

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA



Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Grado en Gestión y Administración Pública

**ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y
PERFIL BÁSICO DE UN PUESTO TIPO EN EL ÁREA DE
ECONOMÍA HACIENDA, PERSONAL, MODERNIZACIÓN Y
SEGURIDAD CIUDADANA DEL AYUNTAMIENTO DE TORRENT**

Trabajo Fin de Grado

PRESENTADO POR:
Mónica Moruno Zamarra

DIRIGIDO POR:
Dra. Dña. María Eugenia Babiloni Griñón

VALENCIA, DICIEMBRE DE 2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. RESUMEN	9
1.2. OBJETIVOS	10
1.3. ESTRUCTURA DOCUMENTAL	11
2. SITUACIÓN ACTUAL	13
2.1. EL MUNICIPIO: TORRENT	13
2.2. EL AYUNTAMIENTO	13
2.3. CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN	16
2.4. CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA ECONÓMICA	21
2.5. CARACTERÍSTICAS DE LA SECCIÓN DE TESORERÍA Y GESTIÓN TRIBUTARIA.....	24
3. METODOLOGÍA	29
3.1. EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	29
3.1.1. <i>Competencia: Concepto</i>	29
3.1.2. <i>El Diccionario de Competencias</i>	35
3.1.3. <i>Metodologías para la detección de competencias</i>	39
3.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	42
3.2.1. <i>Análisis de puestos de trabajo</i>	42
3.2.2. <i>Descripción del puesto de trabajo</i>	49
3.3. PERFIL COMPETENCIAL	51
4. ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	54
5. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO SELECCIONADOS	75
FICHAS DE LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	79
6. ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL	90
7. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO	96
7.1. INTRODUCCIÓN	96
7.2. ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LOS RRHH DEL ÁREA.....	96
7.3. IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS Y ELABORAR UN DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	97
7.4. REALIZAR UN ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO SELECCIONADOS.....	98
7.5. REALIZAR EL PERFIL COMPETENCIAL DE CADA PUESTO	99
7.6. LINEAS DE TRABAJO FUTURO	100
BIBLIOGRAFIA	101

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ÁREAS DE GOBIERNO DEL AYUNTAMIENTO DE TORRENT	20
TABLA 2: PLANTILLA DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA.....	26
TABLA 3: CONTENIDO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	50
TABLA 4: CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES O GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS	55
TABLA 5: DEFINICIONES Y EJEMPLOS DE COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A LAS COMPETENCIAS.....	56
TABLA 6: FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	81
TABLA 7: PERFIL COMPETENCIAL DE UN PUESTO DE TRABAJO	91

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANISMOS AUTÓNOMOS DEL AYUNTAMIENTO DE TORRENT	14
FIGURA 2: SOCIEDADES MERCANTILES DEL AYUNTAMIENTO DE TORRENT	15
FIGURA 3: CONSORCIOS DEL AYUNTAMIENTO DE TORRENT	15
FIGURA 4: ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES DE LAS COMPETENCIAS	31
FIGURA 5: COMPONENTES DE LA COMPETENCIA	32
FIGURA 6: TIPOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS	33
FIGURA 7: TIPOS DE PERFILES DE COMPETENCIAS	34
FIGURA 8: COMPETENCIAS POR PUESTO	36
FIGURA 9: FASES DE DESARROLLO DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	37
FIGURA 10: ETAPAS DEL ANÁLISIS DEL PUESTO	44
FIGURA 11: FINALIDADES DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	45
FIGURA 12: TÉCNICAS PARA REALIZAR UN APT (ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO).....	49
FIGURA 13: HERRAMIENTAS DE LOS TIPOS DE PERFILES DE COMPETENCIAS.....	53

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMA 1: ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN DEL AYUNTAMIENTO POR ÁREAS	21
ORGANIGRAMA 2: ORGANIGRAMA DEL ÁREA ECONÓMICA DEL AYUNTAMIENTO DE TORRENT	22
ORGANIGRAMA 3: ORGANIGRAMA DE LA SECCIÓN DE TESORERÍA Y GESTIÓN TRIBUTARIA	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE TORRENT EN PERIODO 1900-2010.	13
GRÁFICO 2: EVOLCIÓN DE LA PLANTILLA MUNICIPAL EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS.	16

1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

Las competencias se pueden definir como aquello que hacen los mejores empleados en su puesto de trabajo, diferenciándolos del resto por su excelencia. Es por tanto la Gestión por Competencias en el ámbito de los RRHH¹ la que tiene como objetivo asegurar que los RRHH de una organización sean los más idóneos para su función.

Por todo lo anterior, el presente trabajo final de grado tiene como finalidad la elaboración del Diccionario de Competencias y Perfil Básico de la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria del Área Económica del Ayuntamiento de Torrent.

Para ello, es necesario en primer lugar conocer la situación actual de los RRHH del Área Económica profundizando en la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria de dicha organización, incluyendo la situación del municipio y el propio Ayuntamiento. En segundo lugar, se explica la metodología diseñada para llevar a cabo el estudio comenzando por el Diccionario de Competencias, definiendo el concepto de competencia, sus componentes y los tipos de competencias que existen, así como la definición del diccionario y sus características; a continuación, se define el concepto de Análisis y Descripción de los puestos de trabajo, las fases del proceso y las diferentes herramientas que existen para su elaboración; y por último, se define el concepto del Perfil de Competencias y los distintos tipos de perfiles que existen.

Para concluir, se finaliza elaborando el Diccionario de Competencias que recoge todas aquellas competencias que se requieren en la organización, y también se realiza el Análisis y Descripción de los puestos seleccionados a través de la información recogida por los empleados mediante las técnicas seleccionadas. Una vez elaborados el diccionario y realizado el análisis de puestos, se procede a definir

¹ RRHH: Sigla que se refiere a los Recursos Humanos.

² *Feedback*: es una palabra que proviene del inglés que significa retroalimentación, y se puede

los perfiles de competencias de cada puesto de trabajo gracias a la información aportada por ambas metodologías.

1.2. OBJETIVOS

El **objetivo principal** del presente trabajo consiste en la elaboración del Diccionario de Competencias y el Perfil Básico de la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria del Área Económica del Ayuntamiento de Torrent, a través del análisis de la situación actual de los RRHH de dicha área, y la información recogida y proporcionada por los RRHH y puestos de trabajo analizados.

Para la consecución del objetivo principal es necesario establecer y conseguir los **objetivos específicos**:

- Analizar la situación de los RRHH del Área.
- Identificar las competencias requeridas en la organización y elaborar un Diccionario de competencias.
- Realizar un análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados.
- Recoger la información necesaria sobre los puestos de trabajo.
- Realizar el Perfil Competencial de cada puesto.

Una vez conseguidos los objetivos específicos se logra el objetivo general, que consiste en elaborar un perfil básico de competencias para los puestos analizados, para que los empleados tengan un mejor conocimiento de las funciones y responsabilidades en el desempeño de sus tareas y conocer mejor su trabajo.

1.3. ESTRUCTURA DOCUMENTAL

A continuación, se realiza un breve resumen de cada uno de los capítulos que componen el índice y constituyen la propuesta práctica elaborada.

- **Introducción.** Se realiza un resumen del trabajo realizado dando una visión general sobre el tema, y se establecen los objetivos específicos para la consecución del objetivo principal.
- **Situación actual.** Se trata de describir la Organización para conocer sus características, su estructura, en concreto, el área económica, indagando en la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria. Además se realiza un breve resumen de cada uno de los departamentos del área con sus funciones, y se identifican los puestos de trabajo que ocupan los empleados públicos.
- **Metodología.** En la metodología se define en primer lugar, el *diccionario de competencias* considerado un punto clave en el presente trabajo. También se define el concepto de competencia, así como los tipos de competencias, su estructura, las fases del proceso de elaboración y las metodologías más comunes para la detección de competencias.

En segundo lugar, se describe el *Análisis y Descripción de puestos*, separando el análisis como primera etapa, y la descripción del puesto como segunda etapa. En la primera etapa, se definen los objetivos del análisis donde se determina el ámbito de análisis y los puestos que se van a analizar, para posteriormente obtener la información necesaria a través de algunos de los métodos citados en el apartado. A continuación, se analiza la información y se describe en una ficha toda la información obtenida de los puestos de trabajo.

Y en tercer lugar, se define el concepto de *perfil competencial* y cada uno de los tipos con ayuda de las anteriores metodologías diseñadas.

- **Elaboración del Diccionario de Competencias.** Se elabora el diccionario dividido por dos tipos de competencias, las organizacionales o genéricas y las específicas. Cada una de ellas definidas y con ejemplos de comportamientos asociados positivos y negativos.
- **Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo seleccionados.** Se realiza el análisis y descripción de cinco puestos seleccionados, a partir de la recogida de información de cada uno de ellos con ayuda de diferentes metodologías realizando las fichas de análisis y descripción de los puestos, las cuales contienen los datos informativos de los puestos de trabajo.
- **Elaboración del Perfil Competencial.** Se elabora el perfil competencial de cada uno de los puestos analizados en el apartado anterior, definiendo su misión y el nivel de desarrollo de las competencias que posee el puesto.
- **Conclusiones.** Las conclusiones son los resultados del estudio y análisis de todo el trabajo divididas por capítulos para una mejor comprensión, proporcionando líneas de trabajo futuros.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. EL MUNICIPIO: TORRENT

El municipio de Torrent, perteneciente a la provincia de Valencia de la Comunidad Valenciana, alcanza una población de 80.551 habitantes. Cuenta con una superficie de 69,32 km² y una densidad de 1.165 habitantes por km². Se trata del municipio con más población de Valencia. Gracias a su expansión y crecimiento acelerado, no solo desde el punto de vista urbanístico, sino económico, así como también su ubicación geográfica, Torrent se ha consolidado como una ciudad metropolitana, aumentando la cantidad y calidad de servicios y actividades que presta a los ciudadanos.

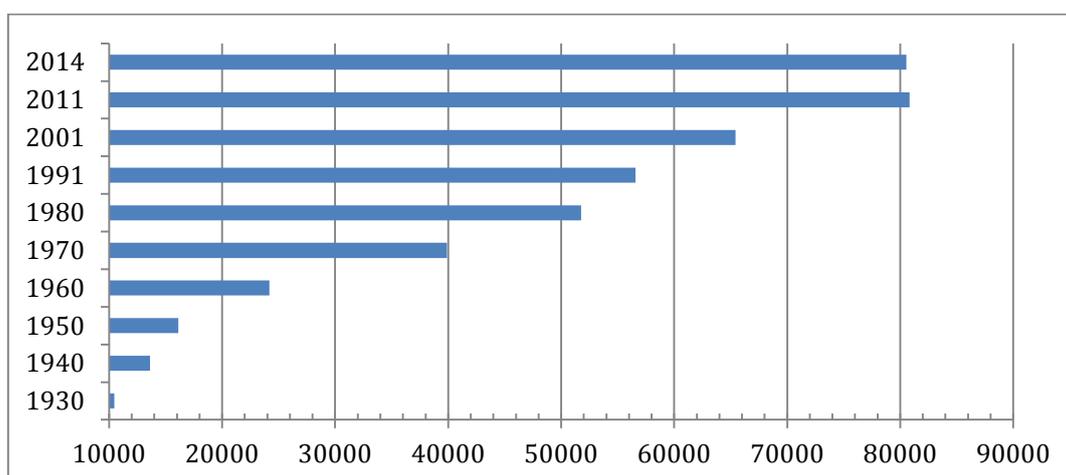


Gráfico 1: Crecimiento de la población de Torrent en periodo 1900-2010.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la Unidad de Estadística del Ayuntamiento de Torrent.

2. 2. EL AYUNTAMIENTO

La estructura organizativa básica del Ayuntamiento de Torrent está constituida a nivel político por el Pleno del Ayuntamiento, la Alcaldía, los Tenientes de Alcalde, la Junta de Gobierno Local y las Comisiones Informativas.

La organización administrativa del Ayuntamiento gira en torno a una estructura central y otra desconcentrada, constituida por organismos públicos creados para gestionar directamente los servicios públicos, que hacen que el municipio de Torrent cuente con gran diversidad de entes instrumentales. Estos organismos se clasifican en organismos públicos y sociedades mercantiles.

Así, el sector público del municipio de Torrent, según establece el artículo 2 de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, o LOEPYSF, está integrado por las siguientes entidades:

- Entidad Local: Ayuntamiento de Torrent.
- Organismos Autónomos: la Fundació Esportiva Municipal, el Consell Agrari Municipal, y la Junta Local Fallera.



Figura 1: Organismos Autónomos del Ayuntamiento de Torrent.

Fuente: www.torrent.es

- Sociedades mercantiles dependientes por participación directa, sectorizadas en el subsector sociedades no financieras, y por tanto financiadas mayoritariamente con ingresos comerciales: Recaudación Torrent S.A.U. (RETOSA), Nous Espais Torrent S.A., Aigües de l'Horta S.A. e Innovación y Desarrollo Económico Activo Torrent S.A. (IDEA'T).



Figura 2: Sociedades mercantiles del Ayuntamiento de Torrent.

Fuente: www.torrent.es

- Consortios participados mayoritariamente por participación directa o indirecta:



Figura 3: Consortios del Ayuntamiento de Torrent.

Fuente: www.torrent.es

Por otro lado, el Ayuntamiento de Torrent cuenta con una plantilla en la actualidad de 417 empleados.

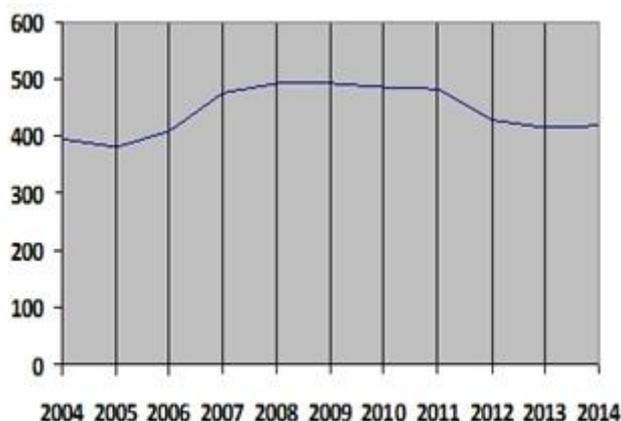


Gráfico 2: Evolución de la plantilla municipal en los últimos diez años.
Fuente: Datos de la Unidad de Estadística del Ayuntamiento de Torrent.

Del estudio de la evolución de la plantilla en los últimos 10 años, se destaca un crecimiento notable durante los años 2005 a 2007, crecimiento que a partir de esa fecha se ha mantenido estable e incluso ha disminuido. Esta disminución ha sido bastante representativa en el 2012, tras la prohibición del Real Decreto-Ley 20/2011, de 30 de diciembre, de medidas urgentes en materia presupuestaria, tributaria y financiera para la corrección del déficit público.

2.3. CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad, se le concede al Partido Socialista Obrero Español, el gobierno del municipio, dirigido por el alcalde Juan Jesús Ros Piles.

El Pleno de la Corporación, formado por el Alcalde y los concejales, es el órgano de máxima representación política de los ciudadanos en el gobierno municipal, ejerciendo las atribuciones que le confiere la Ley 57/2003, de 16 de

diciembre de medidas para la modernización del gobierno Local. Está integrado por 25 concejales, 9 pertenecientes al Partido Socialista Obrero Español, que constituyen el equipo de gobierno, 9 al Partido Popular, 4 a Compromís, 2 a Ciudadanos, y 1 a Guanyant Torrent.

Por otro lado, la Junta de Gobierno Local es el órgano colegiado superior y obligatorio que, presidido por el Alcalde, colabora en la función de dirección política y ejerce las funciones ejecutivas y administrativas que le confiere la Ley 57/2003, de 16 de diciembre de medidas para la modernización del gobierno Local y aquellas otras delegadas. Actualmente está integrada por el Alcalde y ocho concejales, designados por Decreto de Alcaldía 2248/2015, actuando como Concejal Secretario titular D. Alfred Costa Folgado y como suplente D. Francisco José Carbonell Pons. La Junta de Gobierno Local se encarga de asistir de forma permanente al Alcalde en el ejercicio de sus funciones, de aquellas atribuciones que le delegue el Alcalde u otro órgano municipal y de las que le asignan las leyes.

Los Tenientes de Alcalde son concejales miembros de la Junta de Gobierno Local nombrados por la Alcaldía para que le sustituyan, por orden de nombramiento, en casos de vacante, ausencia o enfermedad. Actualmente han sido designados un total de ocho Tenientes de Alcalde mediante Decreto de Alcaldía 2247/2015.

Por tanto, de conformidad con el artículo 27 del Reglamento Orgánico de Gobierno y Administración del Ayuntamiento de Torrent, los órganos de gobierno y administración se clasifican en órganos superiores y órganos directivos, de igual forma que establece el artículo 130 de la LRBRL. Así, son órganos superiores:

1. El Alcalde.
2. La Junta de Gobierno Local y sus miembros.
3. Los concejales con responsabilidad de Gobierno.
4. En el ámbito de los distritos, los concejales presidentes.

Son órganos directivos:

1. Los Coordinadores Generales.
2. Los Directores Generales u órganos similares.
3. El Titular del órgano de apoyo a la Junta de gobierno local.
4. El titular de la asesoría jurídica.
5. El Secretario general del Pleno.
6. El Interventor general municipal.
7. En su caso, el Titular del órgano de gestión tributaria.

Tendrán también la consideración de órganos directivos, los titulares de los máximos órganos de dirección de los organismos autónomos y de las entidades públicas empresariales locales, de conformidad con lo establecido en el artículo 85 bis 1 párrafo b) de la LRBRL.

A los órganos superiores les corresponde la dirección, planificación, y coordinación política, y a los órganos directivos la ejecución de las decisiones adoptadas por los órganos superiores, sin perjuicio de las competencias que hayan sido delegadas prevista en el reglamento orgánico para los concejales de área delegados.

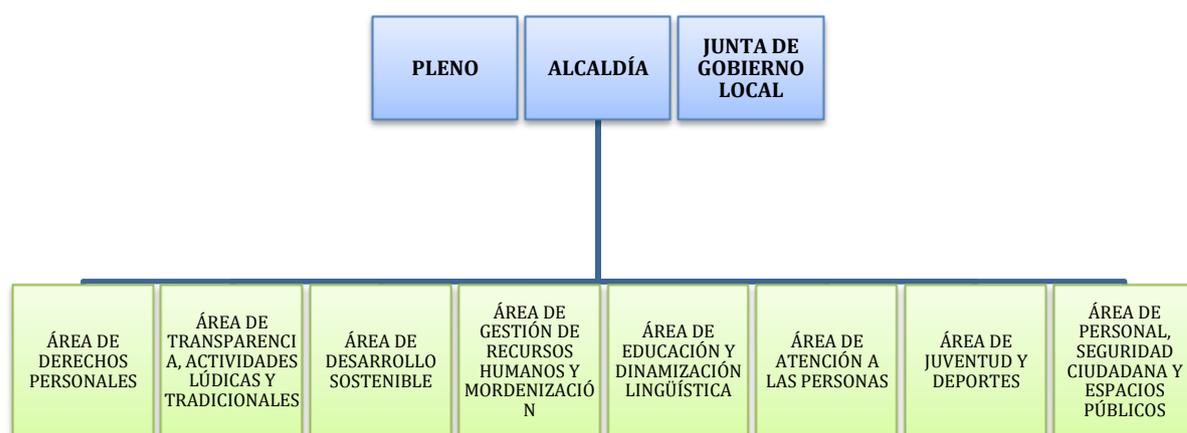
Es de gran importancia nombrar que, de acuerdo con la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local y del Reglamento Orgánico de Gobierno y Administración del Ayuntamiento de Torrent, mediante Decreto de Alcaldía 2249/2015, se han establecido 8 grandes áreas de Gobierno, de las que dependen diferentes delegaciones:

ÁREAS DE GOBIERNO	DELEGACIONES
<p>Área de Derechos Personales</p> <p>Concejal del área: <i>D^a. María Encarnación Lerma Besó</i></p>	<p><i>(Políticas de Igualdad, Mujer, Familia, Sanidad, Infancia, Servicio de Ayuda a la Familia, Dependencia, Educación para la Salud, Sanidad Ambiental)</i></p>
<p>Área de Transparencia, Actividades Lúdicas y Tradicionales.</p> <p>Concejal del área: <i>D. Alfred Costa Folgado</i></p>	<p><i>(Cultura, Fiestas, Turismo, Fallas Participación Ciudadana y Entidades, Populares, Comunicación, Publicaciones, Gestión de Infraestructuras Culturales (Auditorio, EMAT y otros), Salas de Exposiciones, Patrimonio Històric-Artístic y Etnológico)</i></p>
<p>Área de Desarrollo Sostenible.</p> <p>Concejal del área: <i>D^a. Inmaculada Amat Martínez.</i></p>	<p><i>(Urbanismo, Grandes Proyectos, Vivienda, Infraestructuras, Medio ambiente, Servicios Urbanísticos, Barrios Urbanizaciones, Infraestructuras del Transporte, Relaciones con la Sociedad Nous Espais, S.A., Cambio Climático y Energías Renovables, Monte Público, Ciclo Integral del Agua)</i></p>
<p>Área de Gestión de Recursos y Modernización.</p> <p>Concejal del área: <i>D. Andrés José Campos Casado.</i></p>	<p><i>(Gestión Presupuestaria, Económica, Tributaria y Fiscal, Contabilidad, Contratación, Patrimonio, Subvenciones, Tesorería, Recaudación, Modernización y Nuevas Tecnologías, Información y Régimen Interior, Relaciones con Recaudación Torrent, S.A. y IDEAt y Oficina de Emprendedores, Desarrollo Económico y Social, Comercio, Empleo)</i></p>

<p>Área de Educación y dinamización lingüística.</p> <p>Concejal del área: <i>D^a. Patricia Sáez Orea.</i></p>	<p><i>(Educación, Bibliotecas, Archivos, Promoción del Valenciano y Política, Lingüística, Relaciones con el Consejo Escolar, Administración Educativa y Centros Escolares, Absentismo Escolar, Programas Educativos, Coordinación de Centros de Educación Infantil, Feria del Libro)</i></p>
<p>Área de Atención a las Personas.</p> <p>Concejal del Área: <i>D. Francisco José Carbonell Pons</i></p>	<p><i>(Bienestar Social, Tercera Edad, Punto de Alimentos, Gestión de los Centros de Servicios Sociales, Voluntariado, Consumo, Oficina Municipal de Información al Consumidor, Venta no sedentaria)</i></p>
<p>Área de Juventud y Deportes.</p> <p>Concejala del Área: <i>D^a. Nadia Marín Nieto</i></p>	<p><i>(Juventud, Deportes, Derechos de los Animales, Relaciones con la Fundación Deportiva Municipal, Subvenciones Deportivas, Gestión del Espacio, Escuelas Deportivas)</i></p>
<p>Área de Personal, Seguridad Ciudadana y Espacios Públicos.</p> <p>Concejal del Área: <i>D. José Antonio Castillejo Durán</i></p>	<p><i>(Personal, Seguridad Ciudadana, Policía Local, Zonas Verdes, Vías Públicas, Coordinación de servicios en vía pública, Protección Civil, Emergencias, Movilidad, Transporte)</i></p>

Tabla 1: Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Torrent.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de www.torrent.es.



Organigrama 1: Organigrama de la Organización del Ayuntamiento por áreas.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de www.torrent.es.

Como se ha podido observar en el organigrama, el Ayuntamiento, a nivel administrativo, está organizado en diferentes áreas que dan cuerpo a la actuación general de la institución.

Debido a las características del Ayuntamiento y a su gran extensión, nos centraremos únicamente en la descripción del Área Económica, y posterior desarrollo del departamento de Tesorería.

2.4. CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA ECONÓMICA

Actualmente, la que se podría denominar como Área Económica en sentido amplio forma parte de una gran área de gobierno dirigida por D. Andrés José Campos Casado, encargado asimismo de Gestión de Recursos y Modernización.

El Área Económica está integrada por tres grandes departamentos dirigidos por funcionarios que ejercen mayoritariamente funciones reservadas por ley: el departamento de Intervención General, la Oficina Presupuestaria y de Subvenciones y la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria. Cabe señalar tal y

como se desprende del organigrama del área, que el Servicio de Contratación pública cuelga de la Oficina Presupuestaria.



Organigrama 2: Organigrama del Área Económica del Ayuntamiento de Torrent.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de www.torrent.es.

El área económica cuenta con una plantilla total de 37 empleados públicos, distribuidos así:

- Intervención General: 6 funcionarios.
- Oficina Presupuestaria y de Subvenciones: 9 funcionarios (incluye 5 del Servicio de Contratación pública).
- Sección de Tesorería y Gestión Tributaria: 14 funcionarios y 8 empleados de Retosa.

En primer lugar, el departamento de Intervención, está dirigido por M^a Carmen Aparisi, la Interventora General del Ayuntamiento de Torrente, asistida por dos trabajadores. La intervención municipal se encarga de la fiscalización y asesoría de la gestión económica corporativa, así como del desarrollo de la contabilidad municipal.

Tal y como se estipula en el artículo 136 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local: La intervención general del Ayuntamiento de Torrent “*ejercerá sus funciones con plena autonomía respecto de los órganos y entidades municipales y cargos directivos cuya gestión fiscalice, teniendo completo acceso a la contabilidad y a cuantos documentos sean necesarios para el ejercicio de sus funciones*”.

En segundo lugar, la Oficina Presupuestaria y de Subvenciones, cuenta con tres técnicos en plantilla y está bajo la dirección de Isabel Cerdá. Este departamento lleva a cabo las siguientes actividades:

- *Gestión presupuestaria:*
 - i. Elaboración del Presupuesto General Municipal, sus Bases de Ejecución y demás documentos perceptivos.
 - ii. Elaboración y Gestión de los créditos.
 - iii. Análisis y evaluación de los programas de gastos
 - iv. Tramitación y seguimiento de las modificaciones presupuestarias
 - v. Seguimiento de la ejecución vinculada
 - vi. Definición y mantenimiento de la estructura presupuestaria
 - vii. Liquidación del Presupuesto.

- *Gestión de subvenciones:*
 - i. Gestión de los fondos subvencionables
 - ii. Procedimiento de convocatoria y otorgamiento de subvenciones
 - iii. Control y tramitación del procedimiento de justificación

iv. Reintegro de subvenciones.

Por otro lado, respecto del servicio de Contratación pública y compras, está integrado por una plantilla de cuatro trabajadores y dirigido por la Jefa de contratación, Aurora Majuelos. Esta área se encarga del procedimiento de otorgamiento de contratos de carácter público entre la administración local del Ayuntamiento de Torrente y un tercero para la realización de obras, la adquisición de bienes y la contratación de servicios, mediante la selección de la oferta económicamente más ventajosa.

Así pues, el servicio de Contratación se encarga del procedimiento de adjudicación, ejecución y control del cumplimiento de los contratos públicos en cumplimiento de los principios de libertad de acceso a las licitaciones, publicidad y transparencia de los procedimientos y no discriminación e igualdad de trato entre los candidatos, asegurando la estabilidad presupuestaria y el control del gasto.

Por último, la sección de Tesorería y Gestión Tributaria, cuenta con una plantilla de nueve funcionarios y está dirigida por Rafael Salinas, que ocupa el puesto de Tesorero del Ayuntamiento. En esta sección se encargan de la gestión, recaudación e inspección de los tributos propios locales y demás ingresos municipales de naturaleza tributaria.

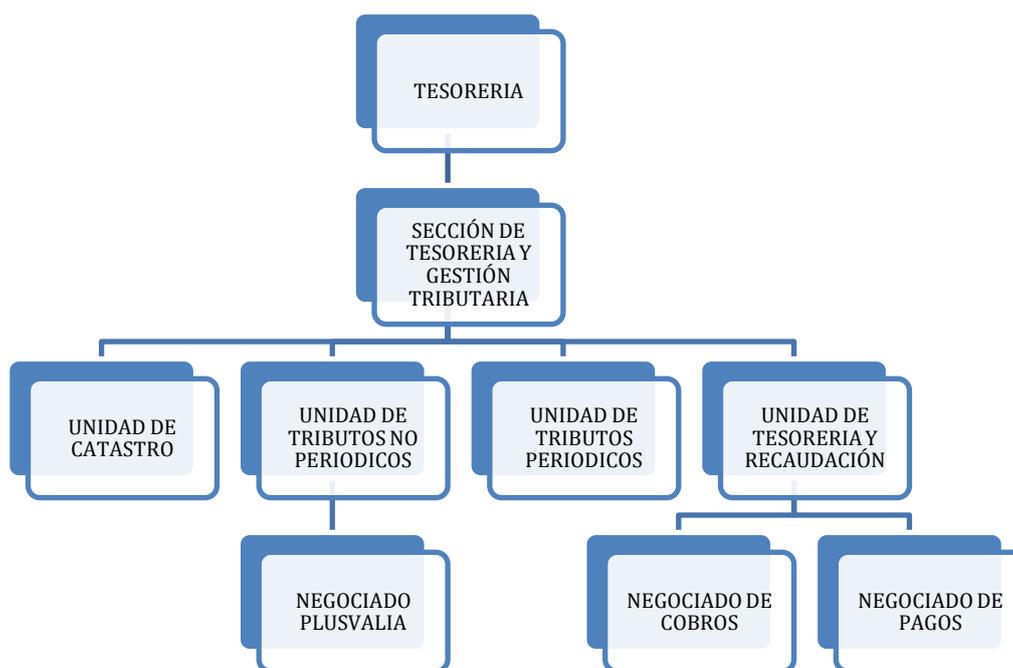
2.5. CARACTERÍSTICAS DE LA SECCIÓN DE TESORERÍA Y GESTIÓN TRIBUTARIA.

La Tesorería del Ayuntamiento de Torrente está configurada como órgano directivo por el artículo 77.5 del Reglamento Orgánico de Gobierno y Administración del Ayuntamiento de Torrente, tiene rango de director general y es

junto con la Intervención General y el Director de la Oficina Presupuestaria, uno de los grandes bloques que conforman el área económica.

Torrent como municipio de gran población puede disponer de su propio órgano de gestión tributaria tal y como se dispone en el artículo 135 de La Ley 7/1985 Reguladora de las Bases de Régimen Local, y para el que rija los principios de eficiencia, suficiencia, agilidad y unidad en la gestión del sistema tributario municipal.

En cuanto a la organización de la Tesorería, ésta dispone de una única Sección, de Tesorería y Gestión Tributaria. De la misma cuelgan cuatro Unidades con sus cuatro jefes: Catastro, Tributos periódicos, Tributos no periódicos y Tesorería y Recaudación; y de éstas a su vez varios Negociados: Catastro, Plusvalías, Cobros y Pagos.



Organigrama 3: Organigrama de la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de www.torrent.es

La sección de Tesorería y Gestión Tributaria, como ya se ha detallado anteriormente, cuenta con una plantilla de veintidós empleados públicos de los

cuales ocho pertenecen a la plantilla de Retosa, dirigida por un gerente y encargada principalmente de la recaudación, siendo el resto del personal del área funcionarios de carrera, cuatro a Catastro, y nueve al resto de unidades de la sección (Tributos no periódicos, Tributos periódicos y Tesorería y Recaudación).

PUESTO DE TRABAJO	NATURALEZA	GRUPO/ SUBGRUPO
Tesorero	Funcionario	A1
Jefe de Sección de Tesorería y Gestión Tributaria	Funcionario	A1
Jefe de Unidad Tributos no Periódicos	Funcionario	C1-C2
Jefe de Unidad Tributos Periódicos	Funcionario	C1-C2
Jefe Unidad Tesorería y Recaudación	Funcionario	C1-C2
Jefe Negociado Catastro	Funcionario	C1-C2
Jefe Negociado Pagos	Funcionario	C1-C2
Jefe Negociado Cobros	Funcionario	C1-C2
Jefe Negociado Plusvalía	Funcionario	C1-C2
Administrativo Catastro	Funcionario	C1
Delineantes Catastro (2)	Funcionario	C1
Auxiliares administrativos de gestión (2)	Funcionario	C2

Tabla 2: Plantilla del departamento de Tesorería, ordenada por naturaleza y grupo o subgrupo.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la pág. Web www.torrent.es

La ubicación del personal del área es algo dispersa, dado que Retosa y Catastro se ubican cada uno en edificios distintos a la sede central del propio Ayuntamiento, en cuya planta tercera se ubica el resto del área económica junto al departamento de Intervención, y junto al servicio de contratación, que como se ha indicado, depende de la Oficina Presupuestaria.

Respecto a las funciones de cada Unidad de la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria, se resumen en lo siguiente:

- Respecto a la **función de Tesorería** como encargada de los cobros y pagos destacan los que se generan como consecuencia de la interacción con sus proveedores en virtud de contratos por la realización de obras o prestación de servicios, entre otros.

- Respecto a la **Gestión Tributaria**, corresponde las siguientes competencias:
 - a)** La gestión, liquidación, inspección, recaudación y revisión de los tributos municipales, como el impuesto sobre bienes inmuebles, el impuesto sobre vehículos de tracción mecánica o el impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana.
 - b)** La recaudación en período ejecutivo de los demás ingresos de derecho público del Ayuntamiento.
 - c)** La tramitación y resolución de los expedientes sancionadores tributarios relativos a los tributos nombrados anteriormente.
 - d)** El análisis y diseño de la política global de ingresos públicos en lo relativo al sistema tributario municipal.
 - e)** La propuesta, elaboración e interpretación de las normas tributarias propias del Ayuntamiento. A modo de ejemplo podemos nombrar la ordenanza general para la gestión, inspección y recaudación de los tributos y el resto de ingresos de derecho público del Ayuntamiento de Torrent.
 - f)** El seguimiento y la ordenación de la ejecución de presupuestos de ingresos en lo relativo a ingresos tributarios.

Los ingresos que recibe la administración local de Torrent provienen del pago por parte de los ciudadanos de Torrent de los tributos cedidos por la administración al municipio. Estos tributos son:

- Respecto a los **tributos periódicos** que se recaudan en esta administración local podemos nombrar: el impuesto sobre vehículos de tracción mecánica (IVTM); impuesto sobre bienes inmuebles (IBI); impuesto sobre actividades económicas (IAE); tasa por la ocupación de suelo y subsuelo de la vía pública; o la Tasa de gestión de residuos urbanos.
- En cuanto a los **tributos no periódicos** destaca el impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana o como se conoce popularmente plusvalía.

3. METODOLOGÍA

3.1. EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

3.1.1. Competencia: Concepto

Muchas veces nos preguntamos qué tienen las personas que desarrollan su trabajo con excelencia. Es la Gestión por Competencias en el ámbito de los RRHH la que tiene como objetivo asegurar que los RRHH asignados a los distintos puestos sean los más idóneos para su función.

Es por tanto, que las competencias son aquellas que poseen las personas que desarrollan su trabajo con excelencia y que los diferencian del resto, es decir, todo aquello que hacen los mejores empleados (más eficientes) en su puesto de trabajo, y que incluye el conocimiento, la experiencia, la habilidad, la aptitud y la actitud.

Existen numerosas definiciones del concepto competencia y todas validas. Según McClelland (1973) las competencias son *“el conjunto de características intrínsecas del individuo, desarrollables, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo”*. Esos motivos intrínsecos, base de la competencia, predicen la conducta y los resultados de las personas. Según Villoria y del Pino (2009), las competencias son, a estos efectos, lo que hacen los mejores en su puesto y están vinculadas a unos motivos intrínsecos, actitudinales y valorativos que permiten esa excelencia. Es una característica personal, relativamente estable y causalmente relacionada con los resultados superiores en un puesto.

La segunda forma de definir el término de competencia es como *“un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”* (Pereda y Berrocal, 2011), ya que cada trabajo es diferente y cada organización es única. Estos comportamientos se agrupan, en función de su

similitud, en competencias, lo que hará es que los trabajos sean más eficaces y rentables.

Por tanto, el modelo de gestión de los RRHH estará basado en el análisis de las conductas observables y evaluables de las personas que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral.

Si somos capaces de identificar qué competencias tienen los mejores podremos seleccionar, formar, y desarrollar a los empleados para que alcancen dichas competencias y consigamos una mejora en la eficacia de nuestra organización. Por tanto, las competencias sirven en el ámbito de RRHH para:

- Realizar la selección del personal,
- Detectar necesidades de formación y elaborar planes de formación/desarrollo,
- Evaluar el desempeño,
- Elaborar planes de carrera,
- Diseñar sistemas de retribución, y
- Diseñar y rediseñar los puestos de trabajo.

Las competencias están vinculadas a un deseo de hacer las cosas, a una forma de trabajar que tiene que ver con las necesidades intrínsecas y motivos difícilmente cognoscibles si no se analizan con profundidad. El éxito en un puesto también va vinculado a conocimientos, experiencia y habilidades, pero la excelencia requiere la actitud, el deseo y las ganas de hacer bien las cosas. Con conocimientos, habilidades y experiencia sabemos que una persona puede hacer el trabajo, pero solo con actitudes y motivos intrínsecos sabemos que, además quiere hacer ese trabajo. Estos últimos son más difíciles de hallar que los primeros.

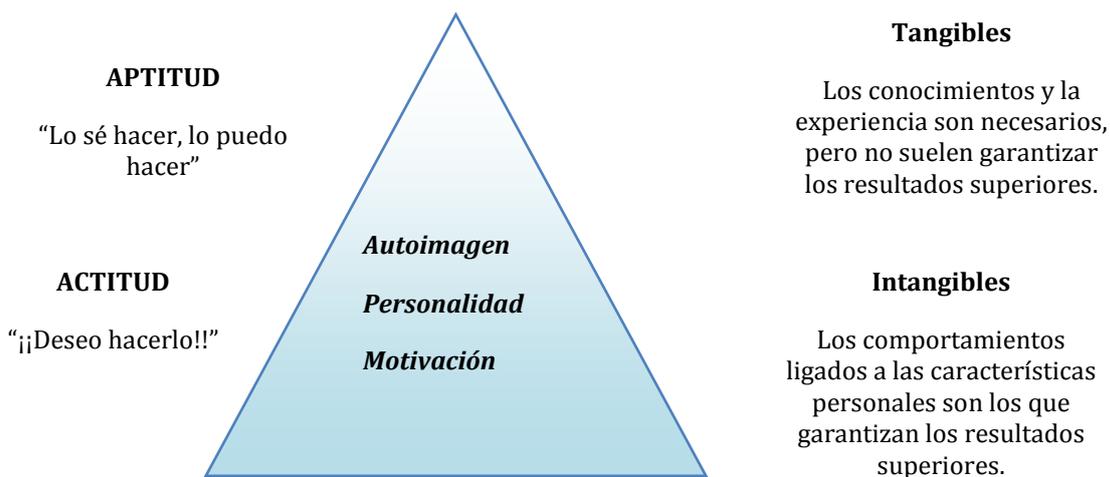


Figura 4: Elementos tangibles e intangibles de las competencias.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Villoria y del Pino "Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas" (2009) Pág. 337

Resumiendo, según Villoria y del Pino (2009), las competencias son: cualquier característica de una persona que marca la diferencia en su nivel de desempeño y aquello que hacen las personas con un rendimiento superior, con mayor frecuencia, en mayor número de situaciones y con mejores resultados que los diferencian de aquellos que tienen un desempeño promedio.

Las competencias están formadas por un conjunto de componentes que son determinantes para que el trabajador pueda obtener unos buenos resultados en el desempeño de su trabajo y llegar a la excelencia del mismo:

- **Saber:** Poseer el *conocimiento* específico que exige un puesto de trabajo para llevar a cabo un comportamiento que le permita al trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral.
- **Saber hacer:** Disponer de habilidades y/o destrezas, para ser capaces de aplicar esos conocimientos y resolver los problemas que se presentan en el desempeño del trabajo con eficacia y eficiencia. Este comportamiento se deriva de la educación formal y la experiencia.

- **Querer hacer:** Motivación para llevar a cabo dichos comportamientos, deseo de asumir responsabilidades, aumentando productividad, agregando valor al trabajo y ofreciendo satisfacción. Este componente es indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntariamente y así satisfacer sus necesidades básicas y superiores.
- **Saber estar:** El comportamiento y/o actitudes adaptadas al entorno, la cultura y las normas específicas de la organización.
- **Poder hacer:** Hay un quinto elemento que no forma parte de las competencias, pero es también necesario para llevar a cabo un buen desempeño en el trabajo. Se trata de disponer de los medios y recursos adecuados a la actividad.

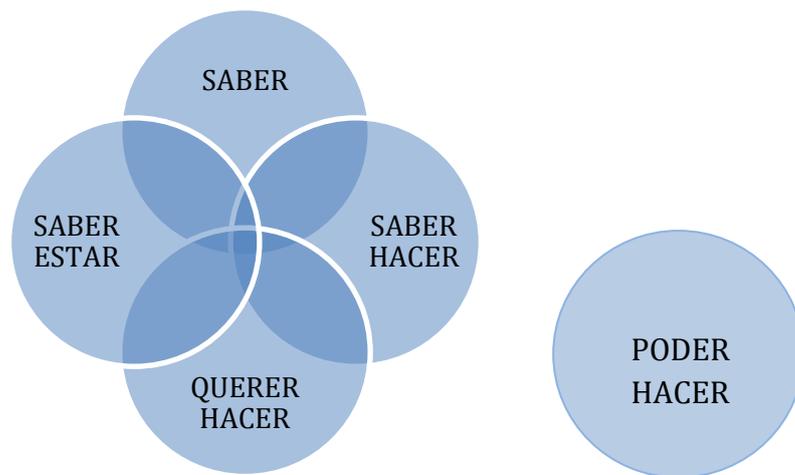


Figura 5: Componentes de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos asignatura GRRHH.

Una vez definido el concepto de competencia y sus componentes, pasamos a la identificación de competencias en una organización, es decir, saber cuáles son las competencias óptimas para cada tipo de puesto para que, una vez definidas, podamos comprobar si quienes desempeñan los puestos las tienen y en qué medida y para ello es necesario definir el perfil competencial.

En las organizaciones existen dos tipos de competencias que son las organizacionales y las específicas de cada tipo de puesto, y tres perfiles competenciales.

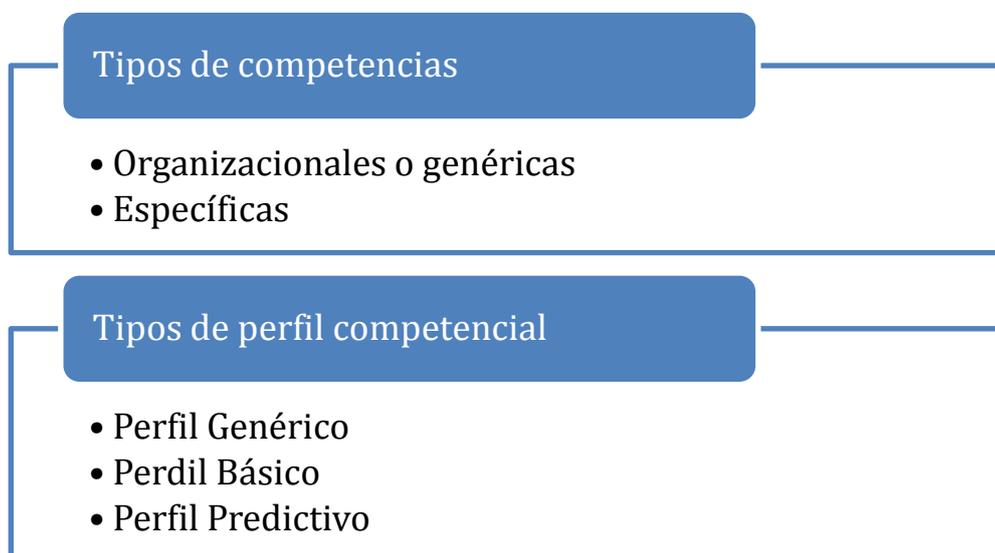


Figura 6: Tipos y perfil de competencias.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos asignatura GRRHH.

Definiremos, según Villoria y del Pino, las competencias **organizacionales** o **genéricas** como los comportamientos exigibles a todos los miembros de la organización, a través de los cuales se alcanzarán los objetivos generales, ya que están relacionadas con los valores y la cultura de la organización, aprobadas por el más alto nivel. Como ejemplo de competencias organizacionales podríamos citar: Ética profesional, adaptación al cambio, capacidad de aprendizaje, comunicación, etc.

Y las **específicas**, son las que definen a una determinada categoría de empleados públicos que son necesarias para manejar y tener un conocimiento adecuado de su puesto de trabajo, desempeñándolo de forma eficaz y eficiente. Estas competencias pueden tener varios niveles, como por ejemplo, desde un nivel A con un mayor desarrollo de la competencia a un nivel D con un menor grado de

desarrollo. Como ejemplo de competencias específicas podríamos citar: Trabajo en equipo, habilidad analítica, trato personal, etc.

Definidas las clases de competencias, pasamos a hacer una mención de los perfiles de competencias, ya que en el tercer apartado de la metodología se desarrollará más a fondo.

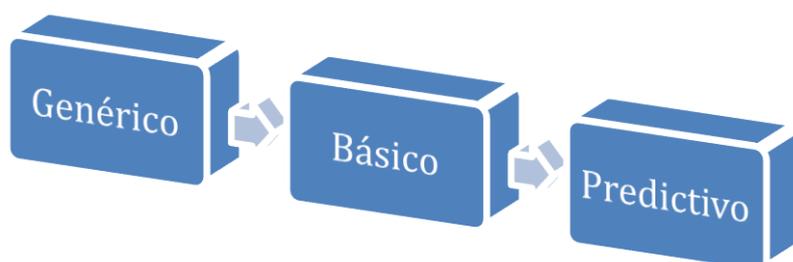


Figura 7: Tipos de perfiles de competencias.

Fuente: Elaboración propia. A partir del libro bloque IV asignatura GRRHH.

El perfil competencial permite definir aquellas competencias que son consideradas necesarias para el desempeño de un determinado puesto de trabajo y para su evaluación. Como podemos ver, en la Figura 7, existen tres tipos de perfiles competenciales. Para cada uno de ellos hay diferentes instrumentos y estrategias para medir los comportamientos de los empleados de cada puesto de trabajo.

La identificación de las competencias se realizará con el objetivo de elaborar un Diccionario de Competencias el cual se explicará en el siguiente punto.

3.1.2. El Diccionario de Competencias

El Diccionario de Competencias es una selección de competencias recopiladas en un documento interno de cada organización. Estas competencias han de estar relacionadas con las necesidades de la organización y definidas en función de la estrategia de la misma. El Diccionario no es un documento cerrado, sino que ha de estar en permanente actualización para adaptarse a situaciones futuras.

El objetivo de la elaboración del Diccionario de Competencias es que su descripción detallada de las competencias constituye una norma y un referente para todos los empleados de la organización a la hora de realizar su trabajo, permitiendo así reducir el margen de error de las interpretaciones personales.

Recordando el concepto de Competencias, definido en el apartado anterior, son combinaciones de conocimientos, habilidades y actitudes que permite a una persona realizar su puesto de trabajo de forma excelente logrando un desempeño superior, es decir, lo que hacen los mejores empleados (más eficientes) en su puesto de trabajo.

Para realizar el Diccionario de Competencias se debe identificar, elegir y definir las competencias que se crean necesarias para desempeñar un puesto de trabajo, relacionado con la cultura y objetivos de la organización. Cada competencia requiere de una definición conceptual de la misma, y se debe especificar los distintos niveles de consecución.

Por tanto, en el Diccionario cada competencia se presentará con la siguiente estructura:

- **Título de la competencia:** Corresponde al nombre de la competencia, y engloba los comportamientos que deben tener los ocupantes de un cargo.
- **Definición:** Corresponde una explicación genérica de la competencia.

- **Niveles:** son los comportamientos específicos asociados a la competencia que evidencian la presencia de la competencia en la persona, y que se desarrollan en mayor o menor grado.

En cuanto a la estructura del Diccionario de Competencias, dicho diccionario recoge la descripción y niveles de las competencias identificadas, que se clasifican en dos tipos diferentes de competencias, las competencias organizacionales o genéricas, y las específicas, explicadas en el apartado anterior.



Figura 8: Competencias por puesto.

Fuente: Elaboración propia, a partir de asignatura GRRHH.

Para su elaboración se han seguido las diferentes fases del proceso para su desarrollo como son:

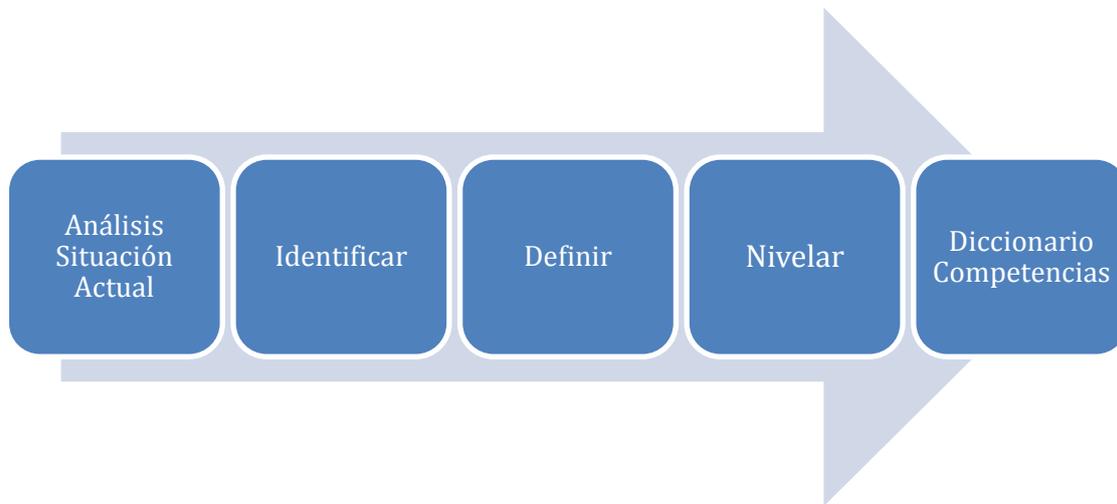


Figura 9: Fases de desarrollo del Diccionario de Competencias.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos asignatura GRRHH.

- **Análisis de la Situación Actual:** Se realiza en el capítulo 2 “Situación actual”, en el que el objetivo del mismo se trata de describir la organización para posteriormente realizar un análisis de la sección, su estructura y los tipos de puestos.

- **Identificar y definir las competencias:** Se identifican y se definen detalladamente cada una de las competencias para incluirlas en el diccionario. Existen diferentes métodos para la identificación de las competencias. Los más comunes son la observación, el cuestionario, discusión de grupo o la entrevista de competencias.

- **Determinar los niveles** a utilizar y definirlos en cada competencia, ya que a cada una se le asigna unos niveles de mayor a menor grado de desarrollo. En este caso se escogen cuatro niveles. Cada nivel depende de la habilidad que tenga el empleado para actuar en los otros niveles. Para pasar a un nivel superior debe comprender y conocer el nivel inferior. Las competencias se dividen en los siguientes niveles:

- **Nivel A** es el ejemplo de una persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).
- **Nivel B** marca un nivel alto de desarrollo.
- **Nivel C** se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel en el desarrollo de la competencia.
- **Nivel D** se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia.

El diccionario de competencias es confeccionado por un grupo de expertos compuesto por el jefe de la sección, que actúa como supervisor, varios empleados públicos, que proporcionan la información que se necesita, y la persona responsable que realiza este proyecto.

El objetivo final de la elaboración del Diccionario de Competencias es definir el perfil competencial de cada uno de los puestos tipo, cada uno siguiendo la misma estructura, asignándole todas las competencias organizacionales de la Administración, y las competencias específicas que se requieran para el desempeño de su profesión según el puesto de trabajo, ya que cada uno tiene un nivel determinado y una formación académica concreta.

A continuación, se mencionarán de cada grupo de competencias, cada una de las competencias que forman parte de cada grupo ordenadas alfabéticamente, y las cuales se desarrollarán, en el apartado 4, al completo. En primer lugar, las competencias organizacionales, a las cuales se les asignará un número a cada una para identificarlas, y en segundo lugar, las competencias específicas.

- **Organizacionales o genéricas**

- C01. Adaptación al cambio

- C02. Ética profesional

- C03. Calidad de trabajo

- C04. Capacidad de aprendizaje

- C05. Compromiso

- C06. Desempeño transversal
- C07. Flexibilidad
- C08. Justicia
- C09. Orientación al ciudadano
- C10. Orientación a resultados

- **Específicas**

- CE 01. Autonomía - Iniciativa
- CE 02. Comunicación
- CE 03. Habilidad analítica
- CE 04. Liderazgo
- CE 05. Negociación
- CE 06. Responsabilidad
- CE 07. Tolerancia a la presión
- CE 08. Trabajo en equipo
- CE 09. Uso de nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación

3.1.3. Metodologías para la detección de competencias

Existen diferentes métodos para detectar las competencias. La elección de un método u otro depende de la finalidad del estudio, ya que según se aplique para procesos de selección, provisión, formación o evaluación del desempeño, será más oportuno un método u otro.

Las metodologías más comunes para la identificación de competencias, según Pereda, Berrocal y Alonso (2011), son las siguientes:

- **Pruebas situacionales**

Se definen como “el conjunto de técnicas y ejercicios que permiten simular, total o parcialmente, una situación en la que los sujetos tienen que aplicar los competencias que exige el desempeño eficaz, eficiente y seguro de una tarea o actividad laboral concreta” (Le Boterf, 1991). Una de las ventajas

más importantes del uso de este tipo de técnica es que ofrecen una información realista, donde pueden evaluarse/desarrollarse varias competencias al mismo tiempo, y que por tanto aumenta su validez y fiabilidad de las evaluaciones realizadas. Sin embargo, presentan una serie de inconvenientes que son su alto coste y tiempo, ya que se debe diseñar ejercicios específicos para cada organización y el puesto de trabajo, además de ser actualizados continuamente en función de los cambios que se produzcan.

- **Discusión de grupo**

Consiste en la decisión libre y abierta de un tema durante un tiempo concreto (entre 30 y 60 minutos), con el objetivo de llegar a una conclusión o solución conjunta. Así se pone en práctica las relaciones interpersonales con otros como, por ejemplo, el trabajo en equipo o la colaboración. Es una de las técnicas más utilizadas en los procesos de evaluación y desarrollo de competencias. Las ventajas son al igual que las pruebas situacionales que permite evaluar/desarrollar varias competencias al mismo tiempo, pero se diferencian de estas ya que son sencillas de diseñar y utilizar, y supone un ahorro considerable en tiempo y esfuerzo.

- **Entrevista de competencias**

Es una entrevista semiestructurada centrada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo. Es una de las principales técnicas de evaluación del personal más utilizada, aunque tiene como inconveniente su baja validez predictiva y de su escasa fiabilidad.

- **Cuestionario**

El trabajador o candidato al puesto debe responder un cuestionario elaborado por profesionales con la intención de identificar las competencias que posee y si coinciden con las necesarias para desempeñar el puesto de

trabajo concreto. Es de gran utilidad en procesos en que el número de candidatos es elevado.

3.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

El análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización” (COOPERS y LYBRAND, 1996). Este proceso consta de dos grandes etapas:

1º Analizar el puesto a través de una recogida y estudio de la información relevante.

2º Describir el puesto en documento apropiado.

3.2.1. Análisis de puestos de trabajo

Según Dessler (1994) define el análisis de puestos de trabajo como “*el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.*” Es decir, se puede definir como un procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, en el que se identificarán tanto las tareas y actividades, como el contenido y otros aspectos que le rodean y que se necesitan para desempeñar un puesto de trabajo. Esta técnica es fundamental para realizar otras actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos. Además es importante porque delimita las responsabilidades al definir las funciones de cada puesto. Sirve de guía al empleado en el desempeño de sus funciones, y para conocer mejor su trabajo.

El análisis de puestos proporciona un resumen de los niveles de actitud, conocimiento, habilidades y experiencia necesarios para poder desempeñar con idoneidad el puesto, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante del puesto y el entorno físico y ambiental donde se desarrollará su labor (BARRANCO, 1993).

Es decir identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado puesto de trabajo.

- Una *tarea* es el elemento básico de trabajo y consiste en un paso necesario para realizar el mismo.
- Una *obligación* está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.
- Una *responsabilidad* se define como por una o varias obligaciones que describen la razón de ser del trabajo.

Por otro lado, conviene definir el concepto de puesto de trabajo, como el conjunto de tareas y funciones asignadas a un individuo que se realizan para lograr los objetivos de la organización. Un puesto de trabajo existe independientemente de que este ocupado por una persona o esté vacante.

A todo ello cabe añadir la búsqueda de objetividad y la no discriminación laboral, pues es un componente esencial de la neutralidad con la que debe funcionar la organización. Es por esta razón que *Uniform Guidelines* del gobierno federal estadounidense establecen que el análisis de puestos “debe centrarse en las conductas de trabajo y las tareas asociadas a ellas. Si dichas conductas no son observables, el análisis del puesto debería identificar y analizar aquellos aspectos de la conducta que pueden ser observados y los productos comprobables derivados de aquella” (1978).

El análisis del puesto estará formado por un grupo de miembros. En primer lugar es necesario considerar a los ocupantes del puesto ya que son la fuente principal de información. El analista de puestos que debe recoger y sintetizar la información necesaria. Y por el superior del ocupante del puesto que actúa como validador de la información aportada por el ocupante, que en este es el Jefe de la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria.

En el proceso de desarrollo del análisis de puestos se identifica una serie de etapas:

1. Definición de los objetivos del análisis: Se determina el ámbito de análisis, se identifican los objetivos y los puestos que van a ser objeto de estudio.
2. Obtención de la información: Se define la información que se necesita para el análisis y se escoge el método de recogida de dicha información.
3. Análisis de los datos: La información recogida en la etapa anterior es analizada con ayuda de las diferentes técnicas de análisis de puestos de trabajo.
4. Descripción de los datos: Se recoge toda la información analizada en una ficha del puesto y se detalla la descripción del mismo. Esta cuarta etapa se desarrollará en el siguiente *punto 3.2.2. Descripción del puesto de trabajo*.

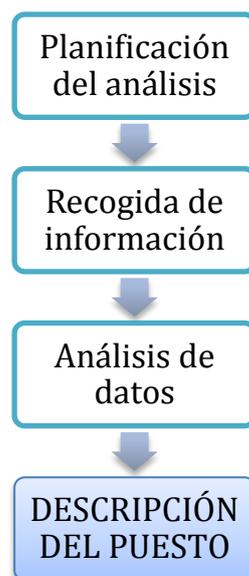


Figura 10: Etapas del análisis del puesto.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos asignatura GRRHH.

En primer lugar, se **definen los objetivos del análisis**, así como el ámbito de análisis y especificar los puestos de trabajo que se van a analizar.

Según Villoria y del Pino, las finalidades del AyDPT pueden ser las siguientes:

- Conocer la estructura funcional actual (análisis funcional). Es decir, las funciones esenciales a desarrollar y, en función de ello, detectar si existen duplicidades, puestos sin contenido, clasificaciones inadecuadas, etc.
- Estudiar los procesos de trabajo y rediseñar puestos.
- Facilitar la selección del personal adecuado, racionalizando la asignación de personas a puestos de trabajo.
- Establecer un sistema de promoción, formación, planificación de carrera y retribución coherente con el contenido del puesto.
- Valoración del rendimiento
- Determinar factores de seguridad e higiene en el trabajo.
- Orientar el cambio organizacional, a través del conocimiento de los datos básicos de partida.

Dependiendo de la situación de la organización se acentúa más en uno u otro aspecto.



Figura 11: Finalidades del análisis y descripción del puesto.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos asignatura GRRHH.

Cuando se realiza un análisis de puestos se puede realizar a todos los puestos que existen de la Organización, en este caso área, o solo escoger un determinado número de puestos. Según Barranco (1993), se puede recurrir a varios factores como la diversidad, es decir, un único puesto o varios de un mismo departamento, o varios puestos de distintos departamentos. Otro factor a tener en cuenta sería el de la distribución, es decir, según el lugar en que se sitúen los puestos geográficamente. Y otro factor sería recurrir simplemente a los puestos interesados para los objetivos propuestos.

En la segunda etapa, en la **recopilación de información**, se debe especificar qué tipo de información se va a recoger, así como el método utilizado. La información se puede extraer de los propios puestos de trabajo así como de las personas que lo ocupan o lo han ocupado y lo conocen bien. Dicha información se refiere a las tareas o actividades de los puestos de trabajo, comportamientos, responsabilidades, condiciones del trabajo, etc.

Cuando ya sabemos qué tipo de información vamos a recoger, pasamos a la selección del método que vamos a utilizar. La selección de un método u otro depende de los objetivos del análisis. Cuatro son los métodos fundamentales para recopilar información sobre el puesto, que son la observación, las entrevistas, los cuestionarios y los diarios.

La observación consiste en que el analista observa al trabajador en el desarrollo de las tareas de su puesto y registra todas las características esenciales para desarrollar su trabajo. Otra alternativa sería la entrevista en la que el entrevistador hace una selección de trabajadores y recoge información a través de una serie de preguntas sobre el puesto de trabajo, pueden ser desde no estructuradas hasta muy estructuradas, individuales o grupales. Otra es recabar información a través de los cuestionarios, en los cuales los trabajadores cumplimentan una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimientos, capacidad, habilidad, obligaciones y responsabilidades. Y por último los diarios, que consisten en pedir a varios trabajadores que realicen un diario de descripción de su trabajo diario.

Una vez recogidos los datos, hay que **analizar la información** para asegurar su validez y garantizar que esa información representa los puestos seleccionados. Para realizar el análisis de la información, existen diferentes metodologías que veremos a continuación.

Una de las maneras más sencillas de realizar el análisis, es transformar en descripciones escritas los datos recogidos, aunque existen métodos de análisis basados en procedimientos más estructurados, como por ejemplo:

1. Análisis del inventario en tareas. Es una técnica que se utiliza para definir los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar correctamente un puesto de trabajo. Esta técnica consta de tres etapas:
 - a. *Entrevistas*, con el fin de elaborar listas de tareas y descripciones de las mismas que se llevan a cabo en el puesto. Se realizan a trabajadores y supervisores.
 - b. *Encuestas*, que se encarga de la creación y explotación de una encuesta que se compone de definición de tareas y escalas de clasificación. La encuesta puede pedir a los encuestados (los que realizan el trabajo actualmente) que clasifiquen en función de la importancia, la frecuencia y la formación necesaria cada tarea.
 - c. *Generación de una tarea mediante la matriz CHAs*, trata de crear una tarea a través de una matriz CHAs que se utiliza para clasificar en qué medida es importante las competencias, habilidades y aptitudes del trabajador para realizar con éxito esa tarea.
2. Técnica de los incidentes críticos. Se utiliza para analizar el comportamiento en un puesto de trabajo. Esta técnica se divide en tres pasos a realizar:

- a. Creación de las dimensiones de un trabajo: son las medidas de rendimiento del trabajo.
 - b. Un grupo de expertos crean incidentes críticos que representan, para cada dimensión, un rendimiento alto, moderado y bajo.
 - c. Traslado de incidentes y asignación de valores de eficacia: consiste en validar que los incidentes críticos para las dimensiones establecidas en el paso 1, tienen la misma consideración para el resto de trabajadores.
3. Cuestionario de análisis de posición (CAP). Trata de un cuestionario de ciento noventa y cuatro elementos distintos orientados a identificar los elementos de un puesto de trabajo. Cada elemento de descripción del puesto es evaluado sobre una escala de cinco puntos. El CAP tiene como objetivo determinar el grado en el que cada uno de los ciento noventa y cuatro componentes del cuestionario están implicados a la hora de realizar una determinada tarea. Los ciento noventa y cuatro componentes se organizan en seis apartados:
- a. Entrada de información: Dónde y cómo obtiene el trabajador la información necesaria para realizar el trabajo.
 - b. Procesos mentales: El razonamiento, la toma de decisiones, la planificación y las actividades de procesamiento de la información.
 - c. Producción de trabajo: Las actividades físicas, herramientas e instrumentos necesarios.
 - d. Relaciones con otras personas.
 - e. Contexto del trabajo, tanto social como físico.
 - f. Otras características.
4. Análisis funcional del trabajo. Es una técnica que se realiza mediante entrevista o cuestionario con el objetivo de recopilar información sobre:

- Qué hace el trabajador respecto a las personas, los datos y las cosas.
- Los métodos y técnicas que utiliza el trabajador para realizar su trabajo.
- Las máquinas, herramientas y equipo que utiliza.
- Los materiales, proyectos y servicios producidos por el trabajador.

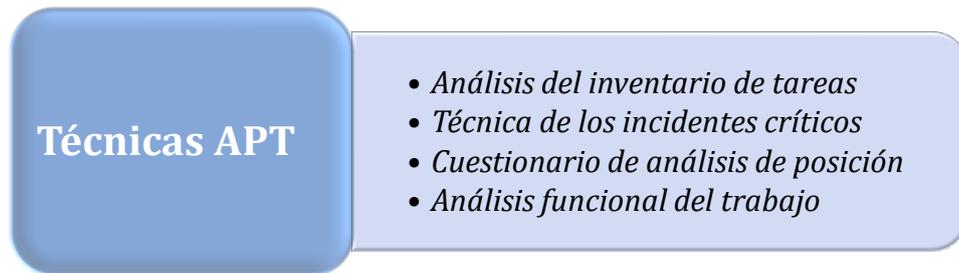


Figura 12: Técnicas para realizar un APT (Análisis de puestos de trabajo).
Fuente: Elaboración propia, a partir de la Asignatura de GRRHH, bloque V.

3.2.2. Descripción del puesto de trabajo

La descripción de un puesto de trabajo (DPT) se define como un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones de un puesto de trabajo. Toda la información obtenida del análisis de puestos es fundamental para la descripción del puesto, ya que la DPT es la definición resumida de la información recopilada en el APT.

Entre los elementos utilizados con mayor frecuencia en la descripción del puesto se encuentran:

- Las principales tareas y actividades.
- Las condiciones de trabajo y posibles riesgos.
- Las habilidades y capacidades para el desempeño de su trabajo.

- Los materiales o equipos que utilizan en el trabajo.

Según Villoria y del Pino (2009), existen cinco epígrafes a tener en cuenta en el contenido de la descripción del puesto de trabajo, y que se pueden observar en la siguiente tabla.

CONTENIDO	DEFINICIONES
Tareas y Actividades	<i>Input, procesos, output</i> <i>Misión o finalidad del puesto</i> <i>Nivel de rendimiento</i> <i>Funciones</i>
Comportamientos	<i>Comportamientos específicos (iniciativa, capacidad de negociación, atención)</i> <i>Relaciones con otros puestos (internas y externas)</i>
Requisitos del desempeño	<i>Mentales (formación, experiencia, habilidades, capacidades específicas)</i> <i>Físicos (fuerza, capacidad visual)</i>
Responsabilidad	<i>Medios materiales y personales que utilizan</i> <i>Libertad para actuar</i> <i>Impacto de los errores</i>
Condiciones de trabajo	<i>Ambiente de trabajo</i> <i>Riesgos</i>

Tabla 3: Contenido del Análisis y Descripción del Puesto.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Villoria y del Pino "Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas".

No obstante el contenido de la descripción del puesto puede variar en función del propósito con el que vaya a utilizarse.

3.3. PERFIL COMPETENCIAL

El perfil competencial permite definir aquellas competencias que se consideran necesarias para el desempeño de un determinado puesto de trabajo y para su evaluación. Éste puede responder a preguntas como ¿qué hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué se hace?, teniendo en cuenta las competencias que se necesita y la cultura de la organización. En base a esto, elaborando un perfil competencial se conseguirá un mayor rendimiento dentro de la organización.

Para identificar las competencias tipo de cada puesto de trabajo es necesario definir el perfil competencial. Y como ya se ha nombrado en el Capítulo 3, apartado 3.1 de Competencias, existen tres tipos de perfiles competenciales, según Villoria y del Pino (2009), el genérico, básico y predictivo, que definiremos a continuación:

- **Perfil Genérico:** Teniendo en cuenta la información del puesto proporcionada por los RRHH, la herramienta utilizada será un Diccionario de Competencias elaborado en la organización o ya existente, en nuestro caso, sería el que elaboraremos en el apartado 4 “Elaboración del Diccionario de Competencias”, y que en función del puesto se le asigna unas competencias genéricas así como el nivel requerido de cada una.

El perfil competencial obtenido nos permitirá conocer unos comportamientos genéricos escalados en niveles. Las competencias serán seleccionadas en función del puesto descrito.

- **Perfil Básico:** En el perfil básico las herramientas utilizadas son el Diccionario de Competencias (elaborado en el apartado 4 “Elaboración del Diccionario” de la propuesta) que nos da las bases de información sobre las competencias requeridas en la organización, y un “*Panel de Expertos*”, que realiza las siguientes labores:

- a. Define los objetivos generales y los criterios de éxito de la organización y por tipos de puesto, pues sin conocer qué se entiende por éxito es imposible definir las competencias.
- b. Establece por cada tipo de puesto cuáles son los contenidos, criterios de desempeño, factores clave de éxito y dificultades probables para alcanzarlo.
- c. Define las características requeridas para un desempeño superior en el puesto: tres muy importantes y cinco importantes.
- d. Establece ejemplos de lo que hacen los ocupantes de mayor rendimiento de ese puesto.

Tras todo ello, conviene hacer un *benchmarking* externo con Perfiles Competenciales de otras organizaciones similares para comprobar la adecuación.

El perfil competencial obtenido nos aporta, en este caso, una relación de competencias y unos niveles (promedio y excelencia) más detallados. Los directivos y empleados asumen con mayor facilidad el perfil que se establece.

- **Perfil Predictivo:** En este supuesto, de nuevo se usa un Panel de Expertos y el Diccionario de Competencias. Pero además, se hacen “*Entrevistas de Incidentes Críticos*” a muestra reducida de ocupantes de dos tipos, los de rendimiento excelente y los de rendimiento normal.

Mediante la Entrevista de Incidentes Críticos se buscan los motivos, habilidades y conocimientos que un empleado realmente tiene y utiliza. E identifica y muestra lo que los mejores hicieron, dijeron y pensaron en situaciones críticas en su puesto de trabajo.

Por ello, diferencia claramente a los mejores. Finalmente, tras la entrevista, se realiza un análisis estadístico de diferencias entre ocupantes para identificar las diferencias entre unos y otros. Se recomienda añadir, como en el caso anterior, un benchmarking externo con Perfiles Competenciales de organismos semejantes. Los resultados en este supuesto son altamente predictivos, hay una adaptación mucho mayor de niveles y comportamientos a la organización y a su cultura. Nos da indicadores y ejemplos para herramientas de desarrollo. Los directivos y los empleados asumen con mayor facilidad el perfil.

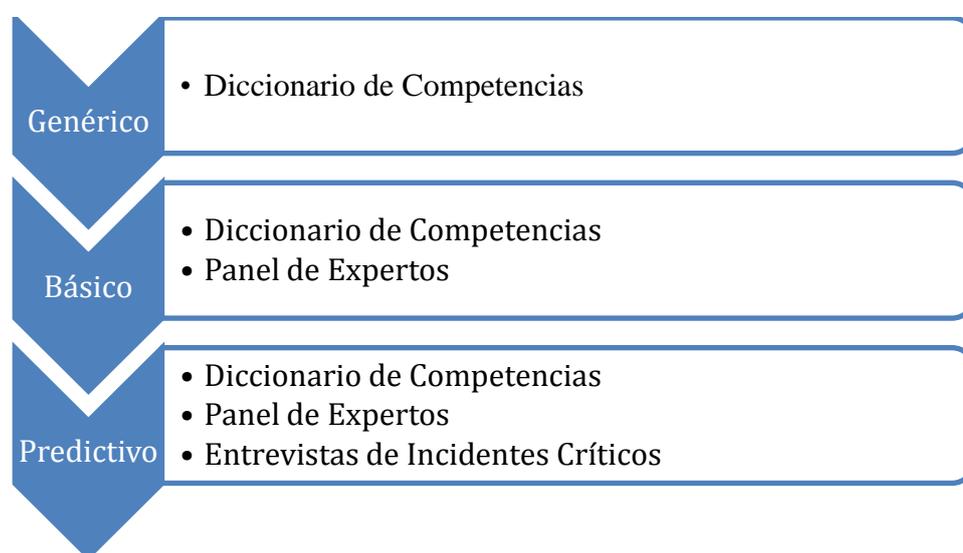


Figura 13: Herramientas de los tipos de Perfiles de Competencias.
Fuente: Elaboración propia a partir de la asignatura de GRRHH.

Definidos los diferentes tipos de perfiles de competencias, se opta en este caso por el perfil básico de los puestos de trabajo analizados de la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria. Por tanto, se centrará en la elaboración del perfil básico de los puestos de trabajo utilizando las herramientas correspondientes, nombradas anteriormente, que son el Diccionario de Competencias y el Panel de Expertos. Dicha elaboración del perfil básico se desarrollará completamente en el apartado 5 “*Elaboración del Perfil Competencial*” de la metodología.

4. ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

En el punto 3 *“El Diccionario de Competencias”*, apartado 3.1.2, se destaca la importancia de la elaboración del diccionario de competencias, en el que se reúnen y relacionan las competencias, ayudando a identificar las más adecuadas para la organización. Además, se explican las fases por las que se ha pasado desde el análisis actual de la situación, pasando por su elaboración hasta completar su desarrollo.

En este apartado se realiza la elaboración del diccionario donde se recogen las competencias que se requiere en la organización a partir de la información recogida de los RRHH más eficientes, y se avanza hasta desglosar todas y cada una de las competencias en el citado diccionario de competencias con una detallada descripción, con ejemplos de comportamientos asociados, tanto positivos y negativos, relacionados con la competencia. Además se debe hacer énfasis en los comportamientos positivos y negativos del empleado que ocupa el puesto de trabajo, ya que sirve de guía más adelante para identificar las competencias que posee ese puesto de trabajo, y para evaluar su nivel de rendimiento.

Las competencias identificadas y desarrolladas en el diccionario aparecen ordenadas alfabéticamente por dos grupos, las competencias organizacionales o genéricas y las específicas con sus comportamientos asociados positivos y negativos. Además existen diferentes niveles de desarrollo para las competencias específicas, ya que hay competencias que no todos los puestos la desarrollan del mismo grado o simplemente no la desarrollan. Al contrario de las competencias organizacionales que todos los empleados deben desarrollar por igual.

Estas competencias, las organizacionales o genéricas y las específicas, han sido identificadas a través de diferentes metodologías como son la observación y las reuniones con los empleados que ocupan el puesto y su supervisor. A continuación se hará una clasificación de las competencias identificadas en los puestos de trabajo.

TIPOS DE COMPETENCIAS	
<i>ORGANIZACIONALES O GENÉRICAS</i>	<i>ESPECÍFICAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C01. Adaptación al cambio ▪ C02. Ética profesional ▪ C03. Calidad de trabajo ▪ C04. Capacidad de aprendizaje ▪ C05. Compromiso ▪ C06. Desempeño transversal ▪ C07. Flexibilidad ▪ C08. Justicia ▪ C09. Orientación al ciudadano ▪ C10. Orientación a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CE 01. Autonomía - Iniciativa ▪ CE 02. Comunicación ▪ CE 03. Habilidad analítica ▪ CE 04. Liderazgo ▪ CE 05. Negociación ▪ CE 06. Responsabilidad ▪ CE 07. Tolerancia a la presión ▪ CE 08. Trabajo en equipo ▪ CE 09. Uso de nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación

Tabla 4: Clasificación de las Competencias Organizacionales o genéricas y Específicas.

Fuente: Elaboración propia. Generada a partir del Diccionario de competencias punto 3 “*El Diccionario de Competencias*”, apartado 3.1.2

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

C01. ADAPTACIÓN AL CAMBIO		
<p>Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Es decir, la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la diversidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada.</p>		
	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modifica estrategias y objetivos de la organización, ante cambios externos o nuevas necesidades de la organización. ▪ Tiene conocimiento de la situación y características del área, por lo que puede adaptarse rápidamente o adaptar a su equipo al nuevo contexto. ▪ Se adapta con versatilidad, eficiencia y de forma rápida a los diferentes contextos, situaciones, medios y personas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene dificultad para comprender los cambios de contexto. ▪ Se resiste ante la necesidad de adaptarse a los cambios. ▪ Obstaculiza la velocidad de adaptación o aprendizaje de las personas de su alrededor. ▪ No aplica nuevas formas de hacer o pensar, repitiendo las suyas propias.

Tabla 5: Definiciones y ejemplos de comportamientos asociados a las competencias.

Fuente: Elaboración propia. Generada a partir de datos de la “Martha Alicia Alles (2005) *Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias*”.

C02. ÉTICA PROFESIONAL

Capacidad para actuar en todo momento de forma racional con los valores, las buenas costumbres y las prácticas profesionales que se posee, respetando las políticas de la organización, aunque implique incumplir los intereses propios u organización.

	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actúa de acuerdo a los valores y principios morales. ▪ Establece un marco de trabajo que respeta los valores, las buenas costumbres y las prácticas profesionales. ▪ Tiene como prioridad los valores y costumbres de la organización, ante los intereses propios u organización. ▪ Da orientación a aquellas personas que se encuentran en situaciones donde sus intereses con contradictorios a los valores y costumbres de la organización. ▪ Acepta consejos que le reoriente si ha cometido algún error en contra de los principios y valores de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se guía por los principios y los valores de la organización, siempre y cuando no contradiga los suyos propios. ▪ No sigue las pautas de la organización, y se guía por su propio criterio. ▪ Respeta escasamente las buenas costumbres y el buen trato, ▪ No asume responsabilidades ante un error o fracaso, depositándolo en otra persona.

C03. CALIDAD DE TRABAJO

Capacidad de buscar voluntariamente la excelencia en la actividad profesional, orientándola a conseguir los resultados establecidos por la unidad administrativa y la propia administración. Además de poseer la capacidad para comprender temas complejos y encontrar soluciones de inmediato.

	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valora el trabajo bien hecho. ▪ Toma las decisiones oportunas para cumplir con los objetivos marcados, y que su trabajo quede bien concluido. ▪ Exigente con el resultado en el desempeño de su trabajo. ▪ No tolera retrasos innecesarios. ▪ Analiza los procesos y los organiza o planifica en función de los errores y aciertos detectados. ▪ Establece métodos para evitar desviaciones encontradas para que no vuelvan a ocurrir en el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es desordenado. ▪ Sólo le importa la rapidez y la cantidad, y no la buena calidad de los resultados obtenidos. ▪ Se muestra con indiferencia y desinterés para realizar sus tareas, para formarse, y para mejorar los procesos y procedimientos. ▪ No presta un buen servicio a los ciudadanos. ▪ No repasa sus tareas, trabajos o informes realizados, da por hecho que siempre trabaja bien. ▪ Menosprecia el trabajo desempeñado por el resto de compañeros. ▪ Con su actuación desmotivada y afecta al resto de compañeros.

C04. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Capacidad para mantenerse al día en su conocimiento profesional, autoevaluando sus necesidades de conocimiento y actualizándolos de acuerdo con la evolución tecnológica o social en la que trabaja, manteniendo una actitud abierta y flexible hacia su propio aprendizaje.

	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participa en los planes formativos recomendados. ▪ Participa en cursos, congresos, jornadas, foros etc., todo aquello que esté relacionado con su área de trabajo y pueda completar su formación profesional. ▪ Se actualiza sobre los contenidos teóricos y prácticos de su ámbito de actuación. ▪ Si tiene dudas solicita ayuda a sus compañeros. ▪ Muestra interés por la aplicación de las nuevas tecnologías de la información, o herramientas que mejoren la actividad de la Organización. ▪ Aplica con éxito los conocimientos teóricos adquiridos al desempeño de sus tareas. ▪ Conoce sus puntos débiles y fuertes en el puesto de trabajo. ▪ Sabe transmitir sus conocimientos a otros empleados públicos, y forma a nuevos trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No participa en planes formativos. ▪ Rechaza participar en temas relacionados con su área o puesto de trabajo. ▪ Aferrado a los procedimientos que conoce, y por tanto cerrado a los cambios que se le propone. ▪ Nunca resuelve problemas, los desvía al resto de compañeros. ▪ No conoce ni tiene interés en sobre las nuevas tecnologías informáticas y se resiste a trabajar con ellas. ▪ Ineficaz de generar conocimiento a partir de su experiencia, por lo que no se implica para enseñar a sus compañeros. ▪ No admite observaciones constructivas de su trabajo.

C05. COMPROMISO

Capacidad para sentir como propios los objetivos, así como las ideas, los valores y estrategias del Ayuntamiento. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmite al resto los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación. ▪ Cumple con sus compromisos profesionales y personales. ▪ Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo a través intercambio de información, escuchando y respetando las ideas de los trabajadores a su cargo y haciendo que se sientan parte de cada logro. ▪ Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene claros los objetivos y la visión del Área al que pertenece. ▪ Trabajo orientado por los objetivos, sin sentirse identificado con ellos. ▪ Le cuesta motivar a sus compañeros para generar adhesión y compromiso. ▪ No participa ni aporta ideas o soluciones, es decir, nunca se compromete.

C06. DESEMPEÑO TRANSVERSAL

Capacidad de cooperar y compartir información necesaria con el resto de compañeros ya sean de su misma área de trabajo o de otra distinta, con el fin de conseguir los objetivos comunes de la organización. Sirve para entender el carácter global de la información y la comunicación en el Área y entender el propio trabajo del Ayuntamiento.

	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es capaz de averiguar las necesidades del ciudadano aunque no le correspondan al ámbito de su área de trabajo. ▪ Se preocupa por los cambios de su unidad de trabajo y de la mejora global de la Administración. ▪ Conoce todas las áreas de trabajo de la administración que están relacionadas con la suya y que, de forma conjunta, cubren las necesidades de los ciudadanos. ▪ Conoce las técnicas, procesos y procedimientos de trabajo que relacionan su unidad con el resto. ▪ Tiene una visión global de la finalidad que tiene el conjunto de las unidades organizativas que se interrelacionan con la suya. ▪ Sigue los protocolos establecidos por la organización para archivar y consultar información, es decir, estructura la información para que pueda ser utilizada por el resto de compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Huye del trabajo en equipo, su esfuerzo se centra en su interés y solo se dedica a su puesto de trabajo. ▪ Rechaza la colaboración con otras áreas o unidades de trabajo. ▪ Posee un enfoque incompleto de otros procesos de la Organización. ▪ Solo ofrece la información que posee si su Jefe o cualquier otro superior se la requieren. Cree que tener información es tener poder y teme perderlo. ▪ Desinteresado en seguir las reglas o protocolos establecidos para archivar y consultar los expedientes. ▪ Ninguno de sus compañeros sabe con claridad cuáles son sus cometidos en el desempeño de su trabajo. ▪ Rechaza las relaciones interpersonales con el resto de compañeros de la organización.

C07. FLEXIBILIDAD

Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos fácilmente. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo. No se resiste a los cambios que surgen en la organización o en el puesto de trabajo y muestra una actitud abierta y positiva a las innovaciones y a las nuevas situaciones.

	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está atento a los cambios externos y modifica los objetivos de la organización rápidamente, según los cambios externos. ▪ Promueve actitudes flexibles en sus compañeros. ▪ Comprende rápidamente los cambios de situación o contexto. ▪ Genera propuestas innovadoras y prácticas cuando las circunstancias lo exigen. ▪ Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene dificultad para comprender los cambios del contexto. ▪ No muestra disposición para adaptarse a situaciones cambiantes, su postura es rígida. ▪ Tiene escasa capacidad para tomar decisiones adecuadas en determinadas situaciones. ▪ Mantiene una postura cerrada y una actitud poco flexible que no permite actuar con rapidez y eficazmente frente a las demandas.

C08. JUSTICIA

Es el conjunto de normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de estas, velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evalúa y valora cada cosa y a cada persona en su justa medida, de acuerdo con una escala de valores en la que predomina la ética y el respeto. ▪ Premia a los ciudadanos en la medida que le corresponde. ▪ Genera proyectos de trabajo en los que involucra a todos, dándoles la oportunidad de participación. ▪ Es equitativo en la distribución de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privilegia a la gente conocida, sin tener en cuenta los méritos para retribuirles o beneficiarles. ▪ Se dedica a aquellos ciudadanos más importantes, y no escucha a los que no son tanto. ▪ Solo mira para sí mismo, quedando bien con sus superiores, sin importarle poner en una mala posición a sus compañeros. ▪ No actúa de acuerdo a las normas establecidas, y por tanto no actúa en todo momento de manera justa.

C09. ORIENTACIÓN AL CIUDADANO

Capacidad para realizar su trabajo de forma eficaz para dar el mejor servicio a la ciudadanía. Implica un compromiso de ayudar o servir a los ciudadanos, de comprender y satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas.

	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilita un servicio al ciudadano adecuado, identificando correctamente las demandas y aportando soluciones eficaces. ▪ Tiene una visión global de la Administración que le ayuda a comprender sus servicios y a desempeñar su trabajo. ▪ Se comporta con la corrección propia de alguien que ofrece un servicio y que representa a la Administración. ▪ Respeta y actúa los principios éticos del Código de Conducta recogidos en el EBEP (austeridad, honradez, objetividad, transparencia, neutralidad,...). ▪ Tiene claro el rol de servicio al ciudadano del empleado público. ▪ Es responsable con el uso de los recursos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se muestra incorrecto en la atención y servicio al ciudadano. ▪ Se centra única y exclusivamente en las tareas de las funciones de su puesto de trabajo, olvidando el impacto de los ciudadanos. ▪ Irrespetuoso con los derechos individuales y colectivos de sus compañeros y de los ciudadanos. ▪ Oculta y retrasa información al ciudadano y a sus compañeros. ▪ Proporciona una atención y un servicio al ciudadano inadecuado. ▪ Derrocha innecesariamente recursos públicos.

C10. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Capacidad para dirigir todos los esfuerzos al logro de los objetivos establecidos por la unidad de trabajo y la organización, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del ciudadano y mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos los niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización, así como saber medir los resultados y establecer correcciones y ajustes necesarios.

	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse o responder a necesidades de los ciudadanos. ▪ Fija para sí y para los demás los parámetros a alcanzar, y orienta su manera de trabajar para lograr superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos. ▪ Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, y la satisfacción del ciudadano. ▪ Realiza bien su trabajo y facilita en el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. ▪ Tiene dificultades para cumplir con objetivos exigentes o para responder a tiempos fuera de su rutina. ▪ Se resiste a los cambios en procesos o servicios, aunque estén orientados a la mejora de los resultados. ▪ Le cuesta crear un ambiente favorable para impulsar la mejora continua y la orientación de la eficiencia.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CE.01. AUTONOMIA - INICIATIVA		
<p>Capacidad para actuar de forma rápida ante situaciones con dificultades que surgen día a día. Además supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a su superior o compañeros evitando problemas mayores. Así como también proponer mejoras aunque no haya un problema en concreto.</p>		
A	Actúa de forma autónoma, asume riesgos, toma decisiones y plantea mejoras ante situaciones con una visión a largo plazo.	
B	Actúa de forma autónoma, planteando mejoras y minimizando los problemas normalmente. Se anticipa ante situaciones que puedan ocurrir a corto plazo.	
C	Muestra cierta autonomía ante las dificultades, tratando de anticiparse ante situaciones que puedan surgir.	
D	Actúa con autonomía en las tareas propias del puesto, con instrucciones y supervisión directa de otros para tomar decisiones y proponer mejoras en ciertas situaciones.	
	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa. ▪ Propone mejoras para su área, de manera espontánea. ▪ Resuelve con autonomía los problemas que se le presentan, siendo eficiente y evitando males mayores. ▪ Hace más de lo requerido, en calidad y cantidad. ▪ Asume riesgos personales para conseguir los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suele dudar al momento de tomar una decisión ante un problema sencillo. ▪ Se conforma con el modo habitual de resolver sus tareas sin contemplar la posibilidad de pequeños cambios. ▪ Demuestra poco interés en resolver las pequeñas dificultades, delegando a sus superiores el trabajo. ▪ Consulta constantemente con sus superiores y depende de su jefe para resolver la mayoría de las dificultades.

CE.02. COMUNICACIÓN		
Capacidad para escuchar, hacer preguntas, transmitir ideas, información y opiniones de manera clara, tanto por escrito como oralmente, escuchando y siendo receptivo a las ideas de los demás.		
A	Se comunica de forma clara y precisa, demostrando interés por las opiniones de otras personas y acontecimientos.	
B	Se muestra seguro para expresar ideas con claridad y precisión. Incita el intercambio de información e ideas, y es abierto a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	
D	No transmite sus mensajes ni son comprendidos por los demás de forma clara. No muestra interés por escuchar las opiniones de las demás personas.	
	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparte información importante con sus compañeros y otras áreas del ayuntamiento. ▪ Expresa con claridad sus ideas, objetivos, estrategias, etc. logrando que su audiencia comprenda su mensaje. ▪ Escucha atentamente y con empatía a los demás compañeros, esforzándose en comprender la información que recibe. ▪ Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportaciones positivas y objetivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No comparte información que para otros puede ser importante. ▪ Tiene gran dificultad en transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose de forma confusa de manera oral o escrita. ▪ Considera que solo sus opiniones son importantes, lo cual no presta atención al resto. ▪ Ridiculiza las opiniones de las otras personas.

CE.03. HABILIDAD ANALÍTICA		
Capacidad de entender y resolver un problema a partir de extraer sus partes; realizando comparaciones, estableciendo relaciones causales, para poder llegar a una conclusión y previsiones para el futuro.		
A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes.	
B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	
C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.	
D	Muestra una pobre capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	
	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprende situaciones complejas, separándolas en partes más pequeñas. ▪ Recoge información compleja de manera ordenada y sistemática, estableciendo relaciones entre los datos obtenidos, para descubrir problemas que no habían sido detectados. ▪ Identifica las causas y consecuencias que llevaron a un problema, y puede generar soluciones acertadas para resolverlos. ▪ Organiza las partes de un problema, realiza comparaciones entre ellas y establece prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se preocupa por recopilar y examinar información importante para detectar problemas u oportunidades. ▪ Tiene escasa capacidad de análisis. ▪ Tiene dificultad para interpretar la información. Cuando se presenta un problema, no puede establecer sus causas y sus relaciones. ▪ Asume los hechos y los problemas con ligereza, quedándose sólo con lo que es evidente, y no se interesa por investigar o buscar relaciones entre ellos, ni sus causas, ni las oportunidades que presentan.

CE.04. LIDERAZGO		
Capacidad para influir y guiar las acciones de los empleados hacia el logro de una meta común y compartida, obteniendo el respaldo y el compromiso para la consecución de los objetivos comunes establecidos. Supone la intención de asumir el rol de líder y de ser el referente en el establecimiento de los valores compartidos del equipo.		
A	Orienta la acción del grupo hacia una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Asigna objetivos, realiza su seguimiento y da <i>feedback</i> ² sobre su avance participando las opiniones de los demás.	
B	Se posiciona como líder, asigna objetivos y realiza un adecuado seguimiento ofreciendo <i>feedback</i> a los demás compañeros. Escucha al resto y es escuchado.	
C	Los objetivos pueden ser asignados por él y son aceptados por el grupo realizando posteriormente su seguimiento.	
D	No es considerado como líder, y tiene inconvenientes para asignar objetivos aunque puede ejecutarlos y hacer su seguimiento.	
	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara. ▪ Establece claramente los objetivos. ▪ Favorece la participación, teniendo en cuenta la opinión de los demás en la toma de decisiones y dando <i>empowerment</i>³. ▪ Escucha a los otros y es escuchado, ▪ Mantiene al resto de estar informados sobre todo lo que ocurre en el Ayuntamiento o que tenga relación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No consigue que los demás participen en los objetivos. ▪ No realiza una adecuada asignación de roles del grupo, disminuyendo la potencialidad del grupo. ▪ No sabe resolver los conflictos que van surgiendo. ▪ Retiene información, dejando al resto incapacitadas para participar y tomar decisiones.

² *Feedback*: es una palabra que proviene del inglés que significa retroalimentación, y se puede utilizar como sinónimo de respuesta o reacción.

³ *Empowerment*: es el hecho de dar poder y autoridad al equipo en el desempeño de los objetivos.

CE.05. NEGOCIACIÓN		
Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando diferentes posiciones para lograr acuerdos que beneficien a ambas partes, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.		
A	Tiene la habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos/as, utilizando herramientas y metodologías para diseñar y preparar estrategias para cada negociación.	
B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en relación con los objetivos.	
C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, aunque no siempre tiene en cuenta el interés del resto de personas.	
D	Muestra una actitud de colaboración ante los objetivos de la organización.	
	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos. ▪ Tiene la capacidad de persuadir a la contraparte y “vender” sus ideas en beneficio de los intereses de la Organización. ▪ Tiene conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, preocupándose por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible. ▪ Busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos. ▪ Separa el problema de la persona, sin involucrarse emocionalmente demasiado para no dificultar negociaciones futuras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros. ▪ No logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes. ▪ Busca su propio beneficio y satisfacción, sin preocuparse por el beneficio de la otra parte. ▪ Suele ir poco preparado las reuniones, ya que no investiga ni se informa acerca de las partes que componen la reunión. ▪ Emite juicios subjetivos que afectan el clima y la posibilidad de intercambio objetivo en la negociación.

CE.06. RESPONSABILIDAD		
Capacidad de comprometerse con las tareas que les son encomendadas de su puesto trabajo, y responder por sus acciones. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses.		
A	Realiza las tareas con dedicación y esfuerzo, cumpliendo con los plazos y la calidad que se le exige, y aspirando a alcanzar un resultado mejor. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	
B	Cumple los plazos establecidos con anterioridad y en la calidad requerida.	
C	Cumple los plazos teniendo en cuenta los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.	
	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se fija altos objetivos que siempre cumple, auto-exigiéndose plazos y mejorando la calidad de su trabajo. ▪ Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que le quede para dedicarse a otras tareas. ▪ Se muestra con total disponibilidad ante el objetivo que se le asigna. ▪ Antepone el trabajo a las actividades personales. ▪ Identifica con claridad aquellas tareas que requieren mayor dedicación y sabe organizarse el tiempo para desarrollarlas adecuadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se retrasa en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad necesarios. ▪ Sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo. ▪ Es disperso, y respeta sus tiempos de almuerzo, entrada y salida del trabajo, sin contemplar situaciones especiales. ▪ Divide con falta de criterio lo urgente de lo importante, no cumpliendo con los plazos asignados. ▪ Se conforma con el resultado de sus tareas descuidando los plazos.

CE.07. TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Capacidad para actuar con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es decir, es la capacidad de mantener el mismo nivel de calidad de su trabajo en situaciones de mucha exigencia.

A Consigue los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, imprevistos, etc., con un desempeño alto.

B Logra los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es alto.

C Alcanza los objetivos aunque esté presionado, y su desempeño es inferior.

D Antepone sus objetivos personales a los del equipo.

	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resuelve eficientemente sus tareas aun existiendo al mismo tiempo obstáculos y problemas que le exigen mayores esfuerzos. ▪ Se conduce con total profesionalismo, sin exteriorizar emociones negativas, en épocas de trabajo que requieren mayor esfuerzo y dedicación. ▪ Transmite confianza y tranquilidad a su entorno, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo. ▪ Propone estrategias de trabajo que ayuden en situaciones de estrés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actúa con ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor que la que habitualmente está acostumbrado. ▪ Se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo. ▪ Es inflexible para aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo y organización de sus tareas. ▪ Transmite al entorno de trabajo emociones negativas cuando se siente presionado, generando conflictos.

CE.08. TRABAJO EN EQUIPO		
<p>Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos de forma activa y receptiva dirigiendo los esfuerzos de todos hacia la consecución de objetivos comunes. Es opuesto a trabajar individualmente y competitivamente.</p>		
A	<p>Alienta y fomenta el espíritu del equipo, actuando como referente en el manejo de equipos de trabajo de su área.</p>	
B	<p>Integra diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos.</p>	
C	<p>Comparte información y trabaja de manera conjunta con el equipo. Ayuda a los nuevos compañeros a integrarse al equipo.</p>	
D	<p>Antepone sus objetivos a los del equipo.</p>	
	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, sin tener en cuenta del área al que pertenezca. ▪ Anima y motiva a los demás, desarrollando el espíritu del equipo y creando un ambiente de trabajo amistoso. ▪ Resuelve conflictos de su equipo. ▪ Promueve la colaboración entre equipos. ▪ Comparte información. ▪ Implementa de forma adecuada modalidades alternativas de trabajo en equipo, añadiendo valor al resultado grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene dificultades en colaborar con los demás. ▪ Trabaja mejor de forma individual. ▪ Prioriza sus objetivos personales ante los del equipo u organización. ▪ Es competitivo. ▪ Genera conflictos dentro del equipo.

CE. 09. USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC,s)		
Capacidad para manejar los sistemas y TIC,s disponibles. Conoce tanto el hardware como el software que se utiliza y propone cambios organizativos en función de los medios disponibles para mejorar el desempeño de sus tareas.		
A	Conoce con exactitud las nuevas tecnologías sacando el máximo provecho de ellas.	
B	Conoce muy bien las nuevas tecnologías, proponiendo cambios para mejorar.	
C	Conoce las nuevas tecnologías y tiene interés en utilizar y poder ayudar al resto.	
D	Posee los conocimientos básicos, y muestra poco interés por aprender sobre las nuevas tecnologías.	
	Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
Ejemplos de comportamientos asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saca el mayor provecho al uso de las nuevas tecnologías informáticas que tiene a su alcance para el desempeño de su trabajo. ▪ Utiliza la tecnología para detectar necesidades y dar soluciones a los procesos en su área de trabajo y en otras áreas del Ayuntamiento. ▪ Utiliza las nuevas tecnologías aumentando su productividad, desempeñando una mayor cantidad de tareas con calidad y en menos tiempo. ▪ Tiene interés en utilizar y aprender sobre las nuevas tecnologías, y poder ayudar al resto de compañeros. ▪ El uso de tecnología favorece las relaciones interpersonales, la comunicación horizontal y vertical, formal e informal con otros empleados públicos situados en diferentes lugares, sin elevar el coste económico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posee solo los conocimientos básicos para la utilización del uso de las nuevas tecnologías de la información. ▪ Se distrae con facilidad y pierde el tiempo en su trabajo, utilizando para su propio beneficio o entretenimiento el uso de las tecnologías. ▪ No se preocupa por aprender, lo que implica que depende del resto de compañeros porque no se actualiza.

5. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO SELECCIONADOS

Como se ha dicho anteriormente, según (COOPERS y LYBRAND, 1996), el análisis y descripción de puestos es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización”. Este proceso se divide en dos partes, en primer lugar se realiza el análisis de la información recogida de los puestos de trabajo, y en segundo lugar describir la información analizada.

De acuerdo a lo explicado en el apartado de la metodología 3.2.1. Análisis de puestos, se identifican varias etapas en el desarrollo de dicho proceso.

En primer lugar, lo que se pretende del análisis de puestos es realizar un análisis funcional para obtener información sobre los puestos seleccionados de la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria, y así poder realizar una descripción de los puestos con el objetivo final de elaborar un perfil de competencias de los puestos seleccionados. Los puestos seleccionados a analizar son los siguientes:

- Tesorero
- Jefe de Sección de Tesorería y Gestión Tributaria
- Jefe de Unidad de tributos no Periódicos
- Jefe de Unidad de Tesorería y Recaudación
- Jefe Negociado de cobros

En segundo lugar, para poder llevar a cabo el objetivo del análisis se recopila la información necesaria. Se trata de conocer las tareas, las responsabilidades y condiciones ambientales del puesto de trabajo, así como los conocimientos y requisitos del desempeño específicos del trabajador.

Como se ha dicho anteriormente, existen diferentes métodos para recopilar la información. En este caso se han utilizado varios métodos, la observación y la

entrevista, o también se podría llamar charlas informales. Para ello se ha recurrido a las personas que conocen bien el puesto, porque lo ocupan o lo han ocupado.

Mediante la observación se observa al trabajador en el desarrollo de sus tareas de forma que se registra todas las características esenciales para desarrollar su trabajo. Este método tiene como ventaja que ofrece información de primera mano. No obstante, es un método subjetivo ya que se relata la sensación del analista y puede producir un efecto de influencia sobre el observado.

Por otro lado, las entrevistas o charlas informales, que se producen en cada visita al lugar de trabajo, se realiza una selección de trabajadores y se recoge la información a través de una serie de preguntas sobre el puesto de trabajo de forma individual o grupal.

Recogidos los datos, se procede a analizar la información. Gracias a los métodos utilizados se identifican las tareas, responsabilidades, la formación y la experiencia, los recursos utilizados y las condiciones ambientales.

Finalmente, tras todo el análisis de los puestos se realiza un resumen de la descripción de cada puesto que se puede ver a continuación, dicha información se recoge en una ficha cuyo formato se muestra en el Anexo 1.

1. **Tesorero.** Se encarga de mantener un grupo de trabajo comprometido con la organización e informar a los empleados de su departamento los objetivos a conseguir en los plazos marcados. De él depende toda la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria. Se define como alguien capaz de tomar decisiones, dirigir y lograr los objetivos que se proponen. Es responsable de la optimización de los gastos financieros, así como asegurar la liquidez del ente que permita ser puntual en el pago de sus obligaciones. Sus funciones básicas se establecen en el Reglamento Orgánico del Gobierno y Administración del Ayuntamiento de Torrent en su artículo 77, que comprende: El manejo y custodia de fondos, valores y efectos de la Entidad Local, de conformidad con lo establecido en las disposiciones vigentes, y la Jefatura de los Servicios de Recaudación.

2. **Jefe de sección de Tesorería y Gestión Tributaria.** Se considera como responsable de cada una de las unidades que componen la Sección, y como alguien que dirige al equipo de trabajo y toma decisiones. Planifica y organiza la sección, coordinando todas las actividades desarrolladas teniendo en cuenta las órdenes que recibe del Tesorero y aplicando las reglas que correspondan para conseguir los objetivos en unas condiciones óptimas de calidad, plazo, coste y seguridad. Algunas de sus funciones principales son el estudio de la rentabilización de los fondos en entidades bancarias, asesoramiento jurídico en materia tributaria a las distintas unidades administrativas, el estudio, elaboración y tramitación de las ordenanzas fiscales y sus modificaciones, y seguimiento y control de los ingresos tributarios en la aplicación tributaria y en la contable, entre otras funciones.

3. **Jefe de Unidad de Tributos no Periódicos.** Se considera como responsable de la unidad, que dirige y coordina al resto personas de la unidad, encargada en el reparto de las tareas y logrando un buen trabajo en equipo. Posee conocimientos específicos en materia tributaria sobre la gestión del impuesto Municipal sobre el Incremento de Valor de los terrenos de Naturaleza Urbana (Plusvalía) y otros tributos municipales de carácter no periódico (Licencias Urbanísticas, Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras, licencias derivados de recursos y reclamaciones). Además de atender al público en materias de su competencia, y archivo de documentos y expedientes.

4. **Jefe de Unidad de Tesorería y Recaudación.** Se considera como responsable de la unidad, que dirige y coordina al Negociado de Cobros y al Negociado de Pagos, así como el encargado en el reparto de las tareas y logrando un buen trabajo en equipo. Su función principal es contabilizar aplicaciones de recaudación, cargos, e ingresos cobrados por bancos, llevar la tramitación y realizar un seguimiento de expedientes de la tesorería,

realizar un control de las cuentas bancarias, y atender al ciudadano en materias de su competencia.

5. **Jefe Negociado de Cobros.** Depende jerárquicamente del Jefe de Unidad de Tesorería y Recaudación. Por la información recogida sobre el puesto realiza labores propias del puesto, y entre sus funciones se encuentran realizar movimientos contables, así como la elaboración de expedientes, archivo de documentos, y atención al público.

FICHAS DE LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Fecha	19 de Octubre de 2015
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del puesto	Tesorero
Perfil	Funcionario. Grupo A: Subgrupo A1. Nivel 30
Tipo de organización	Administración Pública
Departamento	Sección de Tesorería y Gestión Tributaria
Recibe órdenes de	Concejal del área
Da órdenes a	Puestos de trabajo de inferior categoría de la Sección.
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión: Finalidad del puesto	Se trata de un puesto de trabajo encargado de la optimización de los gastos financieros, y asegurar la liquidez del ente que permita ser puntual en el pago de sus obligaciones.
Funciones (tareas)	La realización de cuantos cobros y pagos correspondan a los fondos y valores de la Entidad, de conformidad con lo establecido en las disposiciones legales vigentes.
	La organización y custodia de fondos, valores y efectos de conformidad con las directrices señaladas por la Alcaldía o el Concejal de Hacienda.
	Ejecutar conforme a las directrices marcadas por la Corporación, las consignaciones en Bancos, Caja General de Depósitos y establecimientos análogos, autorizando junto con el Ordenador de pagos y el Interventor de cheques y demás órdenes de pago que se giren contra las cuentas abiertas en dichos establecimientos.
	La formación de los planes y programas de tesorería, distribuyendo en el tiempo las disponibilidades dinerarias de la Entidad para la puntual satisfacción de sus obligaciones atendiendo a las prioridades legalmente establecidas, conforme a las directrices de la Corporación.
	Responder de los avales contraídos.

	Servir al principio de unidad de caja.
	El impulso y dirección de los procedimientos recaudatorios, proponiendo las medidas necesarias para que la cobranza se realice dentro de los plazos señalados.
	La autorización de los pliegos de cargo de valores que se entreguen a los recaudadores y agentes ejecutivos.
	Dictar la providencia de apremio en los expedientes administrativos de este carácter y autorizar la subasta de los bienes embargados.
	La tramitación de los expedientes de responsabilidad por perjuicio de valores.
	Otorgar escritura pública de venta en favor del adjudicatario en el supuesto de enajenación de inmuebles.
	Declarar de oficio la prescripción de las deudas.
	Resolver los recursos de reposición que se interpongan contra los actos de gestión recaudatoria.
	La responsabilidad administrativa de las funciones contables propias de la Tesorería.
	Planificar, organizar, dirigir y supervisar los trabajos a realizar del resto de funcionarios del área de Tesorería y Gestión Tributaria.
	Proponer programas de formación del personal a su cargo, colaborando en la participación y formación del personal.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Funcionario de la Administración Local con Habilitación Nacional; Escala Intervención – Tesorería (Licenciado).
Habilidades y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad analítica y toma de decisiones - Liderazgo - Buena gestión del tiempo - Relaciones interpersonales - Habilidad numérica - Planificación y organización del trabajo - Conocimientos Informática/Ofimática a nivel usuario (Sistemas operativos,

	procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos, correo electrónico).
Experiencia	No se requiere experiencia
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Responsabilidad sobre el mantenimiento de los materiales de la oficina.
Sobre recursos humanos	Planificar, organizar y dirigir el trabajo de los empleados públicos.
Impacto de los errores	<ul style="list-style-type: none"> - Repercutir de forma negativa en la gestión pública del Ayuntamiento. - Gran pérdida financiera.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente, y un gran esfuerzo mental para llevar a cabo la toma de decisiones.
Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo agradable, colaborando en el buen clima laboral, respetando los derechos y deberes de los demás.
Riesgo	Riesgo irrelevante

Tabla 6: Fichas de Descripción de Puestos de Trabajo.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos del análisis de los puestos de trabajo.

Fecha	19 de Octubre de 2015
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del puesto	Jefe Sección de Tesorería y Gestión Tributaria
Perfil	Funcionario. Grupo A: Subgrupo A1. Nivel 24
Tipo de organización	Administración Pública
Departamento	Sección de Tesorería y Gestión Tributaria
Recibe órdenes de	Tesorero
Da órdenes a	Resto de Unidades de la Sección.
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión: Finalidad del puesto	Desempeña las funciones de jefatura de cada una de las unidades que componen la sección. Planifica y organiza la sección, coordinando todas las actividades desarrolladas teniendo en cuenta las órdenes que recibe del Tesorero y aplicando las reglas que correspondan para conseguir los objetivos en unas condiciones óptimas.
Funciones (tareas)	Estudio de la rentabilización de los fondos en entidades bancarias.
	Estudio del presupuesto de tesorería, plan de disposición de fondos y plan financiero.
	Elaboración de expedientes de préstamos a corto y largo plazo y otras operaciones financieras
	Supervisar la contabilización, custodia y devolución de avales.
	Coordinar y supervisar la Gestión Tributaria Municipal.
	Coordinar y supervisar la Inspección Tributaria Municipal
	Supervisión de expedientes de fraccionamiento y aplazamiento de pagos.
	Asesoramiento jurídico en materia tributaria a las distintas unidades administrativas.
	Seguimiento y control de los ingresos tributarios en la aplicación tributaria y en la contable.
	Estudio, elaboración y tramitación de las ordenanzas fiscales y sus modificaciones

	Supervisión de la remisión de expedientes tributarios a la jurisdicción contencioso-administrativa
	Colaboración en todas aquellas tareas que le sean encomendadas por el tesorero
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Título académico de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.
Habilidades y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad analítica y toma de decisiones - Buena gestión del tiempo - Mantener Relaciones interpersonales - Habilidad numérica - Planificación y organización del trabajo - Conocimientos Informática/Ofimática a nivel usuario (Sistemas operativos, procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos, correo electrónico). - Trabajo en equipo - Tener iniciativa
Experiencia	No se requiere experiencia.
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Responsabilidad sobre el mantenimiento de los materiales de la oficina.
Sobre recursos humanos	Planificar, organizar y dirigir el trabajo de los empleados públicos.
Impacto de los errores	<ul style="list-style-type: none"> - Repercutir de forma negativa en la gestión pública del Ayuntamiento.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, y un gran esfuerzo mental para llevar a cabo la toma de decisiones.
Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo agradable, colaborando en el buen clima laboral, respetando los derechos y deberes de los demás.
Riesgo	Riesgo irrelevante

Fecha	19 de Octubre de 2015
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del puesto	Jefe de Unidad de Tributos no Periódicos
Perfil	Funcionario. Grupo C: Subgrupo C1. Nivel 18
Tipo de organización	Administración Pública
Departamento	Sección de Tesorería y Gestión Tributaria
Recibe órdenes de	Tesorero y Jefe de Sección de Tesorería y Gestión Tributaria
Da órdenes a	Negociado Plusvalía
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión: Finalidad del puesto	Responsable de la unidad, que dirige y coordina al resto personas, encargado en el reparto de las tareas y logrando un buen trabajo en equipo. Posee conocimientos específicos en materia tributaria sobre la gestión del impuesto Municipal sobre el Incremento de Valor de los terrenos de Naturaleza Urbana (Plusvalía) y otros tributos municipales de carácter no periódico.
Funciones (tareas)	Coordinación, supervisión y gestión del Impuesto Municipal sobre el Incremento de Valor de los terrenos de Naturaleza Urbana (Plus valía) en todas sus fases y tramitación de los expedientes derivados de recursos y reclamaciones.
	Control, coordinación y supervisión de la gestión de los restantes tributos municipales de carácter no periódico (Licencias Urbanísticas, Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras, licencias derivados de recursos y reclamaciones).
	Archivo de documentos y expedientes.
	Atención al ciudadano en las materias de su competencia.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Diplomado

Habilidades y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad analítica - Buena gestión del tiempo - Atención al público - Trabajo en equipo - Tener iniciativa - Planificación y organización del trabajo - Conocimientos Informática/Ofimática a nivel usuario (Sistemas operativos, procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos, correo electrónico).
Experiencia	No se requiere experiencia
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Responsabilidad sobre el mantenimiento de los materiales de la oficina.
Sobre recursos humanos	Planificar, organizar y dirigir el trabajo de los empleados públicos.
Impacto de los errores	<ul style="list-style-type: none"> - Repercutir de forma negativa en la gestión pública del Ayuntamiento.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente, y un gran esfuerzo mental para llevar a cabo la toma de decisiones.
Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo agradable, colaborando en el buen clima laboral, respetando los derechos y deberes de los demás.
Riesgo	Riesgo irrelevante

Fecha	19 de Octubre de 2015
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del puesto	Jefe de Unidad de Tesorería y Recaudación
Perfil	Funcionario. Grupo C: Subgrupo C1. Nivel 18
Tipo de organización	Administración Pública
Departamento	Sección de Tesorería y Gestión Tributaria
Recibe órdenes de	Tesorero y Jefe de Sección de Tesorería y Gestión Tributaria
Da órdenes a	Negociado de Cobros y Negociado de Pagos
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión: Finalidad del puesto	Se considera como responsable de la unidad, que dirige y coordina al Negociado de Cobros y al Negociado de Pagos, así como el encargado en el reparto de las tareas y logrando un buen trabajo en equipo. Su función principal es contabilizar aplicaciones de recaudación, cargos, e ingresos cobrados por bancos, llevar la tramitación y realizar un seguimiento de expedientes de la tesorería, realizar un control de las cuentas bancarias, y atender al ciudadano en materias de su competencia.
Funciones (tareas)	Contabilizar aplicaciones de recaudación, cargos y datas, e ingresos cobrados por bancos.
	Confeccionar las providencias de apremio e introducir en la aplicación informática los cargos en ejecutiva que procedan.
	Tramitación y seguimiento de expedientes de la tesorería, como compensaciones y devoluciones de ingreso, y anticipos de caja fija.
	Control de las cuentas bancarias, confección de las actas de arqueo y conciliaciones bancarias
	Atención al ciudadano en las materias de su competencia.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Diplomado

Habilidades y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad analítica - Buena gestión del tiempo - Atención al público - Planificación y organización del trabajo - Conocimientos Informática/Ofimática a nivel usuario (Sistemas operativos, procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos, correo electrónico).
Experiencia	No se requiere experiencia
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Responsabilidad sobre el mantenimiento de los materiales de la oficina.
Sobre recursos humanos	Planificar, organizar y dirigir el trabajo de los empleados públicos.
Impacto de los errores	<ul style="list-style-type: none"> - Repercutir de forma negativa en la gestión pública del Ayuntamiento.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente, y un gran esfuerzo mental para llevar a cabo la toma de decisiones.
Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo agradable, colaborando en el buen clima laboral, respetando los derechos y deberes de los demás.
Riesgo	Riesgo irrelevante

Fecha	19 de Octubre de 2015
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del puesto	Jefe Negociado de Cobros
Perfil	Funcionario. Grupo C: Subgrupo C1. Nivel 18
Tipo de organización	Administración Pública
Departamento	Sección de Tesorería y Gestión Tributaria
Recibe órdenes de	Jefe de Unidad de Tesorería y Recaudación
Da órdenes a	Apoya a las tareas de la Unidad.
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión: Finalidad del puesto	Realiza labores propias del puesto, y entre sus funciones se encuentran realizar movimientos contables, así como la elaboración de expedientes, archivo de documentos, y atención al público.
Funciones (tareas)	Contabilización de los ingresos presupuestarios y no presupuestarios, en valores y metálicos.
	Contabilización de reintegros correspondientes a provisiones de fondos y demás gastos a justificar.
	Expedientes de compensación de débitos.
	Archivo de documentos.
	Atención al público en las materias de su competencia.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Bachillerato
Habilidades y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad analítica - Buena gestión del tiempo - Atención al público - Planificación y organización del trabajo - Conocimientos Informática/Ofimática a nivel usuario (Sistemas operativos, procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos, correo electrónico).
Experiencia	No se requiere experiencia
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	

Sobre materiales	Responsabilidad sobre el mantenimiento de los materiales de la oficina.
Sobre recursos humanos	Planificar, organizar y dirigir el trabajo de los empleados públicos.
Impacto de los errores	- Repercutir de forma negativa en la gestión pública del Ayuntamiento.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente, y un gran esfuerzo mental para llevar a cabo la toma de decisiones.
Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo agradable, colaborando en el buen clima laboral, respetando los derechos y deberes de los demás.
Riesgo	Riesgo irrelevante

6. ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL

Como ya se explicó en el apartado 3 de la metodología, el perfil competencial permite definir aquellas competencias que se consideran necesarias para el desempeño de un determinado puesto de trabajo y para su evaluación. Su elaboración conseguirá un mayor rendimiento de los puestos de trabajo dentro de la organización

Existen tres tipos de perfiles competenciales, el genérico, el básico y el predictivo, aunque en este caso solamente se escoge el perfil básico. Para su elaboración las herramientas utilizadas son el Diccionario de Competencias (apartado 4) que proporciona información sobre las competencias requeridas en la organización, y el Análisis y Descripción de los Puestos (apartado 3) aportando información sobre los puestos de trabajo seleccionados, como por ejemplo, su misión, sus funciones y tareas, responsabilidades, habilidades y capacidades, etc.

Son cinco los puestos de trabajo seleccionados, como se puede comprobar en el apartado 5 del trabajo, de los cuales se realizará a continuación su perfil competencial, donde podrá verse la misión y el nivel de desempeño de las competencias de cada puesto. El nivel de desempeño equivale a los niveles explicados en el apartado 3 del Diccionario de Competencias. Como ya se ha mencionado anteriormente, la clasificación de estos niveles corresponderá únicamente a las competencias específicas. Esta clasificación está ordenada de mayor a menor, siendo el nivel A el de mayor grado de excelencia en el desempeño de su trabajo y el nivel D el de menor grado. El nivel de cada competencia específica se ha determinado a través de la observación y las reuniones con los empleados y su supervisor, Además cabe añadir, que no todos los puestos de trabajo poseen todas las competencias específicas.

Perfil de competencias del Tesorero .			
Misión			
Optimizar los gastos financieros y asegurar la liquidez del ente que le permita ser puntual en el pago de sus obligaciones, de acuerdo con lo establecido en las disposiciones legales vigentes. Organización y custodia de fondos, así como servir al principio de unidad de caja. Impulsar y dirigir los procedimientos recaudatorios. Planificar, organizar, dirigir y supervisar los trabajos a realizar de las unidades de dependencia directa. Proponer programas de formación del personal a su cargo.			
Competencias Organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación al cambio ▪ Ética profesional ▪ Calidad de Trabajo ▪ Capacidad de aprendizaje ▪ Compromiso ▪ Desempeño transversal ▪ Flexibilidad ▪ Justicia ▪ Orientación al ciudadano ▪ Orientación a resultados 			
Competencias Específicas			
Autonomía- Iniciativa	A	Responsabilidad	A
Comunicación	A	Tolerancia a la presión	A
Habilidad analítica	A	Trabajo en equipo	A
Liderazgo	A	Uso nuevas de las nuevas TIC's.	A
Negociación	A		

Tabla 7: Perfil Competencial de un puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, a partir del Diccionario de competencias y el Análisis y Descripción de puestos realizado (apartados 3 y 4).

Perfil de competencias del Jefe de Sección de Tesorería y Gestión Tributaria.			
Misión			
Desempeña las funciones de jefatura de cada una de las unidades que componen la sección. Planifica y organiza la sección, coordinando todas las actividades desarrolladas teniendo en cuenta las órdenes que recibe del Tesorero y aplicando las reglas que correspondan para conseguir los objetivos en unas condiciones óptimas.			
Competencias Organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación al cambio ▪ Ética profesional ▪ Calidad de Trabajo ▪ Capacidad de aprendizaje ▪ Compromiso ▪ Desempeño transversal ▪ Flexibilidad ▪ Justicia ▪ Orientación al ciudadano ▪ Orientación a resultados 			
Competencias Específicas			
Autonomía- Iniciativa	B	Responsabilidad	A
Comunicación	B	Tolerancia a la presión	A
Habilidad analítica	A	Trabajo en equipo	B
Liderazgo	B	Uso nuevas de las nuevas TIC's.	A
Negociación	B		

Perfil de competencias del Jefe de Unidad de Tributos no Periódicos.

Misión

Responsable de la unidad, que dirige y coordina, encargado en el reparto de las tareas y logrando un buen trabajo en equipo. Posee conocimientos específicos en materia tributaria sobre la gestión del impuesto Municipal sobre el Incremento de Valor de los terrenos de Naturaleza Urbana (Plusvalía) y otros tributos municipales de carácter no periódico, y obedece las órdenes del Tesorero y el Jefe de la Sección.

Competencias Organizacionales

- Adaptación al cambio
- Ética profesional
- Calidad de Trabajo
- Capacidad de aprendizaje
- Compromiso
- Desempeño transversal
- Flexibilidad
- Justicia
- Orientación al ciudadano
- Orientación a resultados

Competencias Específicas

Autonomía- Iniciativa	C	Responsabilidad	B
Comunicación	B	Tolerancia a la presión	B
Habilidad analítica	B	Trabajo en equipo	B
Liderazgo	C	Uso nuevas de las nuevas TIC's.	A
Negociación	C		

Perfil de competencias del Jefe de Unidad de Tesorería y Recaudación.			
Misión			
Se considera como responsable de la unidad, que dirige y coordina al Negociado de Cobros y al Negociado de Pagos, así como el encargado en el reparto de las tareas y logrando un buen trabajo en equipo. Su función principal es contabilizar aplicaciones de recaudación, cargos, e ingresos cobrados por bancos, llevar la tramitación y realizar un seguimiento de expedientes de la tesorería, realizar un control de las cuentas bancarias, y atender al ciudadano en materias de su competencia.			
Competencias Organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación al cambio ▪ Ética profesional ▪ Calidad de Trabajo ▪ Capacidad de aprendizaje ▪ Compromiso ▪ Desempeño transversal ▪ Flexibilidad ▪ Justicia ▪ Orientación al ciudadano ▪ Orientación a resultados 			
Competencias Específicas			
Autonomía- Iniciativa	C	Responsabilidad	B
Comunicación	B	Tolerancia a la presión	B
Habilidad analítica	B	Trabajo en equipo	B
Liderazgo	C	Uso nuevas de las nuevas TIC's.	A
Negociación	C		

Perfil de competencias del Jefe de Negociado de Cobros.			
Misión			
Realiza labores propias del puesto, y entre sus funciones se encuentran realizar movimientos contables, así como la elaboración de expedientes, archivo de documentos, y atención al público.			
Competencias Organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación al cambio ▪ Ética profesional ▪ Calidad de Trabajo ▪ Capacidad de aprendizaje ▪ Compromiso ▪ Desempeño transversal ▪ Flexibilidad ▪ Justicia ▪ Orientación al ciudadano ▪ Orientación a resultados 			
Competencias Específicas			
Autonomía- Iniciativa	D	Responsabilidad	B
Comunicación	C	Tolerancia a la presión	C
Habilidad analítica	C	Trabajo en equipo	C
Liderazgo	D	Uso nuevas de las nuevas TIC's.	A
Negociación	D		

7. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

7.1. INTRODUCCIÓN

Después de un largo proceso en el cual se ha realizado un análisis a fondo del Área Económica del Ayuntamiento de Torrent, en concreto, la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria, y que nos ha permitido conocer los diferentes puestos de trabajo así como el área y la organización en sí. Se puede destacar que se han cumplido los objetivos específicos establecidos al comienzo del trabajo. Estos objetivos específicos son:

- Analizar la situación de los RRHH del Área.
- Identificar las competencias requeridas en la organización y elaborar un Diccionario de competencias.
- Realizar un análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados.
- Recoger la información necesaria sobre los puestos de trabajo.
- Realizar el Perfil Competencial de cada puesto.

A continuación, se plantean cada una de las conclusiones extraídas tras realizar el trabajo, separándolas por objetivos específicos.

7.2. ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LOS RRHH DEL ÁREA

Para poder realizar el estudio del presente trabajo era necesario conocer la organización en general, sus características, su estructura, y en concreto, el área económica, profundizando en el análisis en la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria. Dicho análisis de esta sección es una primera toma de contacto con el área para conocer los RRHH que la componen. Es decir, conocer el organigrama del área, los diferentes departamentos, sus funciones, así como, los diferentes puestos de trabajo.

Una vez realizado el análisis de los RRHH del área, se extraen las siguientes conclusiones:

- Es un área compuesta por tres grandes departamentos: el departamento de Intervención General, la Oficina Presupuestaria y de Subvenciones y la Sección de Tesorería y Gestión Tributaria.
- El área económica cuenta con una plantilla total de 37 empleados públicos.
- El departamento de Tesorería, dispone de una única Sección, de Tesorería y Gestión Tributaria, integrada por cuatro Unidades con sus cuatro jefes: Catastro, Tributos periódicos, Tributos no periódicos y Tesorería y Recaudación; y de éstas a su vez varios Negociados: Catastro, Plusvalías, Cobros y Pagos. Cuenta con una plantilla de veintidós empleados públicos de los cuales ocho pertenecen a la plantilla de Retosa, dirigida por un gerente y encargada principalmente de la recaudación, siendo el resto del personal del área funcionarios de carrera, cuatro a Catastro, y nueve al resto de unidades de la sección (Tributos no periódicos, Tributos periódicos y Tesorería y Recaudación).

7.3. IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS Y ELABORAR UN DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

En este trabajo final de grado se realiza un Diccionario de Competencias (ver apartado 4 “*Elaboración del Diccionario de Competencias*”), en el que se han identificado los tipos y las competencias consideradas necesarias para la Organización.

El proceso que se ha llevado a cabo para la elaboración del diccionario ha sido en primer lugar, el análisis de los RRHH, ya citado en el anterior apartado; en

segundo lugar, identificar y definir las competencias, y en tercer lugar determinar los niveles de desarrollo de cada una de las competencias.

La metodología utilizada para la identificación de las competencias ha sido a través de la observación y las reuniones informales con los empleados y su supervisor.

Además se han identificado para cada competencia comportamientos positivos y negativos lo que ha facilitado la evaluación del nivel de desarrollo en los puestos de trabajo analizados.

El objetivo de la elaboración de este diccionario es utilizado como herramienta para la elaboración del perfil competencial de los puestos de trabajo analizados. No se considera como un diccionario cerrado sino abierto a posibles cambios y actualizaciones en el presente y en un futuro.

7.4. REALIZAR UN ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO SELECCIONADOS

A continuación del diccionario, se realiza el análisis y descripción de puestos dividido en dos partes. En primer lugar, se ha realizado el análisis de la información recogida de los puestos de trabajo, y en segundo, se ha descrito la información analizada.

Lo que se pretendía del análisis era obtener información de los cinco puestos analizados para posteriormente analizarla y hacer su descripción detallada en una ficha (*Tabla 6: Fichas de Descripción de Puestos de Trabajo*). Como se ha dicho anteriormente se han utilizado varios métodos, la observación y la entrevista, o también se podría llamar charlas informales a las personas que conocen bien el puesto.

Elaborado el análisis y descripción de los puestos seleccionados, se extraen las siguientes conclusiones:

- Se conoce la misión del puesto.
- Se identifican las tareas, responsabilidades, la formación y la experiencia, los recursos utilizados y las condiciones ambientales.
- Se delimita las responsabilidades al definir las funciones de cada puesto, sirviendo de guía al empleado en el desempeño de sus funciones, y para conocer mejor su trabajo.

7.5. REALIZAR EL PERFIL COMPETENCIAL DE CADA PUESTO

En la elaboración del perfil competencial de cada puesto, lo que se pretendía conseguir era definir la misión del puesto y aquellas competencias necesarias para el desempeño de un determinado puesto de trabajo con su nivel de desarrollo, y así elaborar un perfil competencial básico.

Las herramientas utilizadas han sido el Diccionario de Competencias (apartado 4) proporcionando información sobre las competencias requeridas en la organización, y el Análisis y Descripción de los Puestos (apartado 3) aportando información sobre los puestos de trabajo seleccionados.

En la estructura del perfil competencial, se ha identificado la definición de la misión que ha sido extraída del análisis y descripción del puesto (apartado 5), y las diferentes competencias agrupadas por dos grupos diferentes, es decir, las competencias organizacionales y las específicas del diccionario. Además, de las competencias específicas se ha determinado el nivel de desempeño según el puesto de trabajo siguiendo la metodología de la observación y las entrevistas con los empleados.

Tras la elaboración del perfil competencial de cada puesto, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Conseguir un mayor rendimiento de los puestos de trabajo dentro de la organización.
- Todos los puestos poseen las competencias, ya sea con un nivel mayor o menor.

7.6. LINEAS DE TRABAJO FUTURO

Realizado el presente trabajo final de grado, se propone como líneas de trabajo futuro las siguientes:

- Sistemas de evaluación de rendimiento.
- Definir y planificar planes de formación y desarrollo, así como establecer un sistema de promoción, planificación de carrera y retribución coherente con el contenido del puesto.
- Estudiar los procesos de trabajo y rediseñar puestos.
- Conocer la estructura funcional actual, es decir, las funciones esenciales a desarrollar y, en función de ello, detectar si existen duplicidades, puestos sin contenido, clasificaciones inadecuadas, etc.
- Facilitar la selección del personal adecuado, racionalizando la asignación de personas a puestos de trabajo.
- Determinar factores de seguridad e higiene en el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- AJUNTAMENT DE TORRENT. <<http://www.torrent.es> > [Consulta: 29-09-2015]
- ALLES, M. A. (2005) *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ed. Granica – 1ª Edición.
- BABILONI, M. E. *Apuntes inéditos de la Asignatura de Gestión de Recursos Humanos* (2013)
- CEPES - ANDALUCIA. *Estudio de identificación de competencias clave, Perfiles Profesionales y Nuevos Yacimientos de Empleo en la Economía Social Andaluza*. [Consulta: 01-10-2015]
<http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf>
- España. Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local. *BOE*, 03 de abril de 1985, núm. 80.
- España. (Torrent). Reglamento Orgánico de Gobierno y Administración del Ayuntamiento de Torrent. [Consulta: 15-09-2015]
<<http://www.torrent.es/torrentPublic/inicio/serveis/normativa/reglaments?idioma=vc>>
- GOBIERNO DE ARAGÓN. *Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. [Consulta: 05-10-2015]
<dialnet.unirioja.es/descarga/libro/454671.pdf>
- GÓMEZ –MEJÍA, L. R. et al. (2006) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición. Ed. Pearson.

- PEREDA MARÍN, S. y BERROCAL, F. (2011) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Ed. Universitaria Ramón Areces.
- VILLORIA, M. y DEL PINO, E. (2009) *Dirección y gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas*. Ed. Tecnos – 3ªEdición.