior.

Planificación y organización, estructurando su propio trabajo y priorizando actividades mediante la correcta y eficaz organización del tiempo y recursos disponibles para alcanzar los objetivos esperados.

Orientación al cliente, ayudar a los contribuyentes para satisfacer sus necesidades a través de una buena comunicación y seguimiento del mismo.

AMBIENTE DE TRABAJO Y RIESGOS LABORALES
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>El trabajo en su mayor parte se desarrolla en una sala común, junto con otros compañeros, en las oficinas del Ayuntamiento de Picassent. Es un lugar con espacio suficiente, ordenado y limpio, con la iluminación necesaria, donde no hay sensación ni de mucho frío ni calor, pues se dispone de aire acondicionado y calefacción, donde los niveles de ruido más significativos se derivan de las conversaciones entre compañeros y libre de ambientes tóxicos o nocivos como la exposición a productos químicos. El puesto puede considerarse de bajo riesgo, si bien siempre es posible que ocurra una caída, tropiezo, resbalón, algún choque con objetos derivado a una falta de orden y/o limpieza, contacto eléctrico por fallos en el sistema de electricidad que puedan también derivar en contactos eléctricos indirectos, además de posibilidad de sufrir un incendio. Los ocupantes del puesto están expuestos a tres consecuencias del trabajo derivadas del uso de pantallas de visualización de datos que no se deben pasar por alto, los trastornos musculoesqueléticos debido a posturas de trabajo, la fatiga visual y mental que supone trabajar con un ordenador.</p>

TABLA 13 ESPECIFICACIÓN PUESTO DE TRABAJO AUXILIAR ADMINISTRATIVO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.4 EL PERFIL COMPETENCIAL

La finalidad principal de este TFG es la elaboración de un perfil de competencias, genérico y básico. En el desarrollo del capítulo de metodología se ha hecho mención en varias ocasiones a los perfiles, genérico, básico y predictivo, y las herramientas necesarias para su elaboración. Con el desarrollo de las fichas DPT y EPT anteriormente cumplimentadas, la combinación o unión de la información de ambas constituye en sí el perfil del Auxiliar Administrativo del Ayuntamiento de Picassent. Si bien, es importante destacar que este perfil es el conjunto de capacidades, cualidades y aptitudes, consensuadas y validadas por expertos, que permiten reconocer el puesto por la propia Administración Pública y asignar funciones o actividades para las que se puede deducir que el ocupante está preparado. Obtener este perfil ayuda a contribuir a que se consiga un trabajo eficiente y eficaz en la organización, posibilitando la sustentación en la toma de decisiones y suponiendo un marco de referencia para, en caso necesario, establecer o ajustar los planes de formación.

A continuación se presenta el perfil competencial del Auxiliar Administrativo, cuyo trabajo deriva de la combinación de las propuestas realizadas en este proyecto, el Diccionario de Competencias que ha facilitado información acerca de las competencias de la propia organización y el Análisis, Descripción y Especificación del puesto de trabajo. Por ello, en este perfil figura el objetivo, es decir la función o encargo del puesto así como las competencias necesarias o requeridas, en el nivel que se ha podido observar derivado de los procedimientos de toma o recogida de datos empleados. Esta asignación de niveles para las competencias se realiza a través de un Panel de Expertos, cuyo resultado es el establecimiento de una opinión consensuada por un grupo de personas "expertas" en dicha materia.

PERFIL COMPETENCIAL AUXILIAR ADMINISTRATIVO			
COMETIDO			
Contribuir al correcto desarrollo del servicio de Gestión Tributaria mediante la aplicación de funciones asistenciales y administrativas para que el departamento pueda llegar a cumplir sus funciones esenciales de atención ciudadana y servicio público.			
COMPETENCIAS Y NIVELES			
Aprendizaje y utilización del conocimiento	B	Flexibilidad y gestión del cambio	A
Creatividad	B	Autocontrol	B
Pensamiento analítico	B	Empatía	B
Pensamiento conceptual	A	Dirección de personas	A
Comunicación	B	Liderazgo	A
Negociación	B	Trabajo en equipo y colaboración	C
Networking	B	Orientación al logro	C
Compromiso con la organización	A	Planificación y organización	B
Autoconfianza	B	Orientación al cliente	B

TABLA 14 PERFIL COMPETENCIAL AUXILIAR ADMINISTRATIVO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.5 EL PLAN DE FORMACIÓN

La formación en las administraciones públicas, y otro tipo de organizaciones, para Pineda, P. (2000) es la principal técnica que permite la evolución de sus trabajadores, para el caso de estudio de este proyecto puede ser el vehículo de desarrollo de competencias con el fin de obtener un mayor rendimiento orientado hacia la excelencia y calidad del servicio público. Esta técnica permite el entrenamiento y capacitación de los empleados con un fin común, ser más productivos, eficaces y eficientes. Siguiendo los criterios de Buckley y Jim Caple (1990) la formación supone aplicar de forma sistemática y respetando un plan, realizar cambios y ampliar conocimientos, habilidades y actitudes para que el empleado lleve a término correctamente sus funciones. Estos autores distinguen dos tipos de satisfacciones, intrínsecas y extrínsecas respecto al trabajo. Las primeras están relacionadas con una correcta actuación de las tareas y actividades, y las extrínsecas suponen un valor añadido. Todo ello se traduce en un aumento de la productividad entendida como poder realizar sus funciones de forma más rápida, menores pérdidas, descenso de accidentes laborales, tasas de absentismo más bajas, usuarios más satisfechos, etc.

De todo lo expuesto anteriormente se deduce que la formación es vital para la consecución de los objetivos de la administración pública. Por este motivo, el plan de formación que se ha desarrollado ha ido enfocado a agilizar y mejorar las funciones generales descritas derivadas del análisis del puesto de trabajo de Auxiliar Administrativo. El plan consta de cinco acciones formativas y todas ellas presentan la misma estructura que se ha descrito en capítulos anteriores basadas en las funciones del puesto. Finalmente para tener una mejor visión de estas implicaciones de formación deberemos tener en cuenta las valoraciones realizadas por autores de reconocido prestigio.

“Ya no basta con que cada individuo acumule al comienzo de su vida una reserva de conocimientos a la que podrá recurrir después sin límites. Sobre todo debe estar en condiciones de aprovechar y utilizar durante la vida cada oportunidad que se le presente de actualizar, profundizar y enriquecer ese

primer saber y de adaptarse a un mundo en permanente cambio". (Delors, J. et al., 1996: 95).

"La formación basada en competencias permite que haya una relación directa entre las competencias requeridas y los contenidos de los programas de formación. De esta manera, quienes ejecuten la formación tendrán un referente para adecuar sus programas y quienes demanden sus servicios tendrán la seguridad que se adaptan a las necesidades" (Valverde 2001: 69 y 71).

Es conveniente realizar un recordatorio de las funciones generales del puesto de trabajo antes de introducir el contenido de las propias acciones formativas. A continuación se vuelven a exponer:

1. **Atención personal** o mediante otros medios de **telecomunicación a la ciudadanía** con el fin de informar sobre el servicio ofrecido.
2. **Clasificar y archivar documentación.**
3. Con instrucciones previas, mantener **actualizada la documentación** específica del departamento de Gestión Tributaria.
4. Realizar tareas de **mecanografiado** y otros sistemas ofimáticos, cumplimiento de documentación estándar, tratamiento y transcripción de la misma.
5. Uso de **medios ofimáticos** para operaciones de cálculo sencillo.
6. Cumplir lo requerido en materia de **prevención de riesgos laborales** y cooperación para su implantación.
7. Cualquier otra función relativa a la categoría a la que pertenece siempre y cuando reciba instrucciones previas.

FORMACIÓN EN MATERIA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CIUDADANO

Identificación de los destinatarios

Esta acción formativa está dirigida a los ocupantes del puesto Auxiliar Administrativo en el servicio de Gestión Tributaria. No necesita formación previa para implantar esta acción formativa con éxito.

Objetivos clave

Establecer en el trabajador estándares que favorezcan la calidad y faciliten el desarrollo de sus funciones a través del conocimiento de instrumentos que permitan una correcta comunicación con el contribuyente tanto a nivel personal como por otros medios telemáticos así como nociones básicas para una correcta gestión de quejas. Se trata que de que el empleado público sea capaz de comprender y saber explicarse con el fin de superarse en el trabajo en relaciones con los contribuyentes.

Contenidos a impartir

El programa consta de los siguientes contenidos:

1. La función de informar y atender al usuario
2. Relaciones externas: informador-ciudadano
3. Habilidades y destrezas de la comunicación
4. Barreras o impedimentos de la comunicación
5. Gestión de quejas
6. Mediación de conflictos
7. Situaciones de estrés
8. Sistemas de calidad en la atención y servicio público
9. Técnicas de información oral y escrita
10. Importancia de otros elementos telemáticos

Metodología didáctica

La técnica de trasmisión de esta formación será teórico-práctica, basándose en la combinación de lectura de documentos con ejercicios prácticos y/o simulaciones. Se desarrollará mediante la modalidad online.

Momento y lugar

El desarrollo de esta acción formativa es conveniente que se realice en horario laboral y en las instalaciones del Ayuntamiento de Picassent.

Ejecución del plan

Este plan tiene una duración de 40 horas repartidas en 35 días. Se dispone de un manual didáctico. Requiere de hardware y software, ordenador y acceso a internet. Instalación de programas de lectura de archivos PDF y visualizador de vídeos. Los contenidos han sido desarrollados por profesionales expertos en la materia. El alumno tiene a disposición un tutor con capacidad de resolver todas sus dudas relacionadas con la materia que además hará un seguimiento diario de sus avances con el fin de terminar el curso en el plazo establecido.

Evaluación

Su evaluación está incluida en el temario mediante test y actividades. Además se permite el contacto constante con el/la tutor/a online mediante la creación de foros específicos, correo electrónico, chat, etc. También se solicita la opinión de los destinatarios de la formación sobre el programa, incluyendo la actuación de tutores, material y condiciones.

FORMACIÓN EN MATERIA DE ARCHIVO Y CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

Identificación de los destinatarios

Esta acción formativa está dirigida a los ocupantes del puesto Auxiliar Administrativo en el servicio de Gestión Tributaria. No necesita formación previa para implantar esta acción formativa con éxito.

Objetivos clave

Comprender cuales son los objetivos y finalidad de la organización de documentos. Conocer los sistemas de archivo y registro con el fin de aplicar técnicas que faciliten la seguridad, confidencialidad y acceso a la documentación. Hacer uso de herramientas informáticas de bases de datos para obtener y presentar la información de forma más eficiente y eficaz.

Contenidos a impartir

El programa consta de los siguientes contenidos:

1. Concepto de archivo y su finalidad
2. Mantenimiento de archivos
3. Procedimientos y procesos
4. Uso eficaz y eficiente de sistemas informáticos
5. Procedimientos de seguridad, acceso y protección de documentación
6. Normativa aplicable
7. Implantar sistemas de gestión de la documentación
8. Enfoques y sistemas de calidad.

Metodología didáctica

La técnica de trasmisión de esta formación será teórico-práctica, basándose en la combinación de lectura de documentos con ejercicios prácticos y/o simulaciones. Se desarrollará mediante la modalidad online.

Momento y lugar

El desarrollo de esta acción formativa es conveniente que se realice en horario laboral y en las instalaciones del Ayuntamiento de Picassent.

Ejecución del plan; Este plan tiene una duración de 50 horas repartidas en 40 días. Se dispone de un manual didáctico. Requiere de hardware y software, ordenador y acceso a internet. Instalación de programas de lectura de archivos PDF y visualizador de vídeos. Los contenidos han sido desarrollados por profesionales expertos en la materia. El alumno tiene a disposición un tutor con capacidad de resolver todas sus dudas relacionadas con la materia que además hará un seguimiento diario de sus avances con el fin de terminar el curso en el plazo establecido.

Evaluación

Su evaluación está incluida en el temario mediante test y actividades. Además se permite el contacto constante con el/la tutor/a online mediante la creación de foros específicos, correo electrónico, chat, etc. También se solicita la opinión de los destinatarios de la formación sobre el programa, incluyendo la actuación de tutores, material y condiciones.

FORMACIÓN EN MATERIA DE MECANOGRAFÍA

Identificación de los destinatarios

Esta acción formativa está dirigida a los ocupantes del puesto Auxiliar Administrativo en el servicio de Gestión Tributaria. No necesita formación previa para implantar esta acción formativa con éxito.

Objetivos clave

Teclear de manera correcta y aumentar la velocidad de mecanografiado.

Contenidos a impartir

El programa consta de los siguientes contenidos:

1. Concepto de mecanografía y su finalidad
2. Tipos de teclado.
3. Filas y alfabeto
4. Situación visual
5. Posición básica de los dedos
6. Número de palabras por minuto, Velocidad mecanografiado.
7. Ejercicios prácticos con letras, textos de ejemplo, textos propios.

Metodología didáctica

La técnica de transmisión de esta formación será teórico-práctica, basándose en la combinación de lectura de documentos con ejercicios prácticos y/o simulaciones. Se desarrollará mediante la modalidad online.

Momento y lugar

El desarrollo de esta acción formativa es conveniente que se realice en horario laboral y en las instalaciones del Ayuntamiento de Picassent.

Ejecución del plan

Este plan tiene una duración de 20 horas repartidas en 15 días. Se dispone de un manual didáctico. Requiere de hardware y software, ordenador y acceso a internet. Instalación de programas de lectura de archivos PDF y visualizador de vídeos. Los contenidos han sido desarrollados por profesionales expertos en la materia. El alumno tiene a disposición un tutor con capacidad de resolver todas sus dudas relacionadas con la materia que además hará un seguimiento diario de sus avances con el fin de terminar el curso en el plazo establecido.

Evaluación

Su evaluación está incluida en el temario mediante test y actividades. Además se permite el contacto constante con el/la tutor/a online mediante la creación de foros específicos, correo electrónico, chat, etc. También se solicita la opinión de los destinatarios de la formación sobre el programa, incluyendo la actuación de tutores, material y condiciones.

FORMACIÓN EN MATERIA DE OFIMÁTICA

Identificación de los destinatarios

Esta acción formativa está dirigida a los ocupantes del puesto Auxiliar Administrativo en el servicio de Gestión Tributaria. No necesita formación previa para implantar esta acción formativa con éxito.

Objetivos clave

Conocer en profundidad las aplicaciones informáticas integradas en el paquete Office. Facilidad en tareas de búsqueda de documentación, recuperación y organización de la información de manera efectiva y eficiente.

Contenidos a impartir

El programa consta de los siguientes contenidos:

1. Nociones informáticas básicas
2. Herramientas ofimáticas. Funcionamiento y conceptos clave.
3. Procesador de textos. Word.
4. Hojas de cálculo. Excel.
5. Bases de datos. Access
6. Presentaciones gráficas. Power Point.
7. Correo electrónico.
8. Navegar por Internet.

Metodología didáctica

La técnica de transmisión de esta formación será teórico-práctica, basándose en la combinación de lectura de documentos con ejercicios prácticos y/o simulaciones. Se desarrollará mediante la modalidad online.

Momento y lugar

El desarrollo de esta acción formativa es conveniente que se realice en horario laboral y en las instalaciones del Ayuntamiento de Picassent.

Ejecución del plan

Este plan tiene una duración de 180 horas repartidas en 90 días. Se dispone de un manual didáctico. Requiere de hardware y software, ordenador y acceso a internet. Instalación de programas de lectura de archivos PDF, disponer del paquete Office al completo y visualizador de vídeos. Los contenidos han sido desarrollados por profesionales expertos en la materia. El alumno tiene a disposición un tutor con capacidad de resolver todas sus dudas relacionadas con la materia que además hará un seguimiento diario de sus avances con el fin de terminar el curso en el plazo establecido.

Evaluación

Su evaluación está incluida en el temario mediante test y actividades. Además se permite el contacto constante con el/la tutor/a online mediante la creación de foros específicos, correo electrónico, chat, etc. También se solicita la opinión de los destinatarios de la formación sobre el programa, incluyendo la actuación de tutores, material y condiciones.

FORMACIÓN EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Identificación de los destinatarios

Esta acción formativa está dirigida a los ocupantes del puesto Auxiliar Administrativo en el servicio de Gestión Tributaria. No necesita formación previa para implantar esta acción formativa con éxito.

Objetivos clave

Entender la relación entre condiciones de trabajo y la evaluación de riesgos con el fin de identificar factores de riesgo en su entorno de trabajo. Realizar en caso necesario investigaciones de accidentes laborales. Conocer obligaciones y derechos de trabajadores y empresario en materia preventiva. Ser conscientes de los riesgos a los que se está expuesto y sus medidas preventivas. Tener nociones sobre actuaciones de emergencia y primeros auxilios.

Contenidos a impartir

El programa consta de los siguientes contenidos:

1. Riesgos específicos en oficinas
2. Normativa aplicable
3. Riesgo de incendio
4. Riesgo eléctrico
5. Pantallas de visualización de datos
6. Ruido
7. Iluminación
8. Calidad del aire interior
9. Confort térmico
10. Movimientos repetitivos, Posturas forzadas
11. Manipulación Manual de cargas
12. Riesgos psicosociales

Metodología didáctica

La técnica de transmisión de esta formación será teórico-práctica, basándose en la combinación de lectura de documentos con ejercicios prácticos y/o simulaciones. Se desarrollará mediante la modalidad online.

Momento y lugar

El desarrollo de esta acción formativa es conveniente que se realice en horario laboral y en las instalaciones del Ayuntamiento de Picassent.

Ejecución del plan

Este plan tiene una duración de 50 horas repartidas en 30 días. Se dispone de un manual didáctico. Requiere de hardware y software, ordenador y acceso a internet. Instalación de programas de lectura de archivos PDF y visualizador de vídeos. Los contenidos han sido desarrollados por profesionales expertos en la materia. El alumno tiene a disposición un tutor con capacidad de resolver todas sus dudas relacionadas con la materia que además hará un seguimiento diario de sus avances con el fin de terminar el curso en el plazo establecido.

Evaluación

Su evaluación está incluida en el temario mediante test y actividades. Además se permite el contacto constante con el/la tutor/a online mediante la creación de foros específicos, correo electrónico, chat, etc. También se solicita la opinión de los destinatarios de la formación sobre el programa, incluyendo la actuación de tutores, material y condiciones.

5 CONCLUSIONES

En este último capítulo se expondrán las conclusiones a las que se ha podido llegar después de la realización de este proyecto final de grado. El objetivo final de este TFG ha sido la elaboración de un perfil genérico y básico de un puesto de trabajo en una Administración Pública. Para llegar a este objetivo se ha requerido de objetivos específicos previos como son la identificación, análisis y organización de la Administración Pública, definición de las herramientas necesarias para la elaboración del perfil genérico y básico como han sido el Diccionario de Competencias y el Análisis de Puestos de Trabajo, y en base a los resultados obtenidos ha sido necesario realizar una propuesta de mejora traducida en el diseño de un plan de formación basado en las competencias del puesto de trabajo de Auxiliar Administrativo.

De cada uno de los objetivos específicos se derivan sus propias conclusiones, empezando por lo relativo al Ayuntamiento de Picassent está compuesto por todos los órganos necesarios y complementarios establecidos en la normativa vigente y para el ejercicio de sus competencias presenta una estructura organizativa basada en tres áreas de gobierno. El puesto de trabajo analizado se encuentra dentro del área de gobierno de Economía y Hacienda, concretamente en el departamento de Hacienda y Personal y el servicio especializado en Gestión Tributaria. Se seleccionó este puesto por la excesiva carga de trabajo en dicho departamento, en vistas a la apertura de una bolsa de trabajo, con el fin de disponer de la mayor información posible para realizar de forma correcta los procesos de reclutamiento y selección así como desarrollar al personal del mismo aumentando el rendimiento de los trabajadores del propio departamento.

El siguiente paso que ha requerido este TFG es identificar y explicar que herramientas son necesarias para elaborar el perfil genérico y básico del empleado público, para ello se hizo referencia al Diccionario de Competencias que ha resultado clave para identificar las Competencias del Ayuntamiento necesarias en el desempeño del puesto de trabajo analizado, así como el

proceso de Análisis de Puestos de Trabajo que ha permitido mediante la aplicación de un cuestionario entre los trabajadores, y apoyado con una entrevista posterior con superior jerárquico, obtener la información necesaria para cumplimentar las fichas de Descripción y Especificación del puesto de trabajo y elaborar el perfil competencial.

El puesto Auxiliar Administrativo del Ayuntamiento de Picassent está distribuido en una jornada continua y diurna de treinta y siete horas y media semanales, dispone de unos requisitos mínimos de acceso establecidos por el Ayuntamiento en base a normativa legal, realiza funciones generales y específicas, con autonomía basada en instrucciones concretas y detalladas dentro de un proceso establecido. Debe cumplir obligaciones y deberes marcados por la organización pública, su responsabilidad es limitada, sin responsabilidad de mando personal, y especialmente de confidencialidad de documentos, bienes, equipos, materiales y en materia de prevención de riesgos laborales. Mantiene relaciones internas y externas a la organización y requiere de medios materiales para la ejecución de sus tareas. Por su parte el ocupante debe poseer conocimientos básicos y específicos, y habilidades, destrezas y actitudes cognitivas, organizativas, de gestión de personal y equipo así como orientación al logro. No tiene grandes exigencias físicas y principalmente es desarrollado en condiciones ambientales favorables, interiores acondicionados, no existiendo riesgos específicos de las tareas que se realizan.

La finalidad de este TFG estaba exclusivamente enfocada, en un primer momento, a realizar buenos procesos de reclutamiento y selección, pero además, después de aplicar los métodos de análisis de puestos de trabajo se detectaron necesidades de formación en los empleados, por este motivo la una de las propuestas de mejora complementarias de este proyecto de investigación ha ido encaminada al diseño de un plan de formación para el desempeño de dicho puesto, con el fin de desarrollar e incorporar competencias para los ocupantes del mismo. Tradicionalmente el Análisis de Puestos de Trabajo ha sido utilizado principalmente para establecer un sistema retributivo lo más justo posible, pero la finalidad que se le ha otorgado en este proyecto ha ido encaminada a capacitar y entrenar a los auxiliares

administrativos en perspectiva a contribuir en su desarrollo profesional, siendo el resultado un trabajo más eficiente y eficaz mediante el diseño de un plan de formación que se ajusta a sus competencias, pues las acciones formativas se han considerado herramientas esenciales para mejorar los resultados del departamento analizado, capaces de influenciar a los destinatarios aumentando su satisfacción laboral y con ello su productividad.

Del contenido de este proyecto de final de grado y especialmente del APT se ha podido detectar los conflictos principales del puesto y de ello se desprende la necesidad para el Auxiliar Administrativo de recibir formación basada en las competencias que se requieren para la ejecución de sus funciones generales, entre estas acciones formativas destacan la atención y servicio público, clasificación y archivo de documentos, mecanografía, ofimática y prevención de riesgos laborales.

En este último capítulo también se deben mostrar las principales limitaciones de este proyecto, entre las que cabe mencionar el escaso tiempo dedicado por los empleados de rango superior de la administración pública, el número de personas encuestadas, que ha sido reducido, debido a la organización y estructura de esta entidad pública, además el alcance de este proyecto, tanto el análisis como las propuestas de mejora son específicas y aplicables a Auxiliares Administrativos. Otra limitación de especial relevancia para este TFG es la gran dificultad de constituir y utilizar un verdadero Panel de Expertos para la elaboración del perfil básico, y por ello los que se ha considerado "expertos", no lo han sido en el grado que ellos hubiesen deseado.

Para finalizar, por su parte, como acciones o pautas de trabajo futuro tras realizar esta propuesta de mejora, se debería realizar una evaluación del desempeño para determinar en qué grado ha contribuido la implantación de estas propuestas así como el plan de formación, realizando en caso necesario una comparación entre la situación anterior y después de la implantación de dichas acciones formativas y, dar a conocer los resultados beneficiosos con el fin de poder aplicar estos procedimientos de análisis, y propuesta de mejora en caso necesario, en todos los niveles de la organización.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Ajuntament de Picassent <www.picassent.es> [Consulta: 10 de abril de 2020]
- Alles, M. (2016) *Selección por competencias*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Babiloni, E. (2017) Unidad Didáctica 4. La gestión por competencias. Presente y futuro de la gestión por competencias en la Administración Pública Española. Disponible Poliformat [Consulta: 24 de marzo de 2020]
- Babiloni, E. (2017) Unidad Didáctica 5. El análisis y descripción de los puestos de trabajo. Disponible Poliformat [Consulta: 24 de marzo de 2020]
- Carrasco Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la Administración Local. Murcia. <<http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>> [Consulta: 7 de abril de 2020].
- Dessler, G. (2009) *Administración de recursos humanos*. México. Pearson Education.
- Fernandez-Salimero, C. (1999) El diseño del plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas., *Revista Complutense de Educación*, 181-242 [Consulta: 21 de abril de 2020]
- Hawes, G. y Corvalán, O. (2005) *Construcción de un perfil profesional*. Universidad de Talca, Región de Maule, Chile.
- Instituto Nacional Administración Pública <www.inap.es> [Consulta: 3 de marzo de 2020]
- Instituto Nacional de Estadística <www.ine.es> [Consulta: 27 de febrero de 2020]
- Junta de Andalucía <www.juntadeandalucia.es> [Consulta: 7 de marzo de 2020]
- Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local. «BOE» núm. 80, de 3 de abril de 1985, 8945-8964

- Ley 10/2010, de 9 de julio, de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana. Diario Oficial de la Comunidad Valenciana, 14 de julio de 2010, núm. 6310 y «BOE» núm. 190, de 6 de agosto de 2010, 68637-68754
- Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local «BOE» núm. 312, de 30 de diciembre de 2013, 106430-106473
- Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la reforma de la Función Pública. «BOE» núm. 185, de 3 de agosto de 1984, 22629-22650
- McGhee, W. y Thayer, P.W. (1961): *Training in Business and Industry*. Nueva York. John Wiley & Sons.
- Mondy, R.W. (2010) *Administración de recursos humanos*. México. Pearson Education.
- Pardo, M y Luna, R. (2007) *Recursos Humanos para Turismo*. Madrid. Pearson Educación, S.A.
- Pineda, P. (2000) Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones, *Educación* 27, 119-133 [Consulta: 20 de abril de 2020]
- Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. «BOE» núm. 97, de 23 de abril de 1997, 12918-12926
- Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales. «BOE» núm. 305, de 22 de diciembre de 1986, 41811-41832.
- 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. «BOE», 31 de octubre de 2015, núm. 261. 103105-103159

7 ANEXOS

7.1 ANEXO N° 1: CUESTIONARIO ANÁLISIS PUESTOS DE TRABAJO

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

FECHA DE REALIZACIÓN:	
-----------------------	--

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:	
DEPARTAMENTO:	
ESCALA:	
SUBESCALA:	
GRUPO:	
PUESTO DE TRABAJO:	
HORARIO DE TRABAJO:	
TOTAL HORAS SEMANALES:	
Nº HORAS EXTRA:	
FORMA DE PROVISIÓN:	
PUESTO SUPERIOR:	
PUESTO SUBORDINADO:	

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO

Haga una breve descripción incluyendo el objetivo principal de su puesto de trabajo. En resumen, defina en que consiste su puesto de trabajo.

--

ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO

Realice un listado con las tareas que realiza habitualmente de forma general

Realice un listado con las tareas específicas que realiza por circunstancias especiales

MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Marque con una X aquellos equipos de trabajo y/o herramientas que requiera para realizar sus funciones en el puesto de trabajo.

Material de oficina	
Pantallas de visualización de datos	
Vehículo de empresa	
Software informático	
Móvil corporativo	
Equipos de protección Individual (indíquelos):	
Otros (indique cuales):	

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Señale con una X el nivel de estudios exigidos para el desarrollo de su puesto de trabajo

Educación primaria	
Educación secundaria obligatoria (ESO)	
Formación profesional Grado Medio (FPI)	
Bachillerato	
Formación Profesional Grado Superior (FP II)	
Grado Universitario	
Postgrado Universitario o Máster	
Otros (Especifique cual)	

Si requiere de conocimientos específicos, cítelos.

Idiomas	
Software informático	
Mecanografía	
Otros	

¿Su puesto de trabajo requiere de experiencia previa? En caso afirmativo ofrezca toda la información relativa al tiempo y condiciones de la misma.

--

RESPONSABILIDAD
<p>Describa brevemente cuáles son sus responsabilidades obligaciones y deberes del puesto de trabajo. Si tiene responsabilidad sobre otras personas, sobre bienes o materiales, responsabilidad económica y/o en la seguridad y salud u otras.</p>

RELACIONES
<p>Mencione y comente con quien, si su puesto de trabajo exige el contacto con personas ajenas a la administración pública (externas), o dentro de la misma organización con otros departamentos (internas)</p>
<p>INTERNAS:</p>
<p>EXTERNAS:</p>

AMBIENTE DE TRABAJO Y RIESGOS LABORALES	
Su trabajo se desarrolla en:	
Despacho propio	
Sala común	
Dispone de varias ubicaciones	
Intemperie o exterior	
Otros (especifique):	

Su lugar de trabajo se caracteriza por:	
Espacio suficiente	
Orden y limpieza	
Excesivo ruido	
Excesivo calor o frío	
Humedad y/o olores desagradables	
Otros (especifique):	

Entre los riesgos de su puesto de trabajo están:	
Caídas al mismo/distinto nivel	
Golpes y cortes	
Choques contra objetos móviles/inmóviles	
Sustancias nocivas o tóxicas	
Contactos eléctricos	
Incendios	
Carga mental y/o fatiga visual	
Carga física	
Accidentes de tráfico	
Otros (especifique):	

COMPETENCIAS

Con una copia del Diccionario de Competencias adjunto, marque el grado de conformidad (con una escala de A, B, C o D) de las habilidades, destrezas, capacidades que considera necesarias para desarrollar su puesto de trabajo

COGNITIVAS

Aprendizaje y utilización del conocimiento	
Creatividad	
Pensamiento analítico	
Pensamiento conceptual	
Otros (especifique):	

ORGANIZATIVAS	
Comunicación	
Negociación	
Networking	
Compromiso con la organización	
Otros (especifique):	

GESTIÓN PERSONAL	
Autoconfianza	
Autocontrol	
Flexibilidad y gestión del cambio	
Empatía	
Otros (especifique):	

GESTIÓN DE EQUIPO	
Dirección de personas	
Liderazgo	
Trabajo en equipo y cooperación	
Otros (especifique):	

LOGRO	
Orientación al logro	
Planificación y organización	
Orientación al cliente	
Otros (especifique):	

OBSERVACIONES
Si considera realizar algún matiz, de su puesto de trabajo, previamente no considerado indíquelo a continuación:

TABLA 15 CUESTIONARIO ANÁLISIS PUESTO DE TRABAJO AUXILIAR ADMINISTRATIVO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA