



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Diseño y elaboración de un Análisis de Puestos de Trabajo en un Centro Educativo para la elaboración de Planes de Desarrollo

TRABAJO FINAL DE GRADO

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: AROA DEL RÍO MORA
TUTORA: ESTER GUIJARRO TARRADELLAS

CURSO ACADÉMICO 2015-2016

AGRADECIMIENTOS

Agradecer, en primer lugar, a Ester Guijarro, tutora de este trabajo, por su ayuda, paciencia y dedicación para hacerlo posible.

Al equipo directivo y docentes del Instituto de *Picanya*, ya que sin su colaboración no habría podido ejecutarlo.

A mis padres y a mi hermano, por su inestimable apoyo y cariño a lo largo de toda mi vida y concretamente, durante el desarrollo de la carrera, ya que sin ellos no habría sido posible llegar hasta aquí.

Y finalmente, a Salva por transmitirme su apoyo y confianza a lo largo de todos estos años.

Gracias a todos

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	7
1.1. Resumen	7
1.2. Objetivos.....	10
1.3. Justificación del trabajo.....	10
CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO EDUCATIVO.....	12
2.1. <i>Picanya</i> , el entorno del Centro Educativo	12
2.1.1. Análisis de la población de <i>Picanya</i> en edad de escolarizarse en el instituto 13	
2.2. Los inicios del Centro Educativo	16
2.3. El instituto en la actualidad	17
2.3.1. Organigrama del IES <i>Enric Valor</i>	19
2.4. Marco legal	20
2.4.1. Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público	20
2.4.2. Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los Institutos de Educación Secundaria	23
2.5. Resumen del Capítulo.....	25
CAPÍTULO III PLANES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	26
3.1. ¿Qué son?	26
3.2. La formación	27
3.3. El desarrollo	29
3.4. ¿Cómo se diseñan?.....	30
3.5. Tipos de formación.....	36
3.5.1. Según el tipo de conocimiento	36
3.5.2. Según dónde se imparte.....	37
3.5.3. Según quién la imparte.....	38
3.6. Qué información necesitan.....	41
3.6.1. Análisis y Descripción de puestos de trabajo	42
3.6.1.1. Sujetos implicados en un APT.....	43
3.6.1.2. Métodos de recopilación de la información.....	43
3.6.2. Descripción del puesto de trabajo	46
3.6.3. Especificación del puesto de trabajo.....	47
3.6.4. Utilidad del APT.....	47

3.7. Resumen del Capítulo.....	48
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	50
4.1. Fases para la elaboración de los planes de desarrollo.....	50
4.1.1. Fase 1: Realización del APT en el IES <i>Enric Valor</i>	51
4.1.2. Fase 2: Realización de la Descripción de los Puestos de Trabajo	60
4.1.3. Fase 3: Realización de la Especificación de los Puestos de Trabajo.....	63
4.1.4. Fase 4: Realización de los planes de desarrollo	65
4.2. Resumen del Capítulo.....	67
CAPÍTULO V OBTENCIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE PLANES DE DESARROLLO	68
5.1. Análisis del puesto del profesor de secundaria	68
5.1.1. Documento DPT del profesor de secundaria.....	68
5.1.2. Documento EPT del profesor de secundaria	71
5.2. Análisis del puesto de director.....	73
5.2.1. Documento DPT del director	73
5.2.2. Documento EPT del director.....	75
5.3. Análisis del puesto de jefe de estudios	76
5.3.1. Documento DPT del jefe de estudios	76
5.3.2. Documento EPT del jefe de estudios	79
5.4. Propuesta de los planes de desarrollo	80
5.4.1. Plan de desarrollo para el puesto de profesor de secundaria.....	85
5.4.2. Plan de desarrollo para el puesto de director	87
5.4.3. Plan de desarrollo para el puesto de jefe de estudios.....	89
5.5. Resumen del Capítulo.....	91
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	I
ANEXO I Análisis de Puestos de Trabajo.....	1
APT1. Profesor de secundaria.....	1
APT2. Director del centro	8
APT3. Jefe de estudios.....	15

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número total de población en edad de escolarizarse en el IES <i>Enric Valor</i> , dividido por sexo y edad en el año 2015. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del (INE, 2016).....	14
Tabla 2. Relación departamentos y número de profesores en cada uno para el curso 2015/2016. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el centro educativo.	18
Tabla 3. Relación títulos y artículos del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. Fuente: Elaboración propia.	21
Tabla 4. Relación títulos y artículos del Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los Institutos de Educación Secundaria. Fuente: Elaboración propia.	23
Tabla 5. Diferencias entre formación y desarrollo. Fuente: Elaboración propia tomando como base a (Gómez- Mejía, y otros, 2001).	29
Tabla 6. Ventajas e inconvenientes para el centro educativo de implantar los diferentes tipos de formación. Fuente: Elaboración propia.	40
Tabla 7. Métodos de recopilación de información para llevar a cabo un APT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009) y (Mondy, 2010).	45
Tabla 8. Inventario de los puestos estudiados en el análisis. Fuente: Elaboración propia.	53
Tabla 9. Plantilla utilizada para la elaboración de los planes de desarrollo. Fuente: Elaboración propia.	67
Tabla 10. Relación de las competencias transversales y específicas de los puestos de trabajo y el centro educativo. Fuente: Elaboración propia.	81
Tabla 11. Análisis interno de las necesidades actuales de formación para cada puesto. Fuente: Elaboración propia.	82
Tabla 12. Análisis a nivel de organización. Fuente: Elaboración propia.	82
Tabla 13. Análisis a nivel de las tareas de cada puesto. Fuente: Elaboración propia.	83
Tabla 14. Análisis del entorno externo del instituto. Fuente: Elaboración propia.	83
Tabla 15. Comparación del análisis interno con el análisis externo mediante un DAFO. Fuente: Elaboración propia.	84
Tabla 16. Plan de desarrollo propuesto para un profesor de secundaria. Fuente: Elaboración propia.	86
Tabla 17. Plan de desarrollo propuesto para un director de instituto. Fuente: Elaboración propia.	88
Tabla 18. Plan de desarrollo propuesto para jefe de estudios de un instituto. Fuente: Elaboración propia.	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de personas de género masculino comprendidas entre los 12 y los 18 años en <i>Picanya</i> en el año 2015. Fuente: INE.	15
Gráfico 2. Número de personas de género femenino comprendidas entre los 12 y los 18 años en <i>Picanya</i> en el año 2015. Fuente: INE.	15

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Terreno de <i>Picanya</i> . Fuente: <i>Google maps</i>	12
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del IES <i>Enric Valor</i> de <i>Picanya</i> . Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionado por el centro educativo.	19
Figura 2. Clasificación actual de un funcionario de carrera según el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. Fuente: Elaboración propia.	22
Figura 3. Factores que influyen en los planes de capacitación y desarrollo. Fuente: Elaboración propia a partir de (Mondy, 2010).	30
Figura 4. Etapas generales para llevar a cabo un plan de desarrollo. Fuente: Elaboración propia.	31
Figura 5. Conjunto de subfases para el desarrollo de la fase 2. Fuente: Elaboración propia.	32
Figura 6. Etapas para el correcto análisis de las necesidades formativas de un plan de formación. Fuente: Elaboración propia tomando como base a (Mondy, 2010).	33
Figura 7. Secciones básicas incluidas en una DPT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009).	46
Figura 8.Ámbito de utilidad de un APT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Mondy, 2010).	47
Figura 9. Esquema general de la metodología utilizada. Fuente: Elaboración propia. ...	50
Figura 10. Fases generales para el diseño y elaboración del APT en este trabajo. Fuente: Elaboración propia.	51

Figura 11. Relación entre los diferentes grupos funcionales en el empleo público.
 Fuente: Elaboración propia a partir de (Villoria Mendieta, y otros, 2009)..... 53

Figura 12. Plantilla utilizada para llevar a cabo los cuestionarios y el APT en el IES *Enric Valor de Picanya*. Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009). 60

Figura 13. Plantilla utilizada para llevar a cabo la DPT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009) y (García-Tenorio, y otros, 2004). 62

Figura 14. Plantilla utilizada para llevar a cabo la EPT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Mondy, 2010) y (García-Tenorio, y otros, 2004)..... 64

Figura 15. Etapas para la elaboración de los planes de desarrollo en este trabajo.
 Fuente: Elaboración propia. 65

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

RRHH: Recursos Humanos

APT: Análisis de Puestos de Trabajo

EBEP: Estatuto Básico del Empleado Público

IES: Instituto de Educación Secundaria

TFG: Trabajo Final de Grado

GAP: Gestión y Administración Pública

CP: Colegio Público

FPB: Formación Profesional Básica

INE: Instituto Nacional de Estadística

BUP: Bachillerato Unificado Polivalente

COU: Curso de Orientación Universitaria

LOGSE: Ley de Ordenación General del Sistema Educativo

ESO: Educación Secundaria Obligatoria

PDC: Programa de Diversificación Curricular

BOE: Boletín Oficial del Estado

AMPA: Asociación de Madres y Padres de Alumnos

COCOPE: Comisión de Coordinación Pedagógica

INAP: Instituto Nacional de Administración Pública

AAPP: Administraciones públicas

DERH: Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos

DPT: Descripción del Puesto de Trabajo

EPT: Especificación del Puesto de Trabajo

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

Debido a los rápidos avances de las tecnologías en la actualidad, las organizaciones, empresas y administraciones requieren cada vez más de una mejora constante en sus productos y servicios, de manera que puedan conseguir ventajas competitivas que las hagan destacar por encima de las demás. Para conseguir estos avances, deben desarrollar nuevas herramientas en todos sus ámbitos, que van desde progresos tecnológicos hasta mejoras en la gestión de sus recursos humanos (en adelante, RRHH). Y todo ello de la manera más rápida posible. Es en este punto donde se plantea el principal problema al que se pretende poner solución a lo largo de este trabajo.

Hasta hace poco tiempo, en las organizaciones no se daba la suficiente importancia a la formación y desarrollo de los empleados, a pesar de ser un ámbito de gran utilidad y que permite una inmensa diferenciación con el resto de organizaciones, pues cada puesto de trabajo y su ocupante son únicos. Por ello, es importante destacar la necesidad de hacer una adecuada planificación y diseño de planes de desarrollo para los empleados, ya que estos planes, llevados a cabo mediante acciones formativas, aportarán una mejora considerable a la organización.

Sin embargo, aunque las organizaciones intentan llevar a cabo, en la mayoría de ocasiones, estos planes para sus empleados, no siempre lo consiguen. Y es que el problema real no radica en la existencia o no de unos planes de formación y desarrollo de los recursos humanos, si no en la adecuación de estos planes a las situaciones reales de cada uno de los puestos de trabajo. Existe una tendencia en la administración -y en las organizaciones y empresas en general- a elaborar planes sin realizar los análisis previos pertinentes para conocer toda la información posible acerca de cada puesto de trabajo a los que se les va a implantar, lo que da como resultado un listado de cursos sin mucho sentido. Es por ello, que en las sucesivas páginas de este trabajo se van a realizar, mediante una serie de técnicas, los pertinentes Análisis de Puestos de Trabajo (en adelante, APT) de manera que este análisis previo, sirva de base para diseñar unos planes de formación que se adecuen a las exigencias y requerimientos reales de los puestos analizados en este trabajo.

El Análisis de Puestos de Trabajo es una herramienta de gran utilidad y versatilidad en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Al contrario de lo que indican las creencias sobre este tipo de análisis, tal como se verá, aporta una gran cantidad de información relacionada con los puestos de las organizaciones. Más concretamente ayuda a obtener datos sobre las tareas que se desempeñan, qué requerimientos tienen los puestos y qué habilidades y competencias exigen que los ocupantes posean, o de lo contrario tengan que adquirir a lo largo de un determinado período de tiempo.

A partir de la información aportada por esta técnica se pretende alcanzar las metas de cada puesto de trabajo, mejorando la eficacia y la eficiencia de los mismos, ya que la persona que ocupe el puesto será la más idónea, además de contribuir a conseguir los objetivos de la organización correspondiente.

Para llevar a cabo la recogida de información de cada uno de los puestos de trabajo que se quiera analizar existen multitud de métodos que van desde una entrevista abierta, hasta la observación directa o la elaboración meticulosa de cuestionarios. A lo largo de este trabajo se detallan estos métodos así como las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos.

Mediante el diseño y elaboración del Análisis de Puestos de Trabajo se obtienen dos documentos, las descripciones y las especificaciones de puestos, que recogen de forma metódica y sistemática la información de cada uno de ellos, y aunque algunos autores suelen presentarlos juntos en un solo escrito, cada documento recoge unos datos diferenciados.

Con toda esta información, se pasa a realizar las etapas correspondientes para elaborar unos planes de desarrollo ajustados para cada puesto. Dichas etapas constan, a grandes rasgos, de la identificación de competencias específicas y transversales, un análisis a nivel interno de la organización objeto de estudio, concretamente de sus puntos fuertes y débiles, llevando a cabo un análisis de la estrategia y objetivos de la misma, además de una priorización de las funciones principales de cada puesto y un análisis de los factores externos que pueden influir durante el período a considerar.

Se trata pues, de con toda esta información y análisis adaptados y concretos a la organización y el amplio conocimiento de los puestos de trabajo que la forman, diseñar unos planes de desarrollo para los puestos que estén alineados con los objetivos y misión de la organización, de manera que mediante la formación de unos, se alcancen mejoras en el desarrollo profesional y también los objetivos de las organizaciones.

Por otro lado, es importante también señalar que una de las peculiaridades de este trabajo es que los puestos analizados son de empleados públicos, de ahí la necesidad de contextualizar la legislación bajo la que se ampara, en la que destaca el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante, EBEP); el cual establece las pautas mediante las que los funcionarios públicos se rigen para el desempeño de su trabajo, cómo acceden los mismos a prestar los servicios públicos y las clases de funcionarios que existen, entre otros muchos aspectos. Además, estos planes de desarrollo estarán relacionados con las modalidades de carrera de los

empleados públicos, concretamente dentro de la modalidad de carrera horizontal, de manera que puedan ser tratados también como una herramienta para ello. Y debido a que dichos funcionarios serán empleados de un centro educativo se hace mención al Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria (en adelante, IES), que será la base sobre la que conocer qué órganos forman los institutos de secundaria y sus características principales.

Por todo lo anterior, la estructura documental de este trabajo está formada por un total de seis capítulos y un apartado de Anexo – en el que se incluyen los análisis de puestos realizados a los empleados del centro educativo-, a través de los cuales se exponen los aspectos teóricos anteriores y los análisis oportunos.

- En el primer capítulo, se realiza una breve introducción sobre qué aspectos se van a tratar, así como la división de su estructura documental, los objetivos generales y específicos y la justificación de este trabajo.
- A lo largo del segundo capítulo se analizará la situación actual del centro educativo sobre el que se va a desarrollar el presente trabajo. Desde el entorno del centro hasta los inicios del mismo y su actualidad más inmediata. Se hace referencia, además, al marco legal principal en el que está inmerso este trabajo.
- En el capítulo tercero, se expone de forma teórica en qué consisten los planes de desarrollo, cómo se diseñan y qué tipos de formación se pueden implantar en función de lo que se quiera conseguir, teniendo en cuenta las ventajas e inconvenientes de cada uno. Además para la correcta elaboración de los mismos es necesario conocer en qué consiste un Análisis de Puestos de Trabajo y cómo diseñarlos, ya que son la base de unos planes de desarrollo sólidos.
- En el cuarto capítulo se detalla la metodología, es decir qué pasos se han seguido exactamente en este trabajo para elaborar y diseñar el Análisis de Puestos de Trabajo -con sus respectivos documentos- y los posteriores planes de desarrollo.
- El capítulo quinto son los resultados obtenidos a través de las técnicas anteriores. En primer lugar, se exponen aquéllos documentos del análisis correspondiente a cada uno de los puestos que se analizan, para que, en segundo lugar, sirvan de base para diseñar acciones formativas que conformen los planes de desarrollo de manera que los ocupantes de dichos puestos puedan ampliar su formación y mejorar su desarrollo profesional y los resultados del centro educativo.
- Y por último, en el capítulo sexto, se muestran las conclusiones de la elaboración de este trabajo, así como sus beneficios y limitaciones.

1.2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es, por tanto, elaborar unos planes de desarrollo sólidos, basados en una serie de análisis previos de los puestos de trabajo, para ayudar a mejorar la formación de los recursos humanos del centro educativo valenciano que se ha seleccionado para llevarlos a cabo. Estos planes de desarrollo están relacionados con la modalidad de carrera horizontal de los empleados públicos, de manera que mediante unas acciones formativas diseñadas de forma minuciosa, se pueda conseguir un progreso y una mejora profesional de los puestos de trabajo a los que se les implanten, sirviendo como una herramienta para ello y consiguiendo además cumplir con los objetivos concretos del centro.

Además de este objetivo general, con el presente trabajo se tratará de cumplir, también, con unos objetivos más específicos y concretos:

- Conocer el entorno de la organización, la localidad de *Picanya*.
- Examinar la organización objeto de estudio, el centro educativo.
- Realizar un análisis sobre el marco legal en el que asentar las bases del estudio.
- Aprender a diferenciar los términos de formación y desarrollo.
- Conocer qué son los planes de desarrollo.
- Conocer los tipos de formación que existen actualmente para seleccionar las herramientas más adecuadas.
- Saber qué es un Análisis de Puestos de Trabajo y cómo diseñarlo.
- Recoger la información pertinente de los puestos de trabajo que se van a tratar.
- Diseñar los documentos de recogida de la información.
- Elaborar las acciones formativas que fundarán los planes de desarrollo.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La principal justificación de la elección de este Trabajo Final de Grado (en adelante, TFG), radica en que durante los estudios cursados por parte de la autora en el centro seleccionado, se planteaban problemas relacionados en la mayoría de sus ocasiones, por una inequívoca falta de formación de parte de los empleados, que hacen plantearse preguntas acerca de si realmente se recibe la formación necesaria para cada puesto.

En ocasiones los docentes y empleados del centro andaban un poco perdidos en algunos ámbitos. Las causas eran, probablemente, muy diversas. Tal vez, existía una falta de reciclaje de esta formación, ya fueran cursos relacionados con las materias concretas que cada docente imparte o con la adquisición de nuevas técnicas y conocimientos más actuales, o tal vez se tratara de una falta de formación en relación a determinados ámbitos.

Debido a que uno de los objetivos de la carrera de Gestión y Administración Pública (en adelante, GAP) es aportar un profundo conocimiento del entorno social de la gestión pública, se plantea realizar un análisis acerca de estas cuestiones sobre parte

de la gestión de la formación de los recursos humanos en el centro educativo de educación secundaria de esta localidad.

Por ello, se propone investigar los puestos de trabajo del centro de manera que se obtenga la información necesaria de cada uno de ellos, para analizar los aspectos relacionados con los mismos y proponer la elaboración de unos planes de desarrollo adaptados a cada puesto del análisis, los cuales se llevarán a cabo mediante diferentes acciones formativas adaptadas, para establecer una línea de formación detallada y adecuada.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO EDUCATIVO

2.1. PICANYA, EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO

El Instituto de Educación Secundaria *Enric Valor*, de que trata este TFG, está situado en la localidad valenciana de *Picanya*. Se trata de un pueblo ubicado en el Área Metropolitana de Valencia, en la Comarca de *L' Horta Sud* y que se mantiene con una población de poco más de once mil habitantes a lo largo de los últimos años, población que se estudia en el punto 2.1.1 de este trabajo.

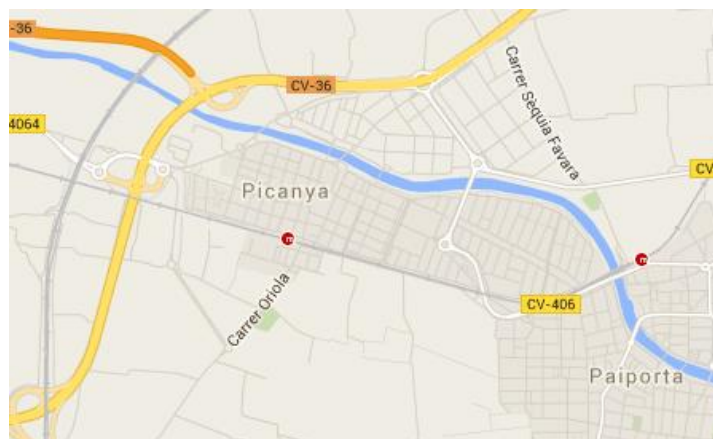


Ilustración 1. Terreno de *Picanya*. Fuente: *Google maps*.

Tal como se observa en la ilustración anterior, este pueblo no es de tamaño muy grande, tiene aproximadamente 770 hectáreas de terreno y cuenta con el Barranco de Chiva o también conocido por otros nombres como la Rambla del Poyo, el Barranco de Torrente o de Catarroja, que posee una extensión total de más de 460 kilómetros cuadrados y vierte su agua a la Albufera de Valencia.

Cerca de *Picanya* se encuentran pueblos vecinos como Paiporta y Torrente.

Asimismo, este pequeño pueblo valenciano se encuentra desde el año 1992 hermanado con un pueblo francés, Panazol, al cual todos los años a los alumnos de quinto y sexto de primaria que lo deseen se les da la oportunidad de hacer un intercambio escolar entre estudiantes de las mismas edades de ambos pueblos.

Además de otros servicios e instalaciones, el pueblo de *Picanya* cuenta con dos colegios públicos de Educación Primaria para alumnos a partir de los tres años, los cuales reciben el nombre de: Colegio Público (en adelante, CP) *Ausiàs March* y CP Baladre. Además de un colegio privado concertado, *La Gavina*, que ofrece educación hasta cuarto de secundaria, un instituto público de educación secundaria *Enric Valor*, que se va a estudiar en este trabajo y una escuela infantil municipal para menores de tres años, además de varias privadas.

Igualmente en esta localidad se puede encontrar un Centro de Formación de Personas Adultas, donde se imparten clases de valenciano, se preparan pruebas de Acceso a la Universidad para mayores de 25 años, ciertas oposiciones y se da la posibilidad de obtener el Graduado Escolar y el Graduado en Secundaria.

2.1.1. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN DE *PICANYA* EN EDAD DE ESCOLARIZARSE EN EL INSTITUTO

Hecha la consideración anterior y teniendo en cuenta el contenido de este TFG, se va a exponer un pequeño análisis acerca de la población de *Picanya* en edad de escolarización en el centro educativo objeto de estudio.

Tal como se verá en el punto 2.3 de este capítulo, en el IES se imparten en la actualidad tres modalidades de estudio: Educación Secundaria (comprende las edades que van desde los 12 hasta los 16 años), Bachillerato (desde los 16 hasta los 18 años) y Formación Profesional Básica (en adelante, FPB) (igualmente desde los 16 hasta los 18 años), por lo tanto las edades a considerar para este análisis van desde los 12 hasta los 18 años, las cuales se van a segregar también por género. Los datos que se exponen a continuación se han consultado en el Instituto Nacional de Estadística (en adelante, INE) y los últimos publicados son a fecha de 1 de Enero del año 2015 (INE, 2016) y se muestran en la tabla que a continuación se expone.

En ella se distingue:

- En primer lugar, las columnas ocupadas por la EDAD de los habitantes de *Picanya* que se están estudiando y que como se ha indicado van desde los 12 hasta los 18 años. Además se añaden al final dos columnas adicionales. La primera de ellas, que recibe el nombre de TOTAL₁ muestra la suma de habitantes en edad de escolarización por género, así como su total. Y la segunda columna llamada TOTAL POBLACIÓN, indica la suma de personas por género que encontramos en esta localidad valenciana y el total de la población de ese año.

- En segundo lugar, las filas están formadas por el SEXO, dividido en hombres y mujeres e igualmente con una fila adicional que recibe el nombre de TOTAL₂ y que recoge las sumas por edad, así como el total.

Unidades: personas

SEXO \ EDAD	EDAD							TOTAL ₁	TOTAL POBLACIÓN
	12	13	14	15	16	17	18		
HOMBRES									
	46	60	64	53	51	61	56	391	5.536
MUJERES									
	54	57	72	49	57	63	49	401	5.734
TOTAL₂									
	100	117	136	102	108	124	105	792	11.270

Tabla 1. Número total de población en edad de escolarizarse en el IES *Enric Valor*, dividido por sexo y edad en el año 2015. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del (INE, 2016).

Hablando en términos generales se puede observar en la tabla anterior, que el total de población del año 2015 era de 11.270 habitantes. El género femenino contaba con el 50'88% (5.734 mujeres) y el 49'12% (5.536 hombres) era para el género masculino, únicamente 198 mujeres más que hombres.

Mientras que haciendo hincapié en la parte que nos concierne en este TFG, será de ayuda observar de manera más gráfica la distribución por edades dentro de cada sexo y para ello se adjuntan a continuación dos gráficos, uno por cada género (el primero de los hombres y el segundo de las mujeres):

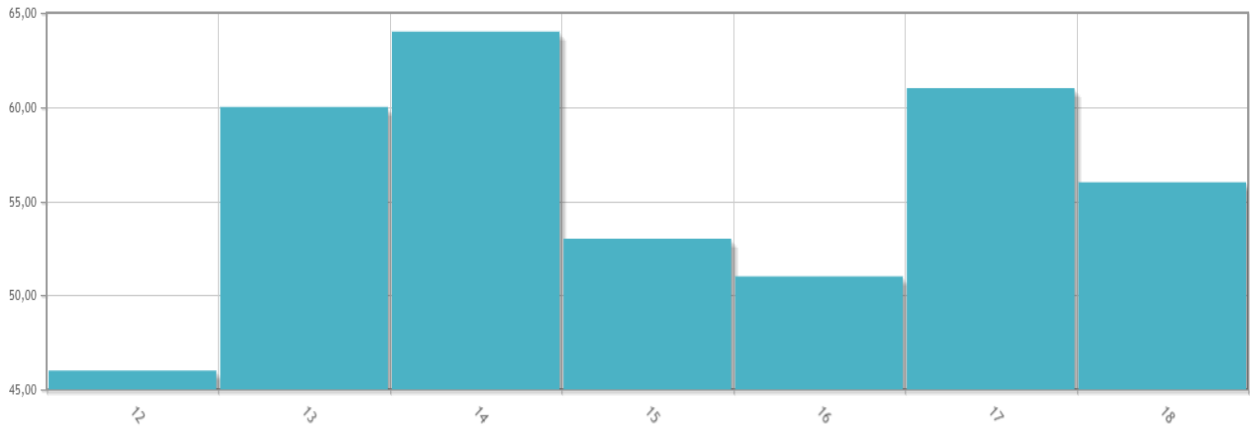


Gráfico 1. Número de personas de género masculino comprendidas entre los 12 y los 18 años en *Picanya* en el año 2015. Fuente: INE.

Prestando atención al gráfico anterior, destaca en ante todo la cantidad de adolescentes que hay a los 14 años, con un total de 64, y a los 17 años con 61 personas.

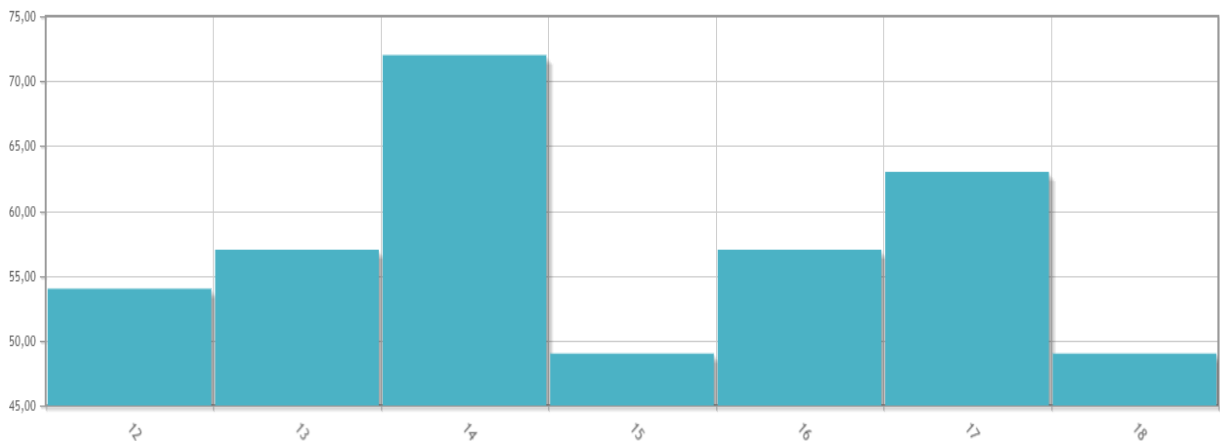


Gráfico 2. Número de personas de género femenino comprendidas entre los 12 y los 18 años en *Picanya* en el año 2015. Fuente: INE.

Y según el gráfico de género femenino, la edad en la que se encuentran más mujeres también es a los 14 años pero el número de personas es de 72, contra las 64 que encontramos en el de hombres. Y asimismo le siguen los 17 años de edad con 63 mujeres.

Es necesario indicar que llama la atención el dato de que siendo 100% (792 personas) el total de las personas en edad de escolarización en el IES *Enric Valor* el año pasado, los hombres cuentan con un porcentaje del 49'37% (391 personas) y las mujeres un 50'63% (401 personas). Porcentajes muy similares a los mencionados anteriormente sobre el total de población.

2.2. LOS INICIOS DEL CENTRO EDUCATIVO

El instituto se construyó el curso de 1986 a 1987 y las instalaciones de las que constaba eran tan provisionales como sus profesores en ese momento. En ese año lectivo únicamente se impartían los dos primeros cursos de Bachillerato Unificado Polivalente (en adelante, BUP). En aquél curso se matricularon en primero aproximadamente 103 alumnos y en segundo no más de 37. Pero no fue hasta Abril del año 1987, cuando se inauguró el centro de forma oficial por el entonces Consejero de Educación Cipriano Ciscar y los alumnos se trasladaron a unas nuevas aulas. El curso de 1987 a 1988 fue el primero en el que se impartió tanto BUP como el Curso de Orientación Universitaria (en adelante, COU) y además el centro ya contaba con profesores de plantilla y más de 450 alumnos y se consolidaba así como Centro Educativo de bachillerato. El equipo directivo de aquel curso estaba formado por la directora María Luisa López, el jefe de estudios Juan Soler, el vicedirector José Furió, y la secretaria María José González y profesores como María Carmen Barberá, Nieves Martínez, Lidia Mir, Milagros Garrido y Carmen Puig. La mayoría de estos profesores todavía se encuentran trabajando en el centro en la actualidad.

Cuando el instituto cumplió diez años los cambios de la Ley de Ordenación General del Sistema Educativo (en adelante, LOGSE) aprobada en el año 1990, estaban demasiado cerca y empezaban así largos años de cambios para la incorporación de esta nueva Ley.

El Instituto de *Picanya* fue uno de los primeros centros en incorporar el primer ciclo de la Educación Secundaria Obligatoria (en adelante, ESO).

Fue en el curso de 1997 a 1998 cuando se empezó a coordinar la inclusión de los primeros alumnos de 12 y 13 años que iban a formar parte de primero y segundo de la ESO con los ya implantados hace años de BUP y COU. Igualmente entraron a trabajar también en este instituto profesores adscritos a secundaria. En el centro se compaginaron los estudios de ESO y bachillerato con BUP y COU hasta el curso de 2001 a 2002.

Dada la gran cantidad de alumnos en ese momento y las diferentes modalidades de estudio que se ofrecían en el Instituto al inicio del año 2002 y durante el siguiente curso lectivo, es decir, de 2002 a 2003, para impartir las clases fue necesario trasladarse a unas aulas prefabricadas que se habían instaurado en un descampado a pocos metros del centro educativo, mientras se llevaba a cabo una importante reforma de las instalaciones del Instituto para poder abarcar todos los cambios y las nuevas incorporaciones de los últimos años.

Por fin en el curso de 2003 a 2004 se inauguran las nuevas instalaciones. Se incluyen aulas que hasta entonces no habían existido, como los laboratorios de física y química, un gimnasio, una biblioteca y además aulas específicas de tecnología, música y plástica. Al inicio del siguiente curso, de 2004 a 2005 se bautizó al Instituto con su nombre actual, Instituto de Educación Secundaria *Enric Valor*, por los valores que éste representa.

2.3. EL INSTITUTO EN LA ACTUALIDAD

El IES *Enric Valor* de *Picanya* siempre ha sido un centro de referencia para el propio pueblo y los de alrededores, sobre todo para la población vecina de Paiporta, municipio separado de *Picanya* únicamente por las vías del metro. Ya años atrás los alumnos que querían cursar bachillerato, tanto en valenciano como en castellano, acudían a este centro educativo.

Se trata de un instituto que actualmente cuenta con mucho prestigio en los pueblos de los alrededores, tanto por su buen funcionamiento interno como por la calidad del aprendizaje y los valores y educación que en él se transmiten de todo el personal al alumnado. Además el centro ha tenido hasta la fecha un horario matutino, con un par de tardes a la semana, lo cual ayuda a consolidarse como uno de los Institutos de Educación Secundaria más importantes de los pueblos del entorno de esta localidad.

A día de hoy, se imparten en el IES *Enric Valor* las siguientes modalidades de aprendizaje, tal como se ha señalado sutilmente en el punto 2.1.1:

- Enseñanza Secundaria Obligatoria.
- Bachillerato.
- Formación Profesional Básica de electricidad y electrónica.

El total de alumnos matriculados en el IES *Enric Valor* durante el curso 2015/2016 ha sido de 599 y este alumnado está repartido de la siguiente manera:

1. En la Educación Secundaria Obligatoria se inscribieron un total de 418 alumnos.

La ESO está formada por cuatro cursos y en este instituto cada uno de ellos consta de varios grupos o clases, que se muestran a continuación:

- 1r curso: 4 grupos
- 2º curso: 4 grupos
- 3r curso: 4 grupos
- 4º curso: 3 grupos y uno incluido en el Programa de Diversificación Curricular (en adelante, PDC).

2. Los estudios de bachillerato constan de dos cursos. Este año lectivo se apuntaron 168 alumnos, divididos además en dos modalidades y estas, divididas también en varios grupos:

- Bachillerato de Ciencias: 1r y 2º curso: 3 grupos con un total de 60 alumnos.
- Bachillerato Humanidades y Ciencias Sociales: 1r y 2º curso: 3 grupos con un total de 108 alumnos.

3. Formación Profesional Básica de electricidad y electrónica: tiene asignado 1 grupo con un total de 13 alumnos.

Actualmente existen en este centro diecinueve departamentos y un total de 57 profesores. A continuación se muestra en la Tabla 2 la relación entre estos departamentos y el número de profesores que forman cada uno de ellos:

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE PROFESORES
Castellano	5
Inglés	5
Economía	1
Educación Física	2
Educación Plástica	2
Filosofía	3
Latín	1
Griego	1
Francés	2
Informática	2
Matemáticas	6
Geografía e Historia	5
Valenciano	6
Naturales	3
Religión	1
Física y Química	3
Tecnología	5
Música	2
Departamento de Orientación	2

Tabla 2. Relación departamentos y número de profesores en cada uno para el curso 2015/2016. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el centro educativo.

2.3.1. ORGANIGRAMA DEL IES *ENRIC VALOR*

A continuación en la Figura 1 se adjunta un organigrama del instituto para mostrar la composición actual de los principales órganos de que este se forma y cómo están relacionados entre sí:

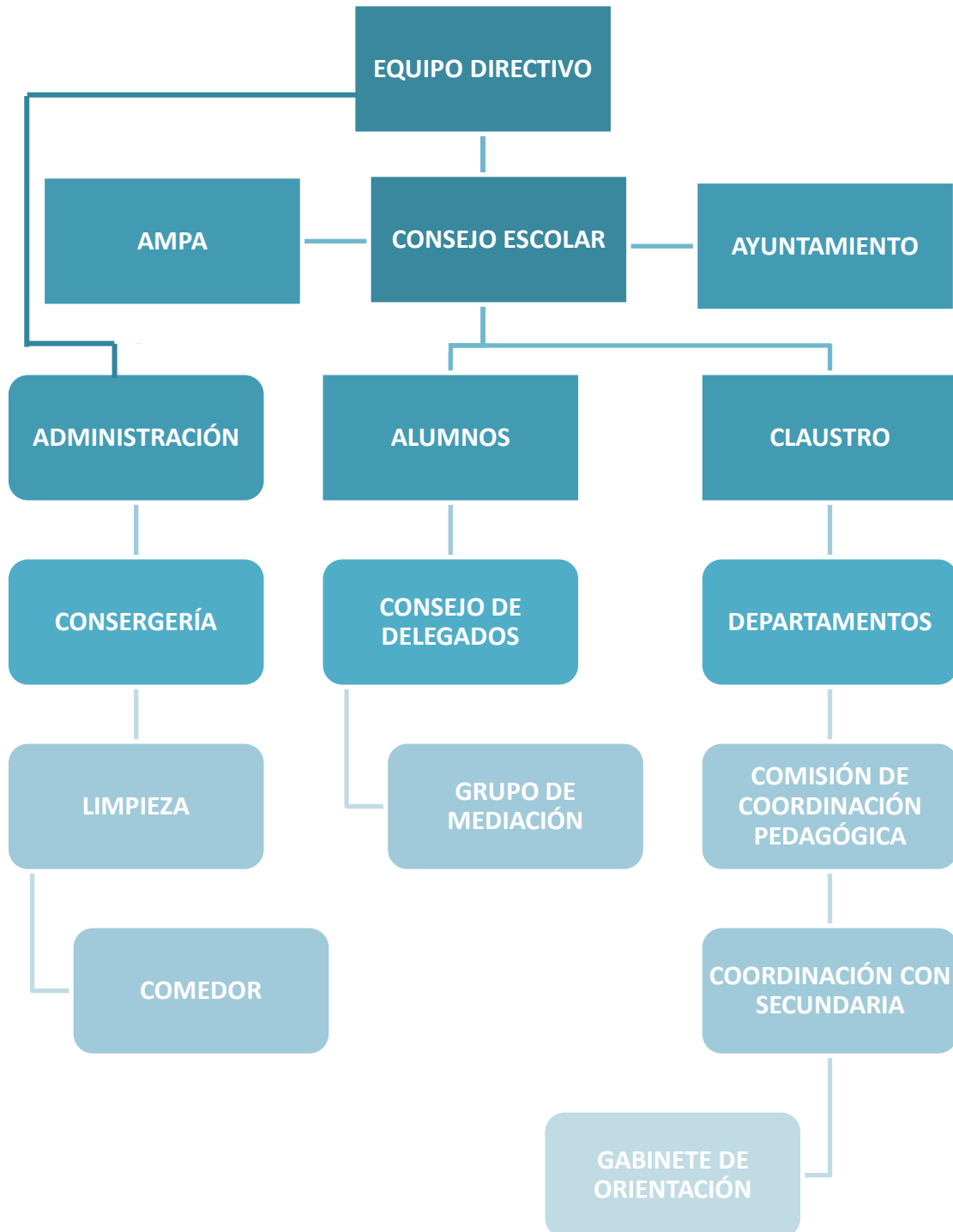


Figura 1. Organigrama del IES *Enric Valor* de *Picanya*. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionado por el centro educativo.

2.4. MARCO LEGAL

Para seguir con el análisis de situación del centro educativo es necesario hacer mención especial al marco legislativo y entender el funcionamiento del instituto así como las normas por las que se rigen los funcionarios que en él trabajan. Para ello se hará referencia principalmente a dos leyes:

2.4.1. REAL DECRETO LEGISLATIVO 5/2015, DE 30 DE OCTUBRE, POR EL QUE SE APRUEBA EL TEXTO REFUNDIDO DE LA LEY DEL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO

En primer lugar cabe hacer mención a la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, ley precedente a la que se va estudiar a continuación y actualmente derogada por el apartado 1 de la disposición derogatoria única del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, vigente desde el 1 de noviembre del año 2015.

Para la comprensión del marco legal en el que se pretende desarrollar este TFG se va a exponer a lo largo de las siguientes páginas un análisis de los puntos de este Real Decreto Legislativo con los que se guarda una estricta relación.

Con la publicación del EBEP se produjeron varias innovaciones, recogidas posteriormente en la ley que se estudia en este apartado. Pero las que principalmente afectan a este trabajo son:

- La innovación con la entrada de la carrera horizontal y la evaluación del desempeño.
- Y la modificación de la clasificación del funcionario público, mostrándose la nueva clasificación en la siguiente figura de este subapartado.

Este Real Decreto Legislativo está dividido en los siguientes 8 títulos:

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

Tabla 3. Relación títulos y artículos del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 3 todos los diferentes títulos mencionados abarcan un total de 100 artículos que junto a una serie de disposiciones adicionales, disposiciones transitorias, disposiciones derogatorias y disposiciones finales forman el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

A propósito de lo expuesto al inicio de este subapartado, se va a empezar el análisis de los puntos más relevantes incluidos en este texto refundido y que son de especial interés para el desarrollo de este Trabajo, se consulta para ello, el Boletín Oficial de Estado (en adelante, BOE) (BOE, 2016):

- En primer lugar, tal como indica el Artículo 1 del Título I el objeto principal de este Real Decreto es principalmente constituir los cimientos del régimen estatutario de todo aquello que abarca el ámbito de aplicación de esta ley con respecto a los funcionarios públicos y del personal laboral que trabaja al servicio de la Administración.
- En segundo lugar, cabe destacar que este Texto Refundido, concretamente en el Título II, incluye una definición de lo que se entiende por funcionario público y los clasifica en 4 grupos diferenciados: funcionario de carrera, funcionario interino, personal laboral y personal eventual. Además se añade el personal directivo. Para la elaboración de este trabajo es de suma importancia aquél que se clasifica como funcionario de carrera, entendiéndose como tal: “quienes, en virtud de nombramiento legal, están vinculados a una Administración Pública por una

relación estatutaria regulada por el Derecho Administrativo para el desempeño de servicios profesionales retribuidos de carácter permanente.” (BOE, 2016)

- En tercer lugar, es importante destacar las cuatro modalidades que existen de carrera profesional y que el Título III establece para los funcionarios de carrera. En este TFG se van a elaborar planes de formación y desarrollo, incluidos en la modalidad de carrera horizontal. Esta modalidad consiste principalmente en “la progresión de grado, categoría o escalón, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo.” (BOE, 2016) De igual manera se indica que las otras tres modalidades son la carrera vertical, la promoción interna vertical y la promoción interna horizontal.
- Por último, el Título V indica que los funcionarios se agrupan en cuerpos, escalas, especialidades y demás sistemas que contengan características comunes en cuestiones de competencias, capacidades y conocimientos que estén acreditados mediante un proceso selectivo.

En este Título también se recoge la clasificación de un funcionario de carrera en cuerpos y escalas, según la titulación exigida de acceso a ellos y que se muestra a continuación:

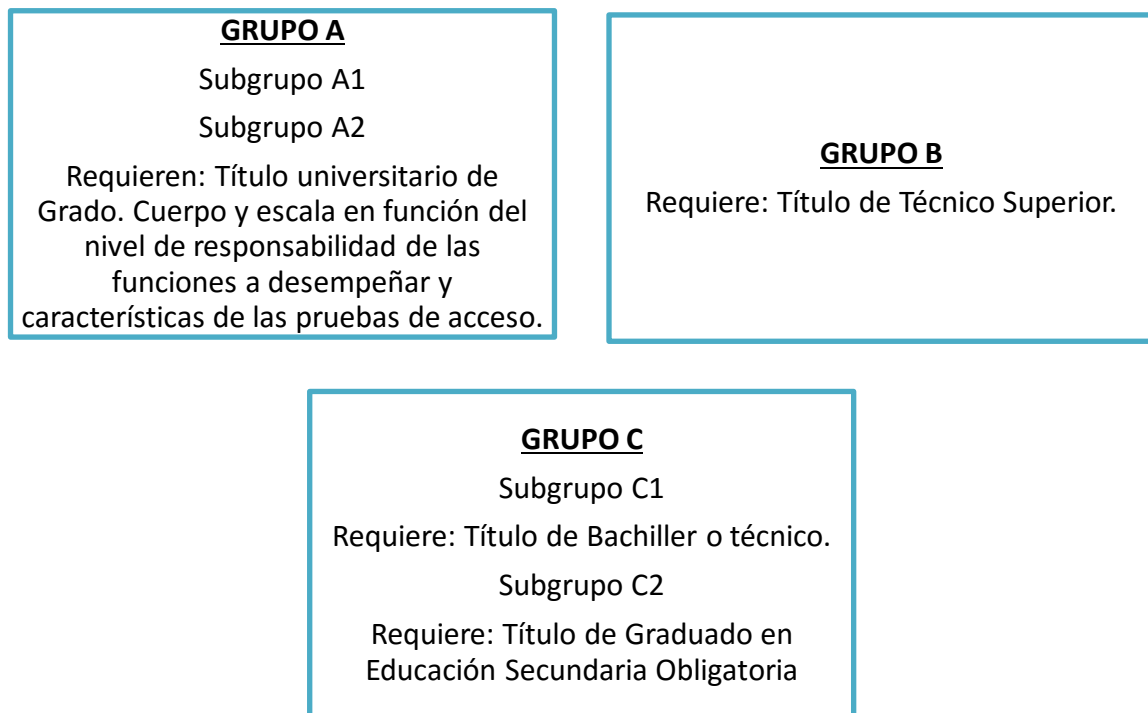


Figura 2. Clasificación actual de un funcionario de carrera según el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. Fuente: Elaboración propia.

2.4.2. REAL DECRETO 83/1996, DE 26 DE ENERO, POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO ORGÁNICO DE LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

Dado que este Trabajo Final de Grado va a tratar sobre un instituto público se considera de especial relevancia conocer la organización de estos y para ello hay que hacer mención del Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los Institutos de Educación Secundaria. (BOE, 2016)

Para tal propósito, al igual que en el punto 2.4.1, se ha de realizar un análisis de las partes de este Real Decreto que se consideran de interés para el entendimiento de este TFG y para ello se va a tener en cuenta los órganos importantes del IES *Enric Valor* de *Picanya*.

Este Real Decreto está dividido en los siguientes 9 Títulos y como se puede observar consta de 80 artículos, además de una serie de disposiciones adicionales, transitorias, derogatorias, derogatorias únicas y finales:

TÍTULO	ARTÍCULOS
Título I. Disposiciones de carácter general	Artículos 1 a 3
Título II. Órganos de Gobierno de los institutos de educación secundaria	Artículos 4 a 39
Título III. Órganos de coordinación docente	Artículos 40 a 58
Título IV. Residencias en institutos de secundaria	Artículos 59 a 64
Título V. Autonomía de los institutos	Artículos 65 a 71
Título VI. Evaluación de los institutos	Artículos 72 a 73
Título VII. Junta de delegados de alumnos	Artículos 74 a 77
Título VIII. Asociaciones de padres de alumnos y asociaciones de alumnos	Artículo 78
Título IX. Otras disposiciones	Artículos 79 a 80

Tabla 4. Relación títulos y artículos del Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los Institutos de Educación Secundaria. Fuente: Elaboración propia.

- En primer lugar, en su Título I se establece que los institutos de educación secundaria pueden impartir diversas modalidades de enseñanza: Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato, Formación Profesional así como programas específicos de garantía social.

- En segundo lugar, en el Título II se indican los tipos de órganos de gobierno que existen en un Instituto de Educación Secundaria. Se enumeran a continuación los órganos más importantes basándonos en el centro educativo de la localidad valenciana objeto de estudio, la mayoría de los cuales se puede observar en el organigrama expuesto.
- Órganos colegiados:
 - Consejo escolar: es el órgano donde participan los diferentes miembros de la comunidad educativa. En el caso de este instituto, está formado por un presidente, la jefa de estudios, la secretaria, 8 representantes del profesorado, 5 representantes de los alumnos, 5 representantes de padres y madres de alumnos, 1 representante de la Asociación de Madres y Padres de Alumnos (en adelante, AMPA), 1 representante de administración y servicios y por último 1 representante del Ayuntamiento de *Picanya*.
 - Claustro de profesores: es el órgano de participación para los profesores. Tiene como responsabilidades: coordinar, informar, planificar y decidir de aspectos educativos. Está presidido por el director del centro y formado por todos los profesores.
- Órganos unipersonales (los órganos unipersonales en su conjunto forman el equipo directivo del centro.):
 - Director: es elegido por el consejo escolar. Requisitos: tener una antigüedad mínima de cinco años en el cuerpo, tener destino definitivo en el centro en cuestión, haber ejercido de profesor durante al menos cinco años y acreditarse para el ejercicio de la función directiva. Además se propone también que éste debe presentar un proyecto de dirección del centro.
 - Jefe de estudios y secretario: serán designados por el director. Requisitos: serán profesores funcionarios de carrera, con destino definitivo en el centro y en servicio activo.
- Órganos de coordinación docente:
 - Departamento de orientación: el jefe del departamento es elegido de entre los profesores que lo forman y será designado por el director, quien ejercerá su posición durante cuatro cursos académicos. En el caso del IES *Enric Valor* este departamento también se encarga de las actividades complementarias y extraescolares.
 - Departamentos didácticos: tal como se ha mencionado en la anteriormente son: artes plásticas, inglés, matemáticas, lengua castellana, lengua valenciana, geografía e historia, filosofía, economía, informática, música, griego, latín, francés, religión, orientación, educación física, física y química, ciencias naturales

y tecnología. Se trata de órganos que llevan a cabo las enseñanzas propias de su materia.

- Comisión de Coordinación Pedagógica (en adelante, COCOPE): formado por el director, el jefe de estudios y los jefes de departamento.
- Tutores: existe un tutor designado por el director, por cada grupo de alumnos.
- Juntas de profesores de grupo: todos los profesores que imparten docencia al grupo de alumnos que corresponda.

2.5. RESUMEN DEL CAPÍTULO

A modo de resumen de este capítulo 2 cabe indicar que tal como se ha leído, este trabajo va a tratar sobre el Instituto de *Picanya*, el cual recibe el nombre de IES *Enric Valor*.

Para ello se habla en primer lugar de su localización, centrandó el interés en este pueblo valenciano.

Se realiza también un pequeño análisis sobre los habitantes de *Picanya* que están en el rango de edad que va desde los 12 hasta los 18 años, edades que comprenden las enseñanzas que se imparten en el centro.

Además se realiza un recorrido sobre los inicios del IES, para acabar exponiendo su situación actual en este curso 2015/2016.

Asimismo se puede decir que se sintetizan dos leyes que serán de especial relevancia para basar este TFG y desarrollarlo adecuadamente. Con lo expuesto en el marco legal se quiere destacar que existen dos temas diferenciados pero que se encuentran relacionados en cuanto a la elaboración de este Trabajo se refiere.

Por un lado, se ha tratado la principal ley que hoy en día envuelve todo el sistema de los empleados públicos, el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, ya que como se va a ver más adelante está relacionado con este trabajo porque la mayoría de los profesores del instituto de *Picanya* sobre el que se va a realizar el APT y los posteriores planes de carrera serán funcionarios de carrera.

Y de otro lado, los principales órganos de gobierno que se encuentran en el Instituto de *Picanya* y que se recogen en el Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los Institutos de Educación Secundaria, importante para conocer la organización del IES *Enric Valor*.

CAPÍTULO III PLANES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

3.1. ¿QUÉ SON?

Los planes de formación y desarrollo se engloban dentro de la gestión del desarrollo en el sistema de gestión de los RRHH. Se llevan a cabo para ayudar a los empleados de las organizaciones, tanto públicas como privadas, a lograr un crecimiento y una mejora profesional. Estos planes tienen ventajas notables en el centro en el que se implantan ya que como indica (Mondy, 2010): “influyen en la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.” Por lo tanto, se puede considerar que las organizaciones que emplean más recursos en la formación y el desarrollo de sus empleados atraen a trabajadores que también están mejor preparados y cualificados y esto llevará a obtener mejores productos y servicios.

Estos planes tratan principalmente de establecer cuáles van a ser las líneas de aprendizaje necesarias de los empleados para crecer dentro de las organizaciones y realizar correctamente sus tareas. Además, pretenden delimitar una ruta más a largo plazo en sus trayectorias profesionales, de manera que las carreras de los puestos de trabajo avancen en la misma medida en que la organización también se desarrolle y ayude así a cumplir con los objetivos estratégicos de la misma. Por tanto se diseñan para mejorar el rendimiento y los conocimientos actuales y futuros de los empleados, además de prever posibles problemas.

Hoy en día, debido a la importancia que tienen estos planes en la actualidad muchas empresas y organizaciones optan por implantarlos, ya que estas se encuentran, cada vez más, sumidas en una constante evolución y desarrollo por mejorar sus resultados finales.

Las organizaciones públicas que implantan estos planes son muy diversas y van desde la Junta de Castilla-La Mancha (Dirección General de la Función Pública, 2016) hasta organismos autónomos como el Instituto Nacional de Administración Pública (en

adelante, INAP) (INAP, 1940) todos ellos con una finalidad, la de definir planes de formación para los empleados públicos. Pero es cierto, tal como indica (Rodríguez Fernández, 1996) que en los planes de desarrollo y formación de las Administraciones Públicas (en adelante, AAPP) existen una serie de problemas asociados, como puede ser la infravaloración de la gran cantidad de posibilidades que puede aportar una buena formación de los empleados sobre el trabajo desempeñado, la falta de una correcta identificación de las necesidades formativas reales existentes en los puestos de trabajo, así como la completa inadecuación entre lo aprendido y los requisitos que exigen los puestos de trabajo, ocasionado por una falta de análisis previo de las necesidades estratégicas reales de la organización o la inexistencia de programas para evaluar la eficacia de los planes implantados.

Estos planes incluyen dos conceptos que se van a tratar a lo largo de este punto, por un lado la formación (presentada según qué autores también como capacitación y que forma parte del plan de desarrollo), y por otro lado, el desarrollo propiamente dicho, así como las diferencias y características que los distinguen.

3.2. LA FORMACIÓN

Para empezar, según (Dessler, 2009) se entiende por el término de formación “aquél proceso para enseñar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades básicas que requieren para desempeñar su trabajo.”

La formación se considera hoy una de las bases principales de las organizaciones. Con ella se pretende mejorar la situación actual de los trabajadores y por tanto, de la propia organización mediante un aprendizaje planeado en el momento actual maximizando así el rendimiento, los conocimientos y las técnicas inmediatas de los recursos humanos que ocupan cada puesto de trabajo.

Trata por tanto, de conseguir de forma intencionada un cierto grado de conocimiento y aprendizaje actual e inmediato para cada puesto de trabajo de la organización sobre el que se realizan estos planes. Otro rasgo que los caracteriza es su individualidad, ya que van orientados a la formación del puesto de trabajo y no tanto a la organización, a diferencia del desarrollo, como se expone en el punto 3.3.

Teniendo en cuenta que este TFG trata alrededor de un instituto público y que por tanto los empleados son funcionarios, cabe hacer mención además de que en este ámbito hay que tener en cuenta dos tipos de formación:

- En primera instancia, aquella que está supeditada a las exigencias específicas del puesto.
- En segunda instancia, aquella que resulte, en este caso, de la función pública del IES *Enric Valor* de *Picanya*.

Aunque es cierto también que para que la formación se desarrolle de manera adecuada los empleados tienen que estar motivados por aprender y los equipos de dirección tienen que mostrar su apoyo. A la hora de establecer los planes de formación, incluso al presentarlos a los trabajadores, se puede destacar que estos tienen grandes beneficios. Algunas de las ventajas que aportan a los empleados pueden ser:

- Debido a la mejora que estos planes aportan al puesto de trabajo en cuestión, permiten a su ocupante lograr ciertas recompensas.
- Se pueden dar casos de posibilidades de ascenso - tal como se verá en los planes de desarrollo que se llevan a cabo en este TFG, ya que se relacionan con la modalidad de carrera horizontal presentada en el punto 2.4.1- o incluso cambios de puestos.
- Facilitan la integración social del empleado con la cultura de la organización y con otros trabajadores.
- Además con la formación, si esta es adecuada, debe motivar al personal, eliminar la apatía y por lo tanto produce más satisfacción en los puestos de trabajo y una mejora del rendimiento.
- Aumentan la seguridad laboral, ya que es lógico que cuando una organización invierte en sus recursos humanos quiera mantenerlos para que aporten aquello aprendido.

Basándonos en (García-Tenorio, y otros, 2004) se van a detallar las ventajas que tiene la formación de los trabajadores también para la organización:

- Aumenta la productividad, la innovación y la calidad en los servicios que se prestan.
- El nivel de competitividad de la organización aumenta, y por tanto se dará una mejora en su posición con respecto a otras que todavía no hayan implantado planes de formación.
- Debido a la formación de los recursos humanos será más fácil introducir cambios en la organización o incorporar nuevas tecnologías.
- Se reducen los tiempos de realización del trabajo. Aumenta la eficacia y la eficiencia.
- El compromiso de los trabajadores con la empresa aumenta, se reduce la rotación voluntaria y el absentismo laboral.

3.3. EL DESARROLLO

Para finalizar, el término desarrollo tiene mayor alcance que la formación y se lleva a cabo para periodos de tiempo más largos. Según (Gómez- Mejía, y otros, 2001) “el objetivo de la formación consiste en mejorar el rendimiento; el objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados.”

Se trata entonces de un término que es considerado más a largo plazo en el tiempo, en un futuro y que demanda un esfuerzo prolongado, más formalización y organización. Es un aspecto muy importante también a tener en cuenta ya que ayuda a que el capital humano de las organizaciones tenga más fuerza y poder y ayuda a los equipos de dirección y a la alta administración a que los reclutamientos tengan mayor tasa de éxito.

Se entiende, a modo de resumen, como un crecimiento propio y laboral percibido por cada individuo y que satisface aspectos que la organización cree que los trabajadores deben mejorar, de cara a posibles necesidades o problemas en el futuro, tomando como base unos análisis previos que se van a desarrollar en los siguientes apartados. Igualmente el desarrollo permite aumentar la madurez profesional y la formación trata de alcanzar unos conocimientos que requieren necesarios para desempeñar unas funciones determinadas.

Como bien se ha podido observar, el desarrollo va más orientado, por tanto, a la organización y su tipo de actuación es proactiva, es decir, con ellos se intenta preparar a los empleados que ocupan los puestos de trabajo a anticiparse a posibles necesidades futuras o problemas que puedan surgir en la organización.

A continuación se muestra en la Tabla 5 las principales diferencias entre formación y desarrollo:

	FORMACIÓN	DESARROLLO
Orientación	Trabajo actual	Trabajo actual y futuro
Alcance temporal	Inmediato	Largo plazo
Alcance	Empleados	Grupos de empleados y organización
Actuación	Reactiva	Proactiva
Objetivo	Resolver déficits de capacidades	Preparar para futuras demandas laborales

Tabla 5. Diferencias entre formación y desarrollo. Fuente: Elaboración propia tomando como base a (Gómez- Mejía, y otros, 2001).

Siguiendo con el autor (Mondy, 2010) se detallan a continuación los factores que influyen en la actualidad en la capacitación y el desarrollo de los trabajadores:

Apoyo de la alta administración	<ul style="list-style-type: none"> • Para que no se dé el fracaso, el equipo de dirección debe tomar parte activa.
Avances tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • El volumen de conocimientos se duplica. • La tecnología cambia continuamente la manera de transmitir conocimientos.
Complejidad del mundo	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas oportunidades y amenazas. • Las organizaciones piensan en cómo usar, integrar y capacitar la fuerza del trabajo.
Estilos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación justo a tiempo o solicitada: impartida en el momento en que es útil. • Modos activos de enseñanza.
Otras funciones de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección. • Paquetes de remuneración, planes progresivos de salud y seguridad.

Figura 3. Factores que influyen en los planes de capacitación y desarrollo. Fuente: Elaboración propia a partir de (Mondy, 2010).

Hasta la fecha de hoy, aquellos aspectos de las organizaciones que en el pasado producían ventajas competitivas están considerados casi obsoletos ya que el rápido avance de las nuevas tecnologías en la actualidad aportan la posibilidad de imitarlas rápidamente en cualquier organización, por ello son considerados cada vez más importantes los recursos humanos. Por tanto es trascendental tener siempre en cuenta la formación y el desarrollo del capital humano –de ahí la importancia de los planes de desarrollo de este TFG- para lograr los objetivos, ya sean individuales o de la organización en sí misma, porque cada uno de los empleados que ocupan un puesto en las organizaciones pueden aportar muchas ventajas inimitables que otras no tendrán.

3.4. ¿CÓMO SE DISEÑAN?

En este punto se van a indicar las etapas necesarias para llevar a cabo los planes de formación y desarrollo. Es cierto que no hay unas fases a seguir concretas ya que cada autor describe los pasos a realizar de una manera diferente, indicándolo en más o menos etapas pero lo que sí que es común a todos ellos son las actividades que hay que desarrollar para implantar estos planes.

Para desarrollar este punto, se va a tener en cuenta los apuntes de la asignatura de RRRHH, impartida en tercero. Hay que indicar ante todo que los planes que se van a llevar a cabo están incluidos dentro del Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos (en adelante DERH). Se entiende que es el proceso a través del cual, este desarrollo de los empleados se adapta de forma continua a la organización, a los agentes externos o los diferentes grupos de trabajo y a los propios empleados.

A continuación se exponen las etapas generales que hay que establecer para el diseño de los planes de desarrollo:

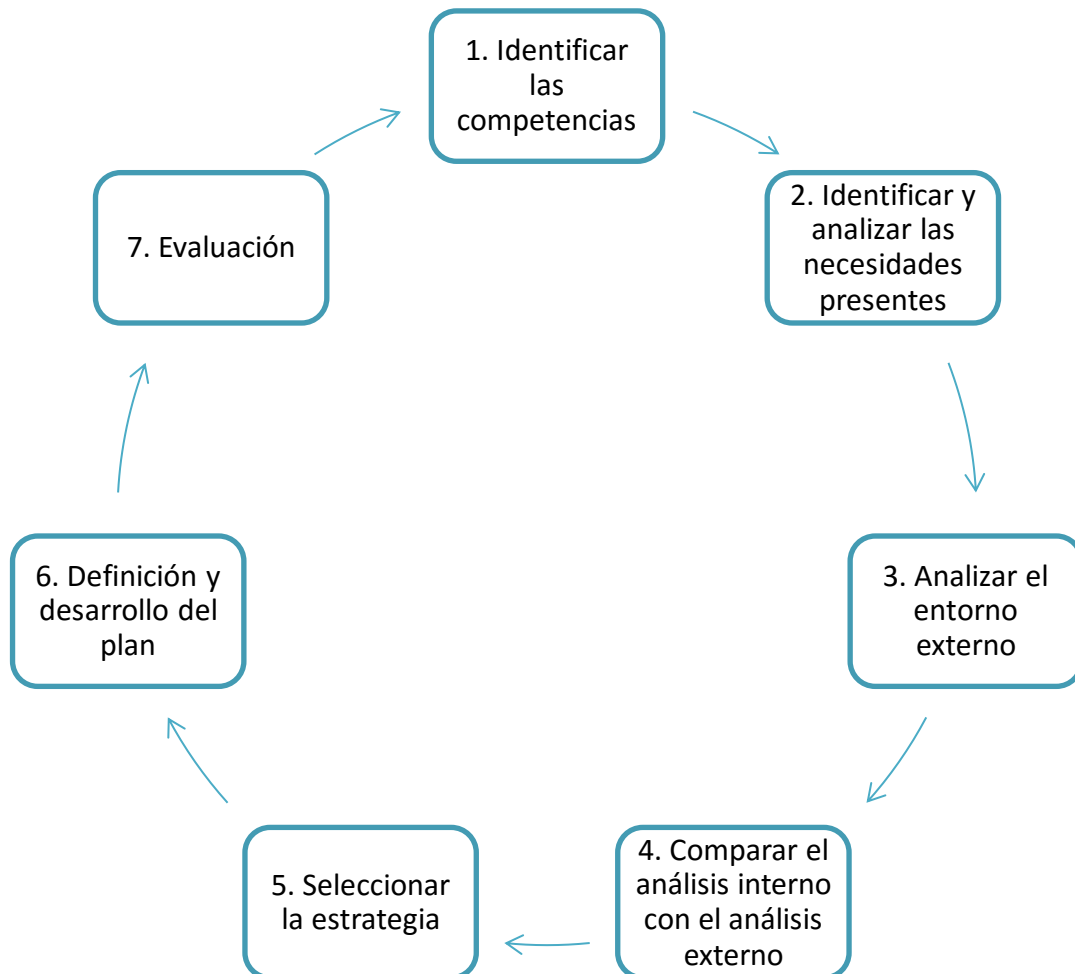


Figura 4. Etapas generales para llevar a cabo un plan de desarrollo. Fuente: Elaboración propia.

▪ FASE 1. IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y TRANSVERSALES

El DERH se lleva a cabo a través de una formación que estará planificada de forma que los recursos humanos de la organización, adquieran las competencias específicas del puesto de trabajo de que se trate y además las competencias transversales, que están en línea con la misión del centro educativo.

Una vez definidas estas competencias es necesario hacer mención que existen diversas modalidades de planes de formación y desarrollo, y que en función de las competencias que se hayan establecido y de cuál sea su utilidad, será necesario llevar a cabo uno u otro.

Entre ellos se encuentran:

- Planes de desarrollo organizativo
- Planes de desarrollo de agentes críticos externos
- Planes de equipos de trabajo
- Planes de desarrollo por tipos homogéneos de puestos
- Planes de desarrollo individuales
- Planes de formación de empleados

▪ **FASE 2. IDENTIFICAR Y ANALIZAR LAS NECESIDADES PRESENTES DE FORMACIÓN**

Aquí se encuentran los pasos previos al diseño del plan. Parece lógico que el primer paso de esta fase sea identificar a quién va a ir dirigido el plan de desarrollo. Teniendo en cuenta a quién nos dirigimos, el siguiente paso consiste en hacer una clasificación por segmentos de nuestros puestos.

El siguiente punto es detectar las necesidades formativas que existen en los puestos anteriores. Es decir, en este punto se trata de comparar las competencias que tiene en la actualidad cada puesto, es decir los puntos fuertes, con aquellas que realmente deberían de tener asociadas la persona que lo ocupe, puntos débiles. Aquí el análisis permitirá saber las necesidades formativas del puesto para llevar a cabo las tareas que se realizan actualmente, la formación que tendrá que adquirir si quiere ascender y por último las competencias transversales que tiene asociado el puesto de trabajo. “Un análisis correcto de las necesidades formativas debe permitir determinar si la formación es o no necesaria y, en caso afirmativo, debe proporcionar información adecuada para diseñarla, esto es, para conocer dónde realizar la formación, cuál ha de ser su contenido y qué personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos y actitudes.” (García-Tenorio, y otros, 2004)

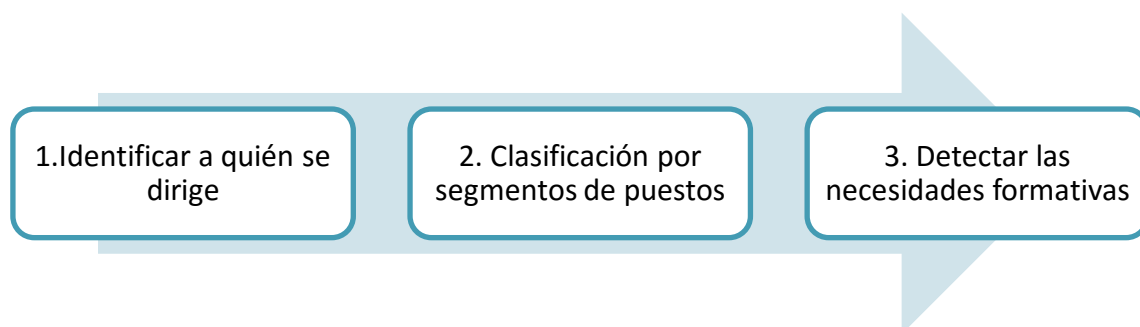


Figura 5. Conjunto de subfases para el desarrollo de la fase 2. Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de autores coinciden en que este análisis de necesidades se tiene que llevar en tres niveles:

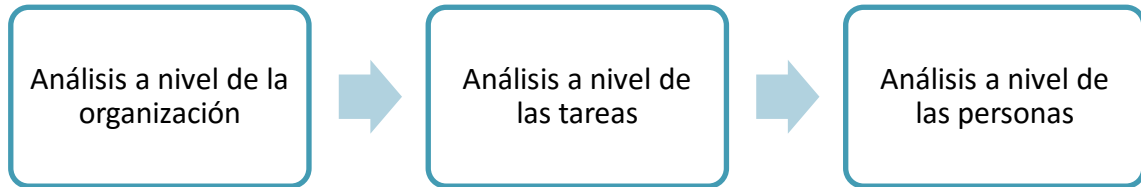


Figura 6. Etapas para el correcto análisis de las necesidades formativas de un plan de formación. Fuente: Elaboración propia tomando como base a (Mondy, 2010).

Resulta razonado que la meta principal del análisis a nivel de la organización sea establecer sus estrategias y objetivos, así como analizar los cambios internos que se van a llevar a cabo con el plan.

Según (Dessler, 2009) el análisis de las tareas es “el estudio detallado para determinar cuáles habilidades específicas requiere un puesto.” En este punto es importante destacar la realización del APT que se haya llevado a cabo, puesto que la posterior Descripción del Puesto de Trabajo (en adelante, DPT) y la Especificación del Puesto de Trabajo (en adelante, EPT) mostrarán, entre otros aspectos, una lista de las tareas y de los conocimientos que cada puesto requiere. Este análisis a nivel de tareas ayudará también a establecer qué necesidades de formación priorizan más que otras.

Mientras que el análisis a nivel de las personas consistiría básicamente en analizar cómo los individuos llevan a cabo su trabajo, detectando qué aspectos se pueden mejorar (mediante la comparación del análisis del rendimiento del empleado con el rendimiento mínimo aceptable) y enumerar a aquellas que requieren la formación, y de qué tipo será esta.

▪ FASE 3. ANALIZAR EL ENTORNO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Para desarrollar este análisis habrá que, en primer lugar, delimitar el horizonte temporal. En segundo lugar, se tendrán en cuenta los posibles problemas o tendencias que en un futuro puedan crear una necesidad de formación a los trabajadores durante el periodo a considerar, así como intentar prever el efecto que estos cambios puedan provocar en los requerimientos del puesto a estudiar. Por último, con todo ello se identificarán las necesidades futuras de formación para cada uno de ellos.

Hay que destacar que el análisis, tanto el interno como el externo, tiene que contar con un alto apoyo del equipo directivo del centro educativo.

▪ **FASE 4. COMPARAR EL ANÁLISIS INTERNO CON EL ANÁLISIS EXTERNO**

En esta fase se compararán los puntos fuertes y débiles del interior de la organización, que habrá sido el resultado de la fase 2 de estudio, con la fase 3 de análisis del entorno externo y del futuro del centro. Dicha comparación se lleva a cabo mediante la ayuda de un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (en adelante, DAFO).

Al final de esta etapa se considerará la estrategia de formación que se va a seguir.

▪ **FASE 5. SELECCIONAR LA ESTRATEGIA QUE SE VA A IMPLANTAR A MEDIO/ LARGO PLAZO**

Una vez seleccionada la estrategia que se va a seguir para llevar a cabo la formación, habrá que definir el currículum (desarrollado en la siguiente fase).

▪ **FASE 6. DEFINICIÓN, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO**

Como se puede advertir por el título que adopta esta fase, consta de dos grandes etapas diferenciadas.

- **SUB-ETAPA 6.1: DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN**

De esta etapa forma parte la definición de un currículum para cada uno de los puestos que se están tratando en este trabajo. El currículum consiste en un documento formalizado que recoge el conjunto de acciones formativas que se llevará a cabo. Este documento recogerá todas las intenciones formativas que se quieren realizar, desde las que duren una sesión hasta las que se desarrollen durante los tres años de duración del plan.

Para ello, previamente se deberá de definir y decidir acerca de una serie de acciones que basándonos en (García-Tenorio, y otros, 2004) trataría sobre las siguientes cuestiones:

- ✓ **Contenidos que se van a impartir:** Los contenidos que se impartan dependen, en el caso de este TFG, del puesto al que nos refiramos, a partir de la información aportada por el APT.
- ✓ **Cuál va a ser la duración:** Para la duración de los planes de desarrollo así como de las actividades que lo componen, se tendrán en cuenta aspectos como cuándo es el momento de hacerlo y cuánto durará este plan formativo. Y la duración dependerá de los objetivos a conseguir en los puestos de trabajo con cada acción de la

formación del presupuesto y materiales de que disponga el centro para llevarlos a cabo y de los propios participantes.

- ✓ En qué momento se van a realizar: A parte de la duración total del plan de formación expuesta en el punto anterior, también es conveniente tener en cuenta si se van a realizar sobre todo, en horario laboral o fuera de este.
- ✓ Dónde se llevará a cabo la formación: En la actualidad, los cursos y actividades de formación se pueden llevar a cabo mediante muchas maneras. Principalmente en el propio centro o fuera del centro. Existen dentro de cada una de estas dos opciones varias modalidades. Si se lleva a cabo dentro del centro habrá que decidir en qué aula o si la propia organización tiene atribuida algún espacio acondicionado para impartir cursos. Y si se realiza fuera del centro, habrá que decidir si lo pueden incluso hacer desde casa los propios empleados o si de lo contrario tendrán que desplazarse a otros centros o administraciones.
- ✓ Quiénes van a ser los encargados de proporcionarlas. En este punto el analista debe decidir si la formación la impartirá personal del centro o si por el contrario serán formadores ajenos al centro, externos.
- ✓ Quiénes van a ser los destinatarios: En el caso de este trabajo, los destinatarios de los planes de formación serán aquellos que ocupen un puesto de trabajo estudiado y que no tengan los conocimientos necesarios para desempeñar correctamente las tareas que se requieren, que necesiten mejorar en algún aspecto concreto o que quieran ascender en su puesto de trabajo.
- ✓ Qué técnicas se van a emplear: Los tipos de formación que existen se desarrollan de forma extensa en el punto 3.5.

- SUB-ETAPA 6.2: IMPLANTACIÓN DEL PLAN

Tal como se ha ido desarrollando, la implantación se llevará a cabo principalmente mediante las acciones formativas que se hayan establecido a partir de los puntos anteriores. En este TFG, la etapa de implantación y la fase de evaluación (siguiente punto) se llevarán a cabo de forma hipotética ya que el estudio únicamente llega hasta la fase de diseño o elaboración de los planes de desarrollo.

Al finalizar esta fase es necesario tener en cuenta que a los ocupantes de los puestos de trabajo a los que se les asignen acciones formativas, habrá que avisarles con suficiente antelación, así como también informar al resto de empleados si hubieran otros cursos que también puedan serles de utilidad. De ello se encargará el equipo directivo del centro. Además los planes de formación exigen a los analistas estar en continuo contacto con ellos para confirmar que se siguen las acciones y objetivos detallados y detectar posibles errores. Esto da lugar a la siguiente y última fase del plan de formación.

▪ FASE 7. EVALUACIÓN

La evaluación permite determinar si el plan ha logrado satisfacer los objetivos propuestos. Es importante saber si el plan ha sido útil y efectivo. Según (García-Tenorio, y otros, 2004) la evaluación tiene varias dificultades, entre las que destacan: “el tiempo que requiere, el coste del proceso, las dificultades técnicas, el miedo al resultado de la evaluación, el excesivo conformismo y la falta de autocrítica y la necesidad de tener que medir los conocimientos, habilidades y actitudes.” Pero es cierto que también tiene muchas ventajas, dicen los autores: “muestra los beneficios y costes que genera, permite comparar la afectividad de diferentes métodos, proporciona retroalimentación a los formadores sobre su actuación y sobre los métodos empleados, puede motivar a los alumnos e indica en qué grado se han alcanzado los objetivos fijados.”

Con la evaluación del proceso de formación se consigue medir según (Dessler, 2009):

- Las reacciones de los participantes ante el programa
- Qué aprendieron
- El grado en que su conducta en el trabajo cambió como resultado de este plan.

Siguiendo a este autor el primer paso es el diseño del estudio de evaluación, es decir, se elegirá el método mediante el cual se lleva a cabo la evaluación, comparando una serie de aspectos de antes de implantar el plan y después de haberlo llevado a cabo. Algunos de los métodos pueden ser la experimentación controlada o el diseño de series de tiempo. Y un segundo paso a realizar es medir una serie de categorías para ver qué efecto han tenido. Los aspectos a medir pueden ser, entre otros, la reacción de los participantes, el aprendizaje que han tenido, los cambios en la conducta y lógicamente los resultados.

3.5. TIPOS DE FORMACIÓN

En este punto se van a analizar de manera exhaustiva las diferentes modalidades de formación, que será de ayuda para la selección de las técnicas que se va a seguir en este trabajo.

3.5.1. SEGÚN EL TIPO DE CONOCIMIENTO

Siguiendo a (García-Tenorio, y otros, 2004) en primer lugar, se va a hacer una clasificación entre la formación general y la formación específica.

- La formación general es en la que el empleado recibe unos conocimientos que le serán de provecho no solo en la organización de que se trata, sino que también para cualquier otra organización u trabajo. Tiene ventajas como que permite al empleado adquirir unos conocimientos que le servirán tanto en su puesto actual como probablemente en cualquier otro, lo que le dará la oportunidad de mejorar su empleo y posiblemente el salario recibido. La organización sin embargo, no podrá aprovechar al máximo los resultados de este tipo de formación, ya que ayuda a fomentar la rotación de los puestos de trabajo, aunque sí en el presente. Además ésta puede permitirse el pasar parte de los costes de esta formación a los trabajadores, porque al ser una formación generalizada, puede pagar menos y aun así los trabajadores optarán por realizar las actividades por los beneficios que les supone.
- Mientras que la formación específica, es la que se imparte únicamente para llevar a cabo las tareas que implica el puesto concreto en esa institución. Al contrario que en la general, aquí la organización sí que está dispuesta a cargar con los costes de las acciones formativas, ya que es más probable que se beneficie de los resultados. Además otorga la oportunidad a los trabajadores de aumentar las posibilidades de mejorar en su puesto de trabajo actual, dentro de la misma organización. Sin embargo estos beneficios se verán disminuidos cuando el empleado abandone su puesto, por lo que se suelen impartir a aquellos trabajadores que tengan más probabilidades de quedarse en la organización a largo plazo. Para que este tipo de formación tenga mayores resultados será conveniente que las acciones para impartirla se lleven a cabo al principio para maximizar los beneficios del centro en cuestión.

3.5.2. SEGÚN DÓNDE SE IMPARTE

Siguiendo a los autores clásicos se realiza una segunda clasificación, distinguiendo entre aquella que se imparte en el puesto de trabajo y la que se imparte fuera del puesto de trabajo.

- La formación en el puesto de trabajo según (Mondy, 2010) “es un método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas.” En este tipo de formación el empleado recibirá las instrucciones de un empleado experimentado de la organización, directamente en el puesto de trabajo de que se trate. Suele ser más eficiente si se trata de desarrollar o aumentar los conocimientos ya existentes en dicho puesto o cuando no resulta rentable que el empleado abandone su puesto de trabajo para recibir la formación. Entre las ventajas de este tipo de formación destaca que ni el formador ni el formado abandonan su trabajo, se adquiere la formación de manera inmediata, como es obvio se ahorran muchos costes, y que además de formación teórica quien reciba estas acciones formativas también adquirirá experiencia extra en el ámbito que se estudie. Es necesario destacar las desventajas que existen en este modelo, ya que es verdad que en la

mayoría de ocasiones quienes impartan estas actividades formativas serán los superiores del puesto de trabajo y en ocasiones puede haber un vicio en la formación, o un mal clima para trabajar. Además es posible que la formación no esté prevista de forma adecuada con lo que se podría reducir la productividad.

- La formación fuera del puesto es la que se imparte en una zona o centro especializado y que está perfectamente equipado para desarrollar actividades formativas. Este tipo normalmente se imparte por personas externas a la organización, normalmente alguna empresa o persona especializada en el curso o actividad en cuestión. Es apropiada cuando se quiere dar a un gran número de personas una formación común a todas a ellas. Tiene como ventajas que los conocimientos se imparten de forma rápida, hay control riguroso sobre las enseñanzas y además no se provocan molestias en la organización al resto de empleados. E inconvenientes como parece lógico, los costes que conlleva, el tiempo que le supone a los trabajadores trasladarse a otro centro o también la dificultad con la que se encuentran las personas responsables de recibir esa formación y luego poder trasladarla a más empleados de la organización, lo cual también implica tiempo extra empleado por ellos y una elevada motivación.

3.5.3. SEGÚN QUIÉN LA IMPARTE

En una última clasificación (García-Tenorio, y otros, 2004) distinguen las modalidades según quién imparte o diseña la formación.

- La formación interna, como su propio nombre indica es elaborada por la administración que la necesita. Cuando no exista una inmediata necesidad de impartir formación se podrá llevar a cabo, ya que este tipo requiere grandes esfuerzos en tiempo, dedicación y dinero para desarrollarla correctamente. Además la organización deberá conocer de forma específica y concreta las competencias sobre las que va a tratar y se ofrecerá cuando haya que darla a un número muy elevado de personas, porque resulta lógico que no se llevará a cabo si el número de personas a las que se va a impartir es muy reducido por los costes que conlleva. Gracias a este tipo de formación los trabajadores compartirán la mayoría de conocimientos adquiridos en las acciones de formación que la organización finalmente lleve a cabo. Ya que lo imparte la propia organización, el curso o actividad estará especialmente adaptado al grupo de empleados que lo van a recibir, será más fácil establecer en que horarios se desarrollará.
- En último lugar se habla de la formación externa y que es lo contrario a la anterior. La diseña e imparte una organización externa pero no necesariamente se va a impartir fuera de la organización que la va a recibir. Al contrario que la interna, se lleva a cabo cuando el grupo de personas es reducido por los costes que conlleva apuntar a estos cursos a los trabajadores. Con ella aumenta la posibilidad de que los trabajadores interactúen con miembros de otras organizaciones, pero por lo

tanto tratarán sobre conocimientos genéricos que puedan ser de utilidad para diversos puestos de trabajo. Tiene como ventaja que cualquier organización puede apuntarse a las acciones que ésta imparte, sus costes son más reducidos que si la organización decide hacer su propia formación interna. Y como inconvenientes la poca flexibilidad de los horarios, las limitaciones en cuanto a conocimientos más específicos de cara al centro de trabajo de cada uno y por tanto existirá más dificultad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la formación.

A continuación en la siguiente tabla, se muestra un pequeño esquema con los tipos de formación tratados en los puntos anteriores y mostrando las ventajas y los inconvenientes principales que tiene cada uno:

TIPO DE FORMACIÓN		VENTAJAS	INCONVENIENTES
TIPO DE CONOCIMIENTO	GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Traspaso de costes al empleado. • Aumenta la productividad actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la flexibilidad laboral. • No se aprovecha de todos los beneficios futuros.
	ESPECÍFICA	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce la rotación de puestos. • Se beneficia en mayor medida de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que impartirla a empleados con menos probabilidad de abandonar su puesto.
SEGÚN DÓNDE SE IMPARTE	EN EL PUESTO DE TABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Formación inmediata. • Ahorro de costes. • No se da el abandono del puesto del formador ni del formado. • El formado adquiere además experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de mal ambiente con los superiores. • Posibles vicios en la formación. • Menor productividad.
	FUERA DEL PUESTO DE TABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Control sobre la enseñanza. • No molesta al resto de trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes costes en tiempo y dinero.
SEGÚN QUIÉN LA IMPARTE	INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad a la hora de impartirla. • Mayor control sobre la enseñanza • Más adecuada a los 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes costes de tiempo, dinero y dedicación.

		puestos de la organización.	
	EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Menos costes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil aplicabilidad de los conocimientos de los trabajadores.

Tabla 6. Ventajas e inconvenientes para el centro educativo de implantar los diferentes tipos de formación. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los tipos de formación según dónde se imparten, existen además diversos métodos para ponerlos en práctica.

▪ *Dentro de la formación en el puesto de trabajo:*

- Rotación de puesto de trabajo o rotación cruzada: Es una técnica que trata de trasladar a un empleado de un puesto a otro, con el objetivo de que aprenda una gran cantidad de competencias, aumente su experiencia, ayude a comprender la relación entre los diferentes puestos existentes y obtenga una visión global de la organización. Ayuda además a elaborar una lista con los puntos fuertes y débiles del sujeto. Si el puesto trata de los niveles más altos de la organización esta técnica es adecuada ya que aporta multitud de conocimientos al ocupante del puesto de trabajo. Además gracias a esta técnica los sujetos conocerán la mayoría de puestos clave y en caso de que fuera necesario, podrían ser asignados en otro puesto.
- Asignación de tareas tuteladas: Se da cuando el empleado empieza a trabajar de ayudante con quién ocupa su puesto en ese momento.

▪ *Dentro de la formación fuera del trabajo:*

- Método del estudio de casos: Según (Dessler, 2009) “consiste en presentarle al aprendiz la descripción escrita de un problema organizacional. Luego el individuo analiza el caso, diagnostica el problema y presenta sus hallazgos y soluciones en una sesión de discusión con otros aprendices.”
- Seminarios y seminarios: Se llevan a cabo en ocasiones en las que a un gran número de empleados hay que transmitirles mucha información. Existen organizaciones y empresas que ofrecen este tipo de formación. Su eficacia está en entredicho ya que debido a la multitud de asistentes no es normal que estos tengan una elevada participación.
- Juego de roles: El objetivo principal es crear una situación lo más real posible para llevarla a cabo, y que los participantes asuman como suyos otros puestos de trabajo. Así los empleados observarán la manera en la que las decisiones que toman pueden afectar a otros grupos y viceversa. Su mayor beneficio son las posibles situaciones que los participantes pueden asumir en su puesto de trabajo

ficticio sin ningún problema y que pueden ayudarles en una situación real de su organización.

Además dentro de los tipos de formación que pueden impartirse fuera del puesto de trabajo existen aquellos que gracias a los avances tecnológicos nos permiten llevarlos a cabo a distancia o incluso desde casa.

- **Formación a distancia:** En este método el participante planea su aprendizaje, adaptándolo a horario laboral o incluso circunstancias personales. Se le provee de todo el material necesario para llevarlo a cabo. Se puede completar en muchos casos con clases presenciales. Mediante este método se puede llegar a un amplio número de trabajadores pero suelen ser cursos basados en formaciones genéricas.
- **Formación por Internet:** En su gran mayoría se trata de cursos en línea. Hay organizaciones que los imparten a través de una Intranet. Los empleados pueden realizarlos desde cualquier ordenador equipado con un software. Este sistema facilita a la organización a mantener la formación actualizada.
- **Videoconferencias:** Se trata de una combinación visual y de audio que permite que dos o más personas que están en lugares remotos puedan comunicarse de manera directa. Tiene como ventaja que permite llegar a multitud de personas o grupos de clase en directo e impartir formación en vivo. Además no tiene costes elevados.

3.6. QUÉ INFORMACIÓN NECESITAN

Para elaborar los planes de desarrollo el primer paso fundamental es haber llevado a cabo el diseño y la elaboración de un Análisis de Puestos de Trabajo.

Tal como se verá durante el desarrollo del siguiente punto, el APT muestra información acerca de las funciones y de los requerimientos de cada puesto de trabajo, aspectos mediante los cuales se puede establecer un sistema de formación apropiado para cada uno de ellos. De manera que, mediante una alineación de la información aportada por el APT con el plan de formación y desarrollo, el empleado del centro pueda desarrollarse profesionalmente y en la misma dirección que los objetivos estratégicos de la organización, cumpliendo así con los cometidos de ambos.

En los siguientes puntos de este capítulo se detalla en qué consiste un APT y cómo se realiza. La importancia de estos puntos es crucial para el desarrollo de este TFG ya que se necesita del APT toda la información posible para posteriormente, mediante los resultados y la información que este aporta, poder realizar el plan de desarrollo.

3.6.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Todas las organizaciones, empresas, instituciones y un sinnúmero de etcéteras están formadas por puestos y dichos puestos son ocupados por personas. Se define como puesto los aspectos físicos del trabajo y la congregación de unas determinadas tareas que tienen que llevarse a cabo para que la organización pueda cumplir sus objetivos. El puesto forma parte de la estructura organizacional, ya que accedemos a un trabajo mediante este y nos otorga unas condiciones laborales y económicas concretas.

Según (Dessler, 2009) “el Análisis de Puestos es el proceso para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.”

Por otro lado, para (Mondy, 2010) un APT “es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.”

Como conclusión, se puede decir que el APT es aquel proceso ordenado mediante el cual se pretende obtener las tareas, las habilidades, las obligaciones, los conocimientos, características y competencias que tendrá que cumplir la persona que ocupe cada puesto de trabajo. Se trata pues, de una herramienta básica en la gestión de los recursos humanos y la información aportada puede variar dependiendo de los objetivos que se propongan para estudiar.

A través del APT el analista obtiene como regla general información sobre:

- Las tareas y actividades que se realizan en el puesto de trabajo: Las tareas son un elemento básico y una unidad de análisis. Es una agrupación de actividades con las que se quiere conseguir un objetivo concreto asociado al puesto.
- Comportamiento implicado en el puesto, por parte del ocupante del mismo.
- La responsabilidad, que indicará si el ocupante tendrá un compromiso con sus subordinados, con medios materiales o económicos o que impacto tienen sus errores, e incluso si tiene libertad para tomar decisiones en sus tareas.
- Requisitos para su desempeño: consta de las características que deberá reunir la persona ocupante del puesto, como la educación, conocimientos, habilidades o personalidad.
- Las condiciones de trabajo: en este punto encontramos el contexto del puesto, que hace referencia a aquellas condiciones de trabajo, tanto físicas como mentales, que van asociadas al mismo, así como los riesgos que pueden existir en el puesto.

3.6.1.1. SUJETOS IMPLICADOS EN UN APT

En el desarrollo del APT que se lleva a cabo en este trabajo existen varios sujetos implicados, tomando como base a (Villoria Mendieta, y otros, 2009) se expone:

- El ocupante del puesto: En este caso es la fuente de información más importante.
- El superior del ocupante: Para la elaboración de este TFG, además del sujeto que ocupa el puesto en la actualidad, se traspasaron los resultados del APT a uno de los miembros del equipo directivo para constatar si la información que el empleado había aportado era correcta y se adecuaba a la realidad.
- El analista de puestos: La autora de este TFG es quién ha elaborado los cuestionarios para llevar a cabo el análisis y posteriormente analizar la información aportada por los mismos para elaborar los documentos DPT y EPT con cada uno de los puestos.
- Y el último sujeto implicado es un departamento de RRHH. Aunque en el IES que se está estudiando este departamento no existe, se considera importante recalcar que en caso de existir en la organización o la empresa que se estudie, su misión es ayudar al analista y coordinar y supervisar la actuación de los demás sujetos implicados en el análisis.

3.6.1.2. MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo un APT es necesario seleccionar, en primer lugar, un método para recopilar la información proveniente de los puestos de trabajo. Hoy en día existen un gran número de técnicas, pero cada una será más adecuada en función del tipo de análisis y otros aspectos que se vayan a tener en cuenta. A continuación se expone un breve resumen de los métodos para recolectar la información para llevar a cabo dicho análisis, y más adelante en la Tabla 7 se muestra las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos.

- Entrevista: Se trata de un método muy utilizado. Se lleva a cabo un encuentro con el ocupante del puesto y la obtención de la información acerca del puesto de trabajo se realiza mediante una serie de preguntas acerca del mismo. Existen entrevistas muy estructuradas (preguntas muy concretas que el experto propone) y no estructuradas (preguntas de tipo más abiertas). Lo ideal es una entrevista mixta. El supervisor inmediato del puesto suele acudir a la entrevista. Existe la modalidad de entrevista realizada al mismo tiempo para un grupo de personas.
- Observación directa: Como su nombre indica, se fundamenta en que se observa al ocupante del puesto mientras realiza su trabajo, mientras el analista toma nota de todas las actividades que el sujeto realiza.

- Incidente crítico: Según Carrasco en su trabajo de evaluación (Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local, 2009) “consiste en observar y detectar las actuaciones del titular del puesto a analizar que conlleven consecuencias positivas, con el objetivo de captar y registrar las conductas o incidentes indispensables para el buen desempeño del puestos de trabajo.”
- Cuestionario: Este método es el que se ha seleccionado para la elaboración del APT en este trabajo, ya que debido a las características del mismo y a la información que se quiere conseguir es el que más se adecua a las exigencias necesarias. Es un método muy popular que permite recabar información de muchos aspectos del puesto de trabajo. Al igual que en la entrevista, existen cuestionarios más estructuras y otros que no lo son tanto (abiertos) e igualmente el más apropiado es el mixto. Suele ser rellenado por el ocupante del puesto y supervisado por su superior inmediato.
- Cuestionario por internet: Se trata principalmente de pasar los cuestionarios que se hayan elaborado a través de Internet. Aunque su práctica no está muy extendida todavía puede servir especialmente para llevar a cabo los cuestionarios con gran cantidad de empleados y estos además pueden estar repartidos por todo el mundo.
- Diario, bitácoras o registro del empleado: En esta técnica se trata de que el mismo ocupante del puesto vaya anotando en un diario las actividades que realiza – y el tiempo que tarda en llevarlas a cabo- a lo largo de la jornada del trabajo.
- Reunión de expertos: Consiste en llevar a cabo una reunión con varios ocupantes de un mismo puesto y que lo conocen a la perfección.
- Combinación de métodos: Combinando más de uno de los métodos anteriores se consigue aminorar las desventajas de cada uno de ellos. Suele ser lo común. Normalmente es lógico que se emplee más de una técnica, por ejemplo combinando la observación directa con la entrevista.

MÉTODO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido y sencillo. • Poco costoso. • Puede aportar mucha información. • Gran comprensión del puesto. • Versatilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distorsión de la información.
OBSERVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El analista presencia el desempeño del puesto. • Mejor uso si se trata de habilidades manuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No apropiada para gran cantidad de actividad mental. • Posibles cambios en la

	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda al analista a identificar interrelaciones en tareas físicas y mentales. 	<p>conducta habitual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere gran cantidad de tiempo.
INCIDENTE CRÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Método flexible. • Económico. • Fácilmente comprensible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser imprecisos al depender de la memoria. • Puede no ser muy representativo, dependiendo del análisis que se requiera • No tiene gran nivel de fiabilidad.
CUESTIONARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido y eficiente. • Puede abarcar un gran número de personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costoso en tiempo y dinero. • Su eficacia depende de su diseño. • Tendencia a exagerar responsabilidades.
CUESTIONARIO POR INTERNET	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede repartir cuestionarios estándares a empleados ubicados en diferentes puntos geográficos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso no extendido. • Posibilidad de que se malinterpreten puntos importantes y afecte a los resultados.
DIARIOS, BITÁCORAS O REGISTRO DEL EMPLEADO	<ul style="list-style-type: none"> • Implicación del ocupante. • Panorama muy completo del puesto. • Carácter cronológico y detallado. • Se beneficia de las altas tecnologías. • Supera la tendencia a exagerar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere una alta inversión en tiempo del ocupante del puesto a estudiar.
REUNIÓN DE EXPERTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de confiabilidad. • Varios puntos de vista de un mismo puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza únicamente al ocupante del puesto en sí mismo.
COMBINACIÓN DE MÉTODOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta más información sobre el puesto. • Combina varias técnicas. • Mayor fiabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere más tiempo de elaboración y para llevar a cabo el análisis. • Por tanto, más coste.

Tabla 7. Métodos de recopilación de información para llevar a cabo un APT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009) y (Mondy, 2010).

La selección del método utilizado para recoger la información de los APT variará en función de los objetivos que se quieran conseguir y del que más se adecue a la organización, además lógicamente, de que el coste de cada uno influye de manera significativa en la elección.

Gracias a este apartado se puede seleccionar el método que mejor convenga al TFG que se presenta. En los siguientes capítulos se expondrá el método seleccionado, según las ventajas e inconvenientes que se han mostrado a lo largo de los puntos anteriores. Se tendrá en cuenta el número de personas a las que se dirija el plan y los costes que su elección provocará.

El APT tiene como resultado final la elaboración de los dos documentos que a continuación se exponen.

3.6.2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

La Descripción del Puesto de Trabajo es aquél documento que contiene información acerca del propósito general del puesto, como las tareas, obligaciones, responsabilidades, deberes y relaciones del puesto estudiado con otros puestos, tanto internas de la misma organización como externas a la misma.

No existen hoy en día unas secciones concretas a incluir en la DPT, por lo que los autores pueden hacer distintas clasificaciones o incluir otros puntos en función de la información que se quiera recoger, pero siguiendo a (Dessler, 2009) destaca que los aspectos que se pueden encontrar normalmente incluidos en este documento son:

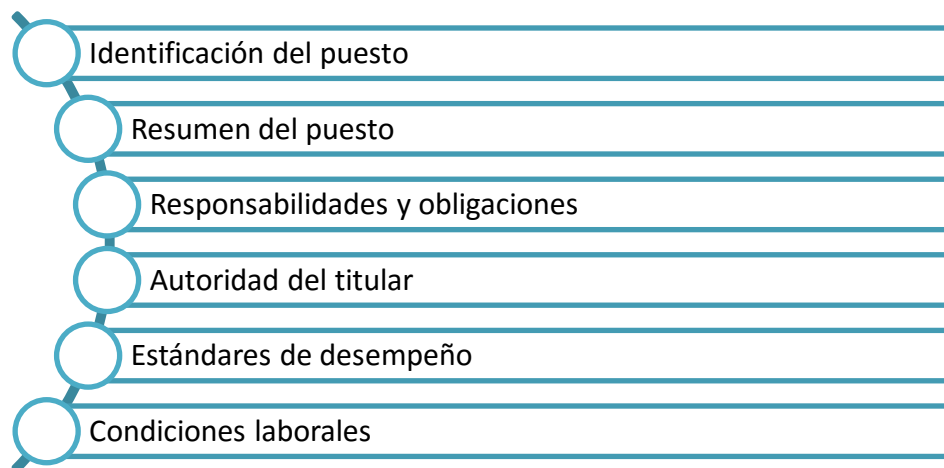


Figura 7. Secciones básicas incluidas en una DPT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009).

3.6.3. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

La Especificación del Puesto de Trabajo es aquél documento que recoge las cualidades o requisitos -tanto físicos como mentales- que deberá cumplir la persona que ocupe el puesto, tales como los conocimientos, las destrezas y las habilidades.

Ambos conceptos se complementan para formar en su conjunto un análisis lo más preciso posible de cada uno de los puesto de trabajo analizados, dando así un punto de vista específico. La DPT detalla y define en qué consiste el puesto de trabajo, mientras que en la EPT se definen las características que deberá cumplir la persona que lo ocupe.

3.6.4. UTILIDAD DEL APT

Además de la información que aporta la DPT y la EPT ambas en su conjunto, y por lo tanto el Análisis de Puestos de Trabajo obtiene resultados acerca de todos los temas que puede abordar en relación a la administración de RRHH.

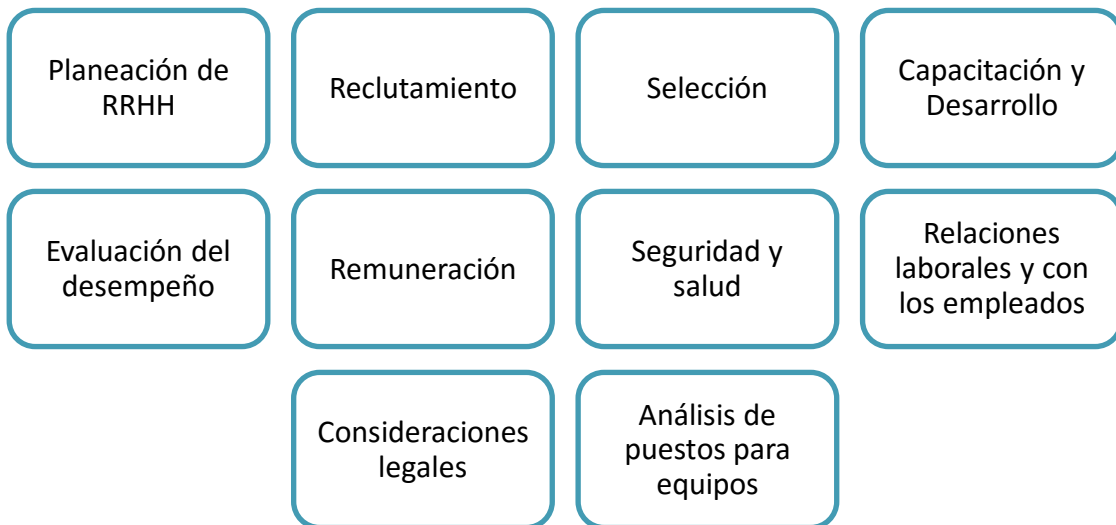


Figura 8.Ámbito de utilidad de un APT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Mondy, 2010).

- Para poder llevar a cabo los puntos de la Figura 8, es necesaria la planeación de RRHH. Para ello se debe tener un conocimiento previo acerca de los requerimientos y exigencias de cada puesto de trabajo que existe en una organización.

- En cuanto al reclutamiento y selección del personal, la DPT y la EPT aportan la información necesaria para seleccionar a la persona adecuada que cumpla con las características de cada puesto de trabajo.
- La capacitación y el desarrollo -aspectos desarrollados en este capítulo- como se ha visto, para que sean adecuados a los diferentes puestos de la organización requieren una identificación clara de las destrezas de cada uno de ellos, ya que si un empleado no tiene esas capacidades, será necesario aportarle una formación para que las alcance, o si ya las posee, para desarrollarlas.
- Como es lógico, para que un analista o miembro del departamento de RRHH de una organización pueda evaluar cómo un empleado realiza su trabajo, tendrá que acudir a la información específica aportada por el APT para comprobar qué objetivos tiene el puesto evaluado.
- En el caso de este TFG, al tratarse de funcionarios públicos, el APT ayuda a clasificar los puestos con tareas similares a los que se les asigna un valor monetario, según al grupo o cuerpo al que pertenezcan. Por ejemplo si el empleado pertenece al grupo A, siendo este el más alto, su remuneración será mayor que aquél que pertenezca al grupo B o C, ya que las responsabilidades de cada grupo también son distintas.
- Tal como se verá en el siguiente capítulo, parte del contenido del APT está asignado a los riesgos y condiciones en las que cada empleado desempeña su trabajo así como para las relaciones tanto internas como externas del puesto.
- Los datos que aporta además serán objeto de apoyo a posibles decisiones de RRHH que se puedan tomar.
- Y por último, en la actualidad es de suma importancia el trabajar con un equipo, ya que como se ha mencionado, las organizaciones cambian continuamente y con ellas los puestos de trabajo diseñados, el APT ayudará a conocer cada puesto y la manera en que varios pueden encajar entre sí.

3.7. RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo III, se hace un recorrido por los planes de desarrollo y cómo se llevan a cabo.

Tal como se ha visto, dentro de estos planes existen dos términos, por un lado la formación y por el otro lado el desarrollo en sí mismo. Mientras que la formación trata de solucionar los requerimientos actuales de los puestos y de que los ocupantes de los mismos puedan resolver sus tareas diarias, el desarrollo trata aspectos a largo plazo, intentando prever posibles problemas que puedan afectar en el futuro, logrando así un enriquecimiento del ocupante del puesto.

En este TFG se van a llevar cabo planes de desarrollo para cada uno de los puestos a los que previamente se les ha realizado un Análisis de Puestos de Trabajo. Entendiendo por APT, el proceso mediante el cual se obtiene las tareas, las habilidades, las obligaciones, los conocimientos, características y competencias que tendrá que cumplir la persona que ocupe cada puesto de trabajo.

Mediante este APT, se obtiene la información necesaria para elaborar dos documentos: las Descripciones de Puesto de Trabajo y las Especificaciones del Puesto de Trabajo -términos que se han tratado también en este capítulo- documentos que recogen de forma ordenada toda la información anterior.

Se indica además a lo largo de los diferentes puntos que forman este capítulo, las etapas a seguir para realizar los planes de desarrollo de estos mismos puestos de trabajo y mediante qué métodos se pueden implantar. En la actualidad existe una gran pluralidad de técnicas, dependiendo qué conocimientos se quieren enseñar, dónde se van a impartir y quién los va a impartir.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1. FASES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO

Para llevar a cabo este trabajo ha sido necesaria la utilización de varias técnicas que en su combinación ayuden a la consecución de los objetivos de este TFG.

En los anteriores capítulos se ha realizado una exhibición teórica de las herramientas que se han utilizado y cómo diseñarlas. Así pues, a continuación en este capítulo denominado Metodología, se va a proceder a indicar las fases a través de las cuales se ha llevado a cabo el proceso indicando los diferentes métodos utilizados en cada fase y su puesta en funcionamiento.

En la siguiente figura, se muestra el esquema general de las fases de la metodología utilizada en este trabajo, explicando en los posteriores puntos de este capítulo en qué consiste cada una de ellas:

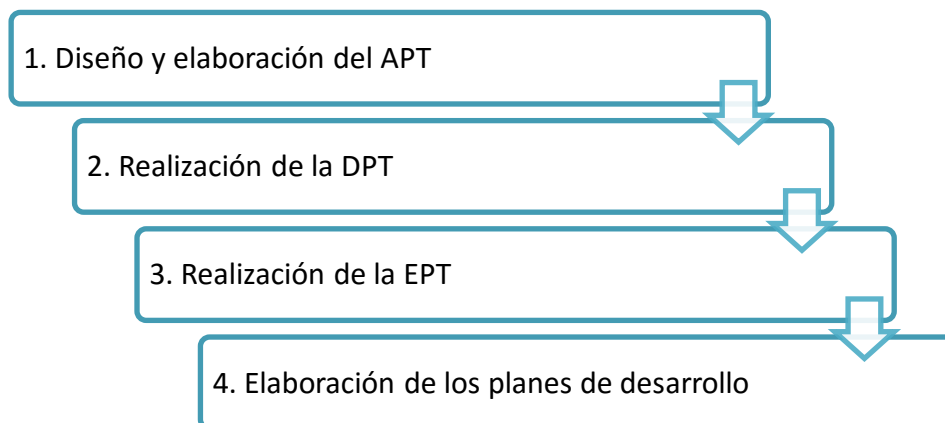


Figura 9. Esquema general de la metodología utilizada. Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. FASE 1: REALIZACIÓN DEL APT EN EL IES *ENRIC VALOR*

Como se ha explicado anteriormente, el primer paso para la realización de este trabajo es la recopilación de la información referente a cada puesto, es decir, la realización de un APT de los puestos del centro objeto de estudio. Para ello, se exponen en este apartado las fases que se han llevado a cabo para la realización de dicho APT que se muestra en este trabajo.

Para mostrar de manera más visual las etapas que se han seguido para el diseño y elaboración del APT, se ha creado la siguiente figura:

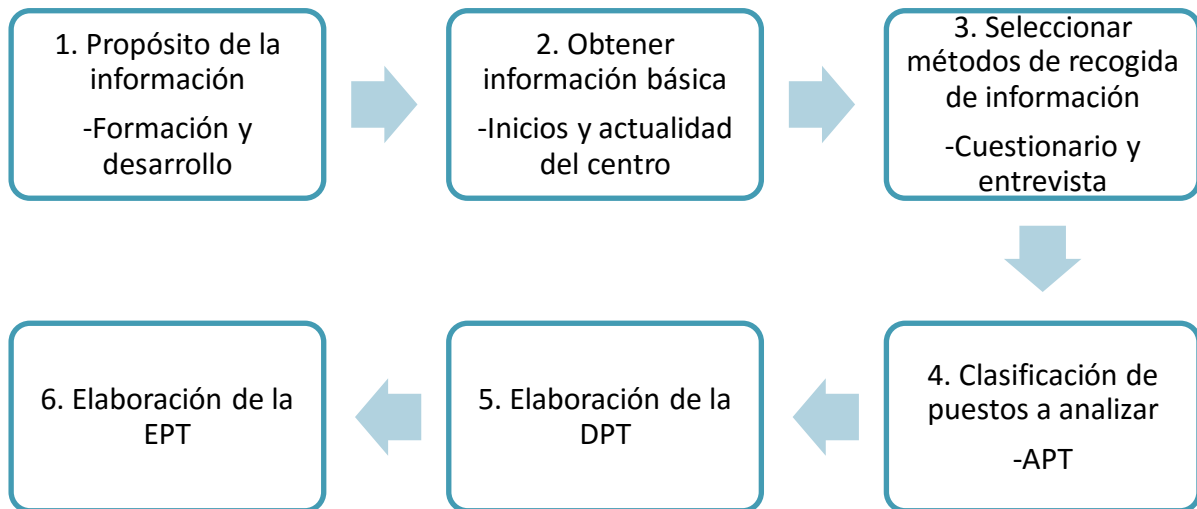


Figura 10. Fases generales para el diseño y elaboración del APT en este trabajo. Fuente: Elaboración propia.

- Para empezar a llevar a cabo un APT en una organización específica el primer paso es decidir para qué propósito se va a usar la información aportada.

En el caso de este TFG el análisis de puestos será una herramienta primordial para saber en qué consiste y qué requerimientos tiene cada puesto de trabajo, así como sus obligaciones, para obtener la información necesaria y poder elaborar los planes de desarrollo, objetivo de este trabajo –su elaboración se detalla en los siguientes puntos de este capítulo- adecuados a cada uno de los puestos seleccionados. En consecuencia a todo ello, el APT que en este trabajo se realiza va enfocado al diseño de la formación adecuada de los empleados del centro.

- Una vez decidido el propósito de la elaboración del APT, la formación y el desarrollo profesional, es crucial obtener información acerca de la organización en la que se va a realizar.

Este APT, como ya se ha mencionado, se realiza en el instituto de secundaria *Enric Valor* de la localidad valenciana de *Picanya*. Para establecer un primer contacto, se realiza una pequeña entrevista abierta con uno de los miembros del equipo directivo, concretamente la jefa de estudios, para contar con el apoyo de la alta dirección e informar a los que serán los sujetos implicados. “Para evitar el surgimiento y difusión de rumores infundados e incontrolados, es mucho más eficaz dar la necesaria publicidad al proyecto ofreciendo toda la información que se estime necesaria” (Fernández-Ríos, 1995). Una vez informados todos los empleados y la alta dirección del centro, se pasa a revisar la información básica, expuesta en el punto 2.2 y 2.3 de este trabajo, mostrada junto a la Figura 1 del organigrama del centro. En él se muestran los diferentes órganos que componen el IES y cuáles son las relaciones entre ellos.

- El siguiente paso, es seleccionar qué método se va a utilizar para llevar a cabo el APT. Tal como se ha indicado en el punto 3.6.1.2 existen varios métodos para recolectar la información necesaria.

En este caso, debido a las características del centro se ha seleccionado un método combinado, que consiste en elaborar un cuestionario mixto para el análisis de puestos y posteriormente se supervisa con una entrevista abierta con un puesto superior. Se seleccionan estos métodos por sus diversas ventajas. Tal como se señaló en la Tabla 7, en primer lugar ambos métodos son económicos, ya que no se van a realizar a un gran número de personas, son sencillos y relativamente rápidos de diseñar, además de por su gran versatilidad, ya que ambos métodos se pueden elaborar en función de los objetivos que se quiera conseguir de cada uno y proporcionan información detallada sobre cada cuestión. Aunque es cierto que el cuestionario puede dar tendencia a la exageración de funciones y responsabilidades en los puestos, este inconveniente se salva con la entrevista, y por ello será llevada a cabo con un puesto superior para su acuerdo y revisión.

Para llevar a cabo esta fase, se diseña en primer lugar el cuestionario, teniendo en cuenta el propósito de la información que se quiere obtener finalmente a través del mismo, en este caso como ya se ha indicado, se utilizará para mejorar la formación de los puestos de trabajo. Además, este cuestionario está diseñado para que de forma directa se traduzca en la plantilla utilizada para el APT -se muestra más adelante en la Figura 12-, usando por tanto, la misma plantilla para ambos análisis -cuestionario para los empleados y recogida de la información de los APT's-. Una vez diseñado, se valida con el equipo directivo y se acuerda el método de dar la información al resto de empleados y cómo se realizará la entrega y recogida del mismo. Se decide informar a los empleados mediante un correo electrónico del equipo directivo redactado en conjunto con la autora y analista de este TFG, informándoles de que se les hará entrega de una copia en papel a cada uno de los 57 empleados, dando un margen de tiempo de una semana para su contestación y recogida. Se toman estas medidas, debido a que en el instituto la mayoría de empleados no trabajan con medios electrónicos, por lo que se considera oportuno que se haga la entrega en papel para facilitar su contestación en guardias de clase o en ratos libres, y se da de tiempo una

semana porque debido al volumen de trabajo de los empleados del centro es más fácil de recordarlo si su recogida no se demora en el tiempo. Finalmente se recogen un total de 9 cuestionarios completamente contestados.

Antes de pasar a la siguiente etapa es necesario hacer un inciso para la correcta comprensión del APT y de los sucesivos planes de desarrollo. Como ya se adelantaba en el punto 2.4.1 debido a que los empleados que se están tratando son funcionarios públicos, cabe señalar a qué grupo funcional se refieren los puestos que se analizan. Entendiendo que “los límites entre los grupos se definen ahí donde se producen saltos cualitativos en las características de las funciones de los puestos y en los requisitos para desempeñarlos” (Villoria Mendieta, y otros, 2009). Además estos permiten agrupar puestos homogéneos. Se muestra a continuación la jerarquía entre los tres grupos existentes:

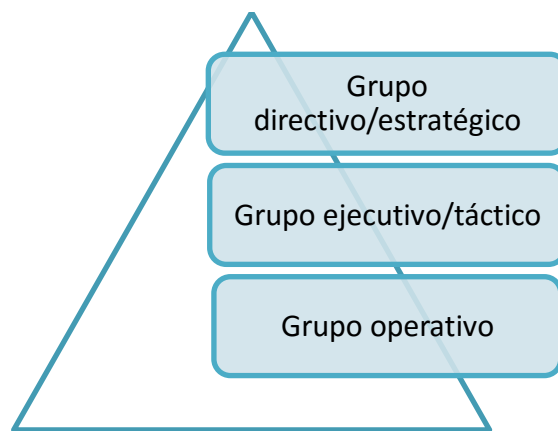


Figura 11. Relación entre los diferentes grupos funcionales en el empleo público. Fuente: Elaboración propia a partir de (Villoria Mendieta, y otros, 2009).

Siguiendo al autor (Villoria Mendieta, y otros, 2009), se indica que “la clasificación dentro de un grupo tiene implicaciones en la carrera profesional del empleado, ya que el paso de un grupo a otro implica necesariamente un salto cualitativo ligado a requerimientos propios.”

A continuación se adjunta una tabla con la relación de los grupos funcionales y el inventario de los puestos analizados para desarrollar el APT.

GRUPO FUNCIONAL	PUESTO DE TRABAJO	NÚMERO DE PUESTOS ANALIZADOS
OPERATIVO	Profesor de secundaria	7
ESTRATÉGICO	Director	1
	Jefe de estudios	1

Tabla 8. Inventario de los puestos estudiados en el análisis. Fuente: Elaboración propia.

A modo de resumen se observa en la tabla anterior que el total de puestos a analizar es de 9 y están clasificados en tres puestos de trabajo y divididos en dos grupos funcionales, el operativo, incluyendo a los profesores de secundaria, y el estratégico, que incluye a parte del equipo directivo del centro, concretamente el director y el jefe de estudios.

- Una vez recogidos los cuestionarios se realiza, por parte de la autora de este TFG, el Análisis de Puestos de Trabajo propiamente dicho, el cual se considera para un período de tres años de duración. A continuación se muestra la plantilla que se ha elaborado y utilizado para obtener la información de los puestos correspondientes mediante los cuestionarios y para la elaboración del APT, tal como se había comentado anteriormente:

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

FICHA DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	
FECHA DEL ANÁLISIS	
FECHA DE EXPIRACIÓN	
JORNADA LABORAL/SEMANA	
CLASIFICACIÓN	
TOTAL PUESTOS ANALIZADOS	

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO

Realice un breve resumen sobre el propósito general de su puesto de trabajo.

PUESTOS SUPERIORES Y SUBORDINADOS

- PUESTOS SUBORDINADOS.

¿Existe algún puesto de trabajo bajo su supervisión? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

- PUESTO SUPERIOR.

Nombre del puesto del inmediato superior.

--

RELACIONES LABORALES

- INTERNAS.

Indique con qué puesto o puestos internos del centro en el que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo.

PUESTO	DEPARTAMENTO/ CARGO DIRECTIVO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual, anual)	MEDIO DE COMUNICACIÓN (telefónico, e- mail, cara a cara)

- EXTERNAS.

Indique con qué puesto o puestos externos al centro en el que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo. En caso de no darse este tipo de relaciones pase a la siguiente cuestión.

PUESTO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual, anual)	MEDIO DE COMUNICACIÓN (telefónico, e-mail, cara a cara)

TAREAS

Indique de manera detallada las tareas que realiza en su puesto de trabajo.

DIARIAS (Tareas que realiza todos los días.)	
PERIÓDICAS (Tareas que realiza de forma semanal o quincenal.)	

OCASIONALES (Tareas que realiza de forma mensual o más.)	
--	--

¿Realiza tareas que no estén incluidas en la descripción de su puesto de trabajo? En caso afirmativo descríbalas.

--

¿Cree que actualmente realiza alguna tarea innecesaria? En caso afirmativo descríbala.

--

OBLIGACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique cuáles son las principales obligaciones relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo.

--

RESPONSABILIDADES

Indique en caso de que su puesto de trabajo tenga algún tipo de responsabilidad asociada.

ASPECTOS ECONÓMICOS	
SOBRE BIENES MATERIALES	
OTROS	

TOMA DE DECISIONES

Indique qué decisiones toma normalmente en su puesto de trabajo y si las mismas son propuestas por un superior o las toma usted.

- Superior Usted
- Superior Usted

ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS

Marque la opción correspondiente con los estudios mínimos requeridos para el desarrollo de su puesto de trabajo.

- No se requiere educación formal
- Título educación secundaria obligatoria o equivalente
- Título de bachiller o equivalente
- Título técnico superior
- Título universitario o equivalente
- Título posgrado
- Otros (Especifique: _____)

IDIOMAS

¿Existe obligación de tener algún título de idiomas determinado para el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo enumere.

ESTUDIOS RECOMENDADOS

Indique si hay otros conocimientos que el ocupante del puesto deba poseer.

EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA

Marque la opción correspondiente con la experiencia laboral que se requiere en su puesto de trabajo.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ninguna | <input type="checkbox"/> Menos de 1 año |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años | <input type="checkbox"/> De 3 a 5 años |
| <input type="checkbox"/> Más de 5 años | <input type="checkbox"/> Otros (Especifique: ____) |

CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

- UBICACIÓN.

Marque la opción correspondiente al lugar donde se encuentra ubicado su lugar de trabajo.

- Espacio abierto
- Espacio cerrado
- No tengo una ubicación fija
- Otros (Especifique: _____)

CONDICIONES AMBIENTALES

Marque la opción correspondiente a las condiciones ambientales donde realiza su trabajo.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Espacio luminoso | <input type="checkbox"/> Oscuridad |
| <input type="checkbox"/> Poca ventilación | <input type="checkbox"/> Buenos olores |
| <input type="checkbox"/> Ruido | <input type="checkbox"/> Silencio |
| <input type="checkbox"/> Calor o frío excesivo | <input type="checkbox"/> Temperatura adecuada |
| <input type="checkbox"/> Amplitud | <input type="checkbox"/> Espacios pequeños |
| <input type="checkbox"/> Limpieza adecuada | <input type="checkbox"/> Suciedad |
| <input type="checkbox"/> Otros (Especifique: _____) | |

SEGURIDAD Y RIESGOS LABORALES

¿Existe algún tipo de riesgo relacionado con su puesto de trabajo? En caso afirmativo descríbalos.

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Marque la opción correspondiente a aquellos objetos que utilice normalmente para desempeñar su puesto.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Materiales de escritura | <input type="checkbox"/> Escáner |
| <input type="checkbox"/> Fotocopiadora | <input type="checkbox"/> Proyector de diapositivas |

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Impresora | <input type="checkbox"/> Pizarra |
| <input type="checkbox"/> Ordenador | <input type="checkbox"/> Objetos punzantes (Cúter, tijeras) |
| <input type="checkbox"/> Otros (Especifique: _____) | |

COMPETENCIAS REQUERIDAS

- HABILIDADES FÍSICAS, MENTALES Y RASGOS PERSONALES.

Marque las opciones relativas a las habilidades físicas, mentales y características personales que estén relacionadas con su puesto de trabajo.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Memoria corto plazo | <input type="checkbox"/> Memoria largo plazo |
| <input type="checkbox"/> Estar sentado largos períodos de tiempo | <input type="checkbox"/> Don de gentes |
| <input type="checkbox"/> Estar de pie largos períodos de tiempo | <input type="checkbox"/> Andar |
| <input type="checkbox"/> Se necesita atención constante en cada tarea | <input type="checkbox"/> Agilidad visual |
| <input type="checkbox"/> Grandes esfuerzos físicos (Coger peso, etc.) | <input type="checkbox"/> Agilidad manual |
| <input type="checkbox"/> Elevado ritmo de trabajo | <input type="checkbox"/> Bajo ritmo de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Decisiones rápidas | <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo |
| <input type="checkbox"/> Mucha organización | <input type="checkbox"/> Desplazamientos |
| <input type="checkbox"/> Autoridad personal | <input type="checkbox"/> Autocontrol |
| <input type="checkbox"/> Paciencia | <input type="checkbox"/> Otros (Especifique:____) |

ESTÁNDARES DE TRABAJO

¿Existen estándares de trabajo relacionados con su puesto? En caso afirmativo enumérelos.

PUESTO DE ASCENSO

¿Conoce cuál es su puesto de ascenso? En caso afirmativo indíquelo:

<p>Observaciones del ocupante del puesto:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>
<p>Observaciones analista:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>

Figura 12. Plantilla utilizada para llevar a cabo los cuestionarios y el APT en el IES *Enric Valor de Picanya*.
Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009).

Para la elaboración de esta fase se dividen los nueve cuestionarios recogidos clasificándolos por puestos de trabajo, dando lugar así al análisis de los tres puestos. Se rellena por tanto la plantilla de APT anterior con el consenso de los ocupantes (es decir, se rellena una con el acuerdo de los siete profesores, otra con el director del centro y la última con la jefa de estudios), la autora de este TFG y con el puesto del equipo directivo superior.

- La realización de los tres APT's correspondientes da lugar a la siguiente fase, la elaboración del documento de DPT.

4.1.2. FASE 2: REALIZACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Como ya se adelantó en el punto 3.6.2, la DPT muestra información sobre qué se hace en el puesto y cómo se hace. En la DPT de este trabajo se expone la información relacionada con los siguientes aspectos:

- Identificación del puesto
- Breve resumen acerca del propósito general
- Funciones o tareas que lleva a cabo el ocupante de dicho puesto
- Herramientas utilizadas para el desempeño del trabajo
- Información acerca de las relaciones internas y externas del puesto con otros puestos de trabajo
- Responsabilidades y obligaciones asociadas
- Estándares de desempeño
- Autoridad o libertad del titular del puesto para tomar decisiones

Para elaborar esta fase se tienen en cuenta los 3 APT's realizados en la etapa anterior. Para cada uno de ellos se realiza una DPT indicando la información arriba expuesta, de manera que quede detallada y ordenada para llevar a cabo las siguientes fases.

A continuación se muestra la plantilla que se ha elaborado para ejecutar esta fase de descripción.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	
FECHA DEL ANÁLISIS	
FECHA DE EXPIRACIÓN	
JORNADA LABORAL/SEMANA	
GRUPO FUNCIONAL	
GRUPO Y SUBGRUPO DE CLASIFICACIÓN	
DENOMINACIÓN PUESTOS SUBORDINADOS	
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO	
PUESTO DE ASCENSO	
NÚMERO DE PUESTOS ANALIZADOS	

RESUMEN DEL PUESTO

FUNCIONES CLAVE

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO

RELACIONES
RELACIONES INTERNAS
RELACIONES EXTERNAS
RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PUESTO
RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS
RESPONSABILIDADES SOBRE BIENES MATERIALES
OTRAS RESPONSABILIDADES
OBLIGACIONES
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
AUTORIDAD

Figura 13. Plantilla utilizada para llevar a cabo la DPT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009) y (García-Tenorio, y otros, 2004).

- La realización de las DPT's da lugar a la siguiente fase, el diseño y elaboración de las EPT's.

4.1.3. FASE 3: REALIZACIÓN DE LA ESPECIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Para elaborar la EPT hay que tener en cuenta que tal como se dijo en el punto 3.6.3 recoge aspectos relacionados con los conocimientos y habilidades que tendrá que poseer la persona que ocupe cada puesto. En la elaboración de la EPT de este trabajo se puede distinguir:

- Identificación del puesto de trabajo
- Estudios mínimos requeridos y recomendados
- Experiencia
- Condiciones de trabajo
- Habilidades intelectuales, físicas y rasgos personales

A continuación se muestra la plantilla que se ha elaborado para recoger la información que aporta este documento.

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	
FECHA DEL ANÁLISIS	
FECHA DE EXPIRACIÓN	
JORNADA LABORAL/SEMANA	
GRUPO FUNCIONAL	
GRUPO Y SUBGRUPO DE CLASIFICACIÓN	
DENOMINACIÓN PUESTOS SUBORDINADOS	
DENOMINACIÓN DEL SUPERVISOR INMEDIATO	
PUESTO DE ASCENSO	
NÚMERO DE PUESTOS ANALIZADOS	

ESTUDIOS REQUERIDOS Y RECOMENDADOS	
FORMACIÓN REQUERIDA	FORMACIÓN RECOMENDADA
EXPERIENCIA REQUERIDA	
CONDICIONES DE TRABAJO	
UBICACIÓN	
AMBIENTALES	
SEGURIDAD Y RIESGOS LABORALES	
HABILIDADES INTELECTUALES, FÍSICAS Y RASGOS PERSONALES	
REQUISITOS INTELECTUALES	
REQUISITOS FÍSICOS	
RASGOS PERSONALES	

Figura 14. Plantilla utilizada para llevar a cabo la EPT. Fuente: Elaboración propia a partir de (Mondy, 2010) y (García-Tenorio, y otros, 2004).

4.1.4. FASE 4: REALIZACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO

Partiendo de la información aportada en el punto 3.4 de este trabajo se detalla a continuación las fases que se han seguido concretamente en este TFG para obtener como resultado los planes de desarrollo.

Se muestra en la siguiente figura, un esquema de las fases que se han realizado para obtener los planes de desarrollo:

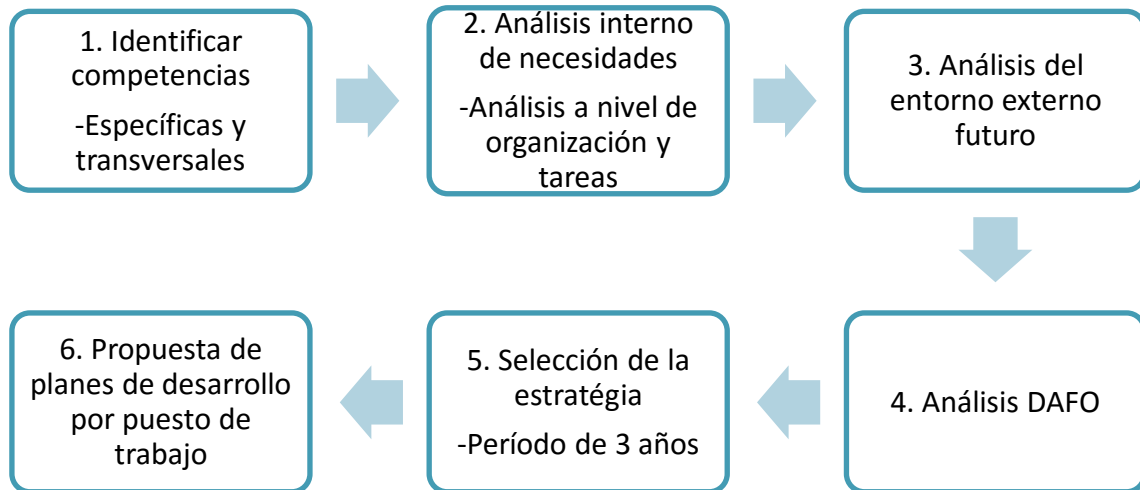


Figura 15. Etapas para la elaboración de los planes de desarrollo en este trabajo. Fuente: Elaboración propia.

- En primer lugar, hay que realizar la identificación de las competencias específicas y transversales a partir de los resultados de los puntos anteriores. Según (Patricio Jiménez, 2016) “la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas.” Para elaborar las competencias específicas se ha tenido en consideración el propósito general del puesto y sus obligaciones, aportado por el documento DPT para cada uno. Mientras que para distinguir las competencias transversales, estas se han acordado mediante una entrevista abierta con la jefa de estudios.

Es necesario añadir en esta fase, que los planes de desarrollo que se van a elaborar son para tipos homogéneos de puestos y se llevarán a cabo mediante planes de formación para los empleados que ocupen dichos puestos.

- En segundo lugar, para identificar las necesidades presentes es necesario recordar a quién va dirigido el plan y clasificarlos en segmentos de puestos. Como ya es sabido se va a elaborar un plan de formación y desarrollo para cada uno de los tres puestos de trabajo del centro educativo que se han analizado previamente en el APT. Donde encontramos:

- Profesor de secundaria
- Director del centro
- Jefe de estudios

Se pasa entonces a llevar a cabo el análisis de las necesidades actuales de formación para cada puesto, tomando como base la información aportada por el documento EPT acerca de la formación exigida y recomendada, la experiencia y las habilidades que exigen cada uno de los puestos. Dentro de esta misma fase se analizan las necesidades de formación existentes para el nivel de organización y de tareas de los puestos-teniendo en cuenta la información aportada por la DPT-, haciendo además una priorización de las mismas para establecer acciones formativas. En el caso de este TFG, el análisis a nivel de las personas no corresponde llevarlo a cabo, ya que con él, se adquiere información para la evaluación del desempeño de los puestos de trabajo.

Las necesidades formativas de cada puesto de trabajo y el análisis del entorno externo –siguiente paso- de la organización se lleva a cabo mediante una entrevista abierta (concepto detallado en el punto 3.6.1.2) con una de las personas del equipo directivo del centro.

- El siguiente paso será analizar el entorno externo de la organización. Para ello, se requiere en primer lugar, tener en cuenta, el horizonte que se va a considerar para llevar a cabo estos planes. En esta fase se plantean posibles problemas futuros de la formación originados por el entorno externo del IES y se prevén posibles soluciones.
- En el siguiente punto se compara el análisis interno de la organización con el análisis externo mediante un análisis DAFO.

Este análisis lo componen cuatro palabras: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. “El análisis DAFO resume los aspectos claves de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).” El objetivo principal de este análisis es “convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.” (Martínez Pedrós, y otros, 2012)

La perspectiva externa tiene que ver, por tanto, con las oportunidades y las amenazas que debe desafiar, en este caso, el instituto. Mientras que la perspectiva interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades propias del instituto, por lo que en esta perspectiva goza de mayor poder de control. Para elaborar el DAFO se tiene en cuenta la información aportada en las fases anteriores.

- Una vez realizadas las fases de análisis de la información se pasa a seleccionar la estrategia que se va a implantar. En este caso la estrategia seleccionada, será llevar a cabo durante los tres años (considerada a medio/largo plazo) de duración de los planes de desarrollo, las actividades formativas correspondientes para que los puestos analizados alcancen las exigencias que su desempeño requiere. Estos planes se van realizar mediante cursos teóricos y también prácticos, de manera que la formación sea lo más adecuada posible a cada uno de los tres puestos.

- A continuación se definen los planes de desarrollo, clasificados por puestos de trabajo y tipo de formación. Para definir los planes de formación se dará uso de la siguiente plantilla:

PLAN DE DESARROLLO					
COMPETENCIA A DESARROLLAR	ACCIÓN FORMATIVA	DURACIÓN	CUÁNDO	DÓNDE	QUIÉN LO IMPARTE

Tabla 9. Plantilla utilizada para la elaboración de los planes de desarrollo. Fuente: Elaboración propia.

4.2. RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se han expuesto las fases que se han realizado de manera más concreta en este TFG para conseguir los objetivos propuestos.

Por un lado, se detalla etapa por etapa cómo se ha realizado el APT, incluyendo además la plantilla que se ha elaborado para llevarlo a cabo. Como es sabido el APT incluye dos documentos -la DPT y la EPT- por lo que también ha sido necesario detallar su elaboración, así como qué conceptos se han incluido en cada uno, de manera que mediante estos se consiga que la información quede recogida y ordenada para que sea más sencilla su utilización a la hora de elaborar los planes de desarrollo.

Y por otro lado, se exponen las etapas que se han tenido en consideración para elaborar finalmente los planes de desarrollo. Entre las etapas del análisis previo a la elaboración de los planes, se indica cómo llevar a cabo un estudio de los objetivos del IES, un análisis interno y externo del centro, considerando la estrategia seleccionada, dónde además se tendrán en cuenta a la hora del diseño, las tareas y la formación que cada puesto exija.

En resumen, todos los datos anteriores servirán como base para concretar lo máximo posible la formación de cada puesto de trabajo, de modo que sirvan para desarrollar o adquirir nuevas competencias.

CAPÍTULO V OBTENCIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE PLANES DE DESARROLLO

A lo largo de este capítulo se van a detallar los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación de los pasos y técnicas expuestas en el anterior capítulo.

Por un lado, se muestran los documentos elaborados a partir del APT –es decir, la DPT y la EPT- para cada uno de los tres puestos de trabajo objeto de estudio, y por otro lado, como resultado del análisis de estos dos documentos se elaboran los planes de desarrollo, fin último este trabajo. En el ANEXO I se adjuntan cada uno de los APT’s realizados a los tres puestos de trabajo.

5.1. ANÁLISIS DEL PUESTO DEL PROFESOR DE SECUNDARIA

5.1.1. DOCUMENTO DPT DEL PROFESOR DE SECUNDARIA

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Profesor de secundaria
FECHA DEL ANÁLISIS	Mayo 2016
FECHA DE EXPIRACIÓN	Mayo 2019
JORNADA LABORAL/SEMANA	37’5 horas/semana
GRUPO FUNCIONAL	Operativo
GRUPO Y SUBGRUPO	Grupo A y Subgrupo A1
DENOMINACIÓN PUESTOS SUBORDINADOS	No existen puestos subordinados
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe de departamento
PUESTO DE ASCENSO	Jefe de departamento

NÚMERO DE PUESTOS ANALIZADOS

7

RESUMEN DEL PUESTO

La objetivo de este puesto de trabajo es dar clases de la materia de la que sea responsable el ocupante del puesto, debiendo atender a los alumnos en los ámbitos de formación, educación y en lo personal que se requiera.

FUNCIONES DEL PUESTO

El ocupante de este puesto de trabajo realizará actividades tales como:

- Preparar las clases para posteriormente impartirlas, así como controlar las faltas de asistencia del alumnado y atención individualizada a los mismos. Mandar tareas para casa y corregirlas en clase. Realizar guardias en el centro de trabajo y revisar a diario el correo electrónico.
- Se reúne con los padres-madres de los alumnos, con otros profesores y tutores. Prepara exámenes y los corrige. Realiza entrevistas con alumnos y les informa sobre actividades.
- Además también realizará actividades relacionadas con la planificación de salidas y actividades extraescolares, asistencia a cursos, solución de problemas del alumnado y reuniones extraordinarias.

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO

El ocupante del puesto para el desarrollo de sus tareas y en su relación con la enseñanza utilizará los siguientes materiales:

- Material de escritura
- Fotocopiadora
- Impresora
- Ordenador
- Proyector de diapositivas
- Pizarra
- Objetos punzantes

RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

- El profesor de secundaria se relacionará a diario y semanalmente con el jefe de departamento y con la jefa de estudios.
- Con los tutores y demás profesores cuando se den las circunstancias que así lo exijan.
- Además de con el orientador de forma semana o mensual.

Las relaciones internas se llevan a cabo principalmente en persona y mediante correo electrónico.

RELACIONES EXTERNAS

- Anualmente y a través de medios tecnológicos entabla relación con comerciales de editoriales para obtener información sobre los libros de texto del curso escolar y con coordinadores de actividades extraescolares que se prevean realizar.
- Además realiza reuniones de manera periódica con los alumnos y familias de los mismos.

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS

Deberá respetar el presupuesto del departamento del que forme parte.

RESPONSABILIDADES SOBRE BIENES MATERIALES

Es responsable de mantener el material en buen estado y concretamente del aula donde imparte clase.

OTRAS RESPONSABILIDADES

No existen.

OBLIGACIONES

Tendrá como obligaciones dar una educación personalizada y adecuada a los alumnos, motivarles, llevar el control del aula donde imparte la enseñanza, adecuar los contenidos que imparte al alumnado, además deberá educarles de forma emocional y tener informados siempre a los puestos superiores de cualquier incidente. Así como formarse de manera continua.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

El ocupante del puesto cumplirá con la programación didáctica, con los plazos de entrega de las actividades que se realicen, con los plazos de realización de exámenes, y sus correcciones para posterior evaluación en la fecha marcada y que la duración de las clases sea de 55 minutos.

AUTORIDAD

El persona que trabaja en este puesto goza de libertad para tomar decisiones en los siguientes ámbitos:

- Hablar con las familias
- Adecuar los contenidos
- Preparación de las clase
- Realización de exámenes
- Puntuación de evaluaciones
- Trabajos a realizar

Tomará decisiones sobre el temario junto con su jefe de departamento.

5.1.2. DOCUMENTO EPT DEL PROFESOR DE SECUNDARIA**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO	Profesor de secundaria
FECHA DEL ANÁLISIS	Mayo 2016
FECHA DE EXPIRACIÓN	Mayo 2019
JORNADA LABORAL/SEMANA	37'5 horas/semana
GRUPO FUNCIONAL	Operativo
GRUPO Y SUBGRUPO	Grupo A y Subgrupo A1
DENOMINACIÓN PUESTOS SUBORDINADOS	No existen puestos subordinados
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe de departamento
PUESTO DE ASCENSO	Jefe de departamento
NÚMERO DE PUESTOS ANALIZADOS	7

ESTUDIOS REQUERIDOS Y RECOMENDADOS

FORMACIÓN REQUERIDA	FORMACIÓN RECOMENDADA
Título universitario o equivalente	Cursos de idiomas
Título posgrado	Cursos de aula inclusiva
Titulación nivel C1 en valenciano	Cursos de educación en valores

EXPERIENCIA REQUERIDA

No se requiere experiencia previa en el puesto de trabajo.
--

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN
El trabajo se realiza en un espacio cerrado.
AMBIENTALES
El trabajo se desempeña en un espacio luminoso, con una adecuada limpieza aunque con la existencia de ruido y de poca ventilación.
SEGURIDAD Y RIESGOS LABORALES
En el desempeño del puesto el empleado se encontrará con varias alturas y cables eléctricos.

HABILIDADES INTELECTUALES, FÍSICAS Y RASGOS PERSONALES

REQUISITOS INTELECTUALES
Será necesario que el empleado sea capaz de tener memoria tanto a corto como a largo plazo, debe ser capaz de prestar atención precisa a cada tarea que realice.
REQUISITOS FÍSICOS
El empleado que desarrolle este trabajo debe de estar largos períodos de tiempo de pie, aguantar un elevado ritmo de trabajo, tener capacidad de agilidad visual y manual y ser capaz de realizar desplazamientos.
RASGOS PERSONALES
El ocupante deberá de tener la capacidad de tomar decisiones rápidas y ser muy ordenado, estar dotado de paciencia, autocontrol y autoridad personal además de tener don de gentes. Además de tener la capacidad de trabajar en equipo.

5.2. ANÁLISIS DEL PUESTO DE DIRECTOR

5.2.1. DOCUMENTO DPT DEL DIRECTOR

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Director
FECHA DEL ANÁLISIS	Mayo 2016
FECHA DE EXPIRACIÓN	Mayo 2019
JORNADA LABORAL/SEMANA	37'5 horas/semana
GRUPO FUNCIONAL	Estratégico
GRUPO Y SUBGRUPO	Grupo A y Subgrupo A1
DENOMINACIÓN PUESTOS SUBORDINADOS	Equipo directivo, profesorado, COCOPE.
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO	Inspectora
PUESTO DE ASCENSO	-
NÚMERO DE PUESTOS ANALIZADOS	1

RESUMEN DEL PUESTO

El objetivo de este puesto de trabajo consiste en planificar y organizar el centro.

FUNCIONES DEL PUESTO

El ocupante de este puesto de trabajo realizará actividades tales como:

- Coordinar las actividades académicas y el equipo directivo, realizar un seguimiento de las actividades que se llevan a cabo en el centro, realizar reuniones con el profesorado, con AMPA, con los padres-madres de los alumnos y además supervisa el comedor del centro.
- Asiste a cursos y acude a reuniones de inspección y con la consejería de educación.

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO

El ocupante del puesto para el desarrollo de sus tareas y en su relación con la enseñanza utilizará los siguientes materiales:

- Material de escritura
- Fotocopiadora
- Impresora
- Ordenador

- Proyector de diapositivas
- Escáner
- Pizarra
- Objetos punzantes

RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

- El director del centro se relaciona a diario con el equipo directivo y con el profesorado de todos los departamentos existentes.
- Trimestralmente se relaciona con la AMPA.

Las relaciones internas del director del centro se llevan a cabo principalmente de manera presencial y de forma secundaria con el profesorado también mediante el correo electrónico.

RELACIONES EXTERNAS

- Se relaciona con los servicios sociales y con los técnicos del ayuntamiento de forma presencial y telefónica.
- Se relaciona de manera periódica con los padres-madres de los alumnos.

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS

Deberá respetar el presupuesto de gastos de funcionamiento del centro.

RESPONSABILIDADES SOBRE BIENES MATERIALES

Es responsable de mantener en buen estado todas las infraestructuras del centro.

OTRAS RESPONSABILIDADES

No existen.

OBLIGACIONES

Tendrá como obligaciones principales la coordinación del claustro de profesores y la atención a las familias de los alumnos.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

No existen estándares de desempeño asociados a este puesto de trabajo.

AUTORIDAD

El persona que trabaja en este puesto goza de libertad para tomar decisiones en los siguientes ámbitos:

- El horario del centro educativo
- Las reuniones de claustro y del consejo escolar
- Aspectos sobre el calendario académico

Tomará de decisiones sobre las pruebas de escolarización junto con su superior inmediato.

5.2.2. DOCUMENTO EPT DEL DIRECTOR**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO	Director
FECHA DEL ANÁLISIS	Mayo 2016
FECHA DE EXPIRACIÓN	Mayo 2019
JORNADA LABORAL/SEMANA	37'5 horas/semana
GRUPO Y SUBGRUPO	Grupo A y Subgrupo A1
DENOMINACIÓN PUESTOS SUBORDINADOS	Equipo directivo, profesorado, COCOPE.
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO	Inspectora
PUESTO DE ASCENSO	-
NÚMERO DE PUESTOS ANALIZADOS	1

ESTUDIOS REQUERIDOS Y RECOMENDADOS

FORMACIÓN REQUERIDA	FORMACIÓN RECOMENDADA
Título universitario o equivalente	Título en idioma valenciano C1. Curso de informática (Tecnologías de la Información y la Comunicación, en adelante, TIC)

EXPERIENCIA REQUERIDA

Para ser director del centro se requiere una experiencia mínima de 5 años.

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN
El trabajo se realiza en un espacio cerrado.
AMBIENTALES
El trabajo se desempeña en un espacio luminoso, con unas condiciones de calor o frío excesivo, dependiendo de las circunstancias y un espacio sucio.
SEGURIDAD Y RIESGOS LABORALES
No existen riesgos laborales en el puesto de trabajo.

HABILIDADES INTELECTUALES, FÍSICAS Y RASGOS PERSONALES

REQUISITOS INTELECTUALES
Será necesario que el empleado sea capaz de tener memoria a corto plazo y debe ser capaz de prestar atención precisa a cada tarea que realice.
REQUISITOS FÍSICOS
El empleado que desarrolle este trabajo debe aguantar un elevado ritmo de trabajo.
RASGOS PERSONALES
El ocupante deberá de tener la capacidad de tomar decisiones rápidas y ser muy ordenado, estar dotado de paciencia, autocontrol y autoridad personal además de tener don de gentes y la capacidad de trabajar en equipo.

5.3. ANÁLISIS DEL PUESTO DE JEFE DE ESTUDIOS

5.3.1. DOCUMENTO DPT DEL JEFE DE ESTUDIOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de estudios
FECHA DEL ANÁLISIS	Mayo 2016
FECHA DE EXPIRACIÓN	Mayo 2019
JORNADA LABORAL/SEMANA	37'5 horas/semana

GRUPO FUNCIONAL	Estratégico
GRUPO Y SUBGRUPO	Grupo A y Subgrupo A1
DENOMINACIÓN PUESTOS SUBORDINADOS	Profesorado
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO	Director del centro
PUESTO DE ASCENSO	Director del centro
NÚMERO DE PUESTOS ANALIZADOS	1

RESUMEN DEL PUESTO

El objetivo de este puesto de trabajo es organizar el horario del centro, así como planificar el curso académico y colaborar manteniendo el ambiente de trabajo.

FUNCIONES DEL PUESTO

El ocupante de este puesto de trabajo realizará actividades tales como:

- Tratamiento de temas de disciplina y convivencia en el centro, además de aportar asistencia al profesorado.
- Coordinarse con la dirección del centro y con el departamento de orientación.
- Acudir a reuniones con los jefes de departamento, con el equipo directivo, con el profesorado, el consejo escolar y con los servicios sociales.
- Realizar reuniones de inspección.

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO

El ocupante del puesto para el desarrollo de sus tareas y en su relación con la enseñanza utilizará los siguientes materiales:

- Material de escritura
- Fotocopiadora
- Impresora
- Ordenador
- Escáner

RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

- El jefe de estudios se relaciona a diario con el director y con otros miembros del equipo directivo, como la secretaria, el vicedirector y con el coordinar de la ESO.
- Con los jefes de departamento y con el profesorado del centro se relaciona en función de las circunstancias que se den.

Estas relaciones se llevan a cabo principalmente de forma presencial, es decir cara a cara y en segundo lugar mediante el correo electrónico.

RELACIONES EXTERNAS

- Mensualmente tendrá contacto con los servicios sociales, ya sea de forma presencial, telefónica o mediante el correo electrónico.
- Periódicamente se relaciona con los alumnos y las familias de los mismos.

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS

No existen.

RESPONSABILIDADES SOBRE BIENES MATERIALES

No existen.

OTRAS RESPONSABILIDADES

Deberá establecer el horario laboral del profesorado del centro, así como de establecer el calendario de sesiones de evaluación y de claustros.

OBLIGACIONES

Tendrá como obligaciones procurar que el profesorado esté reconocido y se sienta apoyado por la dirección del centro y estar a disposición del alumnado y de las familias de los mismos.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Existen plazos de entrega.

AUTORIDAD

El persona que trabaja en este puesto goza de libertad para tomar decisiones en los siguientes ámbitos:

- Establecer sanciones
- Establecer los calendarios

5.3.2. DOCUMENTO EPT DEL JEFE DE ESTUDIOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de estudios
FECHA DEL ANÁLISIS	Mayo 2016
FECHA DE EXPIRACIÓN	Mayo 2019
JORNADA LABORAL/SEMANA	37'5 horas/semana
GRUPO Y SUBGRUPO	Grupo A y Subgrupo A1
DENOMINACIÓN PUESTOS SUBORDINADOS	Profesorado
DENOMINACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO	Director del centro
PUESTO DE ASCENSO	Director del centro
NÚMERO DE PUESTOS ANALIZADOS	1

ESTUDIOS REQUERIDOS Y RECOMENDADOS

FORMACIÓN REQUERIDA	FORMACIÓN RECOMENDADA
Título universitario o equivalente	Título de idiomas en valenciano

EXPERIENCIA REQUERIDA

Para ocupar este puesto se requiere una experiencia mínima de 5 años.

CONDICIONES DE TRABAJO

UBICACIÓN
El trabajo se realiza en un espacio cerrado.
AMBIENTALES
El trabajo se desempeña en un espacio luminoso aunque con un calor o frío excesivo, dependiendo de las circunstancias.
SEGURIDAD Y RIESGOS LABORALES
Existen riesgos de naturaleza emocional: estrés.

HABILIDADES INTELECTUALES, FÍSICAS Y RASGOS PERSONALES

REQUISITOS INTELECTUALES
Será necesario que el empleado sea capaz prestar atención precisa a cada tarea que realice, además debe de tener un gran sentido de la justicia.
REQUISITOS FÍSICOS
El empleado que desarrolle este trabajo debe aguantar un elevado ritmo de trabajo, así como estar sentados largos períodos de tiempo
RASGOS PERSONALES
El ocupante deberá de tener la capacidad de tomar decisiones rápidas y ser muy ordenado, estar dotado de paciencia, autocontrol y autoridad personal además de tener don de gentes. Además de tener la capacidad de trabajar en equipo.

En los puntos anteriores se han mostrados los resultados de las DPT's y las EPT's que se han elaborado en este trabajo, tomando como base el APT previo de cada puesto.

5.4. PROPUESTA DE LOS PLANES DE DESARROLLO

Siguiendo los pasos expuestos en el capítulo anterior, se pasa a detallar la propuesta de planes de desarrollo, adecuados a cada puesto de trabajo analizado en función del objetivo principal de cada puesto, las tareas que llevan a cabo, la formación requerida y recomendada y las habilidades exigidas y todo ello, además en línea con los objetivos del IES, de manera que no se trate de un listado de cursos sin sentido alguno. Gracias al APT, se puede dar una propuesta de planes de desarrollo basados en unas necesidades de formación reales para cada puesto.

▪ IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y ESPECÍFICAS:

PUESTO	COMPETENCIA
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	
Profesor de secundaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de trabajar en equipo con el resto de empleados e identificar posibles problemas relacionados con la enseñanza del alumnado. Comprometerse con la educación tanto cultural, como mental y ética.
Director	
Jefe de estudios	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Profesor de secundaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para emprender acciones y lograr mejoras en la enseñanza del alumnado ▪ Ser capaz de escuchar requerimientos de los alumnos ▪ Tener conocimientos sobre el grado de influencia en el estudiante
Director	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de tolerar situaciones de presión y estrés relacionadas con la planificación y organización del centro educativo ▪ Capacidad de liderazgo y de toma de decisiones
Jefe de estudios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de control ▪ Ser eficaz a la hora de identificar y resolver problemas del alumnado ▪ Debe ser capaz de adaptarse a las circunstancias fácilmente

Tabla 10. Relación de las competencias transversales y específicas de los puestos de trabajo y el centro educativo. Fuente: Elaboración propia.

▪ **ANÁLISIS INTERNO DE LAS NECESIDADES ACTUALES:**

ANÁLISIS INTERNO DE NECESIDADES ACTUALES		
PUNTOS FUERTES	Profesor de secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Formación mínima amplia: título universitario, posgrado, nivel C1 de valenciano
	Director	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere una amplia experiencia en el puesto (Mínimo de 5 años)
	Jefe de estudios	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere una amplia experiencia (Mínimo de 5 años)
PUNTOS DÉBILES	Profesor de secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • No se requiere un mínimo de experiencia previa en el puesto • Cursos de idiomas (además de valenciano) • Cursos de aula inclusiva • Cursos de educación en valores • Será necesario desarrollar rasgos personales como la organización, el autocontrol y la autoridad personal
	Director	<ul style="list-style-type: none"> • Formación inicial baja: título universitario o equivalente • Título en idioma valenciano C1 • Curso de Informática (TIC)

		<ul style="list-style-type: none"> • Curso de educación en valores • Será necesario desarrollar rasgos personales como la organización, el autocontrol y la autoridad personal
	Jefe de estudios	<ul style="list-style-type: none"> • Formación inicial baja: título universitario o equivalente • Título en idioma valenciano C1 • Será necesario desarrollar rasgos personales como la organización, el autocontrol y la autoridad personal

Tabla 11. Análisis interno de las necesidades actuales de formación para cada puesto. Fuente: Elaboración propia.

▪ **ANÁLISIS A NIVEL DE ORGANIZACIÓN Y DE TAREAS:**

ANÁLISIS A NIVEL DE ORGANIZACIÓN	
ESTRATEGIA	OBJETIVOS
Adecuar la formación de los empleados para llevar a cabo la educación del alumnado en todos los niveles	<ul style="list-style-type: none"> • Formar al alumnado • Inculcar valores éticos y morales

Tabla 12. Análisis a nivel de organización. Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS A NIVEL DE LAS TAREAS	
PUESTO	PRIORIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES TAREAS QUE LLEVA A CABO
PROFESOR DE SECUNDARIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar las clases para impartirlas 2. Atención individualizada a los alumnos 3. Solución de problemas del alumnado 4. Mandar tareas para casa y corregirlas 5. Prepara exámenes y los corrige 6. Preparar reuniones 7. Revisar a diario el correo electrónico
DIRECTOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las actividades académicas 2. Coordinar el equipo directivo 3. Realizar un seguimiento de las actividades que se llevan a cabo en el centro

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Preparar reuniones 5. Supervisar el comedor
JEFE DE ESTUDIOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tratamiento de temas de disciplina y convivencia en el centro 2. Asistencia al profesorado 3. Coordinarse con la dirección del centro y con el departamento de orientación 4. Preparar reuniones

Tabla 13. Análisis a nivel de las tareas de cada puesto. Fuente: Elaboración propia.

▪ **ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO:**

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	
PROBLEMAS QUE PUEDEN CREAR NECESIDADES DE FORMACIÓN	EFFECTO PREVISTO EN LA FORMACIÓN
Desarrollo de nuevas tecnologías	Necesidad de aprendizaje por parte de los empleados de la utilización de las nuevas TIC
Cambios de las leyes de educación	Es posible que mediante estos se produzcan cambios para realizar la carrera horizontal, solucionándolas mediante acciones formativas
Desarrollo de nuevos métodos de aprendizaje	Necesidad de adaptar la enseñanza, mediante la realización de los cursos formativos correspondientes
Decisiones políticas	Las decisiones políticas pueden ser trascendentales si se producen cambios para adquirir la condición de alguno de los puestos analizados, afectando entonces a la formación o requerimientos necesarios para cada uno
Disminución de fondos públicos destinados a la formación de empleados públicos	Desarrollar un plan interno de formación, mediante acciones llevadas a cabo por los propios empleados, de manera que dependan en su mayoría de la formación interna.

Tabla 14. Análisis del entorno externo del instituto. Fuente: Elaboración propia.

▪ **COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO MEDIANTE DAFO:**

	ÁMBITO INTERNO	ÁMBITO EXTERNO
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha encontrado una falta de experiencia elevada para el puesto de profesor • Existencia de una formación inicial baja de los puestos directivos. • Falta de exigencia de realización de cursos de idiomas • Falta de desarrollo de habilidades básicas para llevar a cabo las tareas de los tres puestos analizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevas tecnologías • Cambios de las leyes de educación • Desarrollo de nuevos métodos de aprendizaje • Decisiones políticas • Disminución de fondos públicos destinados a la formación de empleados públicos
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada formación mínima para el puesto de profesor de secundaria • Requisito de una amplia experiencia en los puestos del grupo estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • La formación permite adelantarse a problemas futuros relacionados con el desarrollo futuro de los puestos

Tabla 15. Comparación del análisis interno con el análisis externo mediante un DAFO. Fuente: Elaboración propia.

▪ **PROPUESTA DE PLANES DE DESARROLLO PARA CADA PUESTO:**

5.4.1. PLAN DE DESARROLLO PARA EL PUESTO DE PROFESOR DE SECUNDARIA

PLAN DE DESARROLLO PARA UN PROFESOR DE SECUNDARIA					
COMPETENCIA A DESARROLLAR	ACCIÓN FORMATIVA	DURACIÓN	CUÁNDO	DÓNDE	QUIÉN LO IMPARTE
Desarrollo del siguiente nivel del idioma en valenciano	Curso de idiomas Valenciano C2	144 HORAS 96 sesiones de 1'5 h/sesión	Durante el curso escolar Fuera del horario laboral	Biblioteca del instituto	Jefe de departamento de Valenciano
Adquisición de formación para nuevos idiomas	Curso de idiomas Inglés B1	90 HORAS 60 sesiones de 1'5 h/sesión	Durante el curso escolar Fuera del horario laboral	Biblioteca del instituto	Jefe de departamento de Inglés
Ayuda para impartir la docencia y atender al alumnado	Curso de aula inclusiva	30 HORAS 30 sesiones de 1h/sesión	Durante el curso escolar Fuera del horario laboral	Fuera del centro	Personal externo al centro
Ayuda para atender los requerimientos de la docencia y atender al alumnado	Curso de educación en valores	20 HORAS	Al inicio del curso escolar Fuera del horario laboral	On-line	Personal externo al centro

Ayuda para impartir la docencia y solución de problemas del alumnado	Curso de capacidades para la docencia	40 HORAS 20 sesiones de 2h/sesión	Al inicio del curso escolar Fuera del horario laboral	Aula del centro	Jefe de departamento de orientación
Ayuda para impartir la docencia	Curso de motivación al alumnado	30 HORAS 15 sesiones de 2h/sesión 9 sesiones prácticas 6 sesiones teoría	Durante el curso escolar Teoría: dentro del horario laboral Práctica: fuera del horario laboral	Aula del centro	Jefe de departamento de orientación
Formación en TIC's	Curso de tecnologías para la educación	20 HORAS 10 sesiones de 2 h/sesión	Durante el curso escolar	Aula de informática	Jefe de departamento de informática

Tabla 16. Plan de desarrollo propuesto para un profesor de secundaria. Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. PLAN DE DESARROLLO PARA EL PUESTO DE DIRECTOR

PLAN DE DESARROLLO PARA UN DIRECTOR DE INSTITUTO					
COMPETENCIA A DESARROLLAR	ACCIÓN FORMATIVA	DURACIÓN	CUÁNDO	DÓNDE	QUIÉN LO IMPARTE
Adquisición de formación para el desarrollo de nuevos idiomas	Curso de idiomas Valenciano C1	90 HORAS 60 sesiones de 1'5 h/sesión	Durante el curso escolar Fuera del horario laboral	Biblioteca del instituto	Jefe de departamento de Valenciano
Adquisición de formación para el desarrollo de nuevos idiomas	Curso de idiomas Inglés B1	90 HORAS 60 sesiones de 1'5 h/sesión	Durante el curso escolar Fuera del horario laboral	Biblioteca del instituto	Jefe de departamento de Inglés
Ayuda para la gestión de actividades directivas de coordinación con la educación	Curso de gestión educativa	50 HORAS 50 sesiones de 1 h/sesión	Durante el curso escolar Fuera del horario laboral	Fuera del centro	Personal externo al centro
Formación en TIC's	Curso de informática	40 HORAS 20 sesiones de 2h/sesión	Durante el curso escolar Fuera del horario laboral	Aula de informática	Jefe de departamento de informática
Adquisición de nuevos métodos y herramientas para la	Curso de ofimática	30 HORAS 10 sesiones de 3h/sesión	Durante el curso escolar Fuera del horario	Aula de informática	Jefe de departamento de informática

coordinación de actividades del centro			laboral		
Ayuda para atender los requerimientos de la docencia y atender al alumnado	Curso de educación en valores	20 HORAS	Al inicio del curso escolar Fuera del horario laboral	On-line	Personal externo al centro
Adquisición de nuevas herramientas para entender a los empleados del centro y mejorar la coordinación con los mismos	Actividades de role-play	1 TRIMESTRE Horario laboral habitual	Durante el curso escolar Dentro del horario laboral	Aulas del centro	Personal externo al centro
Desarrollo de requerimientos de gestión del instituto	Curso de dirección de centros educativos	40 HORAS	Al inicio del curso escolar Fuera del horario laboral	A distancia	Personal externo al centro
Atención al profesorado y resto del equipo directivo	Curso de motivación a los empleados	30 HORAS 15 sesiones de 2 h/sesión	Al inicio del curso escolar Fuera del horario laboral	Aulas del centro	Jefe de departamento de informática

Tabla 17. Plan de desarrollo propuesto para un director de instituto. Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. PLAN DE DESARROLLO PARA EL PUESTO DE JEFE DE ESTUDIOS

PLAN DE DESARROLLO PARA UN JEFE DE ESTUDIOS					
COMPETENCIA A DESARROLLAR	ACCIÓN FORMATIVA	DURACIÓN	CUÁNDO	DÓNDE	QUIÉN LO IMPARTE
Adquisición de formación para el desarrollo de nuevos idiomas	Curso de idiomas Valenciano C1	90 HORAS 60 sesiones de 1'5 h/sesión	Durante el curso escolar Fuera del horario laboral	Biblioteca del instituto	Jefe de departamento de Valenciano
Adquisición de formación para el desarrollo de nuevos idiomas	Curso de idiomas Inglés B1	90 HORAS 60 sesiones de 1'5 h/sesión	Durante el curso escolar Fuera del horario laboral	Biblioteca del instituto	Jefe de departamento de Inglés
Ayuda para la gestión de actividades directivas de coordinación con la educación	Cursos de gestión educativa	50 HORAS 50 sesiones de 1 h/sesión	Durante el curso escolar Fuera del horario laboral	Fuera del centro	Personal externo al centro
Ayuda para atender los requerimientos de la docencia y atender al	Curso de educación en valores	20 HORAS	Al inicio del curso escolar Fuera del horario laboral	On-line	Personal externo al centro

alumnado					
Atención al profesorado	Curso de motivación a los empleados	30 HORAS 15 sesiones de 2 h/sesión	Al inicio del curso escolar Fuera del horario laboral	Aulas del centro	Jefe de departamento de informática
Ayuda para tratar temas de disciplina y convivencia	Curso sobre la armonía en los centros educativos	50 HORAS	Durante el curso escolar Fuera del horario escolar	A distancia	Personal externo al centro
Formación en TIC's	Competencias digitales básicas	50 HORAS 25 sesiones de 2h/sesión	Durante el curso escolar Dentro del horario escolar	Aula de informática del centro	Jefe de departamento de informática

Tabla 18. Plan de desarrollo propuesto para jefe de estudios de un instituto. Fuente: Elaboración propia.

5.5. RESUMEN DEL CAPÍTULO

A lo largo de este capítulo se exponen los diferentes resultados que se han obtenido a lo largo de este trabajo.

Se muestra en primer lugar, a partir del análisis del APT, los resultados aportados finalmente por la DPT y la EPT para el puesto de profesor de secundaria, director y jefe de estudios del centro.

En base a estos se detallan, en segundo lugar, los resultados relacionados de realizar cada una de las fases para finalmente elaborar los planes de desarrollo en función de los requerimientos de los puestos, ya que es el objetivo principal de este TFG.

Como se ha indicado en alguna ocasión a lo largo de la exposición de este trabajo, la realización de estos planes es una práctica muy extendida en las administraciones y organizaciones públicas, pero no por ello, siempre son acciones formativas eficientes ya que en la mayoría de casos estas actividades de formación no van encaminadas a una formación real, que esté adecuada a las exigencias que hoy en día requieren los puestos de trabajo públicos.

Estos problemas han tratado de solucionarse en este trabajo realizando los planes a partir de los análisis previos correspondientes de cada puesto de manera que cada una de las acciones formativas va encaminada a desarrollar o adquirir una competencia que pertenezca al desempeño del puesto.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

Para terminar el presente trabajo, se van a indicar las conclusiones a las que se ha llegado después de la elaboración del mismo, haciendo un recorrido por los aspectos más destacables y mostrando, más adelante, el cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio.

Las necesidades formativas son cada vez, un aspecto más importante de la gestión de RRHH, y por ello no es suficiente con formarse para un determinado puesto de trabajo, si no que una vez en él, es necesario profundizar de una manera continuada en los conocimientos relacionados. Por ello, mediante este TFG, se forja la convicción de que la capacitación de los RRHH en la función pública, se debe considerar como un importante motor para conseguir un cambio positivo en las organizaciones y un aumento en la motivación de los empleados con su trabajo.

Por un lado, el hecho de que existan organizaciones públicas que todavía no tengan implantados planes de formación o no se les de la importancia suficiente en otras, hace que se plantee que se consideran más sus aspectos negativos que los positivos, lo cual dice mucho sobre el modelo todavía estancado y rígido de los sistemas de gestión de RRHH en el empleo público, lo que no favorece ni a la eficacia ni a la innovación de las organizaciones. Los aspectos negativos que se han detectado con el estudio previo y la realización de este TFG y que se consideran que producen un mayor estancamiento en las organizaciones, no permitiendo avanzar hacia una mejora de la formación, son aquellos relacionados, principalmente, con los gastos de inversión que conlleva, además de la creencia, en muchas ocasiones, por parte de los propios empleados de que aquéllos que acuden a los cursos es debido a una necesidad de formación porque no saben realizar de forma adecuada los aspectos relacionados con su puesto de trabajo, y no tratando, por el contrario, con la suficiente valía a las acciones formativas.

Mientras que por otro lado, existe una tendencia en las organizaciones a proponer acciones de formación, que únicamente se llevan a cabo cuando se produce el ingreso a un cuerpo o a un puesto concreto, en un momento específico, y no a una formación llevada a cabo de forma continuada en el tiempo durante la vida profesional de los empleados, de manera que se puedan ir adaptando a las exigencias del entorno cambiante actual.

Con los planes de formación propuestos, se pretende hacer frente a todos los problemas planteados, creando unas líneas de actuación futuras para la capacitación de los empleados del Instituto de *Picanya*. Se supone por tanto, la formación como un aspecto esencial, aunque hay que usarlo de una manera cuidadosa, ya que su uso desmedido también atañe ciertos riesgos, como sería el caso de proponer acciones formativas inalcanzables, ya sea por falta de medios económicos en el IES o por la propuesta de cumplir unas metas que en la realidad son inaccesibles. De ahí la importancia de un APT bien diseñado, que sirva de base para conocer bien los puestos y disminuir los posibles riesgos que puedan surgir durante la elaboración de los planes de desarrollo.

Asimismo, en las organizaciones públicas, a diferencia de lo que suele suceder en las empresas privadas, no se suele contar en la medida correspondiente con el apoyo de la alta dirección y con la aceptación de los ocupantes de los puestos a analizar, por lo que se dificulta la investigación de los puestos de trabajo y la supervisión de la formación. Como ya se había mencionado en alguna ocasión, para la correcta obtención de la información relacionada con los puestos y la propuesta de unos planes de desarrollo sólidos, el apoyo del equipo directivo es una característica fundamental. En la gestión de los RRHH, este apoyo es de vital importancia para tomar decisiones en cualquier ámbito, ya que sin él, el estudio puede verse gravemente afectado. Es por eso, que hay que destacar el valor que ha tenido durante toda la elaboración de las fases de análisis y de la propuesta de los planes de desarrollo expuestos, el apoyo del equipo de dirección del centro educativo valenciano, desde el primer momento.

Gracias al equipo de dirección, se pudo informar de una manera adecuada a los empleados que se verían afectados por el análisis, disminuyendo así la posibilidad de crear una falsa información acerca del estudio, situación que suele ocurrir cuando no consta un fuerte apoyo. Creando así, una barrera entre los empleados y el analista, dificultando la posibilidad de diseñar e implantar las mejoras. En esas ocasiones, los RRHH pueden optar por creer que el análisis afectaría de algún modo a su puesto de trabajo, incluyendo el riesgo a perderlo. Pero tomando en consideración el caso de este TFG, lo que se pretende es mejorar esos puestos mediante las acciones formativas expuestas y contribuir al cumplimiento de las metas de cada uno y a los objetivos del centro. Aunque es cierto que los APT's tienen igualmente otras utilidades, como puede ser la evaluación del desempeño o la selección y reclutamiento para cubrir los puestos ya existentes, o de nueva creación, de las organizaciones.

Con todo ello, como resultados de la propuesta de formación de este trabajo, se pretende alcanzar, además un aumento en el nivel de motivación de los empleados - mediante la capacitación- de manera que se reduzca de forma sustancial la insatisfacción en el trabajo y se alcancen los objetivos, consiguiendo con todo ello, la mejora competitiva del centro. Se intentan satisfacer las expectativas y necesidades individuales, adaptándolas a las metas del instituto. Por eso, para poder cumplir las metas propuestas, los RRHH deben estar motivados con los objetivos últimos que se pretenden lograr en el centro, por lo que tienen que sentirse identificados y realizados en su puesto de trabajo. Un aumento de la motivación proporciona numerosos beneficios, entre ellos, el aumento del rendimiento de los trabajadores. Además, el ocupar un puesto de trabajo ayuda implícitamente a la integración social del ocupante,

lo que implica un valor añadido, ya que hoy en día no existen puestos aislados si no que se trabaja en equipo. Los puestos, tal como se ha visto en la DPT, están en continua relación con otros, tanto del interior de las organizaciones como del exterior.

Existen muchas técnicas actualmente que pueden servir de ayuda para generar una motivación en los empleados. En el caso de este trabajo, se conseguirían mediante los planes de desarrollo propuestos. Las estrategias de motivación, se pueden dividir en aquellas relacionadas con aspectos económicos y no económicos. En relación a los aspectos económicos, se encontrarían inmersos los salarios recibidos en función del puesto correspondiente, y entre las no económicas por ejemplo mediante el APT, que ayudará a conocer las tareas y requerimientos de los puestos lo que llevará, si se toman en consideración, a un aumento del enriquecimiento del trabajo desempeñado.

Por lo tanto, relacionando todas las conclusiones anteriores, cabe decir que debido a que los RRHH no siempre son iguales, es necesario conocer bien los puestos de trabajo, antes de tomar cualquier tipo de decisión relacionada con los mismos en una organización. Esto se consigue mediante el APT. Este tipo de análisis de los puestos aporta la información básica necesaria que se puede tener en cuenta para tomar decisiones relacionadas con la mayoría de aspectos de la gestión de RRHH. Es necesario realizar este análisis para conocer bien los requerimientos de los puestos de trabajo y a las personas que deberán ocuparlos, ya que una mala decisión relacionada con un puesto que no se ha estudiado previamente, podría tener consecuencias para los otros puestos y la propia organización. Estas consecuencias pueden ir desde las expuestas a lo largo de los párrafos anteriores hasta consideraciones legales.

Para concluir con este capítulo final, se pasa a hacer una correlación entre los objetivos propuestos en el Capítulo I y el cumplimiento de cada uno a lo largo de este TFG.

Destacar que, tal y como se indicó en el punto 1.2, este proyecto tenía como objetivo principal la elaboración de unos planes de desarrollo adecuados y sólidos basados en un APT, de forma que ayudaran a mejorar la formación de los empleados, ya que previamente se había detectado una falta de formación precisa en los mismos. Este objetivo se ha cumplido a través de los objetivos específicos que se expusieron en el mismo punto.

Para conseguir el objetivo principal, ha sido necesario por tanto, alcanzar los objetivos específicos:

- El primer objetivo propuesto trata acerca del conocimiento relacionado con el entorno del centro educativo que se ha presentado. Se propuso este objetivo debido a que se considera necesario, antes de empezar con un análisis de la organización en sí misma, conocer cuál es el entorno inmediato del centro, ya que es necesario su conocimiento para una mejor comprensión del mismo. Es por ello que en los primeros puntos del segundo capítulo de este trabajo, se presenta la localidad en la que está situada, *Picanya*, un pequeño pueblo de Valencia. Haciendo hincapié además, en un pequeño análisis realizado a la población con edad de escolarizarse en alguna de las modalidades de enseñanza existentes en el centro.

- El segundo objetivo que se proponía, es el de examinar la organización objeto de estudio, en el caso de este TFG, el instituto de secundaria *Enric Valor*. En relación con este objetivo se puede exponer que claramente también se ha cumplido, ya que a lo largo de los puntos 2.2 y 2.3 se realiza un extenso recorrido que va desde los inicios y creación del IES hasta llegar a la más absoluta inmediatez, al curso presente. Se indica además su organigrama actual y una tabla con la relación de los departamentos que existen y el número de profesores pertenecientes a cada uno.
- El tercer objetivo consistía en realizar un análisis sobre el marco legal en el que asentar las bases del estudio. Este aspecto se expone en los últimos puntos del capítulo dos. El principal marco legal trata alrededor de dos Reales Decretos, tal como se ha indicado en alguna ocasión a lo largo de este TFG. En el primero, el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público se muestran los aspectos clave relacionados con las innovaciones que en su día aportó el EBEP, tratando temas como qué es un empleado público, las clases de funcionario existentes, modalidades de carrera y la clasificación de los funcionarios de carrera. En este punto cabe recordar que hay que tener en cuenta que los planes de desarrollo propuestos en este trabajo van relacionados con la modalidad de carrera horizontal, ya que provocarán una mejora en la formación y adquisición de nuevas habilidades en los puestos de trabajo que se han examinado. Y en segundo lugar, el Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria mediante el cual se detallan los tipos de órganos existentes en un instituto de educación secundaria y las características de cada uno de ellos. Con todo este marco legal se conoce en profundidad los aspectos básicos en los que basar el avance posterior de este trabajo.
- Los siguientes tres objetivos están íntimamente relacionados entre sí. El primero que se proponía era el de diferenciar los términos de formación y desarrollo, objetivo relacionado con su sucesor, el de conocer qué son exactamente los planes de desarrollo y este con el siguiente, el de conocer los tipos de formación que existen para seleccionar las herramientas más adecuadas para elaborar los planes. Este punto es importante, ya que mediante estos aspectos se realiza una extensa exposición de uno de los puntos claves de este trabajo, adquiriendo un conocimiento adecuado y exhaustivo para la correcta elaboración de los planes propuestos. Es por ello que debido a su importancia, estos objetivos ocupan la mayor parte del capítulo tercero.
- Los siguientes tres objetivos, que forman el resto del capítulo tres, también están relacionados entre sí, ya que se necesita la información de unos y de otros para que el análisis tenga sentido. El primero, saber qué es un APT y cómo diseñarlo para poder llevar a cabo la recogida de información de cada uno de los puestos de trabajo objeto de análisis. Y finalmente mediante esta información obtenida diseñar los documentos de recogida de dicha información, concretamente la DPT y la EPT. Ésta es la otra información clave que se ha necesitado para establecer los planes de desarrollo. Se realiza un profundo análisis de estos aspectos, tratando

qué son y cómo se elaboran, ya que, tal como se ha visto a lo largo del presente trabajo, son la base fundamental para elaborar las acciones formativas asociadas a los puestos.

Además de todo ello, existe un capítulo de metodología, dónde se expone como se han llevado concretamente cada punto a la práctica en este trabajo, y en el capítulo quinto se pueden ver los resultados y las propuestas de los planes de desarrollo elaborados concretamente para los puestos de trabajo que se han analizado a lo largo de las páginas anteriores, cumpliendo así con el décimo objetivo y el fin último de la elaboración de este TFG. Aumentando así el conocimiento de los lectores de este trabajo, y de la autora del mismo, sobre el ámbito de gestión y también de capacitación y desarrollo de los RRHH.

Es cierto que este TFG tiene varias limitaciones que hay que tener en cuenta. La primera es que no se pueden llevar a cabo todas las fases de los planes de desarrollo, ya que únicamente se llega hasta la fase de diseño y elaboración de los mismos. Sería interesante que en algún momento, este proyecto pueda servir de base para realizar unos planes de desarrollo y poder llevarlos además a la práctica, así como realizar una evaluación final de los mismos después de haberlos implantados, para saber su grado de eficacia y diseñar las posibles mejoras. La segunda limitación ha sido la falta de aceptación del APT por algunos docentes, ya que de 57 únicamente contestaron 9. Si se logrará realizar el APT a todos los perfiles del instituto, la planificación de una formación continuada se vería muy favorecida.

Como conclusión final, destacar que por un lado, la implantación de los planes de desarrollo aportarían, por tanto, numerosos beneficios a los empleados del instituto, ya que mejorarían su formación de la manera adecuada, y con ello, probablemente a la larga, su situación profesional. Al estar íntimamente relacionados con el APT se solventa el problema que se planteaba también al inicio de este trabajo, ya que no se trata de un simple listado de cursos ofrecidos, si no que las acciones formativas propuestas están en relación con las exigencias de cada puesto de trabajo. Por otro lado, contribuirían a mejorar la situación del instituto, cumpliendo con los objetivos propios del mismo mediante una mejora formativa en los puestos donde se implantan, se produciría una ventaja competitiva sobre otros centros donde no se hayan diseñado, los empleados estarán mejor cualificados, habrá más demanda de empleo en el IES y el nivel de la calidad de la enseñanza también se verá mejorado.

BIBLIOGRAFÍA

Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. Carrasco Carrasco, José. 2009. Número 2, Murcia : Revista Electrónica CEMCI, 2009.

BOE. 2016. Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los institutos de educación secundaria. [En línea] Gobierno de España, 2016. [Data: 10 / Junio / 2016.] <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1996-3834>.

—. 2016. Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. [En línea] Gobierno de España, 2016. [Data: 02 / Junio / 2016.] <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-11719>.

Dessler, Gary. 2009. *Administración de recursos humanos*. Decimoprimera edición. México : Pearson Educación, 2009. ISBN: 978-607-442-285-6.

Dirección General de la Función Pública. 2016. Castilla La-Mancha. [En línea] 26 / Enero / 2016. [Data: 24 / Junio / 2016.]

<http://www.castillalamancha.es/gobierno/haciendayaapp/actuaciones/plan-de-formacion-para-los-empleados-publicos-de-la-administracion-de-la-junta-de-comunidades-de>.

Fernández-Ríos, Manuel. 1995. *Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. s.l. : Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995. ISBN: 84-7978-229-3.

García-Tenorio, Jesús i Sabater, Ramón. 2004. *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid : Thomson Editores Spain Paraninfo, S. A., 2004. ISBN: 84-9732-243-6.

Gómez- Mejía, Luis R., Balkin, David B. i Cardy, Robert L. 2001. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición. Madrid : Pearson Educación, S. A., 2001. ISBN: 978-84-205-4356-7.

INAP. 1940. Instituto Nacional de la Administración Pública. [En línea] Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 1940. [Data: 24 / Junio / 2016.] <http://www.inap.es/aprendizaje>.

INE. 2016. Instituto Nacional de Estadística. [En línea] 2016. [Data: 14 / Junio / 2016.] <http://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p05/a2015/l0/&file=00046006.px&L=0>.

Martínez Pedrós, Daniel i Milla Gutiérrez, Artemio. 2012. *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid : Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2012. ISBN: 978-9969-417-7.

Mondy, R. Wayne. 2010. *Administración de recursos humanos*. Decimoprimera edición. México : Pearson Educación, 2010.

Patricio Jiménez, Daniel. 2016. *Manual de recursos humanos.* Madrid : ESIC Editorial, 2016.
ISBN: 978-84-16462-91-9.

Rodríguez Fernández, Andrés. 1996. *Los recursos humanos en las Administraciones Públicas.*
Madrid : Editorial TECNOS, S. A., 1996. ISBN: 84-309-2633-X.

Villoria Mendieta, Manuel i del Pino Matute, Eloísa. 2009. *Dirección y gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas.* Madrid : Editorial TECNOS (Grupo ANAYA, S.A.), 2009. ISBN: 978-84-309-4450-7.

ANEXOS

ANEXO I ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

APT1. PROFESOR DE SECUNDARIA

FICHA DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Profesor de secundaria
FECHA DEL ANÁLISIS	Mayo 2016
FECHA DE EXPIRACIÓN	Mayo 2019
JORNADA LABORAL/SEMANA	37'5 horas/semana
CLASIFICACIÓN	A1. Funcionario de carrera
TOTAL PUESTOS ANALIZADOS	7

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO

Realice un breve resumen sobre el propósito general de su puesto de trabajo.

El objetivo de este puesto consiste en impartir clase de la materia correspondiente, prestando atención a su vez a todos los requerimientos del alumnado, colaborando en la formación de los jóvenes en el ámbito personal y ciudadano.

PUESTOS SUPERIORES Y SUBORDINADOS

- PUESTOS SUBORDINADOS.

¿Existe algún puesto de trabajo bajo su supervisión? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

No.

- PUESTO SUPERIOR.

Nombre del puesto del inmediato superior.

Jefe de departamento.

RELACIONES LABORALES

- INTERNAS.

Indique con qué puesto o puestos internos del centro en el que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo.

PUESTO	DEPARTAMENTO/ CARGO DIRECTIVO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual, anual)	MEDIO DE COMUNICACIÓN (telefónico, e- mail, presencial)
Jefe departamento	Todos los departamentos	Diaria Semanal	Presencial E-mail Telefónico
Tutores de los alumnos	Todas las clases	Cuando se requiera	Presencial
Profesores	De cada una de las materias	Cuando se requiera	Presencial
Jefa de estudios	Equipo directivo	Semanal Diaria Mensual	Presencial E-mail
Orientador	Departamento de orientación	Mensual Semanal	Presencial E-mail

- EXTERNAS.

Indique con qué puesto o puestos externos al centro en el que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo. En caso de no darse este tipo de relaciones pase a la siguiente cuestión.

PUESTO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual, anual)	MEDIO DE COMUNICACIÓN (telefónico, e-mail, presencial)
Comerciales editoriales	Anual	E-mail Telefónico
Coordinadores de actividades extraescolares	Anual	E-mail Telefónico

TAREAS

Indique de manera detallada las tareas que realiza en su puesto de trabajo.

<p>DIARIAS</p> <p>(Tareas que realiza todos los días.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar e impartir las clases • Corregir deberes • Realizar guardias • Revisar e-mail • Controlar faltas de asistencia • Control del material • Atención individual de alumnos
<p>PERIÓDICAS</p> <p>(Tareas que realiza de forma semanal o quincenal.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con padres-madres • Reunión con otros profesores • Reunión con tutores • Preparar exámenes • Corrección de exámenes • Informar a los alumnos sobre actividades • Entrevista con alumnos en tutorías.
<p>OCASIONALES</p> <p>(Tareas que realiza de forma mensual o bimensual.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de salidas y actividades extraescolares • Planificación y preparación de charlas • Reuniones extraordinarias • Solucionar problemas de tutoría • Asistencia a cursos

¿Realiza tareas que no estén incluidas en la descripción de su puesto de trabajo? En caso afirmativo descríbalas.

En ocasiones es necesario preparar material adicional para el alumnado, así como recordar normas de educación.

¿Cree que actualmente realiza alguna tarea innecesaria? En caso afirmativo descríbala.

Sí. Trabajo burocrático.

OBLIGACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique cuáles son las principales obligaciones relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo.

- Educación personalizada y adecuada a los alumnos.
- Adecuación de los temarios al alumnado.
- Hacer que las clases sean dinámicas, que los alumnos comprendan los contenidos y no los memoricen.
- Control del alumnado.

- Motivar a los alumnos y transmitir inquietudes.
- Educar emocionalmente a los alumnos.
- Formarse de manera continua
- Informar a los superiores

RESPONSABILIDADES

Indique en caso de que su puesto de trabajo tenga algún tipo de responsabilidad asociada.

ASPECTOS ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar el presupuesto del departamento
SOBRE BIENES MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el material en buen estado • Control del aula
OTROS	X

TOMA DE DECISIONES

Indique qué decisiones toma normalmente en su puesto de trabajo y si las mismas son propuestas por un superior o las toma usted.

- | | | |
|---------------------------|--|---|
| • Hablar con las familias | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Usted |
| • Adecuar los contenidos | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Usted |
| • Temario para cada curso | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Usted |
| • Orden de dar el temario | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Usted |
| • Preparación de clases | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Usted |
| • Realización de exámenes | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Usted |
| • Puntuar evaluaciones | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Usted |
| • Trabajos a realizar | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Usted |

ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS

Marque la opción correspondiente con los estudios mínimos requeridos para el desarrollo de su puesto de trabajo.

- No se requiere educación formal
- Título educación secundaria obligatoria o equivalente
- Título de bachiller o equivalente
- Título técnico superior

- Título universitario o equivalente
- Título posgrado
- Otros (Especifique: _____)

IDIOMAS

¿Existe obligación de tener algún título de idiomas determinado para el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo enumere.

Sí. Valenciano C1.

ESTUDIOS RECOMENDADOS

Indique si hay otros conocimientos que el ocupante del puesto deba poseer.

Es recomendable poseer títulos de idiomas, realizar cursos de aula inclusiva o educación en valores.

EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA

Marque la opción correspondiente con la experiencia laboral que se requiere en su puesto de trabajo.

- Ninguna Menos de 1 año
- De 1 a 3 años De 3 a 5 años
- Más de 5 años Otros (Especifique: _____)

CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

- UBICACIÓN.

Marque la opción correspondiente al lugar donde se encuentra ubicado su lugar de trabajo.

- Espacio abierto
- Espacio cerrado
- No tengo una ubicación fija
- Otros (Especifique: _____)

CONDICIONES AMBIENTALES

Marque la opción correspondiente a las condiciones ambientales donde realiza su trabajo.

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Espacio luminoso | <input type="checkbox"/> Oscuridad |
| <input checked="" type="checkbox"/> Poca ventilación | <input type="checkbox"/> Buenos olores |
| <input checked="" type="checkbox"/> Ruido | <input type="checkbox"/> Silencio |
| <input type="checkbox"/> Calor o frío excesivo | <input type="checkbox"/> Temperatura adecuada |
| <input type="checkbox"/> Amplitud | <input type="checkbox"/> Espacios pequeños |
| <input checked="" type="checkbox"/> Limpieza adecuada | <input type="checkbox"/> Suciedad |
| <input type="checkbox"/> Otros (Especifique: _____) | |

SEGURIDAD Y RIESGOS LABORALES

¿Existe algún tipo de riesgo relacionado con su puesto de trabajo? En caso afirmativo descríbalos.

Varias alturas y en ocasiones existencia de cables eléctricos.

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Marque la opción correspondiente a aquellos objetos que utilice normalmente para desempeñar su puesto.

- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Materiales de escritura | <input type="checkbox"/> Escáner |
| <input checked="" type="checkbox"/> Fotocopiadora | <input checked="" type="checkbox"/> Proyector de diapositivas |
| <input checked="" type="checkbox"/> Impresora | <input checked="" type="checkbox"/> Pizarra |
| <input checked="" type="checkbox"/> Ordenador | <input checked="" type="checkbox"/> Objetos punzantes (Cúter, tijeras) |
| <input type="checkbox"/> Otros (Especifique:___) | |

COMPETENCIAS REQUERIDAS

- HABILIDADES FÍSICAS, MENTALES Y RASGOS PERSONALES.

Indique las opciones relativas a las habilidades físicas, mentales y características personales que se requieren en su puesto de trabajo.

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Memoria corto plazo | <input checked="" type="checkbox"/> Memoria largo plazo |
|---|---|

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Estar sentado largos períodos de tiempo | <input checked="" type="checkbox"/> Don de gentes |
| <input checked="" type="checkbox"/> Estar de pie largos períodos de tiempo | <input type="checkbox"/> Andar |
| <input checked="" type="checkbox"/> Se necesita atención constante en cada tarea | <input checked="" type="checkbox"/> Agilidad visual |
| <input type="checkbox"/> Grandes esfuerzos físicos (Coger peso, etc.) | <input checked="" type="checkbox"/> Agilidad manual |
| <input checked="" type="checkbox"/> Elevado ritmo de trabajo | <input type="checkbox"/> Bajo ritmo de trabajo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Decisiones rápidas | <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Mucha organización | <input checked="" type="checkbox"/> Desplazamientos |
| <input checked="" type="checkbox"/> Autoridad personal | <input checked="" type="checkbox"/> Autocontrol |
| <input checked="" type="checkbox"/> Paciencia | <input type="checkbox"/> Otros (Especifique: __) |

ESTÁNDARES DE TRABAJO

¿Existen estándares de trabajo relacionados con su puesto? En caso afirmativo enumérelos.

Sí. Cumplir con la programación didáctica, plazos de entrega de las actividades, plazos para realizar exámenes, poner las notas y realizar las evaluaciones y que las clases tengan una duración de 55 minutos.

PUESTO DE ASCENSO

¿Cuál es su puesto de ascenso? En caso afirmativo indíquelo:

Jefe de departamento.

Observaciones del ocupante del puesto:

Las 37'5 horas laborales a la semana están repartidas de la siguiente manera:

- 20 horas lectivas
- 5 horas de reuniones, actividades extraescolares y guardias
- 5 horas de cómputo mensual para lo anterior
- 7'5 horas de trabajo en casa para preparación de clases y correcciones

Observaciones analista:

El APT mostrado expone el acuerdo entre los ocupantes del puesto de profesor de secundaria, la analista y el equipo directivo.

APT2. DIRECTOR DEL CENTRO

FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE DEL PUESTO	Director
FECHA DEL ANÁLISIS	Mayo 2016
FECHA DE EXPIRACIÓN	Mayo 2019
JORNADA LABORAL	37'5 horas
CLASIFICACIÓN	A1.Funcionario de carrera
TOTAL PUESTOS ANALIZADOS	1

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO

Realice un breve resumen sobre el propósito general de su puesto de trabajo.

El objetivo de este puesto es tratar de planificar y organizar el centro en todos sus ámbitos.

PUESTOS SUPERIORES Y SUBORDINADOS

- SUBORDINADOS.

¿Existe algún puesto de trabajo bajo su supervisión? En caso afirmativo, indique el nombre de los puestos correspondientes.

Sí. El equipo directivo (jefa de estudios, secretaria, vicedirector), todo el profesorado, comisión de coordinación pedagógica.

- SUPERIOR.

Nombre del puesto del inmediato superior.

Inspectora de trabajo.

RELACIONES LABORALES

- INTERNAS.

Indique con qué puesto o puestos internos del centro en el que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo.

PUESTO	DEPARTAMENTO/ CARGO DIRECTIVO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual, anual)	MEDIO DE COMUNICACIÓN (telefónico, e- mail, presencial)
Equipo directivo	Todo el resto del equipo directivo	Diaria	Presencial
Profesorado	Valenciano	Semanal	Presencial E-mail
Profesorado	Resto de departamentos	Diaria	Presencial E-mail
Jefes de departamento	Comisión Coordinación Pedagógica	Trimestral	Presencial
AMPA	Junta directiva	Trimestral	Presencial

- EXTERNAS.

Indique con qué puesto o puestos externos al centro en el que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo. En caso de no darse este tipo de relaciones pase a la siguiente cuestión.

PUESTO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual, anual)	MEDIO DE COMUNICACIÓN (telefónico, e-mail, presencial)
Servicios sociales	Aproximadamente mensual	Telefónica Presencial
Técnico de ayuntamiento	Aproximadamente bimensual	Telefónica Presencial

TAREAS

Indique de manera detallada las tareas que se llevan a cabo en su puesto de trabajo.

<p>DIARIAS</p> <p>(Tareas que realiza todos los días.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades académicas • Entrevistas con el profesorado • Seguimiento de actividades • Supervisión del comedor • Coordinación del equipo directivo
<p>PERIÓDICAS</p> <p>(Tareas que realiza de forma semanal o quincenal.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con padres-madres • Entrevistas con los representantes de AMPA • Reuniones de comisiones, de claustro y del consejo escolar
<p>OCASIONALES</p> <p>(Tareas que realiza de forma mensual o bimensual.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de inspección y con la consejería de educación • Asistencia a cursos

¿Realiza tareas que no estén incluidas en la descripción de su puesto de trabajo? En caso afirmativo descríbalas.

Sí. Mantenimiento de las instalaciones.

¿Cree que actualmente realiza alguna tarea innecesaria? En caso afirmativo descríbala.

No.

OBLIGACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique cuáles son las principales obligaciones relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo.

Coordinar al claustro de profesores.
Atención a las familias.

RESPONSABILIDADES

Indique en caso de que su puesto de trabajo tenga algún tipo de responsabilidad asociada.

ASPECTOS ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar el presupuesto de gastos de funcionamiento del centro.
SOBRE BIENES MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en buen estado todas las infraestructuras del centro.
OTROS	X

TOMA DE DECISIONES

Indique qué decisiones toma normalmente en su puesto de trabajo y si las mismas son propuestas por un superior o las toma usted.

- | | | |
|---|--|---|
| • Horario del centro | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Usted |
| • Reuniones de Claustro y consejo escolar | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Usted |
| • Calendario académico | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Usted |
| • Pruebas de escolarización | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Usted |

ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS

Marque la opción correspondiente con los estudios mínimos requeridos para el desarrollo de su puesto de trabajo.

- No se requiere educación formal
- Título educación secundaria obligatoria o equivalente
- Título de bachiller o equivalente
- Título técnico superior
- Título universitario o equivalente
- Título posgrado
- Otros (Especifique: _____)

IDIOMAS

¿Existe obligación de tener algún título de idiomas determinado para el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo enumere.

No.

ESTUDIOS RECOMENDADOS

Indique si hay otros conocimientos que el ocupante del puesto deba poseer.

Se recomienda poseer títulos de idiomas (concretamente valenciano), conocer las nuevas tecnologías.

EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA

Marque la opción correspondiente con la experiencia laboral que se requiere en su puesto de trabajo.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ninguna | <input type="checkbox"/> Menos de 1 año |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años | <input type="checkbox"/> De 3 a 5 años |
| <input checked="" type="checkbox"/> Más de 5 años | <input type="checkbox"/> Otros (Especifique: _____) |

CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

- UBICACIÓN.

Marque la opción correspondiente al lugar donde se encuentra ubicado su lugar de trabajo.

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Espacio abierto |
| <input checked="" type="checkbox"/> Espacio cerrado |
| <input type="checkbox"/> No tengo una ubicación fija |
| <input type="checkbox"/> Otros (Especifique: _____) |

CONDICIONES AMBIENTALES

Marque la opción correspondiente a las condiciones ambientales donde realiza su trabajo.

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Espacio luminoso | <input type="checkbox"/> Oscuridad |
| <input type="checkbox"/> Poca ventilación | <input type="checkbox"/> Buenos olores |
| <input type="checkbox"/> Ruido | <input type="checkbox"/> Silencio |
| <input checked="" type="checkbox"/> Calor o frío excesivo | <input type="checkbox"/> Temperatura adecuada |
| <input type="checkbox"/> Amplitud | <input type="checkbox"/> Espacios pequeños |

- Limpieza adecuada Suciedad
- Otros (Especifique: _____)

SEGURIDAD Y RIESGOS LABORALES

¿Existe algún tipo de riesgo relacionado con su puesto de trabajo? En caso afirmativo descríbalos.

No.

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Marque la opción correspondiente a aquellos objetos que utilice normalmente para desempeñar su puesto.

- Materiales de escritura Escáner
- Fotocopiadora Proyector de diapositivas
- Impresora Pizarra
- Ordenador Objetos punzantes (Cúter, tijeras)
- Otros (Especifique: _____)

COMPETENCIAS REQUERIDAS

- HABILIDADES FÍSICAS, MENTALES Y RASGOS PERSONALES.

Indique las opciones relativas a las habilidades físicas, mentales y características personales que se requieren en su puesto de trabajo.

- | | |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Memoria corto plazo | <input type="checkbox"/> Memoria largo plazo |
| <input type="checkbox"/> Estar sentado largos períodos de tiempo | <input checked="" type="checkbox"/> Don de gentes |
| <input type="checkbox"/> Estar de pie largos períodos de tiempo | <input type="checkbox"/> Andar |
| <input checked="" type="checkbox"/> Se necesita atención constante en cada tarea | <input type="checkbox"/> Agilidad visual |
| <input type="checkbox"/> Grandes esfuerzos físicos (Coger peso, etc.) | <input type="checkbox"/> Agilidad manual |
| <input checked="" type="checkbox"/> Elevado ritmo de trabajo | <input type="checkbox"/> Bajo ritmo de trabajo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Decisiones rápidas | <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Mucha organización | <input type="checkbox"/> Desplazamientos |

Autoridad personal

Autocontrol

Paciencia

Otros (Especifique: _____)

ESTÁNDARES DE TRABAJO

¿Existen estándares de trabajo relacionados con su puesto? En caso afirmativo enumérelos.

No.

PUESTO DE ASCENSO

¿Conoce cuál es su puesto de ascenso? En caso afirmativo indíquelo:

X.

Observaciones del ocupante del puesto:

Las 37'5 horas laborales a la semana están repartidas de la siguiente manera:

- 10 horas lectivas
- 10 horas de desarrollo del cargo de profesor
- 5 horas de reuniones, actividades extraescolares y guardias
- 5 horas de cómputo mensual para lo anterior
- 7'5 horas de trabajo en casa para preparación de clases y correcciones

Observaciones analista:

El APT mostrado expone el acuerdo entre el ocupante del puesto de director, la analista y el resto del equipo directivo.

APT3. JEFE DE ESTUDIOS

FICHA DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de estudios
FECHA DEL ANÁLISIS	Mayo 2016
FECHA DE EXPIRACIÓN	Mayo 2019
JORNADA LABORAL/SEMANA	37'5 horas/semana
CLASIFICACIÓN	A1. Funcionario de carrera
TOTAL PUESTOS ANALIZADOS	1

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO

Realice un breve resumen sobre el propósito general de su puesto de trabajo.

Hay que organizar el horario del centro, planificar los diferentes momentos académicos y ayudar a mantener el ambiente de trabajo.

PUESTOS SUPERIORES Y SUBORDINADOS

- SUBORDINADOS.

¿Existe algún puesto de trabajo bajo su supervisión? En caso afirmativo indique el nombre de los puestos correspondientes.

Sí. El profesorado del centro.

- SUPERIOR INMEDIATO.

Nombre del puesto del inmediato superior.

Director del centro.

RELACIONES LABORALES

- INTERNAS.

Indique con qué puesto o puestos internos del centro en el que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo.

PUESTO	DEPARTAMENTO/ CARGO DIRECTIVO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual, anual)	MEDIO DE COMUNICACIÓN (telefónico, e- mail, presencial)
Director	Equipo directivo	Diaria	Presencial
Otros miembros del equipo directivo	Secretaria, vicedirector, coordinador ESO	Diaria Semanal	Presencial
Jefes de departamento	Todos los departamentos	Depende de las circunstancias	E-mail Presencial
Profesorado	Todo el profesorado del centro	Depende de las circunstancias	E-mail Presencial

- EXTERNAS.

Indique con qué puesto o puestos externos al centro en el que trabaja mantiene relaciones laborales durante el desempeño de su trabajo. En caso de no darse este tipo de relaciones pase a la siguiente cuestión.

PUESTO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual, anual)	MEDIO DE COMUNICACIÓN (telefónico, e-mail, cara a cara)
Servicios sociales	Mensual	Telefónica E-mail Cara a cara

TAREAS

Indique de manera detallada las tareas que se llevan a cabo en su puesto de trabajo.

DIARIAS (Tareas que realiza todos los días.)	<ul style="list-style-type: none">• Asistencia al profesorado• Tratar temas de disciplina y convivencia en el centro• Coordinación con la dirección• Coordinación con el departamento de orientación
PERIÓDICAS (Tareas que realiza de forma semanal o quincenal.)	<ul style="list-style-type: none">• Atención de padres y alumnos• Reuniones con los jefes de departamento, equipo directivo, servicios sociales, claustro de profesores y consejo escolar
OCASIONALES (Tareas que realiza de forma mensual o bimensual.)	<ul style="list-style-type: none">• Reuniones de inspección

¿Realiza tareas que no estén incluidas en la descripción de su puesto de trabajo? En caso afirmativo descríbalas.

No.

¿Cree que actualmente realiza alguna tarea innecesaria? En caso afirmativo descríbala.

Tareas relacionadas con temas de burocracia.

OBLIGACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Indique cuáles son las principales obligaciones relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo.

Procurar que el profesorado esté reconocido y se sienta apoyado.
Estar a disposición del alumnado y las familias.

RESPONSABILIDADES

Indique en caso de que su puesto de trabajo tenga algún tipo de responsabilidad asociada.

ASPECTOS ECONÓMICOS	X
SOBRE BIENES MATERIALES	X
OTROS	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar el horario laboral del profesorado.• Establecer el calendario de sesiones de evaluación y claustros.

TOMA DE DECISIONES

Indique qué decisiones toma normalmente en su puesto de trabajo y si las mismas son propuestas por un superior o las toma usted.

- Sanciones Superior Usted
- Establecer calendarios Superior Usted

ESTUDIOS MÍNIMOS REQUERIDOS

Marque la opción correspondiente con los estudios mínimos requeridos para el desarrollo de su puesto de trabajo.

- No se requiere educación formal
- Título educación secundaria obligatoria o equivalente
- Título de bachiller o equivalente
- Título técnico superior
- Título universitario o equivalente
- Título posgrado
- Otros (Especifique: _____)

IDIOMAS

¿Existe obligación de tener algún título de idiomas determinado para el desempeño de su puesto de trabajo? En caso afirmativo enumere.

No.

ESTUDIOS RECOMENDADOS

Indique si hay otros conocimientos que el ocupante del puesto deba poseer.

Título de idiomas en valenciano B1.

EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA

Marque la opción correspondiente con la experiencia laboral que se requiere en su puesto de trabajo.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ninguna | <input type="checkbox"/> Menos de 1 año |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años | <input type="checkbox"/> De 3 a 5 años |
| <input checked="" type="checkbox"/> Más de 5 años | <input type="checkbox"/> Otros (Especifique: _____) |

CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

- UBICACIÓN.

Marque la opción correspondiente al lugar donde se encuentra ubicado su lugar de trabajo.

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Espacio abierto |
| <input checked="" type="checkbox"/> Espacio cerrado |
| <input type="checkbox"/> No tengo una ubicación fija |
| <input type="checkbox"/> Otros (Especifique: _____) |

CONDICIONES AMBIENTALES

Marque la opción correspondiente a las condiciones ambientales donde realiza su trabajo.

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Espacio luminoso | <input type="checkbox"/> Oscuridad |
| <input type="checkbox"/> Poca ventilación | <input type="checkbox"/> Buenos olores |
| <input type="checkbox"/> Ruido | <input type="checkbox"/> Silencio |
| <input checked="" type="checkbox"/> Calor o frío excesivo | <input type="checkbox"/> Temperatura adecuada |
| <input type="checkbox"/> Amplitud | <input type="checkbox"/> Espacios pequeños |
| <input type="checkbox"/> Limpieza adecuada | <input type="checkbox"/> Suciedad |

Otros (Especifique: _____)

SEGURIDAD Y RIESGOS LABORALES

¿Existe algún tipo de riesgo relacionado con su puesto de trabajo? En caso afirmativo descríbalos.

Riesgos de naturaleza emocional: estrés.

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Marque la opción correspondiente a aquellos objetos que utilice normalmente para desempeñar su puesto.

Materiales de escritura

Escáner

Fotocopiadora

Proyector de diapositivas

Impresora

Pizarra

Ordenador

Objetos punzantes (Cúter, tijeras)

Otros (Especifique: _____)

COMPETENCIAS REQUERIDAS

HABILIDADES FÍSICAS, MENTALES Y RASGOS PERSONALES

Indique las opciones relativas a las habilidades físicas, mentales y características personales que se requieren en su puesto de trabajo.

Memoria corto plazo

Memoria largo plazo

Estar sentado largos períodos de tiempo

Don de gentes

Estar de pie largos períodos de tiempo

Andar

Se necesita atención constante en cada tarea

Agilidad visual

Grandes esfuerzos físicos (Coger peso, etc.)

Agilidad manual

Elevado ritmo de trabajo

Bajo ritmo de trabajo

Decisiones rápidas

Trabajo en equipo

Mucha organización

Desplazamientos

Autoridad personal

Autocontrol

Paciencia

Otros (Especifique: Justicia)

ESTÁNDARES DE TRABAJO

¿Existen estándares de trabajo relacionados con su puesto? En caso afirmativo enumérelos.

Sí. Los plazos a menudo son demasiado cortos para el volumen de trabajo.

PUESTO DE ASCENSO

¿Conoce cuál es su puesto de ascenso? En caso afirmativo indíquelo:

Sí. La dirección del centro.

Observaciones del ocupante del puesto:

Las 37'5 horas laborales a la semana están repartidas de la siguiente manera:

- 10 horas lectivas
- 10 horas de desarrollo del cargo de profesor
- 5 horas de reuniones, actividades extraescolares y guardias
- 5 horas de cómputo mensual para lo anterior
- 7'5 horas de trabajo en casa para preparación de clases y correcciones

Se debe hacer mención al hecho de que para desarrollar el cargo de Jefa de Estudios, en teoría se dispone de 10h/semana. Y se debe hacer otras 10h de clases con correcciones, evaluaciones, preparación de las mismas, atención a las familias, etc.

Se calcula que haría falta una dedicación reconocida de, al menos 15 h como mínimo.

Observaciones analista:

El APT mostrado expone el acuerdo entre el ocupante del puesto de jefe de estudios, la analista y el resto del equipo directivo.