



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN
DE PUESTOS DE TRABAJO:
AYUNTAMIENTO DE JÓDAR**

Alumno: Catalina López Ortega

Octubre, 2017

RESUMEN

El presente trabajo trata de mostrar la importancia de realizar un análisis descriptivo de los puestos de trabajo en una organización. Es una actividad fundamental dentro de las que propone los Recursos Humanos puesto que se obtendrá la información relevante para poder desarrollar el resto de tareas. Por lo tanto, la realización eficiente del análisis, puede llevar a un funcionamiento exitoso de la organización. Tendremos en cuenta la información recogida de cada empleado, la realización de una serie de mejoras de cada puesto y la comprobación de las debilidades que pueda mostrar en su estructura funcional. Así pues, para mostrar la importancia de este estudio, se ha llevado a cabo el análisis sobre la administración pública Galduriense, Ilmo. Ayuntamiento de Jódar.

ABSTRACT

This paper tries to show the importance of realizing an analysis and description of the working places in an organization. It is a fundamental activity inside that it proposes the Human Resources since the relevant information will be obtained to be able to develop the rest of tasks. Therefore, the efficient accomplishment of the analysis, can lead to a successful functioning of the organization. We will bear in mind the information gathered from every employee, the accomplishment of a series of improvements of every position and the checking of the weaknesses that cloud show in its functional structure. This way so, to show the importance of this study, the analysis was carried out on the public administration Galduriense, Jodar'town hall.

ÍNDICE

RESUMEN/ABSTRACT.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO TEORICO: REVISION DE LA LITERATURA.....	5
2.1 ¿Qué son los Recursos Humanos?.....	5
2.2 Evolución y Origen de los Recursos Humanos.....	5
2.2.1 Origen.....	5
2.2.2 Evolución.....	7
2.3 ¿Para que sirve la descripción de los puestos de trabajo?.....	11
2.3.1 Etapas para a realización del análisis.....	12
2.4 ¿Quiénes deben de realizar el análisis de los puestos de trabajo?.....	16
2.5 Metodología para el análisis de los puestos.....	16
3. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN A ESTUDIAR.....	19
3.1 Ayuntamiento de Jódar.....	19
3.1.1 Población.....	20
3.1.2 Economía.....	21
3.2 Estatutos de los empleados públicos.....	21
3.3 La estructuración del Ayuntamiento de Jódar.....	22
4. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	24
4.1. Recopilación de datos sobre los puestos administrativos del Ayuntamiento de Jódar.....	24
4.2 Resultados.....	35
4.3 Mejoras.....	50
5 CONCLUSION.....	51
6 ANEXOS.....	52
7 BIBLIOGRAFIA.....	53
8 WEBGRAFÍA.....	54

1. INTRODUCCION

Este proyecto se centra en analizar y describir los puestos de trabajo administrativos del Ayuntamiento de Jódar, que se ha llevado a cabo tras mi trayectoria como auxiliar administrativo de dicho Ayuntamiento. La importancia de tener en la organización este tipo de análisis, hace que se puedan identificar perfectamente las necesidades formativas de sus empleados, que vienen derivadas de los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones.

Tras la crisis en la que nos encontramos actualmente, el entorno económico se nos presenta muy turbulento y dinámico. Por ello, los directivos se ven obligados a buscar por sí mismos herramientas, que siendo complementarias de la formación de sus empleados, les permita tener de forma más segura información sobre cada uno de ellos y del trabajo que realizan. En definitiva, se intentan superar las desviaciones que se pueden crear como consecuencia de la rápida modernización de la formación y del incremento de la cualificación de los empleados que el entorno demanda.

El principal propósito de este trabajo tratará de identificar el funcionamiento de los diferentes puestos de trabajo y llevar a cabo una serie de nuevas alternativas de trabajo que conseguirán una mejor ejecución de estos.

Los objetivos más destacados que encontraremos se basan en conocer la estructura del Ayuntamiento de Jódar, descomponer el Estatuto Básico del Empleado Público y así familiarizarse con la importancia del puesto de trabajo de un funcionario, describir específicamente los puestos de trabajo de los auxiliar y administrativos tras un previo análisis, del que podremos sacar una ciertas conclusiones para perfeccionar cada uno de los puestos de trabajo.

Para ello, se ha comenzado con un análisis de la evolución de la literatura sobre el concepto de los recursos humanos, un estudio de las metodologías que se pueden llevar a cabo para el análisis de la organización y la elección de uno de estos métodos, que de esta manera, proporcionarán información altamente relevante, a través de una serie de preguntas, por ejemplo: ¿dónde proviene el trabajo?, ¿Qué máquinas y equipos especiales se utilizan?, ¿Qué conocimientos, capacidades y habilidades debe poseer el responsable de realizar el trabajo?, ¿grado de supervisión?, ¿bajo qué condiciones laborales debería realizarse este trabajo?, etc.

Tras el análisis, el trabajo finalizará con unas mejoras con las que queremos adquirir una mejor proyección del trabajo que renueve a la administración pública y pueda llevar a un trabajo mejor realizado y con nuevas expectativas de futuro.

2. MARCO TEORICO: REVISION DE LA LITERATURA.

2.1 ¿Qué son los Recursos Humanos?

El término de Recursos Humanos (RRHH, en adelante) ha ido evolucionando en el tiempo, y tiene una serie de aspectos fundamentales como el reclutamiento, investigación de antecedentes, selección, contratación, entrenamiento, promoción, pago y despido de empleados y contratados.

Decir que el concepto de RRHH puede establecerse en diferentes corrientes, ya que tiene origen en el área de economía y ciencias sociales, donde se utiliza para identificar a uno de los tres factores que lo componen, en este caso nos referiremos al trabajo (siendo los otros dos: tierra y capital). A medida que se fue evolucionando, el hombre se dio cuenta de que un empleado era mucho más que trabajo, ya que según sus características y condiciones, éste podría ser definido como el llamado “capital humano”. Esto nos hace comprender que las personas son un recurso importante para que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva y éxito en el mercado, por lo que se debe tener una mejor administración de este recurso humano. Según Bayo y Merino (2002, pp.175) *“las personas que laboran las empresas son el activo más importantes de ésta, así como uno de los factores determinantes de su progreso”*.

Podemos explicar de manera amplia el concepto de RRHH para que nos lleve a obtener una clara definición de él, y así poder comprender su significado, por ejemplo se define como, *“la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación mutua entre las personas y organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad”* (Maristany, 2000, pp.1). Otra definición la presenta Chiavenato (2000, pp.149) define los recursos humanos como *“un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de psicología industrial y organizacionales, sociología organización, ingeniera industrial, derecho laboral, etc.”* También menciona que éste *“puede definirse de forma grupal o individual, departamento, organizacional o incluso ambiental de la organización”*.

2.2. Origen y Evolución de los Recursos Humanos.

2.2.1 Origen.

El punto de dónde partiremos para comprender el concepto de los RRHH es La Revolución Industrial, en el que se ha encontrado un punto de inflexión para toda la humanidad puesto que trajo consigo la mecanización de tareas en los puestos de trabajo, generando por lo tanto un gran descontento entre los trabajadores.

Uno de los mayores acontecimientos llegó a finales del siglo XIX con la aparición de la Escuela Clásica o Dirección Científica del trabajo, representado por el norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) el cual representaba su obra “Los principios de la Dirección Científica de 1911” (Taylor 1856-1915), que se basa en la idea “*El hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales*”. Esta reflexión se concentra en conocer mejor a los trabajadores y presenta una serie de ideas que son muy útiles para el trabajo que realizan. Taylor nos intenta hacer ver que los empleados en general:

- No necesitan pensar.
- Aplican la ley del mínimo esfuerzo.
- Trabajar en grupo no se ve como beneficioso.
- No tienen iniciativa.
- Solamente se mueven por dinero.

Tras comprobar que las condiciones de vida de estos podrían estar en decadencia por las duras condiciones del trabajo, crearon los llamados sindicatos intentando encontrar alguien que luchara por sus derechos y bienestar. Esto suponía un gran peligro para el desarrollo de las empresas, por lo que se creó los llamados “departamentos de bienestar”, los cuales intentaban mejorar la calidad de trabajo, de vida y educación de los trabajadores.

Con el comienzo de los departamentos de bienestar se puede afirmar que comienza una nueva etapa laboral. Éstos hicieron que los directivos comenzaran a realizar entre otras tareas, selección de personal, negociación con sindicatos, asesoramiento y recogida de mayor cantidad de información sobre el trabajador y sus tareas.

Por lo que se pudo apreciar, el Taylorismo no consiguió resolver los problemas planteados en las empresas, dado que suponía que la motivación de los trabajadores, se basaba en el dinero.

Entre 1927 y 1932, Elton Mayo y Roethlisberger, comenzaron a realizar los famosos experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, la cuál estudiaba la conducta humana en el trabajo. El estudio consistió en realizar transformaciones en las condiciones laborales de cinco trabajadores utilizando la iluminación, para comprobar los cambios que se producían en el rendimiento de éstos. Pudieron apreciar que su rendimiento y productividad aumentaba cuando las condiciones en las que desempeñaban el trabajo eran mejores. El motivo fue demostrar que los trabajadores cambiaban el ritmo de productividad en el trabajo según la atención personalizada de cada uno.

Elton Mayo (1880-1949) demuestra en sus libros que el obrero no es un individuo aislado sino que actúa como miembro de un grupo social, por lo que estaba totalmente en desacuerdo con las teorías de Taylor, según la cual la motivación básica del trabajador era el

salario. Por lo que Mayo exaltaba la motivación del empleado a la hora de realizar su trabajo, propagando unas mejoras con respecto a la comunicación y temas económicos. En la siguiente tabla podemos encontrar las diferencias de cada una de las teorías habladas anteriormente:

Ilustración 1. Teoría clásica vs. Teoría de relaciones humanas

Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
Trata la organización como una máquina	Trata la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	Hace énfasis en las personas
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación plena de la autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas
Confianza en reglas y reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre líneas y staff	Dinámica grupal de interpersonal

Fuente: Página Web Gestipolis

2.2.2 Evolución.

A partir de los años ochenta comienza un cambio en la dirección pasando a tener más importancia los recursos humanos dentro de las organizaciones. Se comenzó a realizar el estudio de las personas, que son el elemento principal de integración en la sociedad. *“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento”* (Herrera Duran, 2011).

Por tanto, la función de las personas tendrán como principales características: (Aguirre et al., 2008):

- Planificación de RRHH, consiste en establecer previsiones acerca de las necesidades y excedentes de las personas y determinar la forma de satisfacer dichas necesidades.

- Obtener los recursos, en base a las necesidades de cada una de las personas detectadas en la planificación de RRHH, se procede al reclutamiento y a la selección de las personas adecuadas para cubrir esa exigencia.

- Aplicar los RRHH, es decir, conseguir que las personas se adapten perfectamente al puesto y a la empresa y desempeñe sus tareas para los que fueron seleccionados de la mejor forma posible.

- Mantener al personal, es decir, satisfacer las necesidades de cada persona a través de la compensación, entendiendo por tal, aquello que los empleados reciben por su labor en la empresa.

Las empresas tendrán que desarrollar sus actividades de manera que se adapten a la alta globalización, por lo que se ven obligadas a realizar cada vez más técnicas sociales formando a sus trabajadores, para que se adecuen rápidamente a los cambios y ganar con esto una ventaja competitiva frente a las demás empresas. Por lo tanto, el factor humano deberá adaptarse al nuevo ambiente socio-económico, el cual tendrá muchos e intensos cambios a lo largo del tiempo.

En la segunda mitad del siglo XX surge el término Gestión de Recursos Humanos (GRRHH). Este criterio se define según Cuesta Santos (2005) como *“La Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha trascendido a la clásica Administración o Dirección de Personal, acogiendo un espectro amplio de actividades o procesos clave. En un sentido amplio a la GRH, competen todas las actividades en las que influyen o son influidas las personas relacionadas con la organización laboral. En términos más específicos, a nivel de la gestión organizacional, la GRH comprende como objeto a todas las acciones directivas y decisiones que implican la relación entre los empleados y la organización laboral. En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH se conceptualiza como activo, y más aún, como inversión de su capital humano realizado por la persona”*.

Otros autores incluyen en la definición de GRH, que consiste en *“la planificación, puesta en práctica y control de un conjunto de actividades capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que permite a las personas que trabajan en la organización alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”* (Chiavenato, 2011, pp.104.).

Siguiendo a Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) los objetivos que queremos alcanzar con GRH se dividen en tres categorías:

➤ Los objetivos explícitos que se tratará de aquellos que están bien especificados y por tanto, son más fáciles de transmitir, como por ejemplo:

- Atraer a candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir competencias necesarias para la organización.

- Retener a los mejores empleados.

- Motivar a los empleados.

- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse

➤ Los objetivos implícitos que subyacen dentro de la filosofía o la cultura de la organización:

- La productividad

- Calidad de vida en el trabajo

- Cumplimiento de las leyes

➤ Los objetivos a largo plazo que son los que muestran el alcance estratégico de la GRH y se refieren a :

- La rentabilidad y competitividad

- Incremento del valor de las empresas

- Mejora de la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Según Quintanilla, Poal, Gutiérrez y Sánchez-Runde (2012, pp.22-23), la gestión de los RRHH se estructura en 5 procesos:

➤ Los procesos Básicos son el punto de partida para la realización de las prácticas de RRHH. Dentro de ellos se distingue el análisis de los puestos de trabajo que según Gómez-Mejía et al. (2008, pp.77) se podría definir como *“un proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo, identificando para ellos las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo”* y la planificación de los RRHH, *“trata de anticiparse y prever el movimiento de personas hacia el interior de la empresa, dentro de ésta y hacia fuera, con el objetivo de hacer un uso de recursos humanos con la mayor eficiencia posible, donde y cuando se necesiten, para alcanzar los objetivos de la organización”*. (Bohlander et al., 2003, pp. 87)

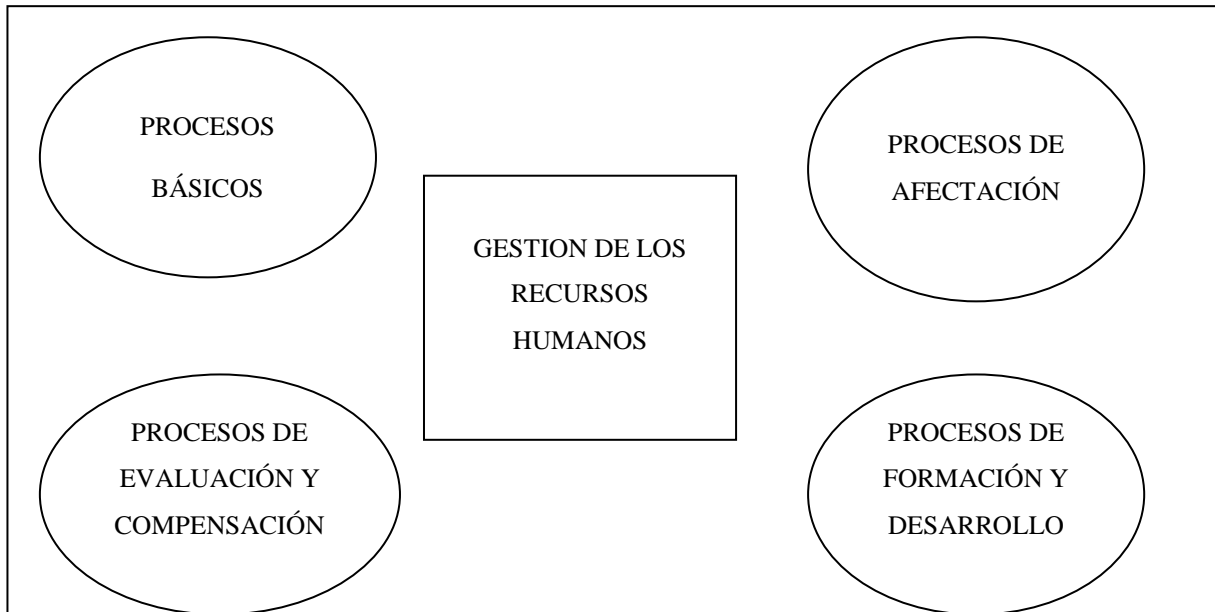
➤ Los procesos de afectación son los procesos que la organización lleva a cabo para buscar incorporar a las personas más adecuadas para cada puesto de trabajo. Dentro de ellos se diferencian el reclutamiento que ha sido definido, según Dolan et al. (2007, pp. 109) como *“el primer paso del proceso de contratación y que supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo”* y el proceso de selección que consistirá en *“la búsqueda de los candidatos más adecuados para ser reclutados en aquellos puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal”* (Chiavenato, 2011, pp.144)

➤ Los procesos de formación y desarrollo que permiten mejorar la capacitación del personal y gestionar su evolución dentro de la empresa. Se han incluido la formación y el desarrollo que se refiere (Chiavenato,2011, pp.322) *“a la capacitación como el proceso educativo a c/p, acoplado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”*. Y la gestión de la carrera profesional que para Werther y Davis (2008, pp. 282) *“está compuesta por las tareas y puestos que desempeña un individuo durante toda su vida laboral.*

➤ Procesos sustractivos, los cuales analizan la desvinculación del trabajador con la empresa, ya sea de forma involuntaria o voluntaria, esta se define según Gómez-Mejía (2008, pp.227) como *“la salida del individuo de la empresa que puede estar motivada por diversas razones: la dimisión, jubilación y jubilación anticipada”*.

➤ Finalizamos con los procesos de evaluación y compensación. En primer lugar definimos la evaluación según Chiavenato (2011) como *“la apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”* y por último según Gómez-Mejía (2008, 374) define la compensación como *“el conjunto de recompensas cuantificables que recibe el empleado por su trabajo”*.

Ilustración 2. Los procesos de la gestión de los recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Ortiz de Urbina Criado y de la Calle Durán, 2014.

En conclusión, hemos podido comprobar que a lo largo del tiempo los recursos humanos se han transformado en una clave esencial para la obtención de ventaja competitiva. Pero las tendencias actuales de gestión buscan una orientación en la que el Análisis del Puesto de Trabajo sea la herramienta básica con la que se conseguirá información sobre todos los recursos, formación y habilidades necesarias, y poder desarrollar cada uno de los puestos que se vienen realizando en cada departamento de una empresa. Por lo que los departamentos de recursos humanos, serán centros para gestionar talento en los que tendrán valor tanto los trabajadores como los intereses que se quieran lograr. Por lo que para conseguir todo esto la fuente de información básica es el análisis y descripción de los puestos de trabajo.

2.3 ¿Para qué sirve la descripción de los puestos de trabajo?

Los puestos de trabajo según Siguiendo a Gómez-Mejías et al., (2008, pp.77), se define como “*un proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo, identificando para ello las tareas, las obligaciones y responsabilidades de cada puesto*”. Otros autores como Dessler (2008, pp.126) lo definen como “*el procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así*

como el tipo de personas que se deben contratar para ocuparlo”. Considerando las aportaciones de diversos autores, De la Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado, 2014, consideran que el concepto de análisis de puestos se define de la siguiente forma *“proceso a través del cual la empresa recopila y analiza información sobre el puesto de trabajo con la intención de identificar tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo, de forma que sirvan para establecer el perfil de cada persona que debería de ocuparlo”.*

Hay que tener en cuenta que el proceso de análisis de los puestos de trabajo es una técnica muy importante, la cual no hay que descuidar, ya que cada puesto y sus tareas serán fundamentales para la organización.

2.3.1 Etapas para la realización del análisis.

La realización del análisis, según de Ortiz de Urbina Criado y de la Calle Durán, (2014, pp.23), que nos lleva a conocer la información relevante de los puestos de trabajo de la organización, se llevará a cabo mediante una serie de etapas. Éste será un proceso sistemático, con 4 etapas (Ilustración 3):

Ilustración 3: Etapas del proceso de análisis de puestos.

ETAPA I: OBJETIVOS DEL ANÁLISIS
ETAPA II: DELIMITACIÓN DEL ANÁLISIS
ETAPA III: ANÁLISIS DE PUESTOS
ETAPA IV: DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Fuente: Elaboración propia a partir de Ortiz de Urbina Criado y de la Calle Durán, 2014.

➤ Etapa I: Objetivos del análisis.

Esta etapa es necesaria para identificar la información que se desea obtener y la forma de hacerlo. Por eso tendremos que tener claro, cuál es el propósito del análisis de los puestos de trabajo, para así escoger la información básica y relevante sobre las actividades propias que desarrolla cada puesto.

El objetivo del análisis de los puestos de trabajo es dar respuesta a seis preguntas claves:

- ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
- ¿Cuándo debería terminarse el trabajo?
- ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
- ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
- ¿Por qué se hace el trabajo?
- ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

De esta forma, podremos obtener un resumen de todos los conocimientos y responsabilidades del trabajo.

➤ Etapa II: Delimitación del análisis.

Se trata de seleccionar los puestos a analizar, en el momento de llevarlo a cabo y las personas que se encargarán de ello. En este caso deberemos de responder las siguientes cuestiones, que nos lleven a centrarnos en un estudio más específico:

- ¿Qué puestos se van a analizar? Ya que no es lo mismo realizar el estudio por primera vez, que si se hace como resultado de algunos cambios en la organización. De este modo, habrá que especificar cual será los puestos que van a estar expuestos al análisis.
- ¿Cuándo se hará el estudio? Hay que tener claro cual será el mejor momento para realizar el análisis. Debería de llevarse a cabo cuando se cree la organización, aunque se producen cambios relevantes que pueden crear otros puestos de trabajo. Por ello, siguiendo a Mondy (2010), habrá 3 ocasiones donde se puede llevar a cabo el análisis:
 - Cuando se crea una empresa y el análisis de los puestos de trabajo se realiza por primera vez.

- Cuando se crean nuevos puestos.
 - Cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de la aplicación de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.
- ¿Quién lo realizará? Cada empresa podrá decidir quien se encarga, que forma que se le pueda encargar a la persona que ocupa el puesto, que se encuentra en otro superior o el encargado del departamento.

➤ Etapa III: Análisis de puestos.

Se tratará de reunir los datos sobre las actividades laborales, conductas por los trabajadores, condiciones laborales y características humanas necesarias. Aunque también es importante repasar la información con las personas que ocupan el puesto y así poder corregir errores y confirmar datos.

Ilustración 4. Ejemplo de Análisis de Puestos de Trabajo.

<p><u>Análisis del puesto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivo general del puesto - Denominación de puesto - Departamento - Horario - etc. <p><u>Descripción de tareas del puesto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cotidianas. - Periódicas. - Ocasionales. <p><u>Recursos Utilizados en el puesto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología. - Herramientas. - Materiales. <p><u>Condiciones ambientales del puesto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lugar - Iluminación - Temperatura - Tipo de trabajo <p><u>Requisitos del puesto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Físicos (Vista, oído, destreza, fuerza...) - Intelectuales (atención, memoria, fluidez verbal, iniciativa...) <p><u>Responsabilidad del puesto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobre equipo - Sobre recursos materiales - Sobre empleados <p><u>Formación y experiencia requerida para el puesto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación mínima - Formación aconsejable - Experiencia - Perfil deseable (edad, cercanía del puesto...)

➤ Etapa IV: Descripción y especificación del puesto.

Se centrará en la recopilación de toda la información previamente analizada. Siguiendo a Dessler (2009, pp. 141) definiremos la descripción como “ *un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo*”, aunque existen diversas formas de definirlo, según Dolan et al. (2007, pp.65) “*es la descripción del puesto que ofrece una lista de aspectos relativas a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas*”. Sin embargo, no existe un formato estándar para redactar este documento siguiendo tres aspectos:

- Identificación del puesto: se recogerá toda la información de datos necesarios para localizar el puesto en la organización. Los contenidos de este campo serán áreas, departamento, denominación...
- Resumen del puesto: Se incluirán la misión, para qué existen los puestos y cuales son los resultados esperados.
- Responsabilidades y obligaciones. En este apartado se explicará: qué hacer, cómo hacer y por qué hacer el trabajo que se lleva a cabo en el trabajo.

Por su parte, la especificación se define como “*las características que deberían tener las personas para ocupar un determinado puesto*” (Werther y Davis (2008, pp. 101), por su parte Dessler (2009, pp. 148) lo define como la respuesta a la pregunta: “*¿Qué rasgos humanos y experiencia se necesitan para desempeñar bien este trabajo?*”. Sin embargo, hay que considerar, siguiendo a Mondy (2010, pp.100) que la especificación del puesto también llamado “*profesiograma*” se definirá como “*un documento que recoge lasa cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico*”.

2.4 ¿Quiénes deben de realizar el análisis de los puestos de trabajo?

Para Dessler, (1996) “*la obtención de los datos para el análisis del puesto requiere por lo general de un especialista en recursos humanos, del ocupante del puesto y su superior*”. El responsable de recursos humanos tendrá que observar y analizar el trabajo que

se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto. Por su parte, el superior y el empleado participarán aportando información sobre él.

Los conceptos más importantes dentro del análisis de los puestos de trabajo, se conocen como tareas, roles y ocupaciones. Que son aspectos fundamentales para la descripción de cada puesto como para la organización, diseño y gestión de trabajo. Con el propósito de ser más específicos, a continuación definiremos los conceptos según Hontagas y Peiro, (1996):

“La tarea es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. La definición científica de la tarea hace referencia al conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño. La tarea es identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, supone, además la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona. La tarea puede ser de cualquier tamaño o grado de complejidad e implica un esfuerzo humano físico o mental, ejercido con algún propósito, que constituye una unidad de trabajo en la que el ejecutor combina tecnología, materiales y equipos con conocimientos y habilidades para conseguir un determinado resultado identificable que puede ser independiente o como un input para otra tarea u otro ejecutor o puesto. La tarea ocurre en un corto período de tiempo y constituye una unidad de acción ejecutada por un individuo, pero puede implicar a más de una persona.

Ocupación se entiende como un concepto más amplio que los anteriores, así suele ser utilizado como sinónimo de oficio, empleo. Suele ser utilizado como agrupación de puestos con características similares. Este término está relacionado con la cualificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Rol, conjunto de conductas que están asociadas a posiciones concretas más que a las personas que las ocupan. Una posición es una unidad de la estructura social que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. El rol laboral es definido como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo”.

2.5 Metodología para el análisis de los puestos.

Para realizar un correcto análisis de puestos, hay que tener en cuenta los pilares básicos de su estructura. Además de conocer perfectamente la eficiencia del puesto y cuál será la selección perfecta de personal, podremos realizar un mejor reparto de funciones, marcar objetivos individuales, confeccionar solicitud de empleo, realizar tramos salariales y aumentar la motivación de los trabajadores, entre otros beneficios.

La definición de los puestos se basa en desarrollar un análisis de los mismos, y así obtener una descripción específica de las tareas que se van a realizar y de cómo

determinar la relación jerárquica. Para conseguirlo correctamente, se ha tenido que definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias que un trabajador deberá de obtener para conseguir su trabajo con éxito.

Según Ortiz de Urbina Criado y de la Calle Durán (2014, pp. 24-26) para reunir los datos sobre cada puesto, la empresa dispondrá de varias fuentes de información, concretando cinco métodos básicos que muy utilizados para conseguir una descripción completa de los puestos a estudiar.

Estos métodos son:

- Entrevistas, de las cuales podremos obtener información directa sobre el trabajo (tareas, obligaciones, estudios, experiencia...). Este tipo de entrevistas puede ser individual, en grupo, o con el supervisor. Tendremos que tener en cuenta que es un método sencillo de utilizar y del cual se puede tener una información detallada de cada puesto a investigar. Aunque tendremos que contar con los inconvenientes del coste, el tiempo necesario que se refiere, la experiencia del analista, etc.
- El método de la observación consiste en estar a la mira del trabajo que efectúa el trabajador a analizar, registrando las características necesarias y esenciales. Este método es más adecuado para puestos manuales con actividades que se desarrollan de forma repetitiva. Es una fuente lenta y costosa aunque es muy útil para reforzar la información obtenida de otras fuentes.
- Los diarios o bitácoras se realizan mediante el registro que lleva el trabajador a intervalos de las tareas que realiza, y en su caso, la cantidad de tiempo que dedica a cada una de ellas. Se obtendrá una información de puestos muy especializada pero que hay que considerar que será subjetiva por parte del empleado que puede exagerar la importancia del trabajo. Este método es tedioso y costoso para el empleado, no queda totalmente reflejadas las exigencias y especificaciones del puesto.
- Por su parte, los cuestionarios son una serie de preguntas que el empleado deberá de contestar sobre los conocimientos, habilidades, obligaciones y responsabilidades. Se evaluará cada pregunta, valorando la importancia del trabajo y su frecuencia. Se podrán obtener unos cuestionarios estándares o

adaptarlos a cada organización. Esta técnica es rápida y económica y permite estudiar varios puestos de trabajo a la vez.

- Por último, los grupos de expertos recogen la opinión de un grupo de personas especialistas, normalmente trabajadores o supervisores muy experimentados. Este proceso permite obtener detalles y perspectivas que no se habrían logrado de otro modo, aunque es muy lento y costoso.

Ilustración 5. Características de las fuentes de información para el análisis de los puestos de trabajo.

FUENTE DE INFORMACION	ESTANDARIZACION	INFLUENCIA DEL ANALISTA	COSTE	TIEMPO	APLICACION
ENTREVISTAS	MEDIA	ELEVADA	ALTA	MUCHO	PUESTOS COMPLEJOS
OBSERVACION	BAJA	ELEVADA	ALTA	MUCHO	PUESTOS SIMPLES
DIARIOS O BITÁCORAS	BAJA	NULA	ALTA	MUCHO	CUALQUIER A. SE NECESITA UN NUMERO MINIMO DE POSICIONES
CUESTIONARIOS	ALTA	NULA	BAJA	POCO	TODOS LOS PUESTOS
GRUPOS DE EXPERTOS	BAJA	MEDIA	ALTA	MUCHO	PUESTOS DE NUEVA CREACION O REDISEÑO DE PUESTOS.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ortiz de Urbina Criado y de la Calle Durán, 2014.

Se ha escogido el método del cuestionario para realizar el análisis de los puestos de trabajo de este proyecto. Los factores que nos han llevado a elegir este método son los objetivos concretos que se desean conseguir, el coste para realizarlo y la estrecha relación con esta organización por formar parte de la plantilla. Tenemos que tener en cuenta que la información será anónima y que solo se basará en temas de tipo profesional y con el consentimiento de los titulares de dicha información.

3. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN A ESTUDIAR.

3.1 Presentación de la Administración Pública: Ilmo. Ayuntamiento de Jódar.

En este apartado se va tratar de analizar y llegar a conocer con facilidad la administración donde vamos a centrar nuestro trabajo. El ayuntamiento que se va a analizar se encuentra en la localidad de Jódar. Esta localidad es un municipio español situado en el centro-sur en la provincia de Jaén, Comunidad Autónoma de Andalucía. Se encuentra a 647 metros de altitud en la falda del cerro de San Cristóbal, dentro de la Serrezuela, una estribación al norte del macizo de Sierra Mágina. Posee una posición privilegiada, en el centro de la propiedad meridional de la provincia, a un paso de las ciudades Patrimonio de la Humanidad, Úbeda y Baeza; así como el parque natural de Sierra Mágina y el parque natural de Cazorla, Segura y las Villas, declarado este último como Reserva de la Biosfera en la UNESCO.

Ilustración 6. Situación geográfica de Jódar



Fuente: Página web del Ayuntamiento de Jódar.

3.1.1 Población

Antes de realizar nuestro análisis en la administración pública de Jódar, hemos recogido una serie de datos que nos mostraran en profundidad la localidad. Basándonos en el último Censo de 2016 hemos podido recoger datos poblacionales, en realización con la población, mostrando los porcentajes de población y el total de habitantes que podemos encontrar en la localidad. Encontramos que la población de menores de 20 años tienen un porcentaje mayor a los mayores de los 65 años, por lo tanto, la localidad tiene una población rejuvenecida.

Ilustración 7. Censo de población de la localidad de Jódar.

Población total. 2016	11.994	Número de extranjeros. 2016	78
Población Hombres. 2016	5.944	Principal procedencia de los extranjeros residentes. 2015	Marruecos
Población Mujeres. 2016	6.050	% que representa respecto al total de extranjeros	35,90
Población en núcleos. 2015	11.991	Emigraciones. 2015	178
Población en diseminados. 2016	3	Inmigraciones. 2015	135
% de población menor de 20 años. 2015	23,14	Nacimientos. 2015	118
% de población mayor de 65 años. 2015	14,69	Defunciones. 2015	110
Incremento relativo de la población en diez años. 2015	-1,28	Matrimonios distinto sexo. 2015	31

Fuente: Página Web de la Diputación de Jaén.

3.1.2 Economía

Por último hay que considerar importante dentro de la localidad, cuáles son los recursos que hacen de Jódar, un municipio agricultor. En la siguiente tabla podremos observar los datos estadísticos relativos con la agricultura de Jódar en los años 2014 y 2015.

Ilustración 8. Base de datos estadísticos de la agricultura de Jódar en 2014 y 2015.

Cultivos herbáceos. Año 2014		Cultivos leñosos. Año 2014	
Superficie	66	Superficie	7.133
Principal cultivo de regadío	Haba verde	Principal cultivo de regadío	Olivar aceituna de aceite
Principal cultivo de regadío: Has	4	Principal cultivo de regadío: Has	4.909
Principal cultivo de secano	Cebada	Principal cultivo de secano	Olivar aceituna de aceite
Principal cultivo de secano: Has	22	Principal cultivo de secano: Has	2.190

Fuente: Página Web de la Diputación de Jaén.

3.2 LA ESTRUCTURA DEL AYUNTAMIENTO DE JÓDAR

Para analizar la estructura primero se tiene que tener claro la definición de estructura. Según Mintzberg (1984) la define como “*las diferentes formas en que se puede dividir el trabajo dentro de una organización, para alcanzar luego la coordinación y así lograr los objetivos previamente definidos*”. La estructura organizativa se puede dividir en dos tipos:

- La estructura formal que según Kast y Rosenzweig (1987) se basa en el sistema racional establecido por la coordinación del trabajo para alcanzar los objetivos fijados con anterioridad.

- Mouzelis (1973) establece diversas concepciones de la dualidad formal e informal en la organización que aparecen como las dos caras de una moneda:

- ✓ Lo formal aparece como lo legítimo y lo informal como lo ilegítimo o desviación de las previsiones de la organización.
- ✓ Lo informal aparece como irrelevante para los fines de la organización.
- ✓ Lo informal como imprevisto y real.

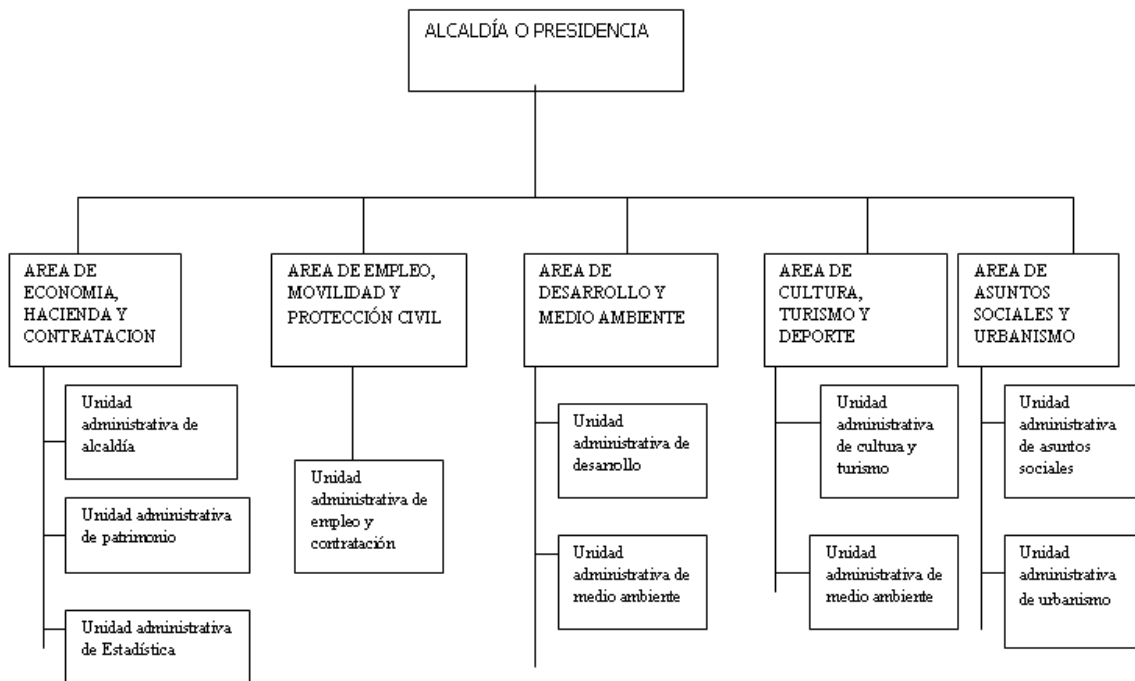
Por consiguiente, en cuanto a la estructura que se va a analizar de la organización municipal se trata de la estructura formal compuesta por dos ejes básicos que definen el modelo de estructura:

- El eje jerárquico: existe una verticalidad de la estructura.
- El eje de segmentación-integración: por lo que se refiere a la división del número de las distintas unidades del ayuntamiento.

Se ha diseñado el organigrama con el que se funciona el Ilmo. Ayuntamiento de Jódar. Conociendo este organigrama nos servirá para conocer si hay puestos idénticos o que se solapen, también conocer la jerarquía de la organización.

Se define la palabra Organigrama como *"la representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación"* (Hirt Geoffrey, 2004, pp. 243)

Ilustración 9. Organigrama Ayuntamiento de Jódar.



Fuente: Elaboración propia.

3.3 El Estatuto básico de los empleados públicos.

La ley 05/2015, de 30 de octubre del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP, en adelante), recoge la carrera profesional de los funcionarios públicos. Los objetivos del Estatuto Básico del empleado público reflejan como *"establecer las bases del régimen estatutario de los funcionarios públicos incluidos en su ámbito de aplicación"*, así como, *"determinar las normas aplicables al personal laboral al servicio de las Administraciones Públicas"*.

Esta ley refleja unas pautas de actuación para los empleados públicos:

- Servicio al cuidado y a los intereses generales.

- Igualdad, mérito y capacidad en el acceso y en la promoción personal,
- Sometimiento pleno a la ley y al derecho.
- Igualdad de trato entre hombres y mujeres.
- Objetividad, profesionalidad y imparcialidad en el servicio garantizado.
- Eficacia en la planificación y gestión de los recursos humanos.
- Transparencia.
- Evaluación y responsabilidad en la gestión.
- Jerarquía en la atribución, ordenación y desempeño de las funciones y tareas.
- Negociación colectiva y participación, a través de los representantes, en la determinación de condición de empleo.
- Cooperación entre las Administraciones Públicas en la regulación y gestión del empleo público.

Podemos clasificar los tipos de empleados públicos como:

- Funcionario de carrera: Esta compuesto por dos formas de ascenso para tener unas expectativas de progreso profesional. Estas son verticales (Necesidad de cambiar de puesto de trabajo) y horizontales (Sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo).
- Funcionario interino.
- Personal laboral, ya sea fijo, por tiempo indefinido o temporal: el personal tendrá derecho una promoción profesional.
- Personal eventual.

Una de la clasificación que deberemos tener en cuenta, es la del personal funcionario de carrera, que mostraremos en la siguiente ilustración:

Ilustración 10. Clasificación profesional del personal funcionario de carrera.

GRUPO	SUBGRUPO	TITULACIONES
A	A-1 , A-2	TITULACIONES DE GRADO: LA CLASIFICACIÓN SE REALIZARÁ SEGÚN EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD
B		TITULO DE GRADO SUPERIOR.(FORMACION PROFESIONAL.
C	C-1 , C-2	TITULO DE BACHILLER O TITULO DE EDUCACION SECUNDARIA OBLIGATORIA

Fuente: Elaboración propia a partir del EBEP.

4. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

4.1. Recopilación de datos sobre los puestos administrativos del Ayuntamiento de Jódar.

La información que se ha recogido está relacionada con las tareas, responsabilidades, conocimientos y condiciones ambientales de cada puesto de trabajo por lo tanto, su objetivo será clasificar de forma eficiente del personal administrativo existente. Se recuerda que con el objetivo final es mejorar la forma de desarrollar el trabajo de cada puesto y obtener información final relevante para una mejor toma de decisiones.

Para la captación de la información se ha recurrido a las distintas personas que dentro de la organización, conocen perfectamente el puesto a analizar, ya que lo ocupan actualmente.

A su vez, se tuvo una visión centrada en el ambiente y condiciones para desarrollar el trabajo puesto que esto puede producir tensiones en los trabajadores.

La recogida de información se ha desarrollado mediante el método del cuestionario, por su facilidad de uso, coste reducido, mayor grado de reflexión y posible estandarización de la información. El cuestionario se envió de forma electrónica, mediante e-mail, que se adapta a las posibilidades de contacto con los empleados, dado que éstos se encuentran en distintas instalaciones. Éste se confeccionó y desarrollo a partir de las preguntas comunes, adaptadas a la empresa, y teniendo presente que su objetivo es identificar las tareas, responsabilidades, condiciones, habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto.

Concretamente el cuestionario que se ha desarrollado consta de cuatro secciones:

1. Primero se dedica a los datos identificativos (estudios, nombre del puesto, horario, antigüedad, puesto del que depende...).
2. Descripción de tareas y los objetivos del puesto.
3. Requerimientos del trabajador, enumerando las herramientas y materiales que se necesitan, además de la relación externa e interna.
4. Requisitos, definiendo los grados de memorización, rendimiento...

Ilustración 11. Cuestionario para la descripción de los puestos de trabajo.

INTRODUCCIÓN DEL CUESTIONARIO:

1. ESTUDIOS

Marca solo un óvalo.

- EGB
- BUP-COU
- FP GRADO MEDIO
- FP GRADO SUPERIOR
- DIPLOMATURA
- LICENCIATURA
- GRADO
- OTROS

2. EDAD QUE COMENZO A REALIZAR SU FUNCION EN EL PUESTO

Selecciona todos los que correspondan.

- 16-25
- 26-35
- 36 EN ADELANTE

3. FORMA DE ACCESO AL PUESTO

Selecciona todos los que correspondan.

- ACCESO LIBRE
- PROMOCION INTERNA
- CONSOLIDACIÓN POR EMPLEO TEMPORAL

4. Denominación del puesto de trabajo

5. Departamento de los puestos de trabajo

6. Dependencia jerárquica

7. Categoría profesional

8. Horario de su puesto de trabajo

Selecciona todos los que correspondan.

JORNADA COMPLETA

JORNADA PARCIAL

9. OBJETIVOS DE SU PUESTO DE TRABAJO

DESCRIBA BREVEMENTE EN QUE CONSISTE EL TRABAJO DE SU PUESTO

10. ¿Recibe ordenes en su puesto de trabajo?

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

11. INDIQUE LAS TAREAS COTIDIANAS QUE REALIZA

12. ¿REALIZA TAREAS FUERA DE SUS TAREAS HABITUALES?

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

Otro: _____

13. INDIQUE LAS TAREAS QUE REALIZAN QUE NO SON ESPECIFICAS DE SU PUESTO DE TRABAJO.

14. MEDIOS MATERIALES QUE UTILIZA

15. MEDIOS TECNOLÓGICOS QUE UTILIZA EN SU ÁREA DE TRABAJO

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO

16. **¿Cómo pasa la mayoría del tiempo?**

Marca solo un óvalo.

- Sentado
- De pie
- Desplazamientos
- Andar constatemente

17. **¿Realiza esfuerzos físicos?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Nunca
- Rara vez
- A menudo
- Constamente

18. **¿Toma muchas decisiones en su puesto de trabajo a lo largo del día?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Sí
- No
- Las decisiones las toma un cargo mayor que el mio

19. **¿Mantiene comunicación/reuniones dentro de su departamento?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Sí
- No
- Rara vez

20. **¿Cuales son las relaciones internas que realiza?**

21. **¿Mantiene comunicación con otras organizaciones?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Sí
- No
- Rara vez

22. **¿Con quien mantiene dichas comunicacion y cuales son las funciones que desempeña?**

23. **¿Mejoraría algo de su puesto de trabajo?**

CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

24. **¿DONDE SE ENCUENTRA SU LUGAR DE TRABAJO?**

Selecciona todos los que correspondan.

- CASA CONSISTORIAL
- OTRAS INSTALACIONES
- OTROS

25. **¿ HAY UNA BUENA TEMPERATURA EN SU LUGAR DE TRABAJO?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- NS/NC

26. **¿ TIENE SU LUGAR DE TRABAJO UNA BUENA ILUMINACIÓN?**

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO
- NS/NC

27. **¿ HAY UNA BUENA VENTILACIÓN EN SU LUGAR DE TRABAJO?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- NS/NC

28. **¿HAY POSIBILIDAD DE LA EXISTENCIA DE ALGÚN RIESGO LABORAL EN SU PUESTO DE TRABAJO?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 NS/NC

29. **¿EXISTEN UNA REVISIÓN PERIÓDICA DE LAS CONDICIONES DE SU PUESTO DE TRABAJO**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 NS/NC

REQUISITOS DEL PUESTO

30. **¿Como definiría su memoria sobre escritos?**

En este apartado tendremos que definir nuestra memoria sobre los documentos o texto escritos, relacionados con su puesto, en una escala de 1 a 5.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
POCA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHA

31. **MEMORIA SOBRE DATOS VISUALES**

En este apartado tendremos que definir nuestra memoria sobre los en los datos visuales relaciones con su puesto de trabajo , en una escala de 1 a 5.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
POCA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHA

32. VELOCIDAD DE CAPTACION DE DATOS

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
POCA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHA

33. PRECISION DE CAPTACION DE DETALLES

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
POCA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHA

34. RITMO DE TRABAJO

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
POCA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHA

35. AGILIDAD MANUAL

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
POCA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHA

36. FACILIDAD DE COMPRESION

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
POCA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHA

37. CALIDAD DE TRABAJO

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
POCA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHA

38. RESPONSABILIDAD DE DECISIONES

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
POCA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHA

39. TRATO CON EL PUBLICO

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
POCA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUCHA

40. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS LOGICOS

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia

4.2 Resultados.

Esta es la información recogida, compuesta por características de los nueve empleados administrativos del municipio de Jódar. En dichos formularios se ha recogido toda la información necesaria para hacer un análisis descriptivo, acorde con las características de la administración pública.

La idea principal de este trabajo es conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección, ubicar correctamente el puesto de trabajo en las instalaciones públicas, analizar las cargas de trabajo de las personas y reasignar contenidos entre diferentes puestos.

Así una vez se ha analizado la información de las distintas tareas que se realizan, se pasa a valorar la organización funcional y estratégica de los recursos humanos y proponer los cambios que fueran necesarios y así alcanzar un mejor funcionamiento de la empresa. Se irá valorando cada cuestionario, para responder las siguientes preguntas:

1. ¿Se ajusta el empleado a su puesto de trabajo?
2. ¿Está bien definido el puesto de trabajo?

Se irán proponiendo cambios organizativos por cada puesto analizado y así, llegar a una serie de mejoras que hagan optimizar el funcionamiento de la organización.

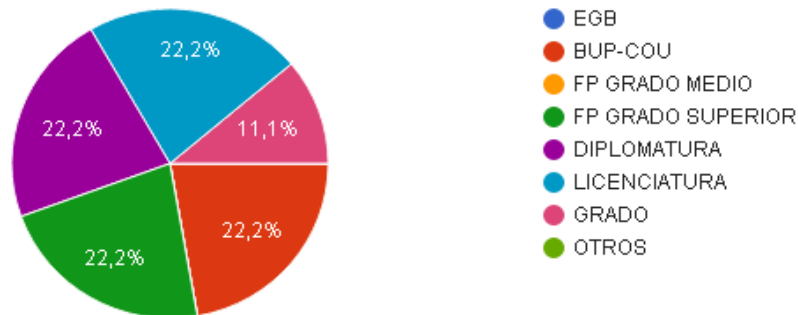
Comenzaremos a examinar los resultados obtenidos en el cuestionario, que podremos observar en la siguiente tabla:

Ilustración 12. Datos obtenidos en el Cuestionario.

INTRODUCCION DEL CUESTIONARIO

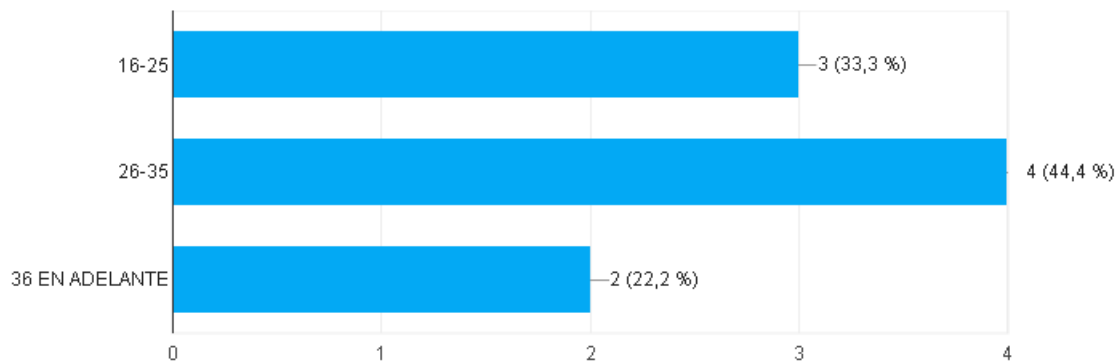
ESTUDIOS

9 respuestas



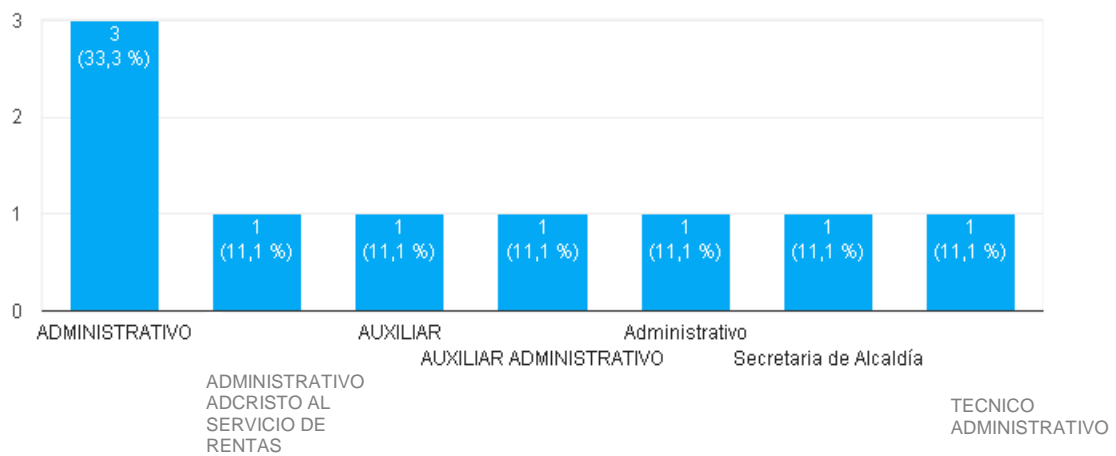
EDAD QUE COMENZO A REALIZAR SU FUNCION EN EL PUESTO

9 respuestas



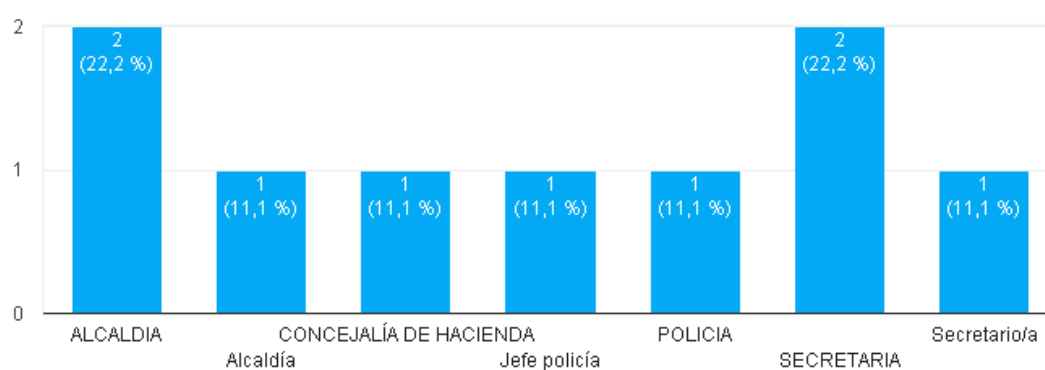
DENOMINACION DEL PUESTO DE TRABAJO

9 respuestas



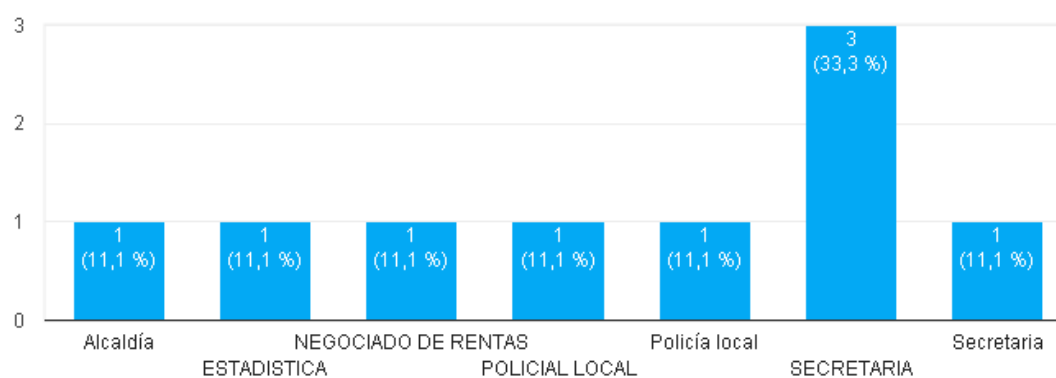
Dependencia jerarquica

9 respuestas



Departamento de los puestos de trabajo

9 respuestas



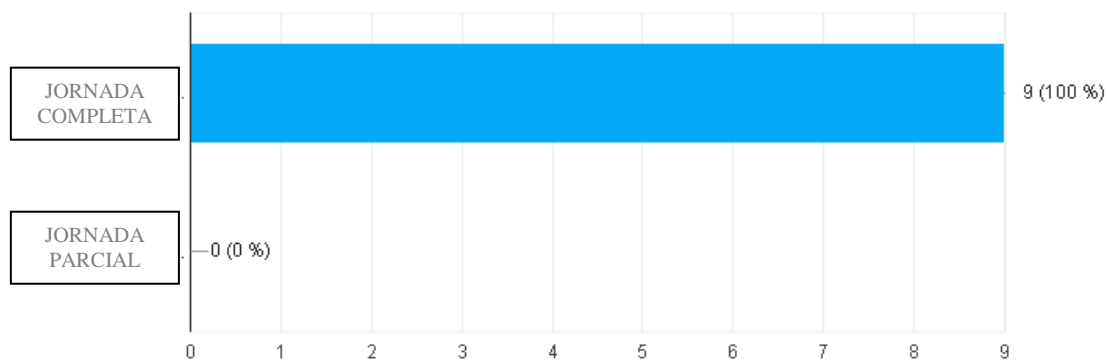
Categoria profesional

9 respuestas

AUXILIAR ADMINISTRATIVO (2)
Administrativo (2)
ADMINISTRATIVO (2)
ADMINISTRATIVO C1
Técnico Administrativo
TÉCNICO ADMINISTRATIVO

Horario de su puesto de trabajo

9 respuestas



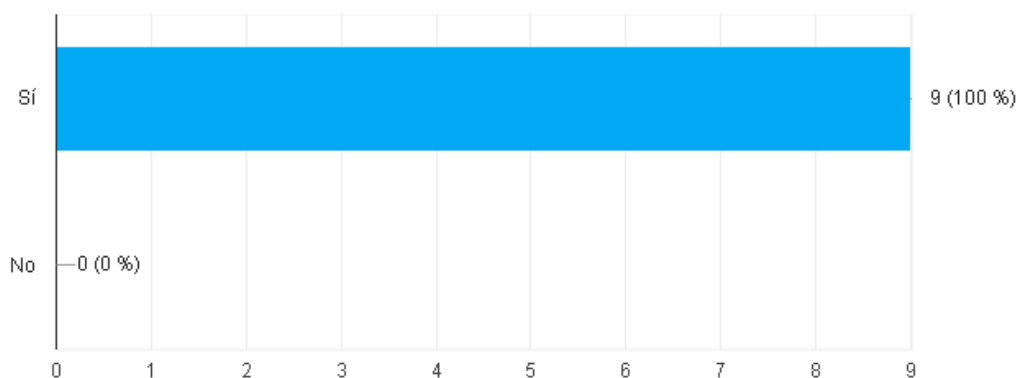
OBJETIVOS DE SU PUESTO DE TRABAJO

9 respuestas

REGISTRO DE DOCUMENTOS
SERVICIOS VARIOS
<ul style="list-style-type: none">- Se llevan a cabo las tareas administrativas necesarias para desarrollar las labores específicas dentro de la administración local.- Tareas de atención al público informando sobre cuestiones relacionadas con el Negociado.- Mecanografiado de todo tipo de documentos.- Incorporación de los documentos a los expedientes de la unidad administrativa, así como su archivo y registro.- Asistir al Alcalde en la atención de quejas, reclamos y demandas de la ciudadanía.
RECEPCIONAR Y GESTIONAR PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL COBRO DE TRIBUTOS, CONCESIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS Y OTROS.
Resolución de expedientes, contratación de obras y servicios
RECOGIDA DE DATOS DEL PADRON, EMPADRONAMIENTO DE LA POBLACION
Archivo, base de datos
REALIZACIÓN DE ACTAS POLICIA
REGISTRO DE DATOS, ATENDER AL PÚBLICO

¿Recibe ordenes en su puesto de trabajo?

9 respuestas



INDIQUE LAS TAREAS COTIDIANAS QUE REALIZA

9 respuestas

REGISTRO ENTRADA Y SALIDA DOCUMENTOS
REALIZACION DE PADRONES, REALIZACION DE CORREO, CITAS ALCALDIA Y SERVICIOS VARIOS
Mismos objetivos descritos anteriormente.
TRAMITACIÓN DE EXPEDIENTES VARIOS, ATENCIÓN AL PÚBLICO, RÚBRICA Y REGISTRO DE DOCUMENTOS VARIOS
Control de expedientes
EMPADRONAMIENTO DE LA POBLACION
Archivo, base de datos
REALIZACIÓN DE ACTAS, REGISTRO DE DOCUMENTOS, ATENCIÓN AL PÚBLICO
REGISTRO DE DATOS, ATENDER AL PÚBLICO, REGISTRO DE DOCUMENTOS DE SALIDA Y ENTRADA, REALIZACIÓN DE ACTAS CON EL SEGURO DE LA ADMINISTRACIÓN Y RESOLUCIÓN DE ELLAS.

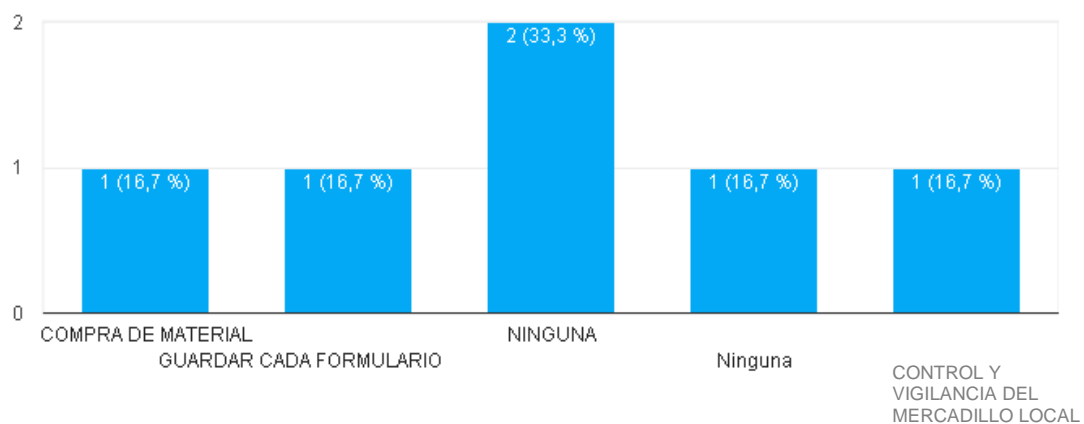
¿REALIZA TAREAS FUERA DE SUS TAREAS HABITUALES?

9 respuestas



INDIQUE LAS TAREAS QUE REALIZAN QUE NO SON ESPECIFICAS DE SU PUESTO DE TRABAJO.

6 respuestas



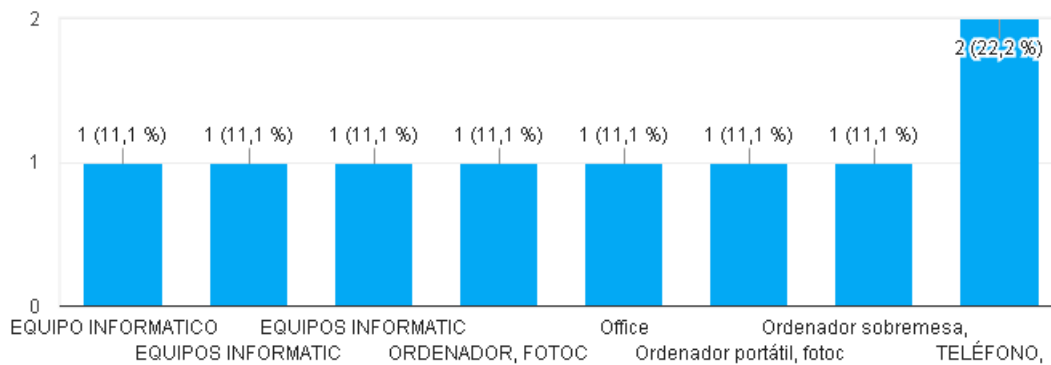
MEDIOS MATERIALES QUE UTILIZA

9 respuestas

SELLOS, TELEFONO Y MATERIAL OFICINA
BOLIGRAFOS, CARPETAS Y DEMÁS
Boligrafos, papel, carpetas, grapadoras, carteles, etc..
NINGUNO FUERA DE LOS TECNOLÓGICOS
Informaticos
CUADERNOS, CARPETAS
Folios, bolígrafos, grapadora, taladradora
BOLÍGRAFO, PAPEL, GRAPADORA...
PAPEL, CLIPS, BOLÍGRAFOS, ETC

MEDIOS TECNOLÓGICOS QUE UTILIZA EN SU ÁREA DE TRABAJO

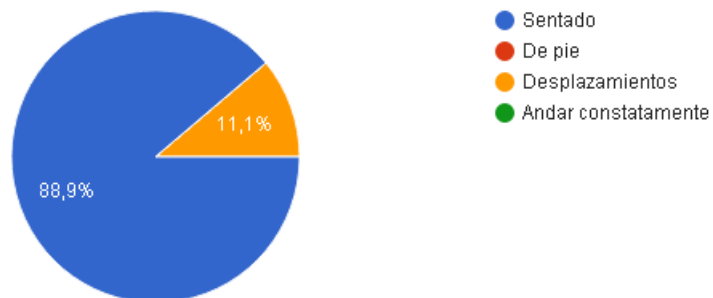
9 respuestas



REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO

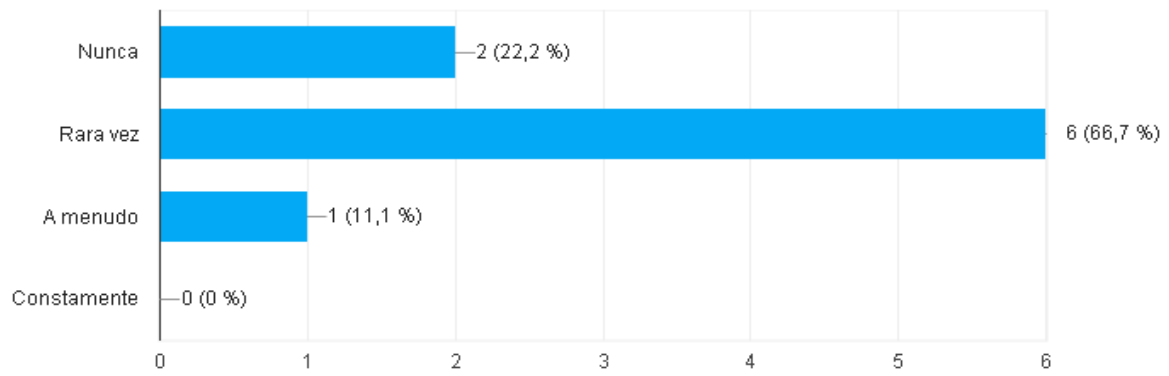
¿Cómo pasa la mayoría del tiempo?

9 respuestas



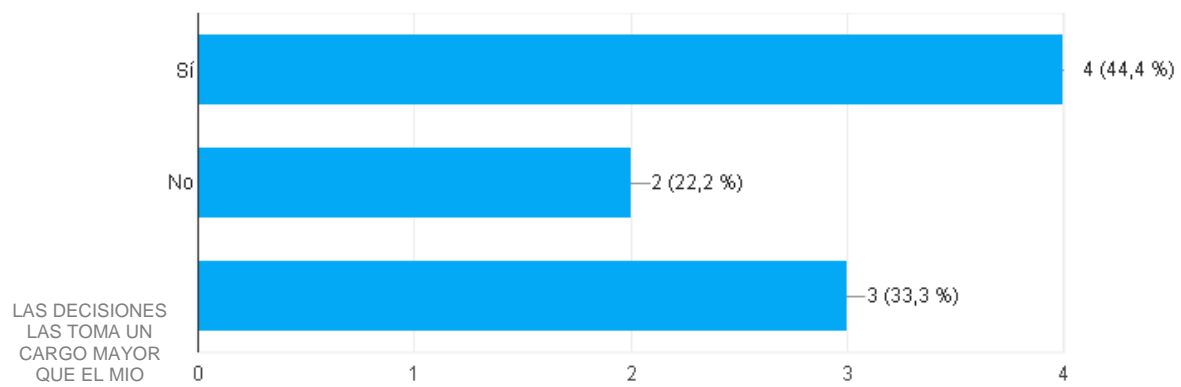
¿Realiza esfuerzos físicos?

9 respuestas



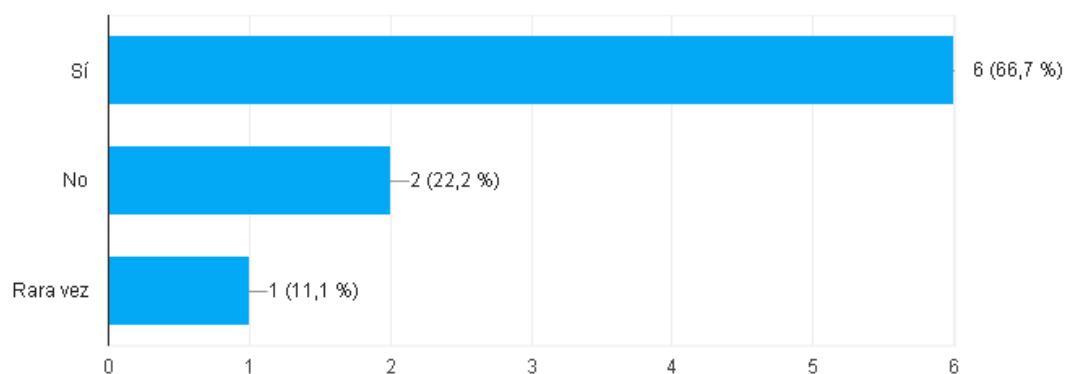
¿Toma muchas decisiones en su puesto de trabajo a lo largo del día?

9 respuestas



¿Mantiene comunicación/reuniones dentro de su departamento?

9 respuestas

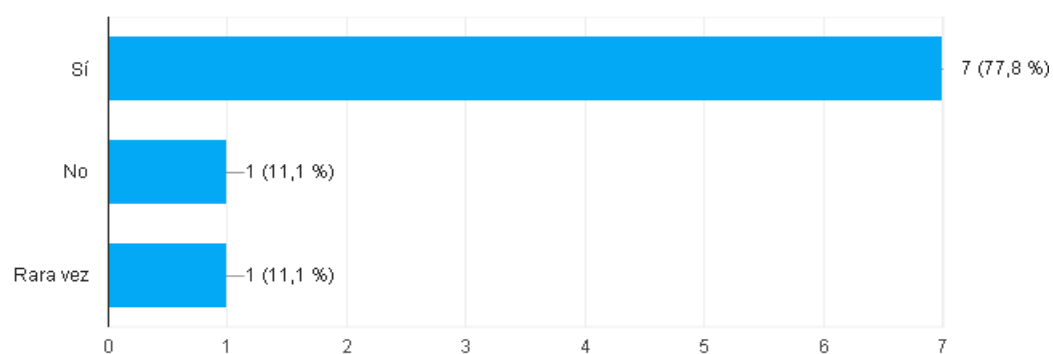


¿Cuales son las relaciones internas que realiza?

- DESUDIO DOCUMENTACION ENTRE DEPENDENCIAS
- CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS
- COMUNICACIÓN DIRECTA
- CON EL DEPARTAMENTO DE SECRETARIA
- Reuniones de trabajo
- CON SECRETARIA
- CON LA SECRETARIA Y ALCALDIA

¿Mantiene comunicación con otras organizaciones?

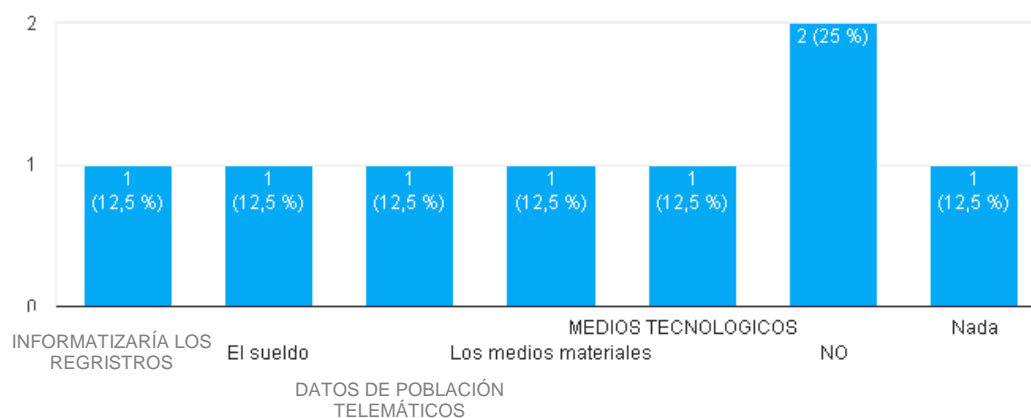
9 respuestas



¿Con quien mantiene dichas comunicacion y cuales son las funciones que desempeña?

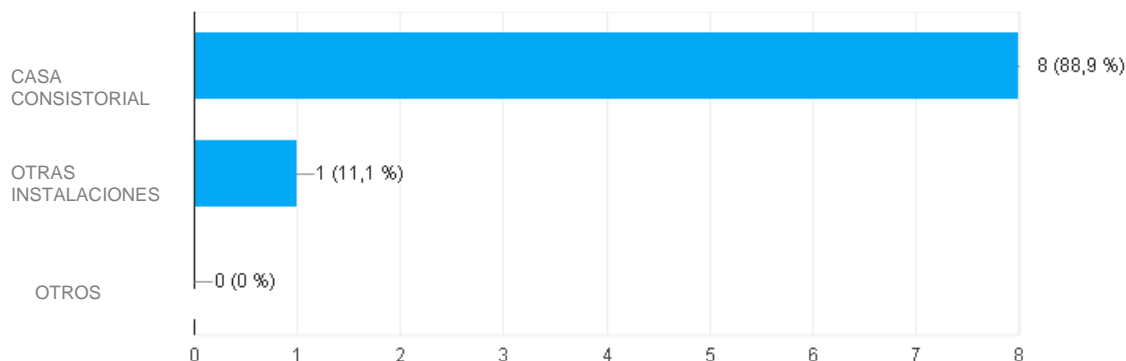
NINGUNA
ENTRADA DE LLAMADAS TELEFONICAS CON ORGANIZANISMO OFICIALES
Con los diferentes departamentos (secretaría, tesorería, intervención, personal, recaudación..etc)
ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES, ENTIDADES QUE SOLICITAN LA LIQUIDACIÓN DE UN IMPUESTO CONCRETO. SOY INTERMEDIARIO-GESTOR EN AMBOS CASOS
DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA DE LA DIPUTACION
Con el departamento legal para actualización de la base de datos
CON OTROS DEPARTAMENTOS DE POLICÍA
CON EL SEGURO DE LA ADMINISTRACIÓN

¿Mejoraría algo de su puesto de trabajo?



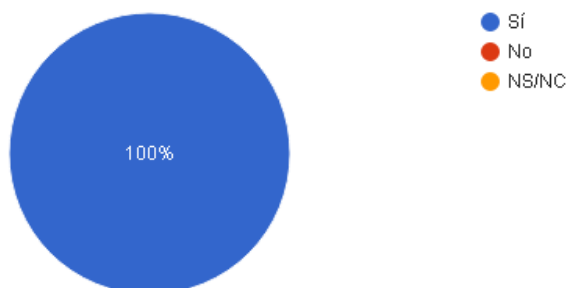
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

¿DONDE SE ENCUENTRA SU LUGAR DE TRABAJO?



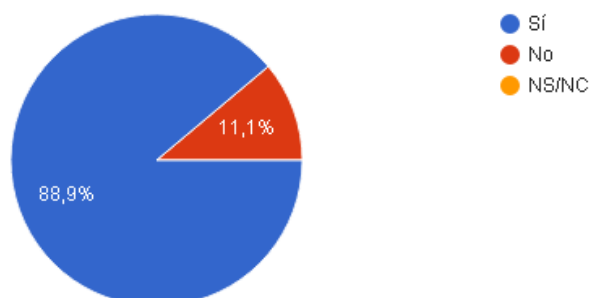
¿HAY UNA BUENA TEMPERATURA EN SU LUGAR DE TRABAJO?

9 respuestas



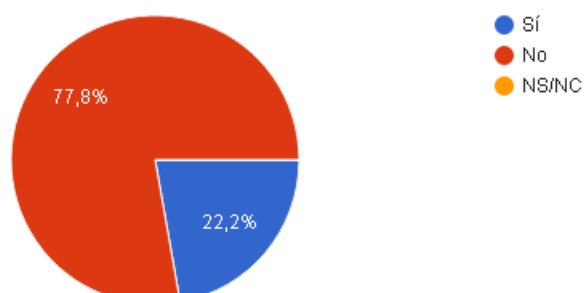
¿HAY UNA BUENA VENTILACIÓN EN SU LUGAR DE TRABAJO?

9 respuestas



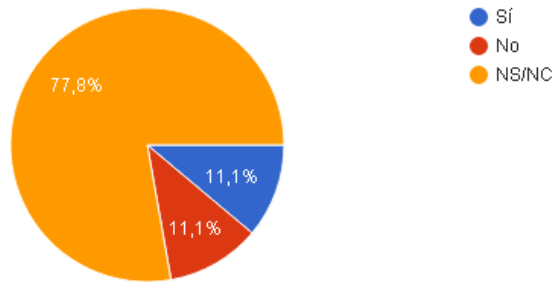
¿HAY POSIBILIDAD DE LA EXISTENCIA DE ALGUN RIESGO LABORAL EN SU PUESTO DE TRABAJO?

9 respuestas



¿EXISTEN UNA REVISION PERIODICA DE LAS CONDICIONES DE SU PUESTO DE TRABAJO

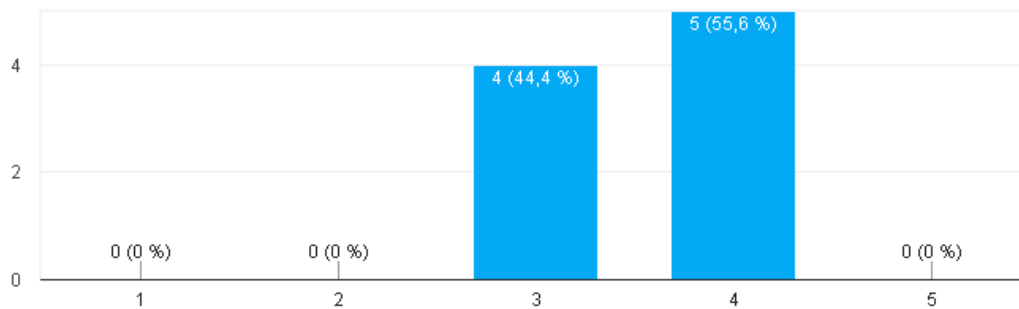
9 respuestas



REQUISITOS DEL PUESTO

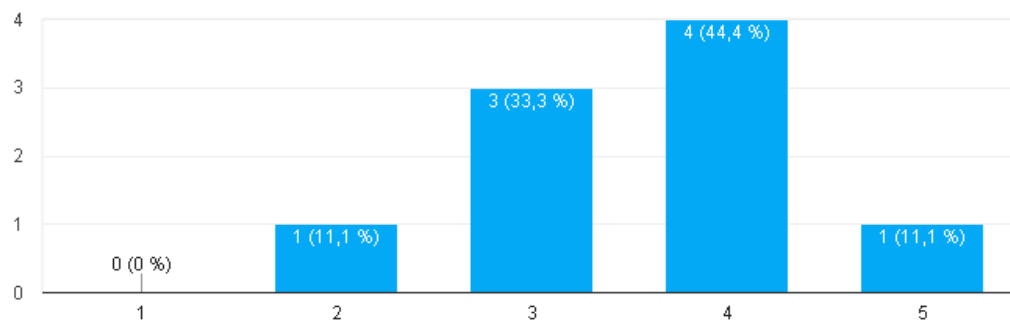
¿Como definiría su memoria sobre escritos?

9 respuestas



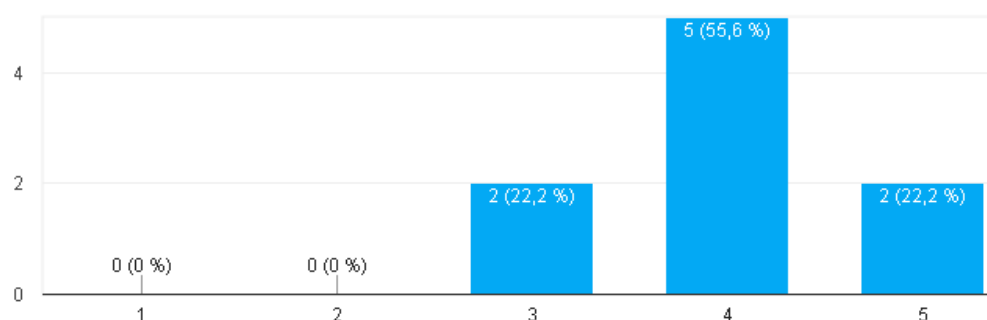
MEMORIA SOBRE DATOS VISUALES

9 respuestas



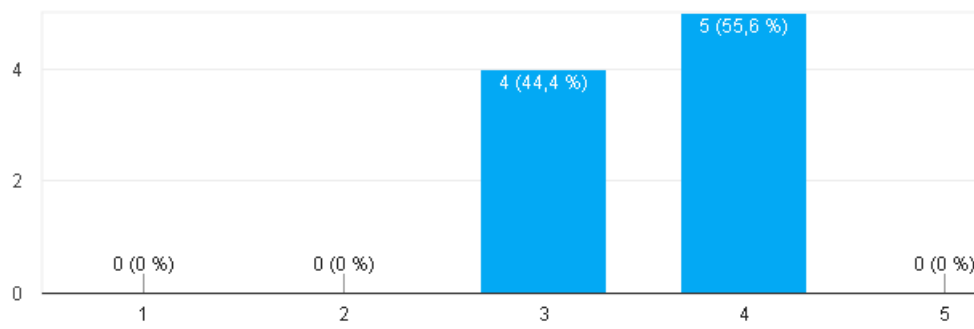
VELOCIDAD DE CAPTACION DE DATOS

9 respuestas



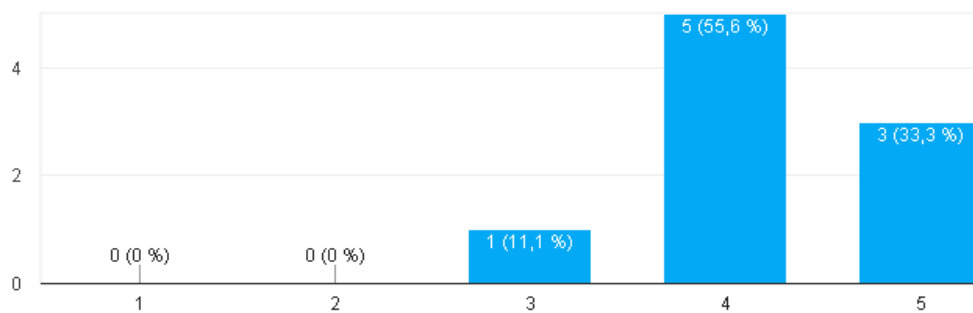
PRECISION DE CAPTACION DE DETALLES

3 respuestas



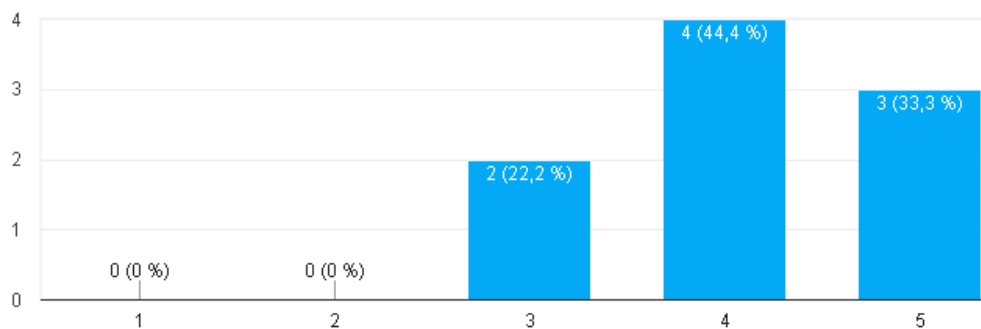
RITMO DE TRABAJO

9 respuestas



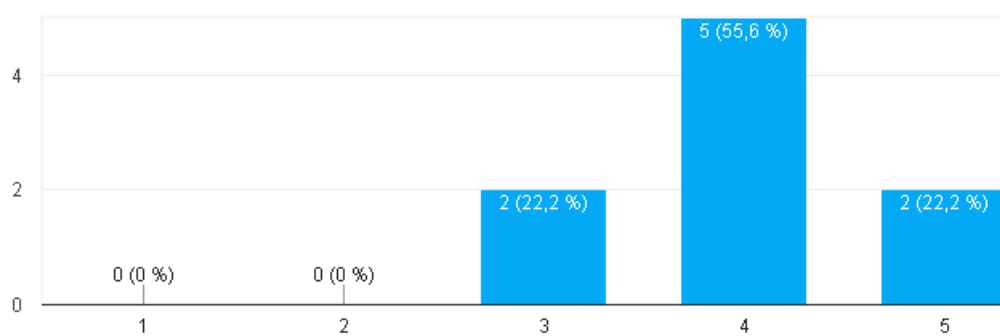
AGILIDAD MANUAL

3 respuestas



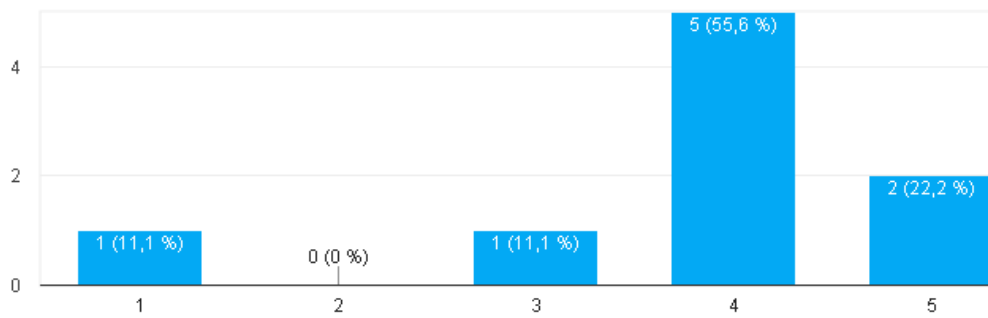
FACILIDAD DE COMPRESION

9 respuestas



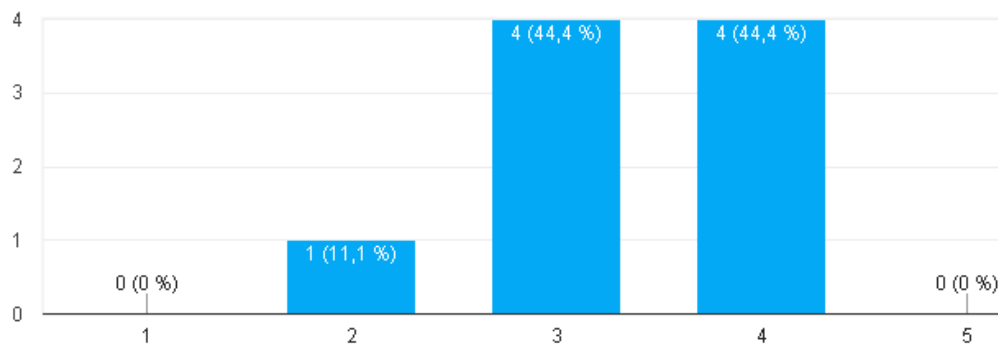
CALIDAD DE TRABAJO

9 respuestas



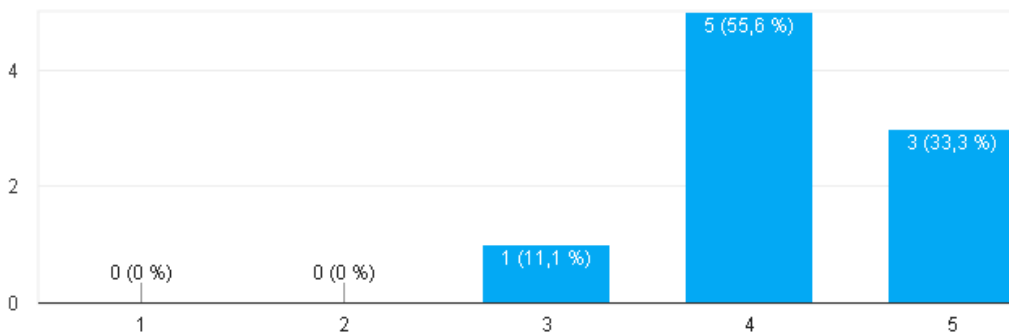
RESPONSABILIDAD DE DECISIONES

9 respuestas



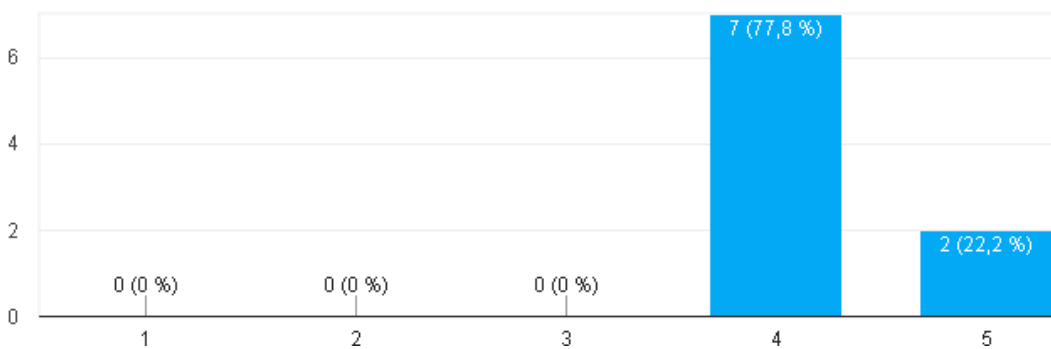
TRATO CON EL PUBLICO

9 respuestas



SOLUCION DE PROBLEMAS LOGICOS

9 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Secretaría de Alcaldía:

Este puesto, esta compuesto por dos técnicos auxiliares con alto grado cualificación puesto que las personas que lo realizan tienen alta experiencia en el desarrollo de sus funciones, ya que han obtenido las titulaciones de grado superior y diplomatura, por lo tanto, hace que sean aptos para desarrollar todas las tareas que se les puedan presentar en su área de trabajo. Además tiene una dependencia jerarquía de la Secretaría de Administración. En estos puestos se desarrollan las tareas administrativas necesarias para el adecuado funcionamiento de la administración, como por ejemplo tareas de atención al público de forma amable y personalizada, compra de material (bolígrafo, papel, sellos, etc.) información sobre cuestiones relacionadas con el Negociado, se encargan del mecanografiado de todo tipo de documentos que se registren en la Administración, incorporación de los documentos a los expedientes de la unidad administrativa, así como su archivo y registro y asistir al Alcalde en la atención de quejas, reclamos y demandas de la ciudadanía. Se definen como puestos capaces de lograr el funcionamiento diario de la organización por atender a las cuestiones que se puedan presentar, por lo tanto este es un puesto de trabajo importante para la organización.

Administrativos de Secretaría:

Para realizar las tareas de Secretaría de la Administración Pública, los tres funcionarios que desarrollan estos puestos, son profesionales cualificados por la experiencia de largos años en la administración, su formación es BUP-COU. Este puesto tiene una dependencia jerarquía de la Alcaldía. Desarrollan sus tareas con alto grado perfección, están divididos por tareas, uno de los puestos desarrolla las tareas de registro de documentos tanto de entrada como de salida, estos documentos se distribuyen entre los departamentos adecuados (entrada) o se mandan mediante correo franqueado a las dependencias oportunas (salida), también ejecuta atención al público para atender las necesidades que puedan presentarse. Por otro lado, el segundo funcionario desarrolla tareas de contratación de actuaciones y servicios para las fiestas, así como el desarrollo de los contratos necesarios para cada servicio. Y por último, el tercer funcionario de la Alcaldía desarrolla además de atención al público, tareas relacionadas con el seguro de esta Administración (contratación, partes, etc...)

Administrativo de Estadística:

El estudio realizado muestra que este puesto esta desarrollado por un funcionario con una alta experiencia por sus años como trabajador en la Administración, altamente cualificado puesto que su formación es licenciado en empresariales. Por su parte, este puesto tiene una dependencia jerarquía de la Secretaría de la Administración. Los objetivos de las tareas

constan de recogida de datos de la ciudadanía de Jódar, para el registro en el padrón municipal y guardar posteriormente cada documento en su expediente correspondiente. Este puesto es de alto grado de responsabilidad, puesto que la información que se recogen tiene una protección de datos.

Administrativo de la Policía Local:

Este puesto lo desarrollan dos administrativos cualificados, la formación de estos dos operarios es una licenciatura en obras públicas, pero su forma de acceso es de forma temporal. El principal objetivo de este puesto es la realización de archivo de información y bases de datos, además de atender la gestión telefónica, y atención al público. Este puesto tiene una dependencia Jerarquía de la Policía Local, en concreto del Jefe de la Policía.

Administración de Rentas:

Este puesto de trabajo se desarrolla en el negociado de rentas, lo realizan un funcionario titulado con una Licenciatura, la dependencia jerárquica del puesto tiene que ver con la Alcaldía, aunque es el único puesto que no desarrolla su actividad en la casa Consistorial. Las tareas que se desarrollan por parte de estos empleados son recepción y gestión de procedimientos relacionados con tributos y plusvalías, concesión de espacios públicos entre otros, vigilancia y control de los puestos en el mercadillo de Jódar, tramitación de expedientes varios, atención al público de forma personalizada y registro de documentos de varios tipos. Se entiende por la información obtenida, que los trabajadores del puesto que son altamente cualificados para la realización de dichas tareas por su experiencia de largos años en el puesto.

En conclusión, encontramos nueve administrativos que trabajan en esta Administración Pública, los cuales están cualificados y con experiencia para desarrollar las actividades que desempeñan día a día, encontrando solo un defecto en la realización de su trabajo, el cuál coinciden la mayoría de éstos. La informatización de muchas de las tareas que realizan, sobre todo para hacer llegar documentos entre departamentos, así se podría agilizar el ritmo de trabajo de todos ellos.

4.3 Mejoras

Una vez analizada y valorada la información obtenida mediante los cuestionarios que se enviaron a cada administrativo del Ilmo. Ayuntamiento de Jódar, podemos comprobar que la realización de sus tareas se hace de forma eficiente y eficaz por sus trabajadores, ya que todos tienen una experiencia larga en su puestos de trabajo. Pero desde mi puesto de vista como trabajadora de esta organización pública, puedo afirmar que el trabajo se realiza de una forma lenta, ya que todos los documentos se recogen, se envían y se archivan de forma manual y personal. Esto hace que la firma de documentos sea muy ralentizada y el trabajo que se podría realizar en pocos días, tenga que alargarse.

En mi opinión, el trabajo mejoraría si todos los documentos llegarán o saliesen del ayuntamiento fuera mediante una forma telemática. Así se agilizaría el trabajo y el funcionamiento de la organización.

Por último, otra mejora para el funcionamiento ágil de la organización, sería establecer unas dependencias oportunas para que el negociado de rentas se estableciera en la casa Consistorial. Así se podrían agilizar el trabajo que realizan los administrativos, para que la comunicación entre ellos y desarrollote tareas sea mas efectivo.

5 CONCLUSIONES

Las conclusiones aquí presentadas son el resultado de analizar y atender a los objetivos específicos planteados, se ha deducido que los fundamentos teóricos para el análisis de cada puesto de trabajo aplicado a la administración pública hace posible la gestión del personal y se van desarrollando los procedimientos acordes con la organización para mostrar las necesidades que puedan llevar a que se obtenga un éxito en la administración.

Se ha aplicado los métodos anteriormente estudiados en el Caso del Ayuntamiento de Jódar, que se ha reforzado al definir de una forma mas adecuada las actividades y responsabilidades de cada puesto administrativo. Para ello se ha confeccionado un cuestionario, enviado vía e-mail, que ha reportado la información necesaria para identificar las características, tareas y conocimientos de cada cargo administrativo. Además hay que tener claro, que el uso de la información ha permitido conocer y especificar cada puesto de trabajo.

La clave ha sido poder contar con el interés de la dirección y empleados de esta organización. Y poder proporcionar una gran variedad de mejoras para éstos.

En el caso del Ilmo. Ayuntamiento de Jódar se ha ayudado:

1. A mejorar la conexión entre el empleado y el puesto de trabajo.
2. A clasificar y ordenar los puestos de la organización en base a las tareas y, responsabilidades que desarrolla cada puesto.
3. A conocer los puestos con mayor peso en la organización por las funciones que desarrollan.
5. A saber si las necesidades de formación de cada trabajador tiene relación con el puesto que desarrolla.

Hay que tener clara cual es la principal limitación encontrada en este análisis, es decir, interpretar de forma correcta la información que se ha recogido en cada cuestionario por parte de los trabajadores de la organización. Así como que los trabajadores hayan contestado con conocimiento de la información que se les pedía y que se deseaba recoger.

Solamente se empleo como metodología formal los cuestionarios, aunque en las conversaciones informales entre los empleados, puesto que soy trabajadora de dicha administración, ha hecho que se recoja información muy importante, que me lleva a conocer de forma interna la organización y su funcionamiento.

6. ANEXOS

Ilustración 1. Teoría clásica vs. Teoría de relaciones humanas.

Ilustración 2. Los procesos de la Gestión de los RRHH.

Ilustración 3. Etapas del proceso de análisis de puestos.

Ilustración 4. Ejemplo de Análisis de Puestos de Trabajo.

Ilustración 5. Características de las fuentes de información para el análisis de los puestos de trabajo.

Ilustración 6. Situación geográfica de Jódar.

Ilustración 7. Censo de población de la localidad de Jódar.

Ilustración 8. Base de datos estadísticos de la agricultura de Jódar en 2014 y 2015.

Ilustración 9. Organigrama Ayuntamiento de Jódar.

Ilustración 10. Clasificación profesional del personal funcionario de carrera.

Ilustración 11. Cuestionario para la descripción de los puestos de trabajo.

Ilustración 12. Datos obtenidos en el Cuestionario.

7. BIBLIOGRAFÍA

Jaime Maristany, (2000): Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson Educación, Perú

Byars, L. L. (1996). Gestión de recursos humanos. Editorial Mc.Graw-Hill.

Capítulo II la Gestión de los Recursos Humanos. Editorial UOC.

Luis R. Gómez y Mejía, David Balkin y Robert Cardy (2008). Gestión de Recursos Humanos, 5ª Edición. Editorial Pearson Educación.

María del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado (2014), 2ª Edición, Fundamentos de los Recursos Humanos, Madrid.

Simón L. Dolan (2007) La gestión de los Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Editorial McGraw-Hill

Gary Dessler (2009) Administración de Recursos Humanos 11ª Edición.

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.

Chiavenato I. (2007). Administración de los Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill, 8ª Edición.

Bayo, A y Merino, J. (2002). Human Resource Management, strategy and operational performance in Spanish Manufacturing Industry. 5ª Editorial.

Armando Cuesta Santos (2005). Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos, Editorial Academia.

8. WEBGRAFÍA.

<https://www.shopify.es/enciclopedia/recursos-humanos-hr>
<http://www.rhhdigital.com/editorial/110751/>
<https://www.significados.com/recursos-humanos/>
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/escamilla_a_m/capitulo2.pdf
<https://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>
<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
<http://www.terragnijurista.com.ar/doctrina/evolucion.htm>
<http://www.rhhdigital.com/editorial/110751/La-evolucion-del-departamento-de-Recursos-Humanos>
<http://www.crescendotalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi>
<https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
<http://www.redalyc.org/pdf/274/27417209.pdf>
<https://www.pymesyautonomos.com/management/cinco-tecnicas-basicas-para-analizar-puestos-de-trabajo>
https://ocw.uma.es/ciencias-sociales-y-juridicas/direccion-de-recursos-humanos-1/ocwuma0039/docs/TEMA%201/Tema%201_01_.doc.pdf
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm>