

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

José Carrasco Carrasco
Técnico de Recursos Humanos
Ayuntamiento de Totana (Murcia)

Trabajo de evaluación presentado para la obtención del título de “Experto en Recursos Humanos”, realizado desde mayo hasta octubre de 2008 en el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (Granada)

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I.- DISPOSICIONES GENERALES.

Primeras referencias al análisis y descripción de puestos de trabajo.

CAPITULO II.- Las fases y etapas:

Artículo 1.- Establecimiento de objetivos

Artículo 2.- Principales utilidades del análisis y descripción de puestos de trabajo:

1. Para el responsable de Recursos Humanos
2. Para el responsable de la Organización
3. Para los empleados
4. Utilidades del ADPT

CAPITULO III. Planificación y puesta en marcha

Artículo 3.- ¿Cómo se ha diseñado el plan para analizar y describir los puestos de trabajo en la organización municipal?

Artículo 4.- La creación y organización del equipo de análisis y descripción de puestos de trabajo.

Artículo 5.- La planificación temporal y cronograma de ejecución del proyecto (la elaboración de un plan y calendario de trabajo).

Artículo 6.- Presentación del proyecto.

CAPITULO IV.- Recogida de Información.

Artículo 7.- Recogida de información

Artículo 8.- Identificación del puesto

Artículo 9.- Desarrollo del cuestionario

Artículo 10.- Obtención de datos

Artículo 11.- Aplicación de la información

Artículo 12.- La comunicación y la participación en el proyecto

Artículo 13.- La metodología del proyecto.

Artículo 14.- El sistema de información y su mantenimiento

Artículo 15.- ¿Quién o quienes nos proporciona la información del ADP?

CAPITULO V.- Obtención de información.

Artículo 16.- Métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo.

Artículo 17.- Observación directa

Artículo 18.- Métodos de los cuestionarios

Artículo 19.- Métodos de entrevistas

Artículo 22.- Método mixto

Artículo 21.- Método del diario de actividades

Artículo 22.- Método de incidentes críticos

Artículo 23.- Método de recogida de información

CAPITULO VI.- La descripción de puestos de trabajo

Artículo 24.- La descripción

Artículo 25.- El contenido de las descripciones de puestos de trabajo.

CAPITULO VII.- El Catálogo de Puestos

Artículo 26.- El Catálogo de puestos de trabajo en la Corporación Local

Artículo 27.- Especificaciones del puesto.

Artículo 28.- Objetivos de la descripción de puestos de trabajo.

Artículo 29.- Características

Artículo 30.- El proceso de análisis de puestos de trabajo.

Artículo 31.- Establecer los sistemas de ficheros y/o archivos.

Artículo 32.- Actualización de las descripciones.

Artículo 33.- Aplicaciones prácticas del análisis.

1. Reestructuración objetiva.

2. Planificación de plantillas.

CAPITULO VIII.- Análisis de la información y elaboración de un borrador de descripción de puestos de trabajo.

CAPITULO IX.- Contraste de la descripción de puestos de trabajo.

CAPITULO X.- Aprobación y presentación.

Conclusiones

Definiciones

Anexo I: Primer cuestionario de descripción de puestos de trabajo.

Anexo II: Segundo cuestionario de descripción de puestos de trabajo.

Anexo III: Ficha técnica de descripción de puestos de trabajo

Anexo IV: Organigrama de un área

Anexo V: Catálogo puestos de trabajo.

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Para que el profesional de la administración de Recursos Humanos pueda actuar de manera activa necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización.

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. En una compañía pequeña esta necesidad se puede entender mediante un sistema manual, a medida que la organización se hace más compleja, la información se maneja con sistemas computarizados.

La gestión de recursos humanos es el área de la empresa que se ocupa de la organización y la utilización de las capacidades, cualidades y actitudes del personal, mediante la selección, formación y motivación del mismo para conseguir la eficiencia empresarial.

En el complejo mundo laboral de una empresa moderna, media o de gran tamaño, difícilmente puede concebirse una organización que no tenga en su primera línea una Dirección de Organización y Recursos Humanos, o de Recursos Humanos, ya que, en definitiva, la denominación puede ser indiferente, siempre que de respuesta a las necesidades y problemas que día a día se plantean en el marco de las relaciones entre las direcciones de las empresas y los trabajadores, o entre aquéllas y los representantes legales de éstos, o los miembros de los Sindicatos. Sin embargo hemos indicado, en primer lugar, la denominación Organización y Recursos Humanos porque se estima que ambas funciones deben estar íntimamente unidas. Pero para llegar a esta situación actual se ha debido seguir largo período evolutivo.

El objetivo del presente trabajo va a centrar en los elementos fundamentales que sirven para analizar, describir, clasificar, organizar, diseñar y gestionar el trabajo en la organización local. Se va tratar de determinar lo que hacen las personas, cómo lo hacen, cuáles son las características de sus actividades, qué procesos tienen lugar y cuáles son las cualificaciones o requisitos que se necesitan para el desarrollo del puesto.

Es necesario establecer una delimitación conceptual entre distintos conceptos que se solapan y se utilizan, indistintamente, a veces generando más confusión que claridad.

La primera cuestión viene determinada por las delimitaciones entre cuatro conceptos que pertenecen al ámbito de la división del trabajo y que conviene de entrada clarificar, así pues encontramos que, tanto las tareas como los puestos de trabajo, los roles y las ocupaciones son elementos fundamentales, por una parte, para el análisis y descripción de los puestos y por otra, para la organización, diseño y gestión del trabajo. Aunque estos términos, algunos más que otros, suelen utilizarse de forma intercambiable no son lo mismo ni pueden confundirse, pero, también, es cierto que su utilización depende del nivel de profundidad que adoptemos en el análisis.

La tarea, es el concepto más elemental y constituye la unidad del análisis, los demás conceptos suelen sustentarse en ella. El puesto viene a ser una agrupación de tareas y recoge los aspectos físicos del trabajo. El rol se centra en el componente social del trabajo. Puesto y rol son la unidad de gestión, tienen una naturaleza organizativa

y forman parte de la estructura organizacional. La ocupación no se ciñe al ámbito de la organización y contribuye a configurar parte de la estructura social del trabajo.

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 destrezas, 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”*.(1)

Las tareas pueden desmultiplicarse o descomponerse de forma más detallada en subtareas o elementos. El elemento de una tarea es la unidad más pequeña con significado que requiere actividad física o mental. Las tareas se clasifican en cognitivas o mentales, manuales o físicas, simples o complejas, técnicas y organizativas, o en discretas, continuas y ramificadas.

En relación al puesto de trabajo es posible otra clasificación: las tareas prescritas y las tareas emergentes.

Las tareas prescritas, son aquellas que están diseñadas por la propia organización, están formalizadas, son impersonales, objetivas y estáticas.

Las tareas emergentes, son personales, tienen un carácter espontáneo, son subjetivas, dinámicas, evolucionan en su realización y pueden introducir innovaciones en el puesto de trabajo, son en definitiva aquellas tareas que el realizador del puesto introduce con su propio estilo o con los intereses que persigue o que las realiza de una u otra forma por su propia formación, habilidades o capacidades

El **puesto** de trabajo es hoy por hoy el vínculo más determinante de la relación entre empresa y trabajador, accedemos a un trabajo por medio de la ocupación de un puesto (ingeniero/a, arquitecto/a), que además supone una categoría profesional, unas condiciones laborales y económicas determinadas y que varían en función del puesto ocupado.

(1) Hontagas, Peiró, 1996. Tareas, puestos, roles y ocupaciones. En Peiró, J. y Prieto, F. Tratado de Psicología del Trabajo.

Puede definirse como el conjunto de actividades, funciones o tareas que pueden ser realizados por trabajadores individuales, aunque pueden haber más de una persona en un mismo puesto

El **Rol** es el 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.(Hontagas, Peiró, 1996)

La **ocupación** se entiende como un concepto más amplio que los anteriores, así suele ser utilizado como sinónimo de oficio, empleo, profesión, etc. Suele ser utilizada como agrupación de puestos con características similares. Podemos entender “médico/a” como un puesto en una organización dedicada al cuidado de la salud, o como el concepto que describe una ocupación o profesión socialmente reconocida.

El **análisis y descripción de puestos de trabajo** es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El proceso de ADP consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas:

Análisis de puestos de trabajo, APT: Generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.

Descripción de puestos de trabajo, DPT: Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que nos permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano.

Podríamos definir el Análisis de Puestos como el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.

La Descripción de Puestos es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesiográfico idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ANTECEDENTES DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de los Recursos Humanos. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

El hombre desde siempre ha tenido problemas para coordinarse con otros semejantes por lo que en la distribución de actividades y responsabilidades se buscó sistemáticamente garantizar que cada cual asumiese voluntaria o contractualmente aquéllas para las que parecía estar especialmente dotado. Probablemente porque resultaba muy útil para aquel fin, el origen y desarrollo histórico del análisis y descripción de puestos de trabajo está estrechamente vinculada a los intentos de llevar a cabo una selección de personal que redujese al mínimo posible el riesgo de que una persona ocupase un puesto de trabajo en el que no pudiese lograr los resultados esperados.

Las funciones de dirección y organización se han especializado hasta tal extremo que todos los avances científicos que han tenido lugar en las últimas décadas en disciplinas relacionadas directa o indirectamente con el comportamiento humano han sido rápidamente incorporados por los profesionales más capaces y dispuestos a asumir el reto de hacer las cosas de otra forma, cosas que tienen que ver con la importancia personal y organizacional, la naturaleza y significado de variables así como con su diseño e implementación. De alguna forma, la actuación sobre estas u otras variables requería la información derivada del ADP.

CAPÍTULO II

LAS FASES Y ETAPAS DE UN PROYECTO

En este capítulo recogemos las diferentes fases y etapas que habría que cubrir para desarrollar un proyecto de Análisis de Puesto de Trabajo:

- I. Establecimiento de objetivos
- II. Planificación y puesta en marcha.
 1. Constitución de un Comité de Seguimiento del Proyecto.
 2. Elaboración de un plan y calendario de trabajo.
 3. Divulgación del proyecto
- III. Recogida de información.
 1. Recogida de documentación
 2. Inventario preliminar de puestos
 3. Desarrollo del método elegido de recogida de información
- IV. Análisis de la información y elaboración de un borrador de descripciones de puestos de trabajo.
- V. Contraste de la descripción de puestos.
- VI. Aprobación y presentación.

Artículo 1.- Establecimiento de objetivos.

Nuestro objetivo es poder utilizar de la mejor manera las técnicas de búsqueda, selección y evaluación de personal, para lograr alcanzar los fines de la organización, satisfaciendo las necesidades de los recursos humanos que la integran. Cuando hablamos de necesidades, no solamente nos referimos a las económicas, sino también a las que hacen al bienestar general de una persona, tratando de que ésta pueda crecer profesionalmente en un clima social agradable y que sea compensada equitativamente.

Creemos que la utilización de los recursos en forma efectiva y eficiente dentro de una organización, es la clave del éxito de la misma. Al hablar de recursos no solo nos referimos a los financieros, tecnológicos o técnicos, sino también a los humanos. En la organización moderna, estos últimos son tan importantes como los demás, y para poder obtener su máximo rendimiento, se les dedica gran parte de los recursos económicos, se los especializa para que puedan utilizar la tecnología existente tratando de mantener el mejor plantel a través de equitativas compensaciones siguiendo su evolución dentro de la empresa.

En la actualidad muchas empresas cuentan con un departamento de recursos humanos, con personal especializado con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

Otro de los objetivos que han promovido la descripción de puestos de trabajo ha sido concretamente en la *Concejalía de Servicios al Ciudadano, Obras Públicas, Infraestructuras, Seguridad, Fomento y Empleo*. Era necesario hacer el análisis y descripción de puestos de trabajo para posteriormente elaborar la Carta de Servicios centrándonos en esta Concejalía, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio prestado al ciudadano y difundir entre los ciudadanos el compromiso que las entidades locales adquieren en cuanto a la mejora de los servicios, siendo el instrumento idóneo para hacer al ciudadano más partícipe de la gestión municipal. Las Cartas de Servicios se puede elaborar de todos los servicios del Ayuntamiento (Policía, Urbanismo, Servicios Sociales...).

Los objetivos pueden responder a intereses organizacionales, sindicales, administrativos o pueden concretarse en el estudio y diseño de solo una parte de la organización, en este caso es muy recomendable su uso cuando se proyecta la constitución de nuevos servicios o unidades o para el diseño o rediseño de puestos ya existentes.

Al mismo tiempo los objetivos pueden surgir al consultar los problemas con los que se encuentran normalmente las personas en sus puestos, así de un estudio de las quejas, reclamaciones, etc. de los ciudadanos puede arrojar luz en este sentido, también de las cuestiones retributivas, de las competencias, de los planes de formación o dificultades en la selección de los candidatos más adecuados.

Artículo 2.- Utilidad del análisis.

La utilidad de un análisis de puestos de trabajo, viene **orientada en tres líneas:**

1.- UTILIDAD PARA EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS.

- Facilita el proceso de selección de personal. El análisis de puestos permite elaborar el perfil y conocer cuáles son las características de las persona idóneas para su desempeño.
- Propicia la transparencia en el proceso de contratación. Resulta importante poder suministrar a las personas información no solo sobre las exigencias y obligaciones del puesto sino también sobre las satisfacciones susceptibles de obtenerse a través de su desempeño.
- Orienta el proceso de formación del personal. Tanto a la descripción como especificación permite la preparación de programas de formación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos que ocupan.
- Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos. La planificación de carreras requiere de información relativa a las exigencias y naturaleza que cada puesto plantea.
- Soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos.
- Constituye un instrumento inestimable de ayuda para la evaluación del desempeño.
- El análisis de puesto incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y satisfacción.

2.- UTILIDAD PARA LOS RESPONSABLES DE LA ORGANIZACIÓN.

- Primeramente nos va a dar información para comprender el flujo de trabajo que tiene lugar en su unidad y poder tomar decisiones que permitan incrementar su excelencia, la mayoría de ellas encaminadas a equilibrar la carga de trabajo entre sus subordinados. Segundo para poder intervenir con conocimiento de causa en el proceso de selección, de lo contrario su intervención estará cargada de juicios de valor, y tercero para poder realizar una evaluación objetiva de sus subordinados y, lo que es más importante, ofrecerles una retroalimentación útil y objetiva de su desempeño.
- El análisis de los puestos de trabajo ayuda a los directivos a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que, en la mayoría de los casos, originan conflictos en el seno de la organización.
- Este proceso también posibilita la descentralización del control, pues los objetivos y funciones de los puestos de trabajo son conocidos por los miembros de la organización, liberando así al cuadro directivo de una tarea que le resta tiempo y energías en sus propias obligaciones.

3.- PARA LOS PROPIOS EMPLEADOS:

Las ventajas que ofrece el análisis de puestos de trabajo a los empleados es:

- Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.

- Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos.
- La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como un guía o referencia para el auto-desarrollo.

4.- LAS PRINCIPALES UTILIDADES DEL ADPT:

Son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar del ADPT, fundamentalmente en las áreas de Organización y de Recursos Humanos:

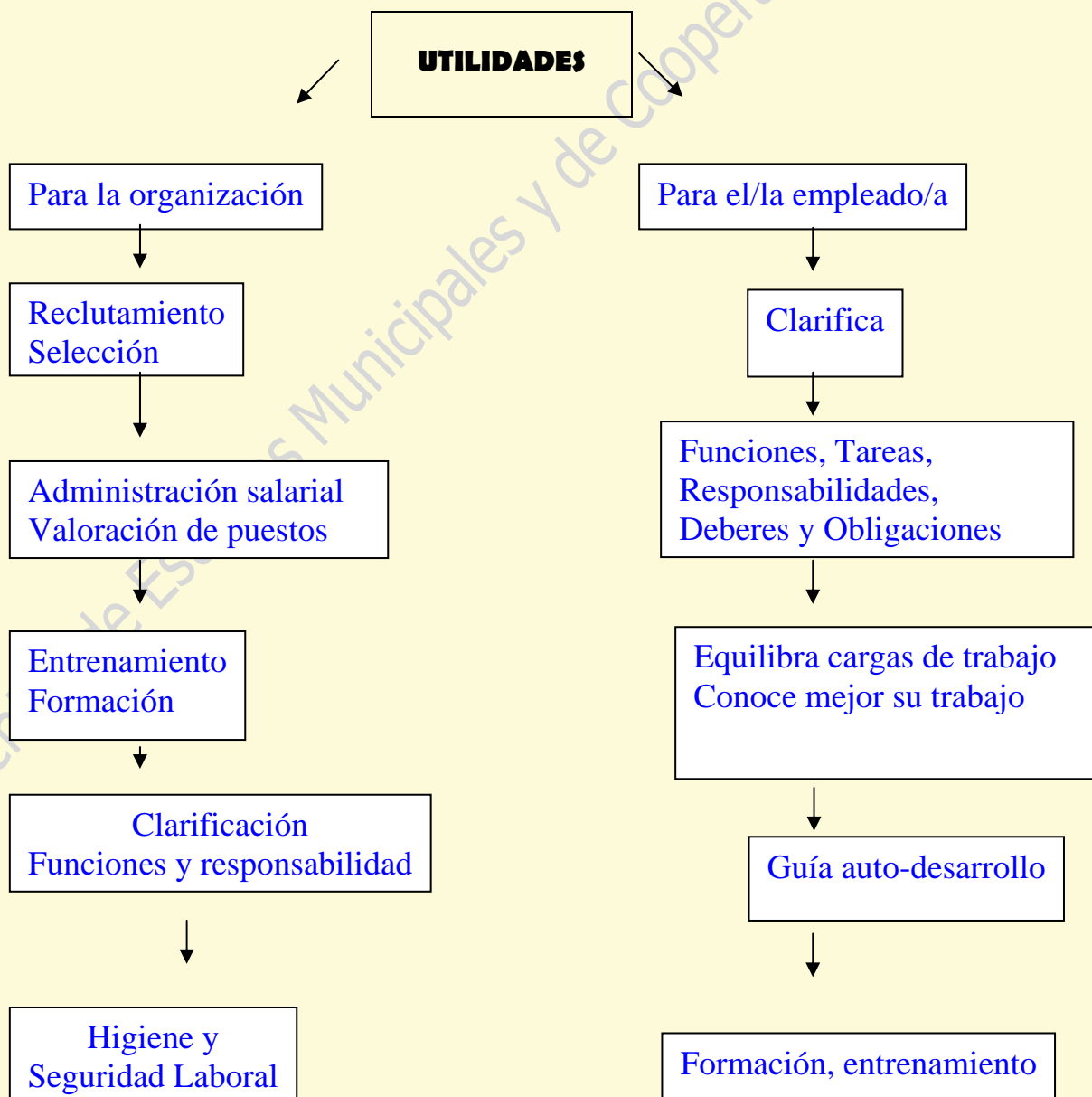
- **Reclutamiento, selección y adecuación:** es necesaria su utilización para determinar si las necesidades de puestos que tenemos se encuentran o no presentes en la organización o si por el contrario es necesario acudir al mercado laboral externo.
- **Orientación y consejo vacacional:** nos permite orientar a un estudiante en prácticas o a un empleado sobre cuáles pueden ser las opciones profesionales o de carrera que más se ajustan a sus aptitudes, intereses y potencialidades.
- **Carrera profesional y promociones:** ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las necesidades futuras del ayuntamiento. Las destrezas y conocimientos que se requieran.
- **Valoración de puestos de trabajo:** este procedimiento nos informa del valor relativo de cada puesto, para determinar el peso concreto de cada puesto es necesario saber que se hace en él y en consecuencia determinara su valor para la organización.
- **Evaluación de resultados y desempeño:** una de las principales misiones del ADPT es establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficiencia y eficacia, difícilmente puede hacerse esto si no sabemos las funciones, tareas y objetivos del mismo.
- **Formación y desarrollo.** Permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.
- **Seguridad y prevención.** Salud laboral. Un buen ADPT recoge las condiciones ambientales, físicas, horaria, etc. en las que se desarrolla la actividad laboral del puesto, por esto aporta información sobre los riesgos, peligros o penosidades que pueden envolver al puesto de trabajo. Así como las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos y la patología previsible del trabajo.
- **Salud laboral:** proporciona también el análisis de puestos información sobre situaciones y actividades que conllevan fatiga, estrés, posturas y movimientos indebidos, ritmos patógenos de trabajo, etc.

- **Diseño organizacional:** la definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones, etc.
- **Manuales de funciones y procedimientos:** formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.

Clarifica las líneas de jerarquía y delimita responsabilidades al establecer y definir las funciones y actividades de cada puesto, así como las áreas de influencia y el ángulo de autoridad.

Es una guía para el supervisor y para el empleado en el desempeño de sus funciones. Habilita al empleado para conocer mejor los deberes y responsabilidades de sus puestos. Ayuda a la equilibración de las cargas de trabajo entre los empleados.

Es un instrumento esencial para la clasificación y ordenación de los puestos de trabajo de la organización, constituyendo una base objetiva para la ordenación de las retribuciones.



CAPITULO III

PLANIFICACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.

El correcto desarrollo de esta fase resultará de extraordinaria importancia para la obtención del éxito final.

En esta fase procedemos a sentar las bases de ejecución, seguimiento y control del proyecto.

Artículo 3.- Diseño del Plan.

¿Cómo hemos diseñado el plan para analizar y describir los puestos de trabajo en la organización municipal?

Realizar el proyecto de análisis de puestos de trabajo supone un conjunto explícitamente identificado y coordinado de tareas que es preciso desarrollar, por lo que requiere:

Una definición clara de los objetivos de la organización van a ser las múltiples aplicaciones del análisis de puestos.

Para la obtención de información es preciso el apoyo, cooperación y confianza de los trabajadores cuyos puestos van a documentarse. Generalmente al analista se le mira con recelo, ya que la gente piensa que se les va a modificar su posición en la organización o se les va a reducir el salario que tienen. En líneas generales los trabajadores colaboran de forma favorable a describir sus puestos de trabajo de una forma objetiva, aunque hay que tener en cuenta la tendencia a exagerar o “engordar”, sus tareas, no obstante la revisión por su supervisor directo mitiga este hecho.

Es necesaria una buena comunicación, explicando a la gente el objetivo del análisis, las razones por las que se hace y lo que se espera conseguir con el proyecto.

Una vez que hemos definido los objetivos que se persiguen en el proyecto de A.D.P.T, es necesario determinar si se van a analizar todos los puestos de la organización municipal o solo aquellos que se consideran clave, en cualquiera de ambos casos será necesario inventariar cuántos son los puestos y cuáles son los que se van a analizar. Puede ocurrir que nos encontremos con puestos de trabajo que en principio puedan ser idénticos (ej: auxiliares administrativos/as, policías locales, operario/a de jardinería, profesor/a, etc.), tendremos, entonces que determinar cuáles serán los puestos que seleccionaremos como representación de los demás y cabrá preguntarnos, ¿cómo averiguamos cuáles son realmente idénticos?. Suelen argumentarse dos normas para estos casos, la primera es analizar dos o tres puestos, uno por cada servicio, línea o centro de trabajo, etc. la segunda consiste en analizar al menos el 20% de los puestos considerados idénticos o muy semejantes.

En el departamento de Recursos Humanos, hemos optado por una tercera posibilidad que se concreta en dotar a los puestos de una cierta polivalencia al definirlos con dos tipos de funciones, unas de índole genérico y otras de tipo específico. Es decir, los auxiliares administrativos, por ejemplo, presentarían unas

funciones de tipo general válidas para todas las personas que ocupan estos puestos y en cada puesto o en cada servicio, unidad, sección, etc. cada uno de estos puestos puede adoptar además de las funciones genéricas algunas de tipo específico, del mismo modo que en cada Ayuntamiento se pueden producir tareas propias del mismo, diferentes de las que se pueden realizar en otras entidades locales.

La excepción nos la encontramos en los auxiliares administrativos del Servicio de Atención al Ciudadano (S.A.C), ya que éstos hacen exactamente las mismas funciones, no hay diferencia alguna en sus puestos de trabajo.

Artículo 4.- La creación y organización del equipo de A.D.P.T.

La unidad operativa que generalmente, es responsable del A.P.T. es la de personal o recursos humanos. Esto no significa que, necesariamente, deba realizar el análisis esta unidad, cabe la posibilidad de recurrir a medios externos a la propia corporación o bien se crea un equipo de carácter temporal para el desarrollo y ejecución del proyecto, en cualquier caso, lo conveniente es que la coordinación del proyecto recaiga en el departamento de recursos humanos, independientemente, de si se realiza interna o externamente.

Los pasos y actividades que deben adoptar los equipos temporales para la ejecución del proyecto son:

- Inventariar los puestos de trabajo.
- Decidir qué puestos de trabajo se van a analizar y el grado de concreción de los análisis.
- Establecer los diagramas organizativos y proponer cambios, si procede.
- Diseñar los protocolos de análisis y descripciones y las actualizaciones de los puestos.
- Ejecución de los análisis.
- Redacción de las descripciones
- Redacción de las especificaciones.
- Redactar los profesigramas.
- Proponer si procede cambios en las unidades organizativas.
- Crear, modificar, reconvertir, redefinir, etc. puestos de trabajo.
- Confeccionar y mantener actualizado el Manual de organización y el Manual de funciones y descripciones y el Manual de procedimientos así como los distintos diccionarios que puedan generarse.
- Mediante el Manual de organización proponer mejoras en la estructura y superestructura organizacional.
- Proponer y realizar las valoraciones de los puestos, si procede.
- Diseñar y proponer políticas retributivas, sobre todo en la gestión del Complemento Específico.
- Diseñar y proponer nuevos parámetros retributivos.
- Diseñar y colaborar en la comunicación del proyecto y de los resultados.

No es necesario señalar la necesidad del apoyo e implicación de la dirección política y administrativa en el proyecto de A.D.P.T. Los responsables deben procurar la rigurosidad del plan, la información y participación activa de todos los directivos y directivas, la selección rigurosa, transparente y objetiva del personal técnico y

profesional que debe realizar el proyecto, apoyar con total convicción y firmeza el plan, ya que, estos proyectos suelen levantar un gran número de expectativas entre los empleados de los ayuntamientos.

El personal piensa que ese es el momento oportuno para resolver todos sus problemas laborales y se magnifica el proyecto atribuyéndole una serie de expectativas que si no se cumplen dan lugar a la ineficacia del personal del proyecto, por ello la información y comunicación es esencial.

El responsable del proyecto tiene que mantener reuniones con el Jefe de las distintas áreas de las concejalías con el objetivo de explicarles el proyecto y los cuestionarios de descripción de puestos de trabajo que se van a pasar al personal de su área para que éstos no tuvieran dudas sobre los cuestionarios.

Artículo 5.- Planificación temporal y cronograma de ejecución del proyecto.
(La elaboración de un plan y calendario de trabajo).

Todo plan debe indicar las fechas en las que sus objetivos deben estar conseguidos y temporalizadas sus distintas secuencias, pero además es necesario tomar en cuenta los flujos de trabajo porque éstos no deben ser alterados, normalmente, si el ritmo de trabajo se regula; el ADP se puede realizar en cualquier momento del año, exceptuando acontecimientos como Navidad o Fiestas Locales.

Se elabora un calendario de trabajo en el que constan todas la Concejalías, y se van señalando las fechas con cada Jefe de área para explicarle que se van a pasar por su servicio dos cuestionarios de descripción de puestos de trabajo. Se explica a cada Jefe de área, haciéndole saber que a los quince días de pasar el primer cuestionario se tendría que rellenar el segundo cuestionario, indicándole de igual forma la fecha de entrega y de recogida de ambos cuestionarios para una mayor organización.

La experiencia nos ha demostrado que por el gran volumen de trabajo en algunas concejalías origina que no se cumplan los plazos de entrega de los cuestionarios con total rigurosidad.

Se elabora un calendario de trabajo que refleja el trabajo realizado a lo largo del proyecto donde constan las entrevistas con los jefes de las distintas áreas del personal, se refleja la fecha de entrega y recogida de los cuestionarios.

Artículo 6.- Presentación del Proyecto.

El departamento de Recursos Humanos presenta el proyecto a cada Jefe de Área para evitar confusiones sobre el proyecto a llevar a cabo, con el objetivo de explicarle los cuestionarios que se van a pasar al personal.

No podemos olvidar que un análisis de puestos de trabajo, generalmente como es nuestro caso, involucra a un gran número de personas, cuya posición hacia el proyecto influirá de manera notable en los resultados del trabajo, así como en las posibilidades de que el equipo de técnicos ejecuten el proyecto en las fechas previstas.

Para evitar rumores infundados y favorecer una actitud positiva hacia el proyecto, se realiza la presentación del mismo, especialmente a las personas que van

a participar en los trabajos, aportando informaciones a las personas que van a participar en los trabajos, aportando informaciones y datos, cumplimentando cuestionarios o respondiendo a preguntas de un entrevistador.

A la hora de la divulgación del proyecto, hemos tenido en cuenta una serie de recomendaciones:

- a. La presencia de la dirección en la reunión de presentación del proyecto, junto con el equipo de técnicos, con el fin de transmitir la voluntad del equipo directivo de la empresa de realizar el análisis de puestos de trabajo y solicitar la máxima colaboración de todo el personal, durante la realización de los trabajos.
- b. Como el proyecto involucra a un gran número de personas y afecta a diferentes áreas, como recomendación hemos considerado realizar una primera reunión de difusión del proyecto con los mandos intermedios de la organización para que estos planteen sus inquietudes.
- c. A pesar de haber mantenido una reunión con los mandos intermedios, hemos considerado que estos deben estar presentes en la presentación del proyecto.
- d. La reunión de presentación debe ser abierta por el directivo de la empresa y a continuación los técnicos procedan a explicar los objetivos, metodología de trabajo, requerimientos del personal en la recogida de información y el calendario.

CAPITULO IV RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Una vez realizada la planificación del proyecto y presentando a los interesados, se procedería a recoger toda la información que nos permitiera cubrir los objetivos del proyecto.

Artículo 7.- Recogida de información

Antes de estudiar cada puesto los responsables del proyecto deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

- Identifican puestos que es necesario analizar
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto
- Obtienen información para el análisis de puestos

Artículo 8.- Identificación del puesto

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

Un paso importante en el diseño del plan es el de la identificación de todos los puestos de trabajo objeto de análisis. Es perfectamente válida y legítima esta opción, aunque quienes opinen lo contrario la considerarán no suficientemente fundada, pero, llegado el momento de establecer el plan de análisis, es necesario saber si vamos a analizar todos los puestos de trabajo, cuántos son y cuáles. Además, si en una organización existen cincuenta puestos de trabajo idénticos ¿se justifican cincuenta análisis independientes sabiendo que todos darán el mismo resultado final?

La respuesta parece evidente: analicemos uno o dos puestos y extendamos su resultado a todos los demás. Sin embargo, se plantean algunas dificultades:

- a) ¿qué puesto o puestos seleccionamos para el análisis en representación de todos los demás?;
- b) ¿cómo sabemos que tales puestos son realmente idénticos?.

La primera cuestión es fácil de abordar: si cincuenta puestos son idénticos, podemos analizar uno, dos o tres puestos cualesquiera, aunque es habitual seleccionar uno por cada línea de trabajo o producto o centro de trabajo o división funcional. En realidad esto se hace más por razones de aceptación social de los resultados que por exigencias estrictamente técnicas y metodológicas.

La segunda cuestión es de más difícil solución. Existen varias opciones pero con resultados bien diferentes:

1. Preguntamos al departamento de Recursos Humanos cuáles son los puestos de trabajo objeto de análisis. Se supone que este departamento sí lo sabe y que tenemos que fiarnos de su información/conclusión.
2. Nos basamos en las denominaciones de los puestos o en las categorías laborales que ostentan las personas que los desempeñan. Esta solución no es del todo válida por cuanto la denominación del puesto o la categoría laboral puede no tener nada que ver con el contenido del puesto. Hay puestos idénticos que se denominan de diferente manera, y viceversa, de modo similar, también hay puestos iguales desempeñados por personas con categorías diferentes, y viceversa.
3. Realizar una verdadera investigación para averiguar qué puestos son idénticos y cuáles no. Existen a su vez varias modalidades:
 - Se estudia el organigrama vigente y se comenta y discute cada puesto con el jefe de cada unidad operativa a fin de que indique qué puestos son realmente idénticos y cuáles no. Esta solución es útil, pero no plenamente satisfactoria, ya que supone unos conocimientos y una imparcialidad en los jefes que no siempre es real.
 - Se puede partir de los organigramas y del manual de organización si lo hay y está actualizado. Tiene limitaciones similares a las anteriores.
 - Se estudian todos los puestos del ámbito específico del ADP y posteriormente se decide qué puestos son iguales y cuáles no.
 - Estudiar superficialmente todos los puestos y decidir cuáles son los iguales únicamente en base a la función principal y con el apoyo informativo de dos o tres tareas.
 - Preguntar a cada trabajador, al tiempo que se realizan los análisis definitivos, qué otros puestos de trabajo reconoce como idénticos al suyo en su empresa. Cuando llegemos a los mencionados, les haremos la misma pregunta inicial del tipo: ¿conoce usted algún otro puesto de

trabajo idéntico al suyo en esta empresa? Sólo cuando A nos dice que su puesto es idéntico al de B, C o D y, más tarde, cuando preguntemos lo mismo a B, C o D nos den las referencias cruzadas correspondientes, podemos decir que tales puestos son realmente idénticos.

- Analizar a fondo todos los puestos de trabajo de la compañía y, sólo posteriormente, y en base a los resultados obtenidos, se decide cuántos y cuáles son puestos diferentes.

La última solución es la única realmente válida, salvo que tengamos datos y evidencias en contra. Es un poco más costosa, requiere más tiempo y mayor número de analistas pero su aceptación es muy superior y sólo así tendremos la plena certeza de que X puestos de trabajo son iguales. Sin embargo, frecuentemente hemos de conformarnos con alguna otra modalidad de la opción tercera.

Una vez identificados los puestos de trabajo, se suele revisar el organigrama de la organización y, si fuere necesario, se confecciona uno nuevo. También es frecuente encontrarnos con puestos codificados mediante sistemas diversos, siendo los más habituales el numérico y el alfanumérico.

Identificados los puestos, asignada su correspondiente numeración y realizado el nuevo organigrama, el paso siguiente es realizar el inventario de todos los puestos objeto del proyecto de ADP.

Artículo 9.- Desarrollo del cuestionario

El desarrollo del cuestionario, su confección, se ha realizado a través de una revisión de varios modelos, teniendo en cuenta adaptarlo a la administración local.

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.

En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos de trabajo, experiencia, etc. asimismo, esta formación permite la planeación de programas de capacitación específica.

Por último, suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento, al grado de autonomía en el desempeño de sus funciones, el tiempo en porcentaje que tardan para elaborar sus tareas, etc. En muchos casos, como por ejemplo en muchas funciones industriales, para determinar dichos niveles es necesario recurrir a supervisores o ingenieros industriales.

Artículo 10.- Obtención de datos

Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad.

Una de las técnicas más usadas es la entrevista que la realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información del puesto (nivel operativo o supervisores). Se puede basar en el cuestionario general. Otra es recabar información de un grupo de expertos lo que da un alto grado de confiabilidad. Otra alternativa es la verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias. La observación directa es otro método pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades.

En conclusión el analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr la mezcla óptima por los procedimientos de descripciones de puestos.

Artículo 11.- Aplicación de la información.

La información sobre los distintos puestos de una organización puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesario para una función determinada.

Artículo 12.- La comunicación y la participación en el proyecto.

La implantación de un plan de A.D.P.T. suele ser un momento importante en la vida de las organizaciones, despierta recelos y expectativas, sus consecuencias son esperadas con preocupación. Por estas y otras razones es de suma importancia que el plan sea comunicado de forma veraz y objetiva, dándole la publicidad necesaria y estableciendo canales de comunicación que den respuesta a todas las preguntas que se formularán por parte de los empleados. Hay autores que comprueban reiteradamente que cuánto más objetiva y transparente es la comunicación del proyecto, menores resistencias se encuentran a su aplicación y las expectativas más se ajustan a la realidad del plan.

La información puede desplegarse de muy diversas maneras y acudiendo a diferentes canales, comunicando la intención de realizar un proyecto de A.D.P.T. En este Ayuntamiento se ha optado por informar a los jefes de cada Área de las distintas concejalías de que se iba a pasar un cuestionario al personal del Ayuntamiento. Explicando a cada jefe los cuestionarios que se iban a pasar para que actuarán como intermediarios.

Los responsables políticos de la corporación tendrán que aprobar el proyecto y apoyar su realización.

Los responsables de los servicios, secciones, etc. además de estar informados, debemos contar con su ayuda y colaboración, porque ellos mismos serán informadores de sus propios puestos y de los de sus colaboradores, además, será necesaria su participación para aclarar aspectos del flujo de trabajo y de los puestos que requieran su participación, deberán además planificar el impacto que la presencia de analistas tendrá en el trabajo, para que éste sea el mínimo posible.

Los empleados deben también recibir la información que requieran, en ningún momento ninguna persona debe sentirse preocupada por la ejecución del proyecto, al contrario debe despertar entre ellos la suficiente motivación como para garantizar su colaboración.

El Comité de Empresa y la Junta de Personal, también serán objeto de información y comunicación, si bien es cierto que en fases previas, los delegados sindicales, probablemente, habrán tenido un conocimiento previo y se habrá recabado su opinión con anterioridad a la toma de decisión por parte de los responsables municipales.

El departamento de personal o recursos humanos, tendrá que hacer uso de la información, pero no solo esto, en gran medida la mayoría del proceso es responsabilidad de esta unidad, por tanto, es de suponer que estará perfectamente enterada del proyecto.

Artículo 13.- La metodología del proyecto.

Un aspecto previo que debe considerarse es la secuencia que hemos de seguir en el A.P.T., con ello nos referimos a cuestiones como por qué unidad comenzamos, qué puestos de trabajo se analizan previamente, los de nivel superior o inferior, técnicamente no existe mayor problema.

Por tanto, la planificación del proyecto se ha realizado por el equipo y los responsables de las distintas unidades municipales. Si debemos empezar por una u otra unidad es contingente a la situación y si se debe iniciar por un puesto superior o inferior, conviene hacerlo por los inferiores dentro de cada unidad e ir progresando dentro de ésta.

Artículo 14.- El sistema de información y su mantenimiento.

El sistema de almacenamiento e información del A.D.P.T. debe incorporarse al sistema de información interna de recursos humanos, si se informatiza su accesibilidad y utilización proporcionará mayores rendimientos.

Las descripciones deben mantenerse actualizadas porque los puestos de trabajo son algo dinámico que evoluciona y cambia en su contenido con el paso del tiempo. Es necesario garantizar la validez y la actualización del sistema. Las actualizaciones suelen ponerse en práctica al menos en base a dos criterios:

- El de oportunidad. Cuando se producen cambios significativos en el puesto por introducción de nuevas tecnologías, nuevos equipos, nuevas funciones o por un reenfoque estratégico o porque se crea o diseña una nueva estructura, un nuevo servicio o unidad organizacional.
- El temporal. La experiencia suele señalarnos la necesidad de actualizar las descripciones cada dos años para que éstas no se queden obsoletas.

Artículo 15.- Obtención de la información.

¿Quién o quiénes nos proporcionan la información en el A.P.T.? El registro o codificación de la información relevante en el A.P.T. se obtiene a través de las personas y los medios técnicos de los que disponemos para ello.

El agente informante pueden ser una o varias personas. Cuanto más complejo es el nivel de análisis del puesto de trabajo en mayor medida se tiene que recurrir a obtener información de las personas implicadas en el puesto de trabajo, así encontramos que suelen ser cuatro los tipos informantes más frecuentes:

- el analista,
- el supervisor o jefe inmediato,
- los colegas, amigos, compañeros y
- el propio ocupante del puesto.

El equipo de trabajo ha optado por que sea el supervisor o jefe inmediato y el propio ocupante del puesto quiénes nos proporcionen la información del APT.

CAPITULO V OBTENCION DE LA INFORMACIÓN

¿Cómo obtener la información de los puestos de trabajo?, a través de las técnicas para el análisis de los puestos de trabajo.

Artículo 16.- Métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo.

Los métodos de análisis y descripción de puestos que en la actualidad se usan son:

- Observación directa
- Método del cuestionario
- Método de entrevista
- Métodos mixtos
- Método del diario de actividades
- Método de incidentes críticos
- Método de recopilación de información

Artículo 17.- Observación directa.

Concepto: Consiste en la observación directa del empleado mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto.

Características. Utilización en tareas repetitivas (en periodo de adaptación). Comunicar al empleado que va a ser observado.

Ventajas: Procedimiento objetivo y empírico. Registro sistemático y homogéneo de datos.

Inconvenientes: El hecho de observar interfiere el comportamiento. Se requiere tiempo y esfuerzo, costoso. No se utiliza en puestos no manuales. La persona observada no participa de forma activa.

Artículo 18.- Cuestionarios.

Concepto: Registro mediante el que se pretende recoger información de todos los aspectos relacionados con el puesto.

- Características:** Sencillo y fácil de comprender. Lo rellena el titular del puesto y lo supervisa su superior inmediato. Sólo un cuestionario por puesto. Puede ser abierto o cerrado.
- Ventajas:** Proporciona mucha información si el cuestionario es exhaustivo y si es revisado por el superior. Participación activa de los titulares.
- Inconvenientes:** No utilizar en puestos bajos. Supone un trabajo de análisis. Tendencia a exagerar por parte del puesto.

Artículo 19.- Entrevista

- Concepto:** Consiste en recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por el especialista y el titular del puesto. Conviene que la entrevista esté estructurada.
- Ventajas:** Versatilidad en la obtención de datos ya que estos se obtienen cara a cara con el titular. Método personalizado, mayor riqueza informativa. Interacción directa que permite eliminar posibles reticencias.
- Inconvenientes:** Requiere emplear grandes dosis de tiempo y esfuerzo por lo que resulta costoso.

Artículo 20.- Métodos mixtos.

Utilización de varios métodos al mismo tiempo. Normalmente se utiliza observación directa y entrevista, y cuestionario y entrevista.

Artículo 21.- Método del diario de actividades.

Consiste en un auto-informe del titular del puesto. Debe registrar diaria y sistemáticamente las actividades que desarrolla, especificando el tiempo que les dedica. Es un método sujeto a distorsión, dado que se trata de un auto-registro.

Artículo 22.- Incidentes críticos.

Consiste en observar y detectar las actuaciones del titular del puesto a analizar que conllevan consecuencias positivas con el objetivo de captar y registrar las conductas o incidentes indispensables para el buen desempeño del puesto de trabajo.

Artículo 23.- Recopilación de información.

Consiste en recabar información acerca de las descripciones de puestos ya publicadas o bien realizadas en la misma empresa con anterioridad.

Por último se describe un esquema de las etapas para la realización del análisis y descripción de puestos de trabajo:

- Detección de la necesidad.
- Establecimiento de los objetivos (selección, valoración...)
- Establecimiento de responsabilidades (responsables del proyecto)
- Determinación de los puestos a analizar (inventario de puestos) y organigrama.
- Establecimiento de los métodos que se van a utilizar (depende de los puestos y tipo de empresa)
- Determinación de fechas de cumplimiento de las fases del proceso.

- Preparación del material de trabajo a utilizar.
- Comunicación a la plantilla (comité, sindicatos)
- Recogida de información (borrador de la descripción)
- Presentación final del proyecto
- Seguimiento.

Cuadro resumen métodos.

METODO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
ENTREVISTA	- fiabilidad de los resultados - fáciles de comparar - fácil de aplicar	- subjetividad del entrevistado - impacto del entrevistador - tiempo excesivo
COMITÉ DE EVALUADORES	- fiabilidad - ideal para puestos vitales	- coste excesivo
OBSERVACION	- observador exterior y objetivo - coste reducido	- tiempo necesario - limitado a tareas cortas - reticencias del observado
CUESTIONARIO	- facilidad de uso - posibilidad de estandarizar los resultados - coste reducido y rapidez - mayor grado de reflexión	- subjetividad de las respuestas - falta de control sobre las respuestas - difícil elaboración

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO VI

LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. D.P.T.

Artículo 24.- La descripción.

Una vez que el puesto de trabajo ha sido analizado debemos pasar a la siguiente fase que consiste en describirlo de la forma más rigurosa y objetiva posible. La descripción de los puestos de trabajo se caracteriza porque los resultados se presentan bajo la forma de una narración de las características del contenido del

puesto de trabajo, de las condiciones físico-ambientales en las que se desenvuelve, las relaciones sociales y las exigencias para su desempeño.

Artículo 25.- El contenido de las descripciones de los puestos de trabajo.

La diversidad de formatos es inmensa, prácticamente puede decirse que cada proyecto de D.P.T. presenta su propia forma de organizar los contenidos descriptivos, sin embargo la mayor parte de formatos coinciden en gran medida con los que a continuación describimos.

En nuestro caso y para el contexto concreto de la Administración Local de Totana hemos ido confeccionando unos formatos muy ajustados a nuestra propia realidad, así encontramos cuatro partes claramente delimitadas.

Una parte del cuestionario donde se especifica la clasificación del puesto de trabajo, puesto que, la administración pública presenta una clasificación específica que debe ser considerada, otra en la que aparecen los datos personales de los ocupantes de los puestos de trabajo, un tercera en la que se detallan las condiciones de trabajo más importantes y las características de las tareas que realizan, en cuanto a complejidad, dificultad, tipos de normas que se reciben, etc. y finalmente aparece la descripción del puesto que puede tomar otros formatos en función de los objetivos que se persigan.

Como podrá observarse en el formato que vayamos a presentar se enfoca un gran número de información aunque después tenga usos distintos a los del análisis y descripción del puesto.

1. Ficha técnica de identificación y clasificación del puesto.

Los datos de identificación del empleado: se registran en la ficha, que mostramos al final del trabajo como anexo.

2. Los datos de clasificación y catalogación del puesto de trabajo:

Para determinar los datos de clasificación de los puestos, necesariamente, nos tenemos que remitir al catálogo de los mismos, así mostramos a continuación la ficha de donde se registran distintos datos y al mismo tiempo explicamos, las características de la catalogación en las corporaciones locales.

Contenido de las Descripciones:

- Qué hace el trabajador.
- Por qué lo hace.
- Cómo y con qué lo hace.
- Dónde y cuando lo hace.
- Qué implica lo que hace.

CAPITULO VII

EL CATALOGO DE PUESTOS

Artículo 26.- El Catálogo de Puestos de Trabajo de la Corporación Local.

Se configura como el instrumento técnico, a través del cual se realiza la ordenación del personal al servicio de la Corporación, incluyendo, tanto al personal funcionarizado (de carrera o interino) como el laboral (fijo o temporal) y eventual. El catálogo se convierte en un instrumento de gestión municipal de primera magnitud, no solo por ser la expresión ordenada de los puestos, sino también porque permite definir y concretar la oferta de empleo, el desarrollo de la carrera administrativa interna, adscripción de grupos, niveles de complementos, etc. sus principales utilidades son las siguientes:

- El catálogo nos informa de manera precisa sobre el contenido de todos los puestos de trabajo, identificando las características propias y singulares de cada uno de ellos.
- Aporta la información precisa para tomar decisiones sobre procesos selectivos, provisiones de puestos, distribución de efectivos, promociones internas, políticas retributivas, etc.
- Detecta los desajustes y lagunas en la cobertura real de los puestos de trabajo.
- Es una herramienta fundamental en la gestión de los recursos humanos.

Características de los puestos de trabajo que se clasifican en el catálogo.

Son características esenciales de los puestos de trabajo relacionados en el catálogo que se desprenden de la clasificación de los puestos y que anexo una parte del catálogo de puestos de trabajo a título de ejemplo para que se refleje todo lo que contiene un catálogo, como expediente, denominación del puesto de trabajo, área, unidad, centro gestor, régimen estatutario del puesto, estatus laboral del actual ocupante, grupo, nivel de complemento de destino, complemento específico, forma de provisión, escala, titulación académica, etc.

Artículo 27.- Especificaciones del puesto.

Las especificaciones se refieren a los requisitos y cualificaciones que se demandan a los ocupantes de los puestos de trabajo para desempeñar, correctamente, la misión y los objetivos de éste. Las especificaciones deben venir determinadas por las características del puesto y no por la persona que lo ocupa.

Una especificación es la expresión de aquellos conocimientos, habilidades, destrezas, requisitos físicos y mentales, aptitudes y experiencia, las responsabilidades y las condiciones organizacionales y ambientales en las que el puesto de trabajo desarrolla sus cometidos. Para Gael la especificación son, también, los requisitos y cualificaciones personales que deben poseer las personas que ocupan los puestos o los que deben poseer los candidatos.

La especificación es tal vez el paso más difícil y complejo de todo el proceso de A.D.P.T., pero es, a su vez, sino el más importante, sí el que mayor demanda

presenta, porque resuelve muchos de los problemas de reclutamiento, selección, valoración, adecuación y formación entre otros. Sin querer entrar en muchos detalles lo que conocemos como profesigrafía es la expresión gráfica de las competencias requeridas para el desempeño de un puesto, es pues una especificación de las exigencias del puesto de trabajo.

Los profesigramas deben incluir las variables que debidamente operacionalizadas son relevantes para el desempeño eficaz del puesto, existen algunas de ellas muy específicas para puestos de trabajo concretos y otras que son tan generales que podrían ser utilizadas para cualquier tipo de puestos. Por lo general sus contenidos, tal y como señalan diversos autores hacen referencia a:

- Requisitos mentales: formación básica y complementaria, nivel intelectual, experiencia anterior, aptitudes y conocimientos, etc.
- Requisitos comportamentales y sociales.
- Requisitos físicos: esfuerzo, vista, oído, complexión, resistencia, etc.
- Autonomía y responsabilidad: personas, patrimonio, informaciones confidenciales, etc.
- Condiciones organizacionales y de trabajo.

Artículo 28.- Objetivos de la descripción de puestos de trabajo.

El objetivo de un ADPT no es otro que el definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

En la empresa estamos preocupados por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y, sin embargo olvidamos o dejamos en un segundo plano la base de todos estos procesos: El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

Antes de comentar brevemente la utilidad de esta herramienta, me gustaría invitar a una reflexión sobre las siguientes cuestiones:

- **¿cuántas veces hemos visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuales son exactamente sus tareas y sus funciones?**
- **¿cuántas veces hemos seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización y no damos cuenta de que esa persona no era la idónea?**
- **¿Cuántas veces nos hemos preguntado por nuestra situación o, el lugar que ocupamos en nuestra empresa?**
- **¿Cuántas veces nos hemos dado cuenta de que nuestros valores chocan con la cultura de nuestra organización?**

- **¿Cuántas veces nos hemos planteado si tenemos autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones?**

En mi opinión, son demasiadas las veces que nos encontramos antes tales cuestiones. Y las respuestas a todas ellas están en el ADPT.

Con estos ejemplos tan solo pretendo poner de relieve la importancia que tiene este sistema y las repercusiones que a lo largo plazo puede tener para una organización el “ignorarlo” o, en su caso, no otorgarle dicha importancia.

Todo empresario, todo Directivo y todo departamento de Recursos Humanos deberían de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de ADP. Y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

A la hora de implantar tal sistema no hay que olvidar que de nada sirve desarrollar una herramienta ininteligible, compleja o de difícil utilización, pues esto provocará desconfianza, pérdidas de tiempo y, sobre todo, altos costes.

Aunque existen modelos estándares de ADP, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización. Es por ello, que el equipo de trabajo ha decidido adaptar el ADP teniendo en cuenta su organización.

El establecimiento de un ADP sentará las bases y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

Así, hablamos de que tener una herramienta clara y sencilla determinará como hemos comentado anteriormente:

Los procesos de selección: cuando seleccionamos a alguien lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (planteamos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a pasar, cómo vamos a enfocar la entrevista, ect.). así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. De aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en el especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. Y la pregunta que cabe plantearnos es: ¿cómo reclutamos al personal, cómo realizamos un proceso de selección si tan siquiera conocemos lo que el propio puesto impone a su ocupante?

Planes de carrera y promoción. A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de nuestra organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene nuestra compañía y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber qué puestos tengo, qué puestos voy a crear, por qué los considero necesarios y, qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

Valoración de puestos de trabajo. La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es necesaria la información aportada por el ADP. Si no sabemos cuáles son las tareas de un puesto de trabajo ¿cómo podemos determinar su valor?

Evaluación del desempeño. Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no tenemos esta información ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?

Formación. Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria.

Determinación de la **responsabilidad.** Un Análisis y Descripción de Puestos nos dará información acerca de nuestras responsabilidades, nuestras competencias, etc, lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, tenemos al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente tenemos.

Clasificación y ordenación de puestos. Como anteriormente mencionamos, la información obtenida en el ADP servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.

Como hemos visto hay muchos aspectos y procesos de nuestra organización que requieren la implantación de un sistema como éste. Todos deberíamos reflexionar acerca de los beneficios que tendría para nosotros el implantar dicho sistema, que en mi opinión son muchos, y de las repercusiones negativas que para nuestra organización y, sobre todo para nuestros trabajadores, tiene el ignorar este aspecto fundamental de la gestión empresarial.

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

1. Compensar en forma equitativa a los empleados.
2. Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinar niveles realistas de desempeño.
4. Crear planes para capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planear las necesidades de capacitación de RRHH.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de RRHH de una empresa.

En definitiva, y tras la aceptación y consolidación de estas ideas, da lugar una tendencia según la cual el factor humano deja de ser considerado un coste a

minimizar y pasa a ser concebido como recurso a optimizar. Este cambio de perspectiva resulta imprescindible para la moderna dirección de personal, pues transforma radicalmente la concepción de las cualidades básicas de los individuos en su condición de recursos al servicio de la organización.

El análisis de puestos de trabajo y la planificación de recursos humanos conforman lo que hemos dado en denominar procesos básicos de la gestión de los recursos humanos. El sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de los recursos humanos.

“Una descripción y una evaluación precisa e incontestable de los puestos de trabajo constituyen la piedra angular de un sistema moderno de gestión de recursos humanos”.

Resulta conveniente exponer una serie de reflexiones relacionada todas ellas con la figura del puesto de trabajo que nos va a servir de guía en el momento de suministrar una definición formal del proceso que nos ocupa.

Artículo 29.- Características.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aquí aparece el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto (circunstancia también presente en el proceso de valoración de puestos de trabajo).

Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a sus “propietarios” a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en la organización. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes.

Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la organización. También puede darse situaciones contrarias, que exista el puesto y no la persona o que exista la persona y no el puesto, en la siguiente tabla se clarifica este punto.

Puesto Sí, Persona Sí.	PUESTO CUBIERTO
Puesto Sí, Persona No.	PUESTO VACANTE
Puesto No, Persona Sí	EXCEDENTE DE PLANTILLA
Puesto No, Persona No	PUESTO POTENCIAL

La figura del puesto de trabajo es el principal referente a la gestión de carreras. Por tanto, los individuos y las organizaciones evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.

Artículo 30.- El proceso de analizar los puestos de trabajo.

En el desarrollo del proceso de análisis de puestos se identifican una serie de pasos a seguir que pueden ser agrupados en cuatro fases o etapas.

En la fase primera además de asignar la responsabilidad del proceso, se determinará el ámbito o extensión del análisis, especificando sus propósitos y los puestos que serán seleccionados para tal efecto. Se trata de una fase eminentemente preparatoria y comunicativa. En la segunda etapa se decidirá qué métodos/s se utilizará/n: qué tipo de datos se necesitarán, qué fuentes de información están disponibles y qué procedimiento deberá ser utilizado para obtener la información. La tercera etapa se centra en el análisis de los datos, para lo cual se utilizan las técnicas apropiadas asegurándose de la validez de la información obtenida. En la cuarta y última fase, el analista realiza un valoración de la información obtenidas de los puestos analizados y del método utilizado.

Para ello hemos utilizado un documento (hoja de análisis) para cada puesto de trabajo a la hora de acometer este proceso. En esta hoja de análisis se incluirán tres apartados fundamentales: la identificación del puesto de trabajo, la descripción y la especificación del mismo.

Artículo 31.- Establecer el sistema de ficheros y/o archivos.

El volumen de la información derivada de un ADP es tal que debe ser cuidadosamente estudiada la forma de archivo y clasificación para que, posteriormente, resulte factible su acceso, su uso y su modificación.

La información relativa a cada puesto debe ser accesible de modo inmediato aun cuando se trate de hacerlo por mecanismos y según criterios distintos: denominación del puesto, categoría laboral y/o profesional, formación requerida, nombre del trabajador, código del puesto, nivel retributivo, grupo ocupacional, carrera promocional, etc. Sólo así podrá ser realmente utilizable y utilizada.

Si la información estuviese informatizada, sería mucho más fácil, rápido y preciso el acceso a la misma. Anteriormente se hace referencia a estos ficheros y se presenta el anexo para su demostración.

Artículo 32.- Actualización de las descripciones.

Las descripciones deben mantenerse correctamente actualizadas para ello se pueden poner en marcha mecanismos diversos, pero se ha de buscar la sencillez de los procedimientos a establecer para garantizar su utilización. La actualización puede afectar a cualquier aspecto de la descripción del puesto. Por tanto, siempre que se produzca una modificación significativa en un puesto de trabajo, se deberá proceder a su actualización y correspondiente comunicación a las unidades pertinentes: unidad de análisis de datos y aquellas otras que tengan copia de la descripción del puesto.

La actualización de las descripciones debe ser tarea de obligado cumplimiento para los mandos potencialmente afectados, que serán todos. Con el fin de simplificar el proceso, se puede crear un mínimo sistema burocrático que facilite la recogida de la información cierta y actual mediante procedimientos estandarizados y adecuados para la empresa en cuestión. Pero también se puede aprovechar cualquier otra ocasión o pretexto para actualizar la información: solicitud de más trabajadores por parte de algún mando, propuesta de promoción,.. se trata de diseñar diversos protocolos de modo tal que al tiempo que solicitan algo se vean obligados a ofrecer una información que se estima verdaderamente importante.

Artículo 33.- Algunas aplicaciones prácticas del análisis de puestos.

Las descripciones de puestos, a partir de su formalización en manuales de funciones y su difusión entre el personal, constituyen una importante herramienta para las empresas, en su objetivo de:

- hacer transparentes las organizaciones con la finalidad de que cada empleado conozca la estructura de funcionamiento de la empresa, en general, del departamento al que pertenece, en particular, y más concretamente las características del puesto de trabajo que ocupa, en cuanto a líneas de dependencia jerárquica y funcional, y contenido funcional del mismo.
- búsqueda de la máxima eficiencia operativa.

Se pretende mostrar la aplicación de las descripciones de puestos en dos temas:

1.- Reestructuración organizativa:

Un proyecto de esta naturaleza, tiene por objeto, evaluar el grado de adecuación de la estructura organizativa existente, a los requerimientos de la empresa en el momento de realizar el estudio, o a los cambios estratégicos que la empresa pretenda realizar.

Algunos de los criterios a seguir en el análisis a efectuar:

- Fragmentación de funciones entre diferentes unidades (duplicidades funcionales)
- Fragmentación de funciones entre diferentes puestos
- Identificación de funciones que no corresponden a unidades o puestos en los que se realizan
- Agrupación homogénea de funciones en unidades y puestos
- Evaluación de la incidencia de los cambios anteriores, en términos de cargas de trabajo.

- Análisis de la importancia relativa de cada función en el contenido del puesto.
- Evaluación de la heterogeneidad de funciones desarrolladas por los puestos de trabajo
- Revisión de todas y cada una de las funciones desarrolladas por cada puesto, para evaluar su razonabilidad.
- Racionalización de funciones no justificadas.
- Revisión de actividades importantes realizadas por personal de bajo nivel
- Revisión de actividades auxiliares realizadas por empleados con alto coste
- Revisión de puestos con acumulación de tareas poco productivas
- Identificación de actividades importantes para la empresa, con poca dedicación de tiempo
- Evaluación, en número de personas o tiempo y coste, de la posible amortización de puestos, como consecuencia de cambios de actividad de la empresa
- Evaluación objetiva del valor añadido que aportan los mandos intermedios, ante una eventual simplificación de la estructura.

Este análisis debe conducir al equipo de analistas a realizar una propuesta de estructura organizativa más eficiente y ajustada a los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, basada en:

- Agrupación homogénea de funciones.
 - Racionalización del contenido funcional de cada puesto, en aras a la eficiencia.
 - Reordenación de puestos, a partir de las racionalizaciones efectuadas.
 - Racionalización de puestos, en su caso.
 - Equilibrio entre funciones desarrolladas y nivel (experiencia, coste, etc) de las personas que las realizan.
 - Potenciación de áreas o puestos insuficientemente desarrollados.
 - Simplificación vertical de la estructura.

La propuesta de reorganización, a partir del análisis de puestos de trabajo efectuado, debe contener un organigrama y un manual de funciones, que recoja una reordenación de tareas con el contenido funcional de cada puesto, de acuerdo a la propuesta de cambio realizada.

2.- Planificación de plantillas:

Los proyectos de planificación de plantillas tienen por objeto evaluar el grado de adecuación de la plantilla, a las cargas de trabajo existentes, en función de unos niveles de productividad establecidos por la propia empresa.

Las ineficiencias existentes en las organizaciones son múltiples, como consecuencia de:

- la propia evolución de las empresas, que destina recursos para nuevas actividades, pero difícilmente los racionaliza cuando algunas áreas de la empresa pierden protagonismo o contenido competencial.
- Procesos de información que dejan sin contenido, parcial o total muchos puestos.
- Inadecuados procesos de contratación de personal.

- Desmotivación del personal, por causas que tienen origen en la empresa o en el propio trabajador.
- Etc.

Sin embargo, la fuerte competitividad del mercado y el estrechamiento de márgenes que provoca, está conduciendo a las empresas a una búsqueda permanente por incrementar la eficiencia de sus organizaciones.

El análisis de puestos de trabajo y las herramientas metodológicas que los soportan, constituyen una excelente base para detectar excedentes de personal, como consecuencia de la observación de puestos claramente improductivos o que desarrollan tareas susceptibles de ser racionalizadas.

A continuación recogemos algunos criterios a seguir en el análisis a efectuar:

- Razonabilidad de la fragmentación de funciones entre diferentes puestos.
- Identificación de personas que no tendrían que realizar determinadas funciones.
- Evaluación de tiempos susceptibles de ser racionalizados.
- Evaluación de la heterogeneidad de las funciones desarrolladas por los puestos de trabajo.
- Identificación de tareas eliminables.
- Evaluación de tiempos de las tareas anteriores.
- Evaluación de la razonabilidad de tiempos dedicados a tareas auxiliares.
- Estimación de tiempos de dedicación eficientes a tareas auxiliares.
- Evaluación del recorte en tareas auxiliares.
- Revisión de puestos con acumulación de tareas poco productivas.
- Evaluación en tiempo del recorte posible.

Sin entrar en niveles de productividad, objetivo básico de los proyectos de planificación de plantillas, como acabamos de comprobar, el simple análisis de puestos de trabajo, nos permite identificar potenciales ahorros de personal, lo que demuestra la potencialidad de esta importante herramienta para las organizaciones.

Una aplicación práctica del ADPT, como anteriormente he aludido es la elaboración de la Carta de Servicio por parte de la Concejalía de Servicios al Ciudadano, obras públicas, infraestructura, seguridad, fomento y empleo.

Una Carta de Servicio es el instrumento de mejora de la calidad de los servicios públicos mediante las cuales las entidades locales explicitan y difunden los servicios que prestan, los derechos de los ciudadanos y usuarios en relación con los mismos, los compromisos de eficacia, eficiencia y calidad asumidos por la organización en su prestación y se hace partícipes a los ciudadanos de la mejora y transparencia de la gestión que en ésta se desarrolla.

Éstas son medios eficaces que acercan la Administración Local al Ciudadano, con una orientación de satisfacción de las expectativas del Usuario como cliente de la Administración.

Todo ello implica que para que se preste una buena calidad de los servicios de la concejalía es fundamental e imprescindible que cada puesto de trabajo quede delimitado y que se sepa qué funciones son las que desempeña el ocupante del

puesto de trabajo, para evitar duplicidades de funciones, aglomeración de trabajo, etc., todo lo que conlleva no tener claro las funciones de los puestos de trabajo, ello puede ocurrir cuando acceden a trabajar personas de nueva incorporación que no tienen claras sus funciones y se encuentran perdidas en sus quehaceres diarios, teniendo definidos las descripciones de puestos de trabajo esto no ocurriría, entre otras cosas.

Por eso el primer paso en una carta de servicios es crear un equipo de trabajo que plantee prioridades y problemas de gestión del servicio y que al mismo tiempo sea capaz de generar las soluciones pertinentes. Posteriormente hay que señalar cuales son nuestros servicios, es decir ¿Qué hago yo?, por lo que hay que ser capaces de plantear esta cuestión de forma clara y delimitar bien nuestro alcance, puesto que a partir de aquí se trabajará en los objetivos, su consecución y cuales son los indicadores que medirán los logros conseguidos.

En suma la carta de servicio constituye un compromiso entre la Administración Pública Local y los Ciudadanos, que entre otras cosas la que aquí nos interesa es que ayuda a diseñar y modificar los procesos de trabajo para mejorar el servicio ofrecido.

CAPITULO VIII

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y ELABORACIÓN DE UN “BORRADOR” DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO.

Una vez que hemos recopilado toda la información en bruto, ha correspondido al equipo técnico realizar una labor de análisis de las respuestas obtenidas en la realización de las entrevistas y en la cumplimentación de cuestionarios. En este sentido, ha sido preciso:

Comprobar la completa cumplimentación de los cuestionarios: el primero y el segundo cuestionario que se ha pasado al personal del ayuntamiento.

Asegurarnos de la correcta interpretación de todas las respuestas obtenidas.

Racionalizar la terminología utilizada por los empleados en sus respuestas, con el fin de adecuarlas a las características formales que debe poseer una descripción de funciones.

Ampliar o desarrollar la descripción de aquellas tareas que lo requieran.

Identificar las tareas concretas en las que se descomponen los diferentes puestos de trabajo.

Estandarizar la terminología utilizada por diferentes personas, para describir tareas de un mismo puesto de trabajo.

Este proceso de análisis ha sido riguroso y completo, ya que pretendemos alcanzar unos buenos resultados. Decimos esto, porque además de la responsabilidad que todo técnico y técnica tiene de hacer las cosas bien, el proceso metodológico que proponemos plantea una fase siguiente de contraste.

La experiencia demuestra que, a pesar de la aparente colaboración de las áreas sobre las que se realizan los trabajos, sus responsables suelen estar atentos a cualquier aspecto que pueda poner en duda el proyecto en su conjunto.

Es por ello, que todas las dudas o lagunas de información existentes en esta etapa de análisis, deberán ser resueltas, aún con el esfuerzo que ello pueda suponer.

Este proceso de evacuación de dudas, ha sido realizado, en primera instancia, directamente con el personal que ha sido objeto de entrevista o ha cumplimentado el cuestionario; salvo situaciones extremas de rechazo a las entrevistas o entrega del cuestionario en blanco.

Si la respuestas no resultan claras o convincentes, en segunda instancia, deberemos dirigirnos a los responsables inmediatos de los puestos sobre los que se hayan podido suscitar las dudas, ya que teóricamente ellos deben saber ampliamente de las tareas que se desarrollan en cada puesto y, además, serán los responsables de validar las descripciones que realice el equipo de trabajo.

Una vez contemplado el análisis, se ha procedido a estructurar, ordenar y sistematizar toda la información obtenida del análisis, de acuerdo a un protocolo previamente establecido, lo que en definitiva supone elaborar una Descripción de Puestos de Trabajo.

Hablamos de borrador de la descripción, porque se trata de un documento provisional, a pesar de que formalmente sea igual que una descripción definitiva. La aprobación final del documento por parte de la dirección de Recursos Humanos, la Dirección de la Organización y la parte sindical posibilitará la eliminación de dicha partícula.

El contenido de la descripción de puestos realizada, vendrá determinada por los objetivos del proyecto, como se ha reiterado en varias ocasiones.

La elaboración y modificación de la Relación de Puestos de Trabajo serán objeto de negociación previa con la representación sindical del personal. Las propuestas de modificación se formalizarán documentalmente por escrito y se adjuntarán a la convocatoria de la Mesa de Negociación.

La creación, modificación o supresión de puestos de trabajo se realizará a través de las Relaciones de Puestos de Trabajo.

CAPITULO IX

CONTRASTE DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS.

Una vez realizada la descripción de puestos de trabajo, de acuerdo a los requerimientos inicialmente establecidos, se deberá proceder a su contraste.

Esta etapa constituye una de las claves del éxito de un proyecto. Tanto es así, que su omisión o realización incorrecta genera, en numerosas ocasiones que los resultados finales del proyecto sean inferiores a los inicialmente esperados o previstos durante el desarrollo.

Con esta fase se persigue:

Asegurar que no se haya producido alguna omisión o deficiente interpretación de la información recogida a lo largo del trabajo, que pueda afectar a las descripciones de puestos realizadas.

Hacer partícipes a las áreas involucradas en el proyecto de los resultados alcanzados. Después de alterar el normal desarrollo de las actividades de estas áreas, distraer su atención con la cumplimentación de cuestionarios o realización de entrevistas y solicitar su colaboración en la aportación de sugerencias, parece razonable que se cuente con ellos al final del proyecto.

Trasladar una parte de responsabilidad de los resultados obtenidos a los directivos encargados de las áreas sobre las que se ha realizado el análisis de puestos.

Una vez que se ha realizado el contraste, resulta más difícil una eventual oposición, por cualquier tipo de intereses, a la ejecución del proyecto realizado y a los resultados obtenidos.

No realizar el contraste puede ocasionar alguna sorpresa final, en muchos casos, difícilmente manejable y con el riesgo de echar por tierra varios meses de trabajo y, por lo que es peor, la consecución de otros objetivos de mayor trascendencia para la empresa.

CAPITULO X

APROBACIÓN Y PRESENTACIÓN.

En esta última etapa, se procedería a la aprobación de las descripciones de puestos realizada.

Es posible que el análisis de puestos haya sido realizado como herramienta para otras aplicaciones. En este caso, los departamentos de organización o recursos humanos responsables de su ejecución, no precisarían dicha aprobación.

Sin embargo, sería recomendable que el importante trabajo realizado se materializara, con independencia de otros usos, en un Manual de Funciones, cuya implantación requeriría la aprobación por parte de la dirección de la empresa.

Asimismo, una vez elaborado el Manual y como paso previo a su implantación, debería procederse a su presentación. Esta actuación puede realizarse mediante reuniones con el personal o de forma escrita, haciendo llegar un comunicado de la dirección, junto con una copia de Manual, a todos los departamentos afectados por el contenido del mismo y a las restantes áreas de la empresa, a nivel informativo.

CONCLUSIONES:

Tras analizar el primero de los denominados procesos básicos de la gestión de recursos humanos, podemos señalar las siguientes conclusiones:

Si, tal como se ha demostrado, queda aceptada y asimilada la importancia de la figura del puesto de trabajo desde los diversos primas de análisis que éste admite, justo es reivindicar la asignación de recursos y la concesión de cierta prioridad para esta labor de investigación.

Los beneficios o utilidades derivados del análisis de puestos de trabajo propician mejoras en diversos ámbitos:

La función de recursos humanos accede a información susceptible de usos encaminados a mejora el ajuste persona-puesto.

La organización, desde el punto de vista estructural, clarifica y consolida su línea jerárquica o cadena de autoridad.

Finalmente, los empleados disponen de un instrumento que puede convertirse en un excelente catalizador de su comportamiento organizativo.

Los principales out-puts de este proceso: descripción/diseño y especificación de los puestos de trabajo pueden ser analizados desde otras áreas de conocimiento distintas a la gestión de los recursos humanos; nos estamos refiriendo al proceso de dirección estratégica y a la organización del trabajo.

Si tal y como aconseja la filosofía de la gestión de la calidad total (TQM) abandonamos la óptica del producto y nos centramos en la del proceso, resulta conveniente conocer éste en profundidad tomando conciencia de las numerosas alternativas que se nos ofrecen en sus distintas etapas.

Hemos procedido a elaborar el organigrama de cada concejalía y a continuación el organigrama del ayuntamiento.

Analizamos todas las descripciones de puestos de trabajo a unas fichas técnicas.

De esta manera y con todo lo expuesto hasta aquí, podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.

Algunas definiciones:

Análisis de puestos de trabajo: es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades, y responsabilidades requeridas del

trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás.

Descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado el APT. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.

Igualdad: correspondencia y proporción. Paridad e identidad. Condición de ser igual a otro/a. Su oposición es desigualdad, no diferencia. En el plano social es un principio que significa reconocimiento a todos los ciudadanos de capacidad para los mismos derechos.

Objetivos: cantidad de output a obtener en un plazo determinado de tiempo y mediante el uso de unos recursos pertinentes. Por extensión aplicase también a los planes en los que se detallan tales outputs.

Organigrama: representación gráfica de carácter simbólico de la estructura formal de una organización. Proporciona una buena representación de la división del trabajo, permitiendo visualizar rápida y precisamente las posiciones que existen dentro de una organización, el modo como se agrupan en unidades superiores y el flujo de autoridad entre las distintas unidades del conjunto de la organización.

Género: categoría social de análisis de la realidad que sirve para distinguir las diferencias biológicas que existen entre mujeres y hombres (que denominamos sexo), de las diferencias sociales y culturales (que denominamos género). El concepto de género, como principio de organización social, alude también a las relaciones de poder y de desigualdad entre varones y mujeres, que discriminan y oprimen al género femenino.

Mainstreaming: hace referencia a una integración de las políticas específicas de igualdad de oportunidades en todas las políticas generales. Tiene su origen en la Políticas de Igualdad de Oportunidades, y supone garantizar las condiciones para que las mujeres y los hombres participen igualitariamente en la diferentes esferas de la vida pública y privada.

Paridad: significa paralelismo y simetría. Desde un punto de vista ético la paridad significa equivalencia y equipotencia entre mujeres y hombres, es decir, la igualación de los valores femeninos y masculinos, lo que se traduce por parte de las mujeres en una reivindicación de igual acceso a los bienes, a los recursos, a la riqueza, y también a cosas como la representación política, la participación democrática, el reparto de cargos directivos (sistema de cuotas), etc.

Puesto de trabajo: conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. También lugar del espacio organizacional definido por uno o más papeles y por consiguiente, una o más actividades, que debe realizar un solo individuo: ubica a éste en relación a sus compañeros, respecto al trabajo por realizar y a dar y recibir órdenes.

Protocolo o ficha de análisis: impreso diseñado de acuerdo a unos objetivos predefinidos que permite estructurar el proceso de análisis de puestos y la posterior descripción así como recoger toda la información conforme a aquellos objetivos.

Responsabilidad: un deber o conjunto de deberes que describe el principal objetivo o razones de la existencia de un puesto de trabajo.

Serie de puestos: grupos de puestos con tareas similares en contenido pero diferentes en nivel.

Tarea: una unidad de trabajo organizada discretamente, con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo.

Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional

ANEXOS:

Anexo I: Primer cuestionario de descripción de puestos de trabajo.
Cuestionario de recogida de información

DEPARTAMENTO	
PUESTO DE TRABAJO	
PERSONA	
ANTIGÜEDAD	
FECHA DE REALIZACIÓN	
PUESTO DEL QUE DEPENDE	
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO: Defina brevemente en que consiste el trabajo, de este puesto.

TAREAS (indicar tareas).

TAREAS NORMALES

Especificar las tareas que se realiza en el puesto de trabajo (ejemplo: expedientes que se tramitan en el mismo)

Especificar el trabajo concreto que se realiza con cada una de las tareas (¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Qué utensilios especiales emplea?, ¿Qué material especial manipula?, ¿En que condiciones trabaja? ¿tiempo aproximado diario?

TAREAS PERIODICAS Y TAREAS ESPECIALES O ESPORADICAS

Relacione aquellas tareas que no son habituales pero que se tramitan en este puesto de trabajo

Especifique de donde (o quien le encomienda) proceden las tareas que se tramitan en este puesto

Especifique a donde (o a quien) tramita o entrega las tareas que realiza.

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO (FORMACION)

ESTUDIOS		ESPECIFICAR ESPECIALIDAD
EGB		
BUP-COU		
FP I (Especificar)		
FP II (Especificar)		
Diplomatura		
Licenciatura		
Otros: Idiomas, Informática...		

OBSERVACIONES DEL OCUPANTE DEL PUESTO	OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO

FECHA

FIRMA

Anexo II: Segundo cuestionario de descripción de puestos de trabajo.

Cuestionario de recogida de Información.

DEPARTAMENTO	
PUESTO	
PERSONA	
ANTIGÜEDAD	
FECHA DE REALIZACION	
PUESTO DEL QUE DEPENDE	
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO: Defina brevemente en que consiste el trabajo, de este puesto.

--

DECISIONES. Indicar las decisiones principales que se toman desde el puesto, indicando:

(1) si la propone a un superior o (2) si la toma él mismo.

	1	2
	1	2
	1	2
	1	2
	1	2

RESPONSABILIDAD SOBRE

ASPECTOS ECONOMICOS	BIENES MATERIALES

MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS

MEDIO MATERIAL O HERRAMIENTA	TIEMPO

TAREAS (indicar tarea, % del tiempo dedicado a cada una y grado de autonomía que requiere).

TAREAS NORMALES

TAREA	%	AUT

TAREAS PERIODICAS

TAREA	PERIODO	%	AUT

TAREAS ESPECIALES O ESPORADICAS

TAREA	PERIODO	%	AUT

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO DE TRABAJO

FORMACION MINIMA QUE LA PERSONA QUE LO OCUPA DEBE TENER

ESTUDIOS	ESPECIFICAR ESPECIALIDAD
EGB	
BUP-COU	
FPI (Especificar)	
FPII (Especificar)	
Diplomatura	
Licenciatura	
Otros: Idiomas, Informática...	

EXPERIENCIA MINIMA QUE LA PERSONA QUE LO OCUPE DEBE TENER

Experiencia mínima	
En el Sector	
En el Puesto	
Conocimientos Profesionales	
Tiempo de adaptación	

REQUERIMIENTOS PERSONALES DEL PUESTO DE TRABAJO: (0 = poco o nada y 5 =mucho o excesivo)

	G	R	A	D	O	5	OBSERVACIONES
MEMORIA							
Sobre datos escritos	0	1	2	3	4	5	
Sobre información Verbal	0	1	2	3	4	5	
Sobre datos visuales	0	1	2	3	4	5	
ATENCION							
Velocidad captación detalles	0	1	2	3	4	5	
Precisión captación detalles	0	1	2	3	4	5	
Atención distribuida	0	1	2	3	4	5	
Atención mantenida	0	1	2	3	4	5	
Atención mantenida bajo monotonía	0	1	2	3	4	5	
Dificultad en percepción de señales	0	1	2	3	4	5	
EXIGENCIAS FISICAS							
Sentado	0	1	2	3	4	5	
De pie permanentemente	0	1	2	3	4	5	
Desplazamientos	0	1	2	3	4	5	
Andar constantemente	0	1	2	3	4	5	
Posiciones incómodas	0	1	2	3	4	5	
ESFUERZOS FISICOS							

Momentáneo	0	1	2	3	4	5	
Continuado	0	1	2	3	4	5	
Rápido	0	1	2	3	4	5	
Lento	0	1	2	3	4	5	
EXIGENCIAS SENSORIALES							
Visión Próxima	0	1	2	3	4	5	
Visión Lejana	0	1	2	3	4	5	
Visión Cromática	0	1	2	3	4	5	
Agudeza auditiva	0	1	2	3	4	5	
Sensibilidad al tacto	0	1	2	3	4	5	
Sentido del equilibrio	0	1	2	3	4	5	
Agudeza olfativa	0	1	2	3	4	5	
EJECUCION							
Ritmo de trabajo	0	1	2	3	4	5	
Precisión o destreza manual	0	1	2	3	4	5	
Rapidez de movimientos	0	1	2	3	4	5	
Coordinación viso-manual	0	1	2	3	4	5	
Coordinación con las dos manos	0	1	2	3	4	5	
Agilidad manual	0	1	2	3	4	5	
Calidad de trabajo	0	1	2	3	4	5	
CONDICIONES AMBIENTALES							
Intemperie	0	1	2	3	4	5	
Ambiente cerrado	0	1	2	3	4	5	
Suciedad	0	1	2	3	4	5	
Ruido	0	1	2	3	4	5	
Polvo	0	1	2	3	4	5	
Humedad	0	1	2	3	4	5	
Irritantes respiratorias	0	1	2	3	4	5	
Irritantes de la piel	0	1	2	3	4	5	
Tóxicos	0	1	2	3	4	5	
PERSONALIDAD							
Rapidez en la decisión	0	1	2	3	4	5	
Flexibilidad	0	1	2	3	4	5	
Autocontrol	0	1	2	3	4	5	
Autoridad personal	0	1	2	3	4	5	
Sentido pedagógico	0	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo	0	1	2	3	4	5	
Trabajo aislado	0	1	2	3	4	5	
Orden y sistema	0	1	2	3	4	5	
Trato con el público	0	1	2	3	4	5	
Trato personal otras Empresas	0	1	2	3	4	5	
FACILIDAD DE COMPRESION							
Verbal	0	1	2	3	4	5	
Escrita	0	1	2	3	4	5	
FACILIDAD DE EXPRESION							

Verbal	0	1	2	3	4	5	
Escrita	0	1	2	3	4	5	
ESPACIAL							
Interpretación de planos	0	1	2	3	4	5	
Habilidad gráfica	0	1	2	3	4	5	
Apreciación de distancias	0	1	2	3	4	5	
Apreciación de superficies- volumen	0	1	2	3	4	5	
Apreciación de movimientos	0	1	2	3	4	5	
Apreciación de pesos	0	1	2	3	4	5	
RAZONAMIENTO							
Planear trabajos	0	1	2	3	4	5	
Tomar iniciativas	0	1	2	3	4	5	
Análisis de problemas	0	1	2	3	4	5	
Clasificación de datos	0	1	2	3	4	5	
Solución de problemas lógicos	0	1	2	3	4	5	
Resolución de problemas técnicos	0	1	2	3	4	5	
Improvisación	0	1	2	3	4	5	
NUMERICO							
Efectuar cálculos rápidos	0	1	2	3	4	5	
Normalizar actividades repetidas	0	1	2	3	4	5	

RELACIONES INTERNAS

CON QUIEN	DE DONDE	FRECUENCIA	COMO

RELACIONES EXTERNAS

CON QUIEN	DE DONDE	FRECUENCIA	COMO

RIESGOS

--

OBSERVACIONES DEL OCUPANTE DEL PUESTO

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO

FECHA

FIRMA

Anexo III: Ficha técnica de descripción de puestos de trabajo

HOJA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

AYUNTAMIENTO TOTANA
Hoja de Descripción de Funciones (HDF)

Recursos Humanos
Administrativo

Denominación del puesto de trabajo				Administrativo	
Código	Área	negociado	Puesto	Observaciones	
	00	RRHH	APE004		

1.-DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

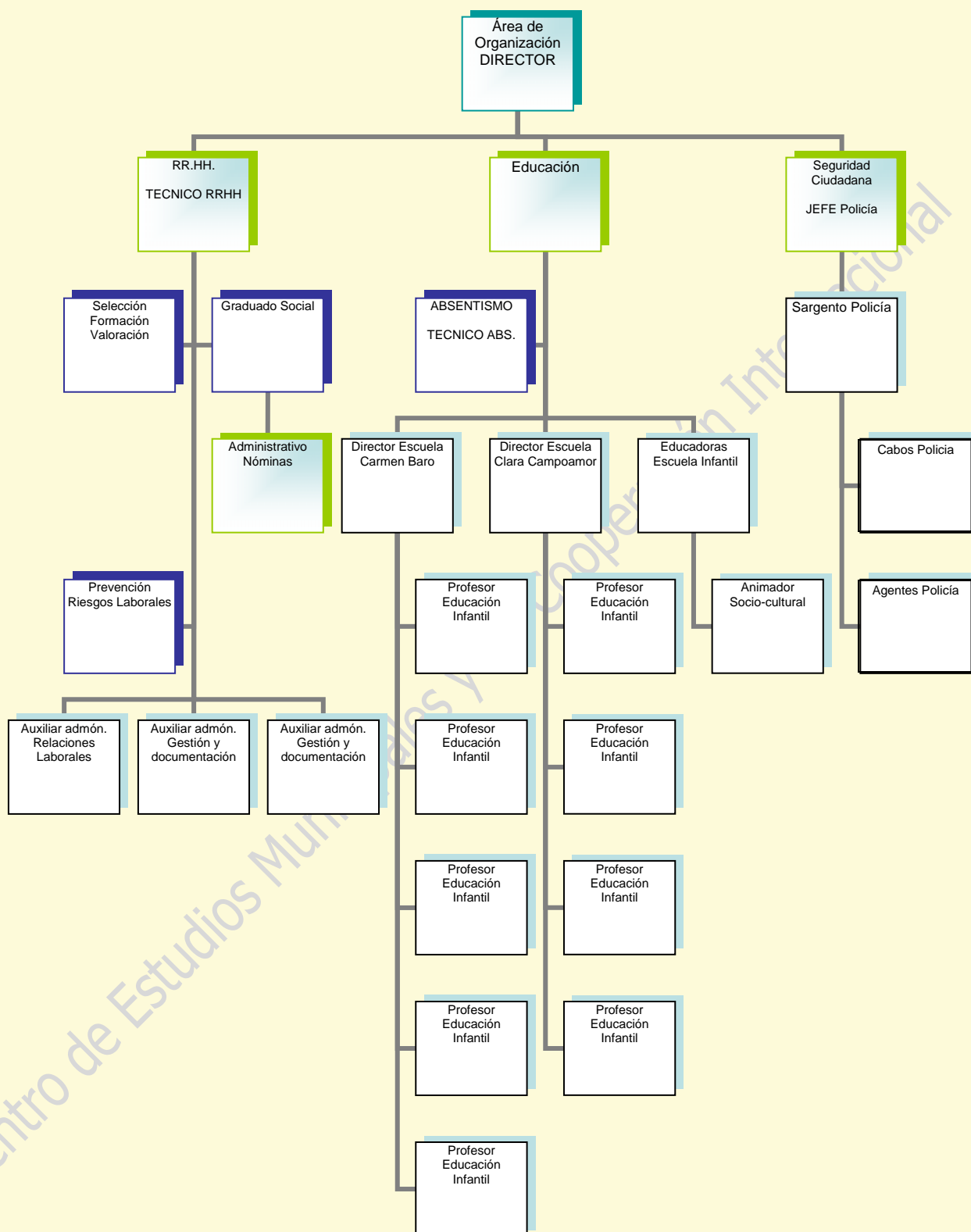
Coordinar el trabajo de la unidad decidiendo, realizando, distribuyendo y supervisando el trabajo, responsabilizándose del mismo en cantidad, calidad y plazo, tomando en cada caso las medidas oportunas, consultando excepcionalmente a su superior, con la finalidad de que los procesos administrativos se realicen en el mínimo tiempo posible cumpliendo los plazos establecidos en su caso.

2.- ACTIVIDADES PRINCIPALES:

1. Realizar la tramitación y seguimiento de todo tipo de expedientes administrativos.
2. Propone y pone en práctica nuevos procedimientos de ejecución de tareas administrativas.
3. Planea el orden más conveniente en la ejecución de los trabajos propios de su unidad, y ejecuta la preparación y lanzamiento de los mismos.
4. Realiza y aporta datos en informes, propuestas, expedientes, trabajos varios, incluso los de contenido o proceso complejo, Controla la cumplimentación de expedientes y asuntos.
5. Realiza el seguimiento de los acuerdos u órdenes emanados de los órganos correspondientes, para la consecución de su adecuado cumplimiento.
6. Informa y atiende al público sobre cualquier asunto de la unidad.
7. Utilización de paquetes ofimáticos integrados de todo tipo, de diversa complejidad, previa formación adecuada por el Ayuntamiento, Utiliza máquinas de escribir, calculadora y ordenadores.
8. Coordina y supervisa el buen uso de los recursos municipales que se encuentran adscritos a la unidad y sus instalaciones correspondientes.
9. Es responsable de la administración del personal a su cargo (licencias, permisos, vacaciones, cumplimiento de horarios, etc.), según las normas generales establecidas.
10. Realiza además todas aquellas tareas análogas que le sean asignadas por su superior, relacionadas con su cualificación profesional y las funciones y actividades propias del puesto.

Fecha de aprobación	El presidente de la comisión	El secretario de la comisión
01-10-2008		

Anexo IV: Organigrama de un área



Anexo V.- Catálogo puestos de trabajo.

RECURSOS HUMANOS

Código	Nº Puestos	Denominación	Grupo/Categoría	Escala	Sub-escala	Clase	Título	Tipo	Provisión	Nivel	C. Esp.	Observaciones
APE 02	1	TECNICO DE RECURSOS HUMANOS	A1	A E	T	TS	5	F	C	28		
APE 03	1	GRADUADO SOCIAL	A2	A E	S E	CE	4	F	C	20		
APE 04	1	TECN. EN PREVENC. RIESGOS LAB.	A2	A E	SE	CE	4/3	F	C	24		
APE 05	1	ADMINISTRATIVO	C1	AG	AD	AD	3	F	C	18		
APE 06	1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	C2	A G	A U	A U X	2	F	C	17		
APE 07	1	OPERADOR CONSOLA	C2	A G	A U	A U X	2	F	C	17		

BIBLIOGRAFÍA:

- Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Andrés Rodríguez Fernández.
- Como hacer la valoración de puestos de trabajo en un Ayuntamiento. Juan Corral Villalba.
- Manual práctico de Gestión y Valoración de Puestos de Trabajo en un ayuntamiento. Ramón Rodríguez Viñals.
- Manual Práctico de Gestión de Recursos Humanos en la Administración Local. José Vicente Cortés Carreres
- Manual de catalogación, provisión y reglamentación de los puestos de trabajo de las entidades locales. Miguel García Rescalvo.
- Tratado de Psicología del Trabajo. Hontagas, Peiró, 1996. Tareas, puestos, roles y ocupaciones.