

CAMINANDO HACIA UNA POLÍTICA DE PERSONAL EN EL AYUNTAMIENTO DE DURANGO

III. CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

INAP



ALUMNA: IRATXE FERRI FERNÁNDEZ

Responsable de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Durango
(Bizkaia)

Noviembre de 2012

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	6
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	7
2. INTRODUCCIÓN.....	13
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	13
3.1. EL CONTEXTO DEL AYUNTAMIENTO DE DURANGO.....	13
3.1.1. Localización.....	13
3.1.2. Datos demográficos.....	14
3.1.3. Marco jurídico.....	15
3.2. DIAGNÓSTICO.....	17
3.2.1. Estructura de la organización.....	17
3.2.2. Estructura estratégica.....	18
3.2.2.1. Misión.....	18
3.2.2.2. Visión.....	19
3.2.2.3. Valores.....	19
3.2.3. Plantilla del Ayuntamiento de Durango y sus Organismos Autónomos.....	19
3.2.4. Composición política de la Corporación.....	20
3.2.5. Presupuesto.....	20
3.2.6. Servicios Técnicos.....	22
3.2.6.1. Plantilla.....	22
3.2.6.2. Perfil profesional.....	23
3.2.7. Hechos relevantes en materia de personal y Recursos Humanos.....	23
3.2.8. La institución en la actualidad.....	24
3.2.9. DAFO.....	24
3.2.10. Problemática de la institución. Objetivos del Plan.....	25
3.3. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS.....	26

3.3.1. Para el análisis de la Organización.....	26
3.3.1.1. Problemática en la elaboración del Plan.....	26
3.3.1.2. DAFO.....	26
3.3.2. Para el análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	29
3.3.2.1. Fases.....	33
3.3.2.1.1. Inicio.....	33
3.3.2.1.2. Detección de tareas críticas.....	35
3.3.2.1.3. Elaboración de Manuales de Funciones y Tareas de los puestos analizados.....	36
3.3.3. Para el análisis de las cargas y la necesidad del puesto.....	38
3.3.4. Para determinar perfiles de puesto.....	41
3.3.4.1. Fases.....	43
3.3.4.1.1. Inicio.....	43
3.3.4.1.2. Fijación perfiles persona-puesto.....	43
4. PLAN DE MEJORA.....	43
4.1. OBJETIVOS.....	43
4.1.1. Objetivo estratégico.....	43
4.1.2. Objetivos generales.....	43
4.1.3. Objetivos operativos.....	44
4.2. LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	46
4.2.1. Cuadro de mando.....	46
4.2.2. Fichas de seguimiento.....	47
4.2.3. El coste del Plan de Mejora.....	52
4.2.4. Cronograma.....	55
4.2.5. Evaluación.....	57
5. REFLEXIONES FINALES.....	57
6. BIBLIOGRAFÍA.....	57
7. LEGISLACIÓN.....	58

8. ANEXOS

Anexo I: RPT 2012 de los Servicios Técnicos.....	59
Anexo II: Análisis de tareas.....	60
Anexo III: Antiguas fichas descriptivas de puestos.....	62
Anexo IV: Análisis de cargas de trabajo.....	64
Anexo V: Cuestionario de análisis de puesto.....	65

LISTADO DE RECUADROS:

Recuadro 1: Niveles de profundidad en la gestión de Recursos Humanos.....	7
---	---

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de la población de la Villa de Durango.....	14
Tabla 2: Número de trabajadores/as por tipo de vinculación jurídica.....	19
Tabla 3: Número de representantes políticos por partido.....	20
Tabla 4: Evolución de la población y del Capítulo I.....	22
Tabla 5: Número de trabajadores/as por tipo de vinculación jurídica.....	23

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución por capítulos del presupuesto definitivo 2011.....	21
Gráfico 2: Comparativa gastos de personal de 2007 a 2011.....	21

LISTADO DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: El análisis de puestos de trabajo.....	32
Diagrama 2: Análisis de cargas de trabajo.....	39

AGRADECIMIENTOS

Muchas gracias al Ayuntamiento de Durango por haberme dado la oportunidad de asistir al III Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local. En especial, quiero agradecer el apoyo prestado a: Aitziber Irigoras, Alcaldesa, Ramón Sorarrain, Secretario General y José Manuel Rodríguez, Gerente de Organismos Autónomos.

En segundo lugar, agradecer a mi tutor, Aitor Barrera, la colaboración prestada y el tiempo que me ha dedicado.

Finalmente, quiero agradecer a Óscar su apoyo incondicional.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Motivación

La redacción de este Plan de Mejora obedece a la necesidad de rentabilizar el valioso capital humano con el que cuenta el Ayuntamiento de Durango, instaurando una política de personal.

Es usual distinguir varios niveles de profundidad en la gestión, según incida más en los aspectos estratégicos, meramente técnicos o administrativos:

RECUADRO 1

Niveles de profundidad en la gestión de Recursos Humanos

ÁMBITO	CONTENIDO
Política de Personal	Es el nivel político-directivo de fijación de las orientaciones básicas y los objetivos en relación con las personas que integran la institución.
Gestión de Recursos Humanos	Establecimiento de los objetivos operacionales y su implantación mediante los sistemas que integran las funciones: selección y planificación; política de compensación; carrera administrativa y desarrollo estratégico; gestión del rendimiento; relaciones laborales y participación; diseño organizativo.
Administración de Personal	Gestión operativa diaria, con sujeción a la normativa legal, convencional y presupuestaria.

FUENTE: Cuenca Cervera, J. Javier (INAP 2006) "Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Locales"

Hemos de ser plenamente conscientes de que dejar a un lado la administración de personal en la que nos encontramos anclados en la actualidad y ascender en el nivel de gestión de recursos humanos es una tarea realmente complicada. Se ha optado por dar pequeños pasos en este sentido, sin formular grandes objetivos que aboquen al fracaso y dificulten todavía más el cambio en nuestra forma de trabajar. Este trabajo es fruto de esta reflexión, por ello se centra en formular una prueba piloto enfocada en los Servicios de

Urbanismo, que desde un punto de vista práctico demuestre que podemos cambiar la cultura de trabajo de la Organización.

Como conclusión, el presente Plan de Mejora pretende ser el germen que contamine a la Institución, que provoque un cambio de cultura, un cambio de mentalidad, que muestre que trabajar de otra manera es posible y que a la larga produce mejores resultados.

Objetivos

El objetivo estratégico del Plan de Mejora es la implantación de una política de Recursos Humanos en el Ayuntamiento de Durango y sus Organismos Autónomos.

Como objetivos generales se han formulado los siguientes:

1. Diseñar una plantilla adecuadamente dimensionada desde el punto de vista **cuantitativo** que garantice la eficiencia en la atención a la ciudadanía.

Una plantilla bien dimensionada desde el punto de vista del número de efectivos que la integran, será una plantilla que responde a los criterios de optimización de los costes de personal.

2. Diseñar una plantilla adecuadamente dimensionada desde el punto de vista **cualitativo** que garantice la eficiencia en la atención a la ciudadanía.

Una plantilla eficaz será aquella que atesore los conocimientos (saber), las aptitudes/habilidades (saber hacer), actitudes (querer hacer), que se definen como idóneos para desempeñar con éxito las tareas del puesto de trabajo.

3. Mejorar el nivel de satisfacción interna de acuerdo con los factores clave que informan dicha satisfacción.

Los primeros dos objetivos generales indicados obedecen al mandato formulado por la Ley 22/1993, de 29 de diciembre, de medidas fiscales, de reforma del régimen jurídico de la función pública y de la protección del desempleo, el cual establecía que las Administraciones Públicas debían dirigir sus esfuerzos hacia la optimización de los recursos humanos.

Es indudable que el actual contexto de crisis económica avala aún más la vigencia del precepto, debiendo estar omnipresente en la gestión de las Administraciones Públicas.

Tal y como explica J.J. Cuenca Cervera (INAP 2006), la interpretación de dicho precepto no deber limitarse únicamente al rediseño de plantillas desde un punto de vista cuantitativo (número de efectivos), sino que también debe tenerse en cuenta que las plantillas deben rediseñarse desde un punto de vista cualitativo (los/as trabajadores deben contar con perfiles concretos de

conocimientos, aptitudes/habilidades y actitudes que den garantías de éxito en el desempeño de los puestos de trabajo.)

Los tres objetivos se han planteado partiendo de la base de su complementariedad, puesto que todos ellos contribuyen a dar forma a una Administración eficaz. De nada sirve tener una plantilla bien dimensionada en cuanto al número, si no está bien dimensionada desde el punto de vista cuantitativo. Una plantilla bien dimensionada respecto al número y el perfil de sus trabajadores/as no garantiza el éxito de la misma. Unos/as trabajadores/as que se consideran bien tratados/as por la Organización, que tienen sentido de pertenencia, que se sienten motivados/as, serán unos/as trabajadores/as que se esforzarán por cumplir con sus obligaciones con la mayor diligencia.

A su vez, se han marcado los siguientes objetivos operativos junto a sus objetivos específicos correlativos:

Para diseñar una plantilla adecuadamente dimensionada desde el punto de vista **cuantitativo**:

1. Analizar los puestos de trabajo de la Oficina Técnica.

Objetivos específicos:

- 1.1. Aumentar el conocimiento de las tareas de los puestos de trabajo.
 - 1.2. Incrementar los manuales de funciones contrastados y actualizados.
2. Analizar las cargas de trabajo de los puestos adscritos a la Oficina Técnica.

Objetivos específicos:

- 2.1. Aumentar el conocimiento de las cargas de trabajo de los puestos.

Para diseñar una plantilla adecuadamente dimensionada desde el punto de vista **cualitativo**:

1. Definir los perfiles puesto-persona para elaborar procesos de provisión y selección por competencias.

Objetivos específicos:

- 1.1. Aumentar el conocimiento entre los perfiles teóricos de los puestos de trabajo y los reales, y su desviación.
2. Diseñar itinerarios formativos.

Objetivos específicos:

- 2.1. Marcar itinerarios formativos personalizados.

Para mejorar el nivel de satisfacción interna de acuerdo con los factores clave que informan dicha satisfacción.

1. Analizar los factores clave que influyen en la satisfacción global de los/as empleados/as.

Objetivos específicos:

- 1.1 Aumentar el conocimiento de los factores clave que influyen en la satisfacción global de los/as empleados/as.
2. Elaborar un plan específico sobre satisfacción de los/as empleados/as teniendo en cuenta los resultados y las posibilidades de la Organización.

Objetivos específicos:

- 2.1. Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados en un año.

Metodología

Es evidente que la elección de las herramientas es una decisión capital para el éxito del Plan de Mejora.

Teniendo en cuenta la problemática a abordar y la finalidad que pretende alcanzarse con este trabajo, se han utilizado las siguientes herramientas:

Para el análisis de la Organización: Matriz DAFO:

A través de este análisis se han detectado las fortalezas y oportunidades de las que poder valernos, así como las debilidades que deberemos superar y las amenazas a evitar. A su vez, se han analizado las consecuencias que las debilidades y amenazas detectadas provocan en la Organización.

Para el análisis y descripción de los puestos de trabajo, Cuestionario de Representatividad:

Se trata de una herramienta proporcionada por D. Mikel Gorriti, cuya eficacia ha quedado sobradamente avalada por el uso continuado de la misma en el ámbito de la Administración General de la Comunidad Autónoma Vasca.

Para el análisis de las cargas y la necesidad del puesto:

Se ha utilizado la hoja de representatividad a la que se ha añadido una columna en la que se han consignado las cargas de trabajo. Para calcularlas se han tenido en cuenta los criterios de duración y frecuencia.

Para determinar perfiles persona-puesto, Cuestionario de Análisis del Puesto:

Es una herramienta proporcionada por D. Mikel Gorriti que nos puede proporcionar información importante para detectar los conocimientos necesarios (el saber), las aptitudes/habilidades (el saber hacer) y las actitudes (el querer hacer) que garantizan que las tareas del puesto de trabajo van a ser llevadas a cabo con éxito.

Cuadro de mando:

En él se consignan los objetivos formulados junto a los indicadores que permitirán realizar el seguimiento y evaluación de los mismos.

Cronograma:

Por cada uno de los objetivos operativos se ha elaborado un cronograma que nos ayudará a que las diferentes fases de implantación programadas se lleven a cabo dentro del plazo prefijado.

El contexto:

Este trabajo se ha elaborado para ser implantado en el Ayuntamiento de Durango, municipio situado en la provincia de Bizkaia, que cuenta con 28.891 habitantes.

Se trata de una ciudad media de servicios referente de la Comarca del Duranguesado, cabeza de partido judicial.

En la actualidad el Ayuntamiento de Durango y sus Organismos Autónomos cuentan con 245 trabajadores/as y un 44% de temporalidad-interinidad.

El problema:

A través de este Plan de Mejora se pretende abordar la ausencia de una política de personal. Más concretamente, se va a analizar la Oficina Técnica, departamento en el que pueden surgir mayores problemas en un futuro inmediato, siendo la abordada en este trabajo una experiencia “de prueba”, cuya vocación es ser trasladada a la totalidad del Ayuntamiento.

A continuación se procede a enumerar los problemas más frecuentes derivados de la mera administración de personal:

1. Deficiente dimensionamiento de la plantilla.
2. Se cuenta con Manuales de Puestos de Trabajo fruto del análisis de puestos realizado por una consultora externa en el año 2000. De ello se derivan tres consecuencias:
 - a) Teniendo en cuenta la realidad cambiante en el ámbito laboral, es evidente que la enumeración de funciones y tareas con el que contamos está desfasada. Algunas de las tareas consignadas han dejado de desarrollarse y otras que se realizan con habitualidad no aparecen recogidas en los Manuales.
 - b) Los/as empleados/as se aferran a fichas descriptivas de tareas absolutamente desfasadas. Ello supone un freno insalvable para intentar adaptarse a las nuevas necesidades de la Institución.
 - c) Desfases organizativos. Determinados puestos asumen tareas fruto de la costumbre, tareas que no les corresponden por su categoría y dejan de cumplir con otras específicas de la suya.
3. Existencia de una RPT excesivamente “personalizada”.

La RPT fue configurada teniendo como referencia a las personas, no a los puestos de trabajo. Como consecuencia, se ha derivado en una “patrimonialización” del puesto de trabajo que dificulta enormemente la

movilidad entre puestos para satisfacer las necesidades de la Organización.

4. Tratamiento desigual a situaciones homogéneas.

Los objetivos y su implantación

Los objetivos específicos se consignan a su vez en fichas de seguimiento en las que se reflejan las fases de implantación y los indicadores para efectuar el seguimiento y control de los mismos. Además, se fija un cronograma de las actuaciones.

El Plan de Mejora se ha concebido como un ser vivo que se retroalimenta, estando sometido a continua revisión y reformulación en virtud de los resultados alcanzados y las necesidades detectadas.

Finalmente, se ha realizado un cálculo estimativo del nivel de coste que supondría llevar a cabo las diferentes acciones enumeradas en el Plan de Mejora, ascendiendo el coste total del mismo a 9.162,42€.

2. INTRODUCCIÓN

Con el presente Plan de Mejora se pretende pasar de realizar una mera administración de personal a la instauración de una Política de Recursos Humanos que propicie sacar el máximo partido al patrimonio humano de la institución.

Durante varios años el Ayuntamiento ha carecido de Responsable de Recursos Humanos. Los problemas se iban abordando según iban apareciendo, sin ningún tipo de planificación. Ello provocó una administración de recursos humanos errática, sin unos criterios objetivos y uniformes que garantizaran la igualdad de trato al conjunto de trabajadores/as.

A través del presente trabajo se pretende iniciar una nueva forma de trabajar, una toma de decisiones planificada en la sepamos quienes somos y adónde queremos dirigirnos.

Siendo conscientes de la problemática y de la cultura de la institución, la práctica analizada en este Plan de Mejora pretende ser una prueba piloto para que sectores recelosos al cambio en las formas de trabajar comprueben que trabajar de otra forma es posible y que a la larga ofrece mejores resultados.

Concretamente, este trabajo se centra en afrontar dos problemas que en la actualidad acechan a la Oficina Técnica:

- La jubilación de cuatro trabajadores en los próximos dos años: el Arquitecto-Jefe, los dos Delineantes y el Técnico de Servicios.
- El estudio del puesto Capataz de Obras.

Este trabajo no pretende ser una formulación teórica, sino que se centra en la experiencia práctica como herramienta para convencer de la necesidad del cambio a los miembros de la Corporación, a los representantes sindicales y a los propios trabajadores/as.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

3.1. EL CONTEXTO DEL AYUNTAMIENTO DE DURANGO

3.1.1. LOCALIZACIÓN

La Villa de Durango se halla enclavada en el Territorio Histórico de Bizkaia, más concretamente en la comarca del Duranguesado, contando con una extensión de 10,91 km². Limita al norte con el término municipal de Iurreta, al sur con los de Izurtza y Mañaria, al este con Abadiño y al oeste con Dima, Iurreta y Amorebieta-Echano.



Fuente: Oficina Técnica del Ayuntamiento de Durango.

Durango es una ciudad media de servicios, estratégicamente situada en la geografía de la Comunidad Autónoma Vasca, a 33 m de Bilbao, 42 km de Vitoria y 74 km de San Sebastián.

La Villa ha contado con un importante sector industrial dedicado principalmente a la fundición y a la fabricación de herramientas, el cual está acusando profundamente la actual crisis económica.

Durango es la cabeza de la comarca que ocupa el valle medio y alto del río Ibaizabal, donde el sector servicios se encuentra muy desarrollado en las áreas de comercio, servicios públicos, transportes, bancos y seguros.

La Villa es además cabeza de partido judicial.

3.1.2. DATOS DEMOGRÁFICOS

El Municipio ha experimentado un crecimiento demográfico continuo desde 1940 al amparo de la numerosa industria instalada en sus cercanías. Esta tendencia experimentó un estancamiento en la década de los 80 como consecuencia de la crisis económica. El aumento de población, en gran medida, ha sido consecuencia de la llegada de inmigrantes de las zonas rurales de la comarca del duranguesado y de las comarcas litorales de Bizkaia, aunque sobre todo se ha tratado de movimientos poblacionales procedentes de otras regiones.

TABLA 1

Evolución de la población de la Villa de Durango

	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Población total	28.891*	28.587	28.640	28.229	27.861	27.476

*Dato a octubre de 2012

Fuente: Padrón Municipal. Elaboración propia.

3.1.3. MARCO JURÍDICO

El presente Plan de Mejora, tiene como primera referencia la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público en cuyo artículo 72 se establece lo siguiente en cuanto a la estructuración de los recursos humanos:

“En el marco de sus competencias de autoorganización, las Administraciones Públicas estructuran sus recursos humanos de acuerdo con las normas que regulan la selección, la promoción profesional, la movilidad y la distribución de funciones y conforme a lo previsto en este Capítulo”.

Por otra parte, el borrador de la Ley del Empleo Público Vasco, en su artículo 38.1, incluido dentro de la Sección dedicada a los instrumentos de ordenación del empleo público de las Administraciones Públicas Vascas, regula:

“El puesto de trabajo es la unidad básica de estructuración del empleo público. El puesto de trabajo se conforma mediante la atribución de un conjunto de funciones o responsabilidades que son ejercidas por el personal empleado público a través del desempeño de las tareas que las satisfagan”.

Finalmente, es preciso hacer mención a la Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de la Seguridad Social, en la cual en lo relativo a la edad de jubilación se establece en el artículo 4:

“Uno. Se da nueva redacción al apartado 1 del artículo 161, en los siguientes términos:

«1. Tendrán derecho a la pensión de jubilación, en su modalidad contributiva, las personas incluidas en este Régimen General que, además de la general exigida en el apartado 1 del artículo 124, reúnan las siguientes condiciones:

a) Haber cumplido 67 años de edad, o 65 años cuando se acrediten 38 años y 6 meses de cotización, sin que se tenga en cuenta la parte proporcional correspondiente a las pagas extraordinarias.

Para el cómputo de los años y meses de cotización se tomarán años y meses completos, sin que se equiparen a un año o un mes las fracciones de los mismos.

b) Tener cubierto un período mínimo de cotización de 15 años, de los cuales al menos 2 deberán estar comprendidos dentro de los 15 años inmediatamente anteriores al momento de causar el derecho. A efectos del cómputo de los años cotizados no se tendrá en cuenta la parte proporcional correspondiente por pagas extraordinarias.

En los supuestos en que se acceda a la pensión de jubilación desde una situación de alta o asimilada al alta, sin obligación de cotizar, el período de 2 años a que se refiere el párrafo anterior deberá estar comprendido dentro de los 15 años anteriores a la fecha en que cesó la obligación de cotizar.

En los casos a que se refiere el párrafo anterior, y respecto de la determinación de la base reguladora de la pensión, se aplicará lo establecido en el apartado 1 del artículo 162.»

Dos. Se incorpora una nueva disposición transitoria, la vigésima, con la siguiente redacción:

«Disposición transitoria vigésima. Aplicación paulatina de la edad de jubilación y de los años de cotización.

Las edades de jubilación y el período de cotización a que se refiere la letra a) del apartado 1 del artículo 161 se aplicarán de forma gradual, en los términos que resultan del siguiente cuadro:

Año	Períodos cotizados	Edad exigida
2013	35 años y 3 meses o más.	65 años
	Menos de 35 años y 3 meses o más.	65 años y 1 mes
2014	35 años y 6 meses o más.	65 años
	Menos de 35 años y 6 meses.	65 años y 2 meses
2015	35 años y 9 meses o más.	65 años
	Menos de 35 años y 3 meses	65 años y 3 meses

Finalmente, por su carácter complementario no se deben olvidar los Criterios para la aplicación del Título I del Real Decreto-Ley 20/2012, de 13 de julio, de Medidas para Garantizar la Estabilidad Presupuestaria y de Fomento de la Competitividad, en el ámbito de las Comunidades Autónomas y de las Entidades Locales, emitidos por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas:

“... en el ámbito de la Seguridad Social, en el que no existe el concepto de “jubilación forzosa”, sino que, a partir de una determinada edad y previa acreditación de los requisitos establecidos, el interesado puede solicitar la pensión de jubilación, tras la promulgación de la Ley 27/2011, de 1 de agosto sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de la Seguridad Social, se eleva de los 65 a los 67 años la edad a partir de la cual se puede acceder a la pensión de jubilación y no se establece ninguna excepción con respecto a los empleados públicos.

En definitiva, la elevación de la edad de jubilación en el ámbito de la Seguridad Social podía comportar que el personal funcionario encuadrado en el Régimen General de la Seguridad Social, al perder la relación de servicio por el cumplimiento de la edad de jubilación forzosa que establece el EBEP (65 años), no acreditara en esa fecha los requisitos para causar derecho a la pensión de jubilación o que ésta resultara minorada como consecuencia de la aplicación de coeficientes reductores, ya sea por razón de la edad (entre los 65 y los 67 años), ya sea porque el periodo de cotización no le dé derecho al cien por cien de la pensión al no acreditar los 37 años exigibles, conforme a la nueva regulación.

La finalidad de este artículo es acompasar la regulación vigente con la reforma de la Ley 27/2011. Con esta medida, se garantiza que la edad mínima de jubilación forzosa para los funcionarios públicos incluidos en el Régimen General de la Seguridad Social coincida en cada momento con la edad mínima prevista en dicho Régimen para acceder a la pensión ordinaria de jubilación, sin que se produzca pérdida en el importe de la pensión que pudiera corresponder.

Así, a partir de 2013, y con carácter general, la edad mínima de jubilación forzosa de los funcionarios públicos incluidos en el Régimen General de la Seguridad Social será de 65 años y 1 mes.

Esta edad irá aumentando progresivamente, de acuerdo con las previsiones contenidas en la Ley General de la Seguridad Social, año a año, hasta alcanzar la edad de 67 años”.

3.2. DIAGNÓSTICO

3.2.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

El Ayuntamiento de Durango cuenta con cuatro Organismos Autónomos:

- La Escuela de Música Bartolome Ertzilla

- Durango Kirolak (Instituto Municipal de Deportes)
- Astarloa Kulturgintza (engloba la Biblioteca, el Archivo Municipal, el Centro Cultural San Agustín, el Centro de Historia del Crimen y el Museo de la Vera Cruz)
- El Euskaltegi Municipal (centro de enseñanza en el que se imparten clases de Euskera)

Cuenta también con dos Sociedades Públicas:

- Landako Erakustazoka, S.A. (LESA): Sociedad Anónima pública con capital único del Ayuntamiento de Durango, fundada para la gestión de un espacio público diseñado para el desarrollo de todo tipo de eventos de pequeño y mediano formato.
- Durango Eraikitzen, S.A: Sociedad Anónima pública con capital único del Ayuntamiento de Durango, fundada para dar información y tramitar todo tipo de subvenciones relativas a la vivienda.

En el seno del Ayuntamiento podemos distinguir los siguientes Departamentos:

1. Servicios Generales (en ellos se engloban cuatro subáreas: Acción Social e Igualdad, Euskera y Cultura, Personal e Informática).
2. Servicios Técnicos (en ellos se engloban los Servicios Urbanísticos y la Brigada de Obras)
3. Servicios Económicos (Intervención – Recaudación)
4. Servicios de Seguridad Ciudadana

3.2.2. ESTRUCTURA ESTRATÉGICA

A pesar de que la Organización carece de una misión, visión y valores formulados por escrito. A las trabajadoras del Departamento de Personal nos ha parecido útil formular la misión, visión y valores de nuestro Departamento.

3.2.2.1. MISIÓN

A pesar de que la Organización carece de una misión, visión y valores formulados por escrito. A las trabajadoras del Departamento de Personal nos ha parecido útil formular la misión, visión y valores de nuestro Departamento.

El Departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Durango y sus Organismos Autónomos es el Área encargada de gestionar las relaciones entre la institución y las personas de la organización, satisfaciendo los intereses de la institución y facilitando el desarrollo personal-profesional de los/as trabajadores/as.

Para ello contamos con:

- Un equipo profesional, con inquietudes, en continua adaptación a la realidad cambiante.
- Un equipo guiado por la mejora continua, que potencia sus aciertos y aprende de sus errores.

3.2.2.2 VISIÓN

El Departamento de Recursos Humanos pretende implantar una política de personal orientada a la optimización de los recursos humanos.

Para ello, incidiremos especialmente en el adecuado dimensionamiento de la plantilla, tanto en número como en composición, en consonancia con las tareas y las cargas de los puestos de trabajo.

3.2.2.3 VALORES

Nuestro ideal es la transparencia y la igualdad de trato en la gestión de las personas, siendo los valores que guían nuestro quehacer diario:

- El compromiso con la institución.
- La profesionalidad.
- La equidad y la justicia.
- La proactividad.
- La empatía.
- La asertividad.
- La autocrítica y la disposición a la mejora continua.

3.2.3. PLANTILLA DEL AYUNTAMIENTO Y ORGANISMOS AUTÓNOMOS

El Ayuntamiento de Durango y sus Organismos Autónomos cuentan en la actualidad con un total de 245 empleados/as. El número de trabajadores/as ha ido aumentando en los últimos años en consonancia con el crecimiento de la población, en un afán por dotar al ciudadano de servicios públicos de calidad.

A continuación se muestran los datos actuales del número de trabajadores/as clasificados/as por tipología:

TABLA 2

Número de trabajadores/as por tipo de vinculación jurídica

VÍNCULO JURÍDICO	Nº DE TRABAJADORES/AS
Funcionarios/as de carrera	81
Funcionarios/as interinos	55
Laborales fijos	55

Laborales temporales	53
Laborales eventuales	1

Fuente: Registro de personal. Elaboración propia.

Del examen de dicha tabla se extrae la siguiente conclusión: el índice de temporalidad o interinidad se cifra actualmente en un 44 %.

Semejante índice de temporalidad-interinidad tiene su causa principal en que durante largos años el Ayuntamiento de Durango ha carecido de Responsable de Recursos Humanos.

Esta circunstancia ha provocado un malestar general tanto en la plantilla, como en la representación sindical. Los trabajadores/as están abocados a seguir cumpliendo sus tareas sin contar con una estabilidad mínima.

3.2.4. COMPOSICIÓN POLÍTICA DE LA CORPORACIÓN

Tras las elecciones a Corporaciones Locales celebradas el 22 de mayo de 2011, la Corporación quedó constituida de la siguiente forma:

TABLA 3

Número de representantes políticos por partido

PARTIDO POLÍTICO	Nº DE REPRESENTANTES
EAJ-PNV	8
Bildu-EuskoAlkartasuna (EA) / AlternatibaEraikitzen	6
PSE-EE PSOE	3
PP	2
Aralar	2

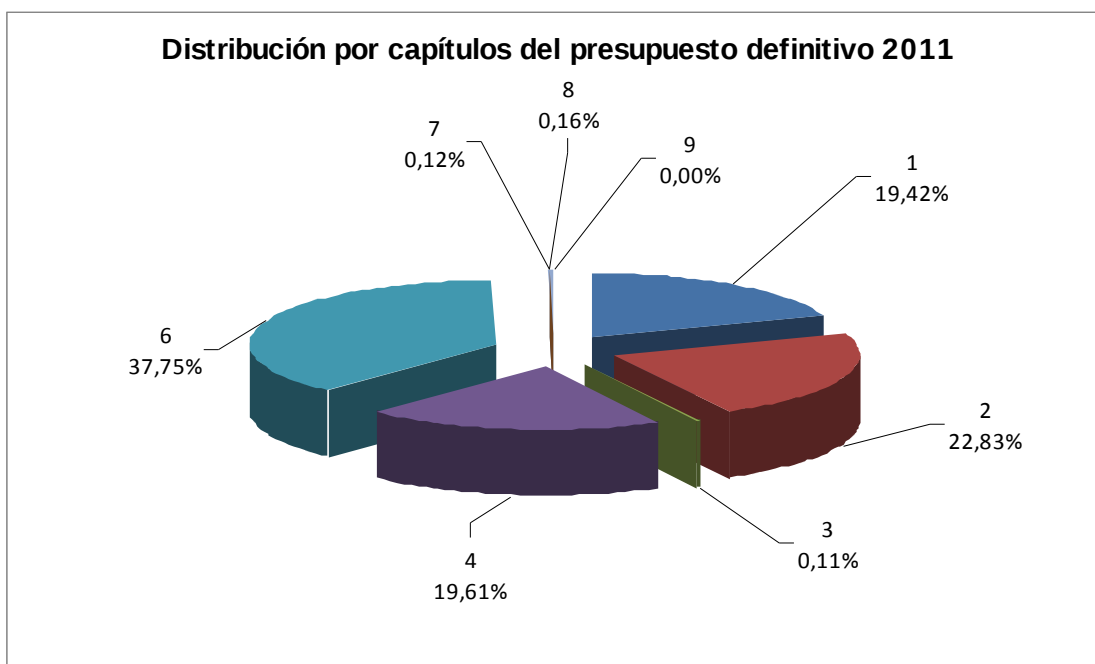
Fuente: Composición del Pleno Municipal. Elaboración propia.

En la actualidad EAJ-PNV gobierna en minoría, acudiendo a pactos puntuales con otras formaciones para conseguir el apoyo político necesario para sacar adelante las diferentes iniciativas. El hecho de gobernar en minoría hace complicada la toma de decisiones lo que en ocasiones perjudica gravemente la actividad del Ayuntamiento.

3.2.5. PRESUPUESTO

En el siguiente gráfico se puede apreciar la distribución de gastos entre los diferentes capítulos presupuestarios del año 2011:

GRÁFICO 1:



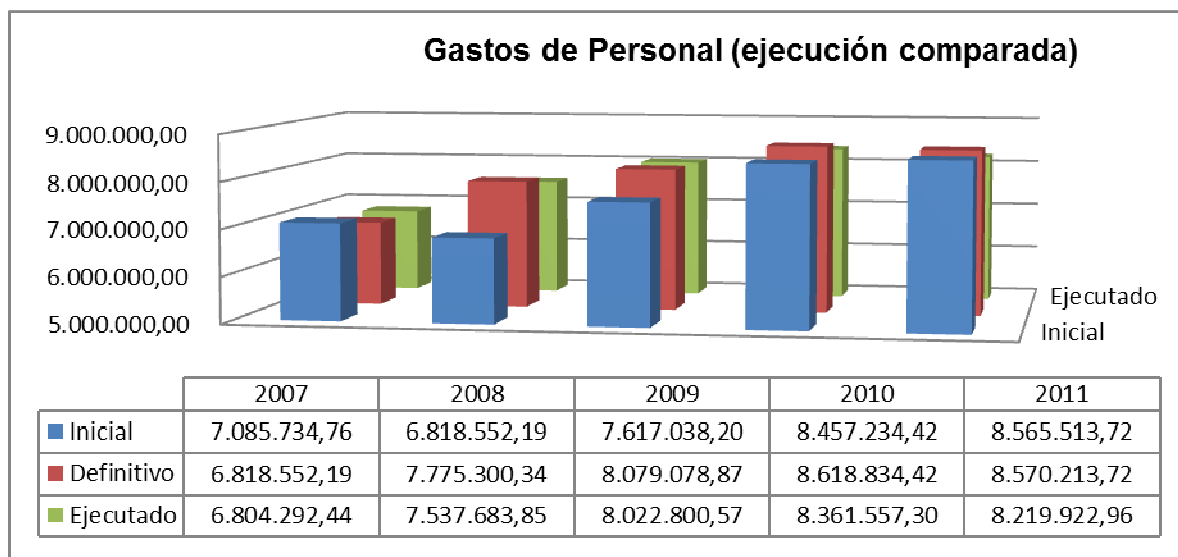
Fuente: Presupuesto municipal 2011. Elaboración propia.

Como puede concluirse a partir de los datos consignados en el gráfico, el porcentaje de gasto del Capítulo I sobre el total del presupuesto no es alarmante, ya que se haya por debajo del umbral máximo de entre el 20-30%, que suele citarse por la doctrina como límite máximo del gasto de personal de una organización racional.

El mantener un presupuesto ajustado en cuanto al gasto de personal responde a una política restrictiva en lo relativo a las sustituciones llevada a cabo en la Institución durante los últimos años. Sólo se sustituye en caso de baja por maternidad ó incapacidad temporal con una previsión de prolongada duración en el tiempo, siempre que las tareas propias del puesto no puedan ser asumidos por los compañeros/as.

GRÁFICO 2:

COMPARATIVA GASTOS DE PERSONAL DE 2007 A 2011



Fuente: Presupuestos municipales de 2007 a 2011. Elaboración propia.

A partir de los datos recogidos en el gráfico puede extraerse la conclusión de que, si bien de 2007 a 2010 el gasto de personal se incrementó, en 2011 la política de reducción de contrataciones para realizar sustituciones empezó a fructificar, lográndose un ahorro de 141.634,34€.

TABLA 4

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN Y DEL CAPÍTULO I (GASTOS DE PERSONAL)

AÑO	PRESUPUESTO EJECUTADO	CAP. I	POBLACIÓN	TRABAJADORES/AS	GASTO PERSONAL/HABITANTE
2007	41.588.585,03	6.804.292,44	27.476	290	247,64
2008	38.032.460,71	7.537.683,85	27.861	294	270,55
2009	40.122.857,45	8.022.800,57	28.229	286	284,20
2010	33.529.586,77	8.361.557,30	28.640	300	295,95
2011	29.808.130,12	8.219.922,96	28.587	296	287,54

Fuente: Presupuestos municipales 2008-2011 y Padrón Municipal. Elaboración propia.

Durante el año 2012 nos encontramos en situación de prórroga presupuestaria.

3.2.8. SERVICIOS TÉCNICOS

3.2.8.1. PLANTILLA

Más concretamente, la plantilla de la Oficina Técnica, Unidad a la que se va a referir el presente Plan de Mejora, presenta la siguiente tipología:

TABLA 5

Número de trabajadores/as por tipo de vinculación jurídica

VÍCULO JURÍDICO	Nº DE TRABAJADORES/AS
Funcionarios/as de carrera	18
Funcionarios/as interinos	14
Laborales fijos	8
Laborales temporales	3

Fuente: Registro de Personal. Elaboración propia.

Como puede deducirse de los datos consignados, el actual índice de interinidad-temporalidad se cifra entorno al 44%, en un parámetro similar al de la plantilla global del Ayuntamiento de Durango y sus Organismos Autónomos.

3.2.6.2. PERFIL PROFESIONAL

En el Anexo I se recoge la Relación de Puestos de Trabajo aprobada por el Pleno de la Corporación el pasado 17 de julio de 2012, en el que se consignan los puestos adscritos a la Oficina Técnica que son objeto de este trabajo.

Analizando someramente los datos podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. En lo relativo a la titulación y grupo profesional:
 - Dos de los puestos de trabajo a analizar están ocupados por licenciados universitarios, Grupo A-1, arquitecto-jefe y arquitecto de disciplina urbanística.
 - Dos de los puestos de trabajo a analizar están ocupados por graduados en FP II, Grupo C-1, delineante-topógrafo y capataz de obras.
 - El puesto técnico de servicios, Grupo A-2.
2. En lo relativo a la especialización:

Un porcentaje importante, el 75% del personal que ocupa los puestos a analizar, pertenece a la Administración Especial.

3.2.7. HECHOS RELEVANTES EN MATERIA DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

El Ayuntamiento cuenta con una RPT actualizada este mismo año, la cual fue aprobada por el Pleno del Ayuntamiento el pasado 17 de julio.

Contamos con el Acuerdo Regulador de las Condiciones de Trabajo (Udalhitz) aplicable tanto al personal funcionario, como al laboral, a pesar de que algunos de sus artículos se encuentran en suspenso desde la entrada en vigor del Real

Decreto-Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad.

En la actualidad la institución se encuentra en plena negociación de un nuevo Acuerdo de Condiciones de Trabajo aplicable tanto a personal funcionario, como laboral.

3.2.8. LA INSTITUCIÓN EN LA ACTUALIDAD

Teniendo en cuenta que tanto la Ley 20/2011, de 30 de diciembre, de medidas urgentes en materia presupuestaria, tributaria y financiera para la corrección del déficit público, como la Ley 2/2012, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2012, proclaman la congelación de la oferta pública de empleo, el Ayuntamiento de Durango ha concentrado sus esfuerzos en llevar a cabo procesos de promoción interna, hallándose inmerso en la actualidad en la organización y el desarrollo de los siguientes procesos:

- Concurso de méritos reservado a administrativos/as funcionarios/as de carrera.
- Promoción interna para pasar de la Categoría auxiliar administrativo/a a administrativo/a.

El personal en la actualidad se encuentra en una situación de absoluta desmotivación debido a diferentes causas, pudiendo citarse entre ellas: la importante pérdida de poder adquisitivo, la suspensión de algunos de los derechos reconocidos en su Acuerdo Regulador y la falta de liderazgo y estrategia por parte de la Institución.

3.2.9. DAFO

La matriz DAFO es una herramienta fundamental para analizar el estado de la organización y planificar una estrategia de futuro.

El análisis se fundamenta en el estudio de aquellos elementos internos que afectan a la organización positivamente (**F**ortalezas) y negativamente (**D**ebilidades), así como en el estudio de aquellos elementos exógenos a la institución, pero que provocan unos efectos en la misma, bien en sentido positivo (**O**portunidades) o negativo (**A**menazas).

Tomando como base el DAFO se procederá a la planificación estratégica, potenciando nuestras fortalezas, aprovechando las oportunidades, defendiéndonos de las debilidades y deteniendo las amenazas.

Conscientes de la utilidad de la herramienta, la misma se ha utilizado para analizar la situación actual del Ayuntamiento de Durango, consignándose en el apartado 3.3.1.2.

3.2.12. PROBLEMÁTICA DE LA INSTITUCIÓN. OBJETIVOS DEL PLAN

El Ayuntamiento de Durango consta de cuatro Áreas diferenciadas: Servicios Generales, Servicios Técnicos, Servicios Económicos y Servicios de Seguridad.

A pesar de tratarse de Áreas bien delimitadas, todas ellas adolecen de una problemática común:

- Falta de liderazgo en una doble faceta, a nivel político y directivo.
- Realización de una mera administración de personal, se carece de una política de personal.

En el presente Plan de Mejora se pretende abordar el segundo problema citado, la ausencia de una política de personal. Más concretamente, se va a analizar la Oficina Técnica, departamento en el que pueden surgir mayores problemas en un futuro inmediato, siendo la abordada en este trabajo una experiencia “de prueba”, cuya vocación es ser trasladada a la totalidad del Ayuntamiento.

Siendo plenos conocedores de la cultura de nuestra institución, parece más realista y contaremos con mayores posibilidades de éxito si partimos de lo particular y extendemos la experiencia a la totalidad del Ayuntamiento y sus Organismos Autónomos. De esta forma, nos será más sencillo convencer a los representantes políticos, sindicales y a los/as propios trabajadores/as. Con este Plan de Mejora se pretende que la organización entienda que existe otra forma de trabajar, provocar un cambio paulatino en la cultura de la institución.

A continuación se procede a enumerar los problemas más frecuentes derivados de la mera administración de personal:

1. Deficiente dimensionamiento de la plantilla.
No existe un estudio de las cargas de trabajo de cada puesto, con lo cual nos encontramos con puestos de trabajo saturados, frente a otros con una carga de trabajo inferior a la que debería asumir.
2. Se cuenta con Manuales de Puestos de Trabajo fruto del análisis de puestos realizado por una consultora externa en el año 2000. De ello se derivan tres consecuencias:
 - a) Teniendo en cuenta la realidad cambiante en el ámbito laboral, es evidente que la enumeración de funciones y tareas con el que contamos está desfasada. Algunas de las tareas consignadas han dejado de desarrollarse y otras que se realizan con habitualidad no aparecen recogidas en los Manuales.
 - b) Los/as empleados/as públicos/as se aferran a fichas descriptivas de tareas absolutamente desfasadas. Ello supone un freno insalvable para intentar adaptarse a las nuevas necesidades de la Institución.
 - c) Desfases organizativos. Determinados puestos asumen tareas fruto de la costumbre, tareas que no les corresponden por su categoría y dejan de cumplir con otras específicas de la suya.
3. Existencia de una RPT excesivamente “personalizada”.

La RPT fue configurada teniendo como referencia a las personas, no a los puestos de trabajo. Como consecuencia, se ha derivado en una “patrimonialización” del puesto de trabajo que dificulta enormemente la movilidad entre puestos para satisfacer las necesidades de la Organización.

4. Tratamiento desigual a situaciones homogéneas. Ello rompe con los principios de igualdad, justicia y transparencia en los que debe basarse la gestión de los recursos humanos. Como consecuencia, el Departamento de Personal se ha granjeado una mala imagen y la desconfianza del personal.

3.3. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS

Tras esbozar el esquema general de la problemática a resolver y la finalidad que pretende alcanzarse con el Plan de Mejora, la elección de las herramientas para conseguir dichas metas se convierte en una decisión fundamental para asegurar el éxito del mismo.

3.3.1. PARA EL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

3.3.1.1. PROBLEMÁTICA EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN

Por una parte, las experiencias pasadas en cuanto a análisis de puestos de trabajo siempre han derivado en una valoración de puestos y su correlativo incremento retributivo general, romper esta relación mental automática, análisis de tareas-valoración-incremento retributivo, no va a ser tarea fácil.

Por otra parte, la Responsable de Recursos Humanos, redactora del Plan de Mejora, tendrá que impulsar la implantación del mismo además de cumplir con las tareas habituales de su puesto de trabajo, tarea nada sencilla teniendo en cuenta el volumen de trabajo al que ha de enfrentarse en el día a día.

3.3.1.2. DAFO

Fruto de la reflexión y del conocimiento de la Institución, se ha procedido al análisis de la situación actual del Ayuntamiento de Durango utilizando como herramienta la siguiente matriz DAFO, estructurada en Debilidades y Fortalezas, Amenazas y Oportunidades:

DEBILIDADES	AMENAZAS
-Resistencia al cambio por parte de trabajadores/as, representantes políticos y sindicales.	-Política de restricción de las contrataciones.
-Desconfianza por parte de trabajadores/as y representantes sindicales.	-Congelación de la OPE.
-Creencias fuertemente arraigadas de	-Tendencia a la amortización de plazas en caso de jubilación.
	-Drástica reducción de subvenciones

políticos, sindicatos y trabajadores/as (Ej: el análisis de puestos equivale a valoración y ésta a incremento retributivo). -Falta de apoyo político-sindical. -Personal desmotivado por falta de liderazgo político, recortes de derechos impuestos por el Gobierno Central y por la percepción que tiene el ciudadano de la función pública. -Ausencia de política de personal. -Ausencia de Plan de Mandato y Plan Estratégico del Ayuntamiento. -Falta de liderazgo. -Las escasas decisiones tomadas fruto de una imperiosa necesidad no se basan en estudios previos, por lo que no siempre plantean las soluciones más adecuadas. -Elevado índice de temporalidad-interinidad (40%).	para la formación.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-Personal con amplia experiencia en su puesto. -Existencia de RPT actualizada a julio de 2012. -Existencia de Manual de Funciones de puestos de trabajo.	

Si analizamos el sector izquierdo de la matriz DAFO, es decir, las Debilidades y Amenazas, a través de las consecuencias que estas tienen para la organización, podremos hacernos una composición de lugar de la problemática de la misma:

DEBILIDADES	CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN
-Resistencia al cambio por parte de trabajadores/as, representantes políticos y sindicales. -Desconfianza por parte de trabajadores/as y representantes sindicales. -Creencias fuertemente arraigadas de políticos, sindicatos y trabajadores/as (Ej: el análisis de puestos equivale a valoración y ésta a incremento retributivo). -Falta de apoyo político-sindical.	-Dificultad para implementar cambios en la organización, tendencia al inmovilismo. -Incapacidad para implicar al personal, a los sindicatos y a los políticos en el cambio. -Dificultad para convencer de que con el cambio en la forma de trabajar se conseguirá una mejora para los/as trabajadores y para la Institución. -Falta de colaboración de la plantilla si las actuaciones no se traducen en incrementos retributivos.
-Personal desmotivado por falta de liderazgo político, recortes de derechos impuestos por el Gobierno Central y por la percepción que tiene el ciudadano de la función pública.	-Falta de implicación y consecuente merma en calidad de la prestación de servicios públicos.
-Ausencia de política de personal. -Ausencia de Plan de Mandato y Plan Estratégico del Ayuntamiento. -Falta de liderazgo. -Las escasas decisiones tomadas fruto de una imperiosa necesidad no se basan en estudios previos, por lo que no siempre plantean las soluciones más adecuadas.	-Carencia de objetivos y visión. -Merma de eficacia. -Ausencia de toma de decisiones estratégicas. -Administración de personal. -Tratamiento desigual a situaciones iguales. -Desmotivación del personal.
AMENAZAS	CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN
-Política de restricción de las contrataciones. -Congelación de la OPE. -Amortización de plazas en caso de jubilación.	-Necesidad de optimización de los RR.HH. con los que actualmente cuenta la organización: amortización de plazas, redistribución de efectivos...

-Drástica reducción de subvenciones para la formación.	-Racionalización del uso de los escasos recursos rentabilizándolos al máximo.
--	---

A pesar de que el DAFO se ha circunscrito al análisis de la organización en sentido general, los resultados son perfectamente trasladables a la unidad cuya problemática se pretende abordar en el presente trabajo, la Oficina Técnica.

Analizadas las debilidades de nuestra institución, cabe deducir que algunas de ellas pueden ser fácilmente superables si la gestión de recursos humanos es totalmente transparente. Es evidente que la resistencia al cambio y la desconfianza por parte de representantes políticos, representantes sindicales y trabajadores/as puede solventarse mediante una buena gestión de la información. Incidiendo en esta misma idea, es imprescindible que cada una de las actuaciones que solicitemos por parte de los/as trabajadores/as sea explicada de forma clara y concisa por parte del Departamento de Recursos Humanos, quedando claramente fijada cual va a ser el destino de la información que se recopile.

3.3.2. PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Teniendo en cuenta que en los próximos dos años cuatro trabajadores de los Servicios de Urbanismo se jubilarán, nos encontramos ante un momento trascendental ante el que los responsables políticos van a tener que tomar una serie de decisiones que pueden marcar el destino de la Oficina Técnica.

El equipo de gobierno deberá decidir si debe seguirse la actual tendencia a la amortización de los puestos de trabajo vacantes tras la jubilación de su ocupante o si por el contrario deben mantenerse por seguir concibiéndose como puestos estructurales.

La toma de estas decisiones es evidente que va a tener que estar fundamentada en una base objetiva, en una recopilación de datos dentro de la propia Organización.

Dicha recopilación de datos nos puede ser de gran utilidad independientemente de la decisión que tome el órgano de gobierno:

- En el caso de decidir amortizar el puesto: dicha toma de datos objetiva nos puede ayudar a limar las asperezas que surgirán por parte de la representación sindical, puesto que los mismos se tomarán como fundamento sustancial de la decisión, dejando patente que la misma no responde a un mero capricho, sino a la constatación objetiva de lo innecesario del mantenimiento del puesto en la Relación de Puestos de Trabajo.

- En el caso de decidir que el puesto sigue siendo estructural: teniendo en cuenta la normativa actual que congela la oferta pública, nos veremos abocados a tener que contar con interinidades para desarrollar las funciones y tareas propias del puesto. No podemos olvidar que tanto el Real Decreto-Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad, como la Ley 2/2012, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2012 prohíben las contrataciones temporales y los nombramientos de funcionarios interinos. Como excepción se establece la posibilidad de realizar dichas contrataciones o nombramientos en *“casos excepcionales y para cubrir necesidades urgentes e inaplazables que se restringirán a los sectores, funciones y categorías profesionales que se consideren prioritarios o que afecten al funcionamiento de los servicios públicos esenciales”*. En este supuesto la recopilación de datos objetivos se configura como un arma esencial en la que podremos fundamentar el oportuno informe que avale dicho nombramiento.

Vista la problemática y teniendo en cuenta el seminario impartido por D. Mikel Gorriti dentro del III Curso Superior de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local dedicado al análisis, valoración y descripción de los puestos de trabajo, el análisis de puestos se configura como la herramienta más adecuada aplicable a la problemática, dado que el puesto de trabajo es la unidad básica de organización, estructuración y conocimiento de la Función Pública.

La presente exposición se fundamenta en el trabajo de M. Gorriti *“Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública”* elaborado para el I Curso de Dirección de Recursos Humanos en las Administraciones Locales (INAP 2009).

Según dicha formulación, el puesto de trabajo se configura como el eje central de dicho estudio, siendo su conocimiento exhaustivo inevitable para diagnosticar, diseñar, gestionar o justificar cualquier intervención en materia de Función Pública.

Conceptualmente el puesto de trabajo se puede definir como: una agrupación de funciones que se satisfacen por tareas.

Dicha definición nos obliga a distinguir entre funciones y tareas. Las funciones pueden identificarse con la responsabilidad, la función es el enunciado de un compromiso que la Administración asume con relación a alguna necesidad de un/a administrado/a legitimada por alguna competencia legalmente asumida.

Por otra parte, nos encontramos con las tareas, las cuales podemos identificar con los procesos, ya que se configuran como los procedimientos que satisfacen las funciones.

La herramienta tiene un enfoque multimetodológico que aglutina las siguientes tendencias elaboradas por la doctrina a lo largo de los años:

- El análisis de Incidentes Críticos (CIT, Flanagan 1954). Se fundamenta en el estudio de sucesos que han tenido especial relevancia en el desarrollo de las tareas, haciendo especial hincapié sobre: las causas, la situación en la que ocurrió, cual fue la conducta del trabajador y las consecuencias de las acciones del trabajador.
- El Análisis de Elementos (Job Element Method. Primoff, 1975). Se basa en el estudio de los conocimientos (saber), destrezas (saber hacer), habilidades (poder) y otras características personales (querer) adecuadas para cada puesto (CDHO's).
- La Escala de Habilidades Requerida (ARS, Fleishman, 1975). Se basa en un catálogo fijo de 52 habilidades o aptitudes humanas posibles para todos los puestos. Las habilidades se agrupan en cuatro categorías: mentales, físicas, psicomotoras y sensoriales.
- El Análisis Funcional de Puestos (F. J. A., Fine y Wiley, 1971). Se basa en la estandarización del lenguaje para enunciar las tareas a la hora de definir las tareas: verbo, objeto y descripción del propósito. Toda tarea implica un grado de interacción con datos, personas y otras cosas. Estas relaciones se expresan a través de 24 funciones organizadas jerárquicamente.

La justificación de la elección de la herramienta se fundamenta en lo que la misma aporta en tres ámbitos diferentes:

Utilidad para el Responsable de Recursos Humanos:

- Facilita los procesos de provisión y selección de personas: el análisis de puestos permite fijar perfiles de puestos que definan las características idóneas para desempeñarlos.
- Aporta transparencia a las contrataciones: posibilita que se aporte a las personas información sobre las exigencias y obligaciones del puesto.
- Orienta el proceso de formación: posibilita la definición de itinerarios formativos dirigidos a lograr el máximo ajuste entre el puesto y la persona.
- Constituye soporte fundamental para la valoración de puestos.
- Es un instrumento inestimable para afrontar la evaluación del desempeño.
- Posibilita el diseño de la carrera profesional.
- Aporta datos objetivos para la actualización de los Manuales de Funciones y Tareas. Del análisis de puestos pueden derivar tres tipos de consecuencias:
 1. La supresión de tareas, puesto que tras la el paso del tiempo hayan dejado de realizarse.

2. La creación de nuevos puestos.
3. La eliminación de códigos de puestos, porque ciertas tareas hayan dejado de realizarse, quedando algunos puestos vacíos de contenido o se justifique su reconversión en otros puestos.

Utilidad para los Responsables Políticos:

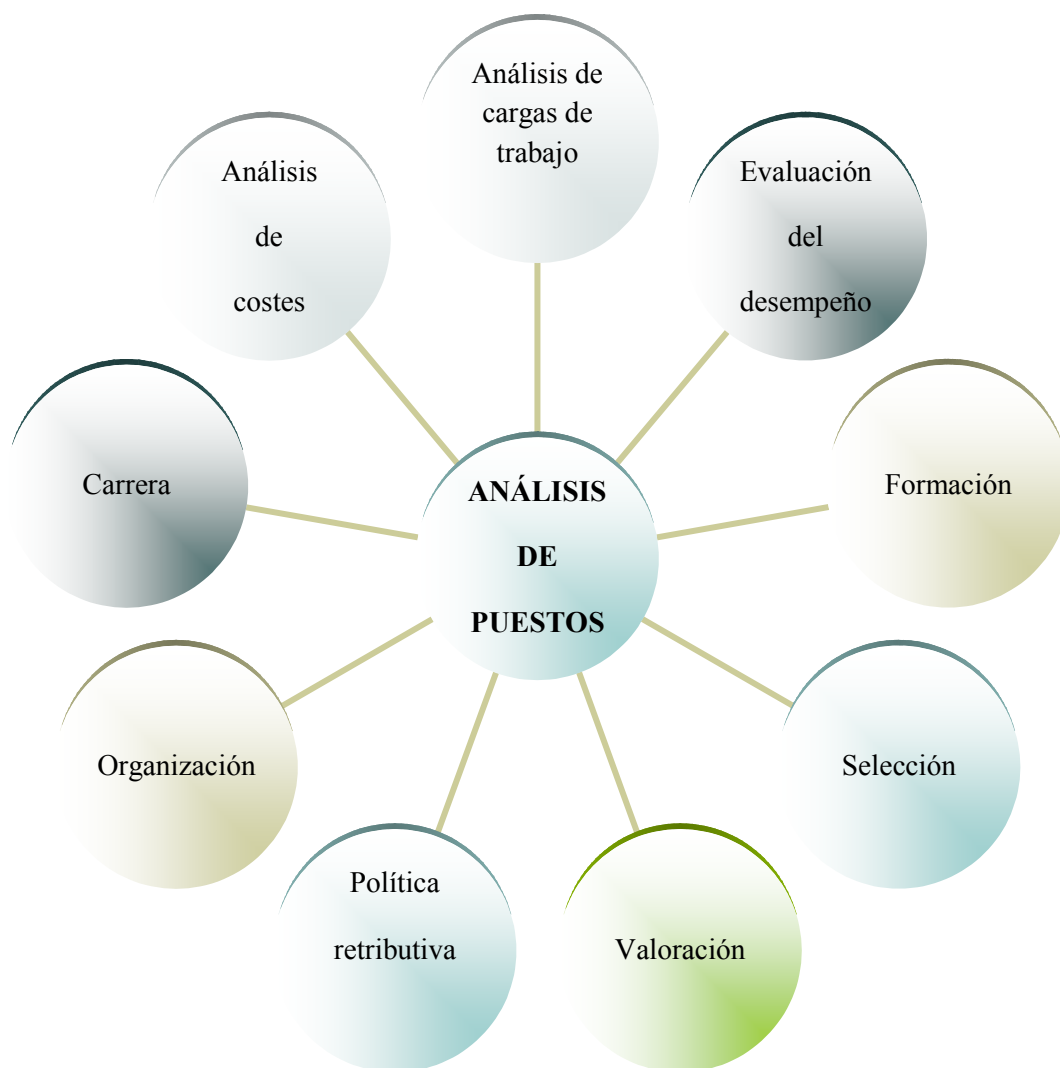
- El análisis de puestos aporta información objetiva sobre las tareas desarrolladas en cada puesto de trabajo facilitando la toma de decisiones encaminadas a la distribución de las cargas de trabajo, amortización de puestos, creación de puestos estructurales...

Para los propios/as empleados/as:

- Permite que los empleados/as conozcan cuales son sus responsabilidades, tareas y lo que la organización espera de ellos/as. Del análisis de puestos surgirían fichas descriptivas actualizadas que se entregarían a los/as empleados/as de nueva incorporación junto con el Plan de Acogida.
- Los datos recopilados pueden ayudar a redistribuir las cargas de trabajo, evitando de esta forma que haya puestos excesivamente saturados, mientras que otros apenas tienen tareas asignadas. Además, también contribuirá a que haya una clara diferenciación entre puestos, evitando que ciertos puestos asuman tareas que son propios de otros.

DIAGRAMA 1:

El análisis de puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

A través del diagrama 1 se pretende remarcar la importancia del puesto de trabajo y por analogía del análisis de puestos, concepto fundamental alrededor del cual orbitan el resto de subsistemas que integran los recursos humanos.

3.3.2.1. FASES

3.3.2.1.1. INICIO

La experiencia comenzó con la entrega a los expertos de la hoja de criticidad proporcionada por M. Gorriti, junto a una pequeña introducción en la que se explicaba la finalidad del análisis y las instrucciones para rellenarla. En la hoja debían enumerar las tareas del puesto y calificar las mismas en relación a cuatro variables:

- La frecuencia

- La duración
- Las consecuencias de la ejecución inadecuada
- La dificultad

A su vez, cada una de estas variables debía ser valorada en base a la siguiente escala:

Frecuencia

- 1 = Casi nunca (Aproximadamente una vez al año)
- 2 = Raras veces (Aproximadamente una vez al semestre)
- 3 = Esporádicamente (Aproximadamente una vez al mes)
- 4 = Habitualmente (Aproximadamente una vez a la semana)
- 5 = Frecuentemente (Aproximadamente cada dos días)
- 6 = Muy frecuentemente (Aproximadamente una vez al día)
- 7 = Constantemente (Aproximadamente cada hora)

Duración

- 1 = Más o menos un cuarto de hora.
- 2 = Alrededor de media hora.
- 3 = Entre media hora y una hora.
- 4 = Entre una y dos horas.
- 5 = Varias horas.
- 6 = Uno o dos días.
- 7 = Varios días.

Consecuencias de la ejecución inadecuada

- 1 = Mínimas consecuencias.
- 2 = No muy serias.
- 3 = Algo serias.
- 4 = Serias.
- 5 = Muy serias.
- 6 = Extremadamente serias.

7 = Consecuencias desastrosas.

Dificultad de la tarea

1= La tarea no presenta ninguna dificultad.

2= La tarea tiene una dificultad baja.

3= La tarea presenta una dificultad por debajo de la media.

4= La tarea tiene una dificultad media.

5= La tarea tiene una dificultad por encima de la media.

6= La tarea tiene una dificultad de aprendizaje alta.

7= La tarea tiene una dificultad muy alta de aprendizaje.

Una vez recibidas las hojas de criticidad, los datos consignados se contrastaron con los superiores jerárquicos de los expertos. Los superiores jerárquicos podían estar de acuerdo con los datos consignados o por el contrario hacer las correcciones que considerasen oportunas.

3.3.2.1.2. DETECCIÓN DE TAREAS CRÍTICAS

Las tareas críticas son aquellas que conforman la sustancia misma del puesto de trabajo, aquellas que tienen tal entidad que justifican la existencia misma del puesto.

Para la determinación de las tareas críticas se han adoptado los criterios propuestos por M. Gorriti, la frecuencia, la duración, las consecuencias de la inadecuada ejecución y la dificultad de aprendizaje, tal y como he explicado en el apartado anterior.

Para la detección de las tareas críticas se procedió a realizar una serie de cálculos para la determinación del:

- Peso absoluto.
- Peso relativo de cada tarea respecto al conjunto de las tareas.
- Peso acumulado de las tareas que saturan el puesto.

Dichos cálculos aparecen recogidos en el Anexo II.

A continuación, tal y como nos explicó M. Gorriti, se procedió a aplicar el principio de Pareto, según el cual el 20% explica el 80%, detectando de esta forma las tareas críticas.

Analizados los resultados y teniendo en cuenta que las tareas se han formulado de una manera muy amplia y con un número realmente escueto, se ha llegado a la conclusión de que en el Plan de Mejora se va a trabajar con todas ellas.

3.3.2.1.3. ELABORACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES Y TAREAS DE LOS PUESTOS ANALIZADOS

Con los datos obtenidos se extraerán una serie de conclusiones que culminarán en una propuesta de Manuales de Funciones y Tareas.

Teniendo en cuenta que en el mes de julio de este año se aprobó una nueva Relación de Puestos de Trabajo del Ayuntamiento de Durango, entiendo poco viable que se llegue nuevamente al consenso político-sindical necesario para iniciar un proceso de modificación de fichas descriptivas de puestos de trabajo. Sin embargo, el trabajo realizado puede ser muy útil, ya que permitirá efectuar un análisis comparativo entre las antiguas fichas descriptivas y las actuales, que nos ayude a sacar conclusiones importantes muy beneficiosas para lograr la eficacia de la Organización.

A continuación, y a efectos ilustrativos de la evolución de los puestos, se consignan las tareas propias del puesto Arquitecto-Jefe:

En el año 2000:

Responsabilidades Generales:

- ✓ Dirigir la Unidad de Oficina Técnica, Obras y Servicios Municipales, coordinar los recursos humanos y materiales y supervisar las tareas del personal a su servicio.
- ✓ Redactar proyectos de edificios municipales y de urbanización de espacios públicos.
- ✓ Colaborar en el desarrollo de Proyectos de Obra y ejecución del Planeamiento Urbanístico.
- ✓ Responsabilizarse de arbitrar las soluciones y medios para alcanzar los objetivos de gestión municipal en materia de Urbanismo e Infraestructuras.

Descripción de Tareas:

- Supervisar los informes emitidos por los técnicos de la Unidad.
- Definir y mantener actualizada la estructura de la Unidad.
- Emitir informes técnicos necesarios en la tramitación de expedientes administrativo.
- Controlar la subcontratación de obras y servicios públicos.
- Supervisar técnicamente la información de licencias, la tramitación de los expedientes de contratación, los expedientes de disciplina urbanística...
- Dirigir obras.
- Organizar y establecer directrices con el Equipo de Gobierno.
- Visitar otras Instituciones (Diputación Foral, Gobierno Vasco, Administraciones Locales), a fin de solicitar información o subvenciones.
- Girar visita de inspección y emitir informe técnico ante requerimientos urgentes o siniestros: desalojo de viviendas por desprendimientos o ruina, inundaciones...
- Informar expedientes de carácter urbanístico, especialmente las cédulas urbanísticas.
- Mantener al día el planeamiento Urbanístico.
- Preparar y redactar las normas subsidiarias del planeamiento urbanístico, planes parciales, modificaciones, estudios de detalle y demás figuras de planeamiento urbanístico.

- Dirigir y controlar trabajos urbanísticos realizados por asistencias técnicas.
- Realizar informes técnicos propios de su ámbito de competencia.
- Colaborar en la implantación del proyecto GIS.
- Acudir a reuniones, juntas, jurados, jornadas técnicas... de carácter urbanístico.
- Traducir las prioridades políticas del equipo de gobierno a objetivos de gestión municipal.
- Planificar, cuantificar y calendarizar objetivos y metas, asignar objetivos y metas, coordinar proyectos, dirigir los recursos, controlar la consecución de los objetivos, proyectos y programas.
- Presentar a la Alcaldía las previsiones presupuestarias del servicio, formular las demandas en relación a las necesidades de personal y material.
- Realizar informes, proponiendo premios y sanciones a los miembros del colectivo a su cargo.
- Asesorar a la Alcaldía, en las negociaciones con los Representantes de los Trabajadores en la determinación de las condiciones de trabajo.
- Participar en el Consejo de Dirección Técnica Municipal, tomando parte en la elaboración de planes, ejecución y control, correspondientes al área de referencia.
- Planificar el servicio a partir del estudio personal y sus relaciones interpersonales para la consecución de grupos de trabajo eficaces.
- Controlar el absentismo laboral y el cumplimiento horario del personal adscrito a su Área.
- Analizar y resolver los conflictos de su competencia.
- Obtener los resultados previstos en la planificación, atendiendo a las urgencias y readaptando las prioridades.
- Programar, convocar y coordinar las distintas reuniones de las Jefaturas del Area.
- Participar en las reuniones de coordinación interfuncional.
- Ejecutar las actividades propias de su especialidad profesional.
- Ostentar la responsabilidad de las diversas secciones incluidas en el área.
- Participar en Tribunales de Selección de Personal de su área de actividad.
- Planificar las tareas de Inspección de Obras.
- Realizar todas aquellas tareas propias de su categoría que le fueren encomendadas.
- Efectuar cualquier otra tarea propia de su categoría para la cual haya sido previamente instruido.

Tras el análisis de las tareas la propuesta de ficha descriptiva actual del puesto Arquitecto- Jefe sería la siguiente:

Responsabilidades:

- Dirigir la Unidad de Oficina Técnica, Obras y Servicios Municipales, coordinar los recursos humanos y materiales y supervisar las tareas del personal a su servicio.
- Responsabilizarse de arbitrar las soluciones y medios para alcanzar los objetivos de gestión municipal en materia de Urbanismo e Infraestructuras.

Descripción de tareas:

- Informar en materia urbanística a la Corporación.

- Asesorar en materia de Urbanismo a la Corporación.
- Informar en materia de Urbanismo al público.
- Dirigir obras municipales.
- Gestionar urbanísticamente el suelo.
- Elaborar y hacer seguimiento de los presupuestos.
- Firmar certificaciones de obras y facturas.
- Efectuar cualquier tarea propia de su categoría.

Como puede advertirse, el número de tareas en la actualidad se ha reducido considerablemente, posiblemente por estar formuladas de una forma más general que en su redacción del año 2000. Este tipo de formulaciones más generales son más operativas para la Organización, ya que evitan que los/as trabajadores/as se aferren a sus fichas descriptivas negándose a realizar cualquier tarea que no aparezca consignada expresamente en ellas.

La evolución de tareas de los restantes puestos analizados puede observarse a través de la comparación de los Anexos II y III.

3.3.3 PARA EL ANÁLISIS DE LAS CARGAS Y LA NECESIDAD DEL PUESTO

En los dos próximos años nos tendremos que enfrentar a cuatro jubilaciones de personal de la Oficina Técnica: el Arquitecto-Jefe, los dos Delineantes y el Técnico de Servicios.

Es más, el Arquitecto-Jefe y uno de los delineantes se jubilarán en el mes de junio de 2013, con lo cual la Institución se encuentra en la tesitura de tener que tomar inminentemente las siguientes decisiones:

¿Se trata de puestos estructurales que deben mantenerse en la RPT?

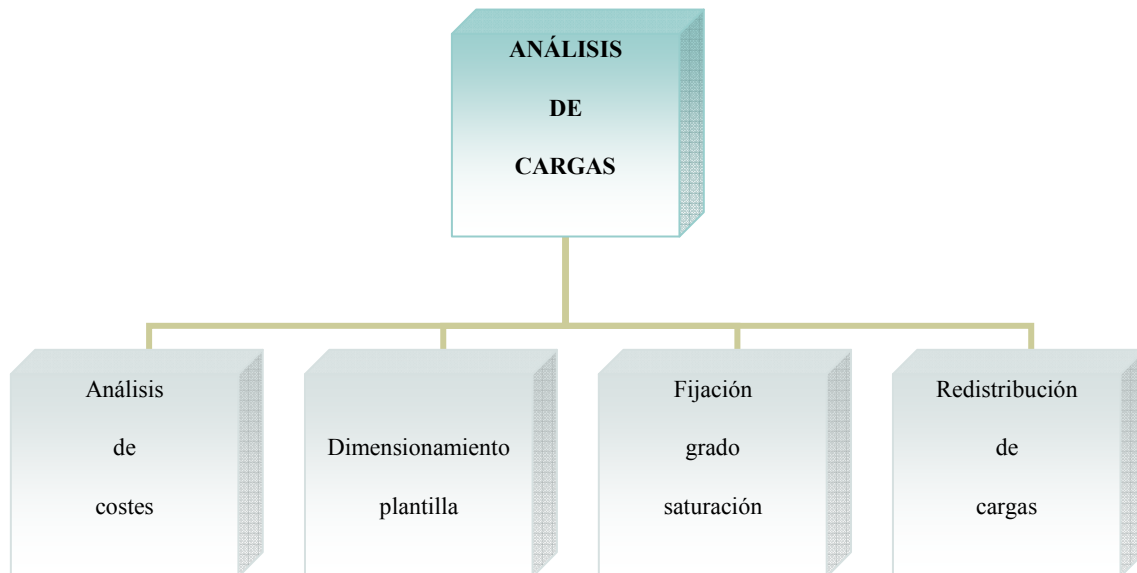
Por el contrario, ¿sería conveniente la amortización de alguno/s de los puestos?

Es evidente que decisiones tan trascendentales como estas no pueden ser tomadas a la ligera, por ello, a través del presente trabajo se pretende analizar la situación actual de las cargas de trabajo, para que en base a datos objetivos los responsables políticos puedan argumentar el mantenimiento o amortización de los citados puestos. Es de sobra conocida la dificultad de la toma de la decisión de amortizar un puesto de trabajo, principalmente por la frontal oposición que suele provocar en el seno de la representación sindical.

Ante semejante situación y siendo conocedora de las herramientas y el método explicado por el Sr. Mikel Gorriti en el Curso de Dirección de Recursos Humanos en la Administración Local, llegué a la conclusión de que esa sería la vía más idónea para dotar de fundamento objetivo a unas decisiones tan delicadas que pueden acarrear tan férrea oposición.

Además, el análisis de cargas de trabajo nos aportará la siguiente información:

DIAGRAMA 2: Análisis de cargas



En este trabajo se ha procedido al análisis de tareas de los siguientes puestos de trabajo:

- Arquitecto-Jefe
- Arquitecto (para comparar sus tareas y cargas de trabajo con las del Arquitecto-Jefe)
- Delineante-Topógrafo
- Capataz de la Brigada de Obras (para hacer un estudio integral del puesto de trabajo)

Finalmente, es preciso apuntar que si bien existe otro puesto cuyo ocupante se jubilará en breve, el Técnico de Servicios, no se ha podido proceder al análisis del mismo, puesto que el trabajador se encuentra en situación de incapacidad temporal.

Para calcular las cargas de trabajo se ha utilizado la hoja de criticidad proporcionada por el Sr. Gorriti a la que se le ha añadido una columna en la que en base a los criterios frecuencia y duración, se han calculado las cargas de trabajo.

Como ejemplo práctico se cita a continuación el análisis de cargas realizado en los puestos de Arquitecto-Jefe y Arquitecto de Disciplina Urbanística:

ARQUITECTO-JEFE:

Tarea	Tiempo /día	Tiempo/mes
Informar en materia urbanística a la Corporación	1h 30'	33h
Asesorar en materia de Urbanismo a la Alcaldesa y los Concejales	1h 20'	29h 33'
Informar en materia urbanística al público	45'	16h 30'
Dirigir obras municipales	18'	9h 36'
Gestionar urbanísticamente el suelo	18'	9h 36'
Elaborar y hacer seguimiento de los presupuestos	4'	1h 30'
Firmar certificaciones de obras y facturas	6'	2h 12'
		111h 57'

ARQUITECTO DE DISCIPLINA URBANÍSTICA:

Tarea	Tiempo/día	Tiempo/mes
Participar en la redacción de proyectos municipales	2h 22'	49h
Elaborar informes en materia de Urbanismo, obras, disciplina urbanística , actividades	3h	66h
Visitar obras de nueva planta (replanteo y control)	4'	1h 30'
Inspeccionar para otorgar licencias de primera utilización	4'	1h 30'
Elaborar Ordenanzas Municipales	4'	1h 30'
Atender consultas técnicas en materia de Urbanismo y licencias	20'	7h 20'

-TIEMPO DE TRABAJO EFECTIVO PARA TODOS LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DEL AYUNTAMIENTO:

$1592\text{h}/11\text{meses}=144,7\text{ h/mes}$ (sin 1 mes de vacaciones)

$144,7\text{h/mes}-22\text{h/mes}$ (corrección 1h diaria)= $122,7\text{h/mes}$

123h/mes ($122,7\text{h/mes}$):22 días= $5,59\text{h}$ diarias de trabajo efectivo

- TIEMPO DE TRABAJO EFECTIVO DEL ARQUITECTO-JEFE según las tareas que realiza:

112 h ($111\text{h}57'$) al mes- 22h/mes (corrección 1h diaria)= 90h al mes

90h al mes: 22 días= $4,08\text{h}$ diarias

Conclusión:

Tiene que realizar una jornada efectiva de $5,59\text{h}$ diarias ó 123h/mes ó 1353h/año .

Realiza una jornada efectiva de $4,08\text{h}$ diarias ó 90h/mes ó 990h/año .

- TIEMPO DE TRABAJO EFECTIVO DEL ARQUITECTO DE DISCIPLINA URBANÍSTICA según las tareas que realiza:

128h ($127\text{h}50'$) al mes- 22h/mes (corrección 1h diaria)= 106h al mes

106h al mes: 22 días= $4,81\text{h}$ diarias

Conclusión:

Tiene que realizar una jornada efectiva de $5,59\text{h}$ diarias ó 123h/mes ó 1353h/año .

Realiza una jornada efectiva de $4,81\text{h}$ diarias ó 106h/mes ó 1.166h/año .

Vistos los resultados, el Arquitecto-Jefe cumple la jornada anual en un 73,17%, mientras que el Arquitecto de Disciplina Urbanística cumple la jornada anual en un 86,17%, nos deberíamos plantear que sería conveniente hacer un replanteamiento de ambos puestos, redistribuyendo las tareas de los mismos en base a jornadas parciales.

En el Anexo IV figuran las cargas de trabajo del resto de puestos analizados.

3.3.4. PARA DETERMINAR PERFILES DE PUESTO

Uno de los objetivos del Plan de Mejora es fijar los perfiles persona-puesto. La definición de estos perfiles tiene una importancia capital para la organización, puesto que se convierte en una información muy valiosa para configurar

procesos de provisión y selección. Si sabemos lo que queremos, tendremos más posibilidades de éxito en la selección de los/as candidatos/as.

La definición de los perfiles persona-puesto se fundamenta en la definición por cada puesto de trabajo de:

- Los conocimientos necesarios (el saber)
- Las aptitudes/habilidades (saber hacer)
- Las actitudes (el querer hacer)

Para lograr esta finalidad se ha utilizado la herramienta proporcionada por D. Mikel Gorriti denominada “Cuestionario de Análisis del Puesto”.

La herramienta se estructura en los siguientes apartados:

1. Condiciones del puesto, en este apartado se plantean una serie de cuestiones relativas a:
 - a. Los equipos y herramientas utilizados en el puesto de trabajo.
 - b. El material de oficina.
 - c. Los manuales de procedimiento.
 - d. La coordinación, de quién recibe y a quién transmite instrucciones o información.
 - e. Los informes
 - f. Los formularios
 - g. La supervisión dentro de la propia organización.
 - h. La supervisión externa.
 - i. Quién controla su tarea.
 - j. Las formas de control características de su puesto.
 - k. Quién debería evaluar el puesto.
 - l. La localización de la ejecución de las actividades.
 - m. Las condiciones situacionales críticas.
2. Perfil del trabajador/a, el cual se estructura en 2 subapartados:
 - a. Aptitudes (habilidades que se requieren para desarrollar el puesto): el cuestionario se basa en las 52 aptitudes definidas por la Psicología. Las aptitudes deben valorarse con una escala del 1 al 7, indicando el 1 que la aptitud tiene una importancia mínima, el

4 que tiene una importancia media y el 7 que tiene una relevancia máxima para el desempeño del puesto.

- b. Conocimientos (titulaciones, idiomas, herramientas informáticas necesarias para el desempeño del puesto).

La justificación de la elección de la herramienta se fundamenta en que la misma ha sido utilizada durante largos años en la Administración General de la Comunidad Autónoma, con lo cual su efectividad queda sobradamente probada.

3.3.4.1. FASES

3.3.4.1.1. INICIO

A través del Plan de Mejora se ha abordado la determinación de los perfiles persona-puesto de dos puestos: delineante-topógrafo y capataz de obras.

La determinación de los perfiles del resto de los puestos se abordará cuando los responsables políticos determinen que siguen siendo estructurales.

Los trabajos se iniciaron mediante la entrega de los cuestionarios de análisis de puestos de trabajo a los expertos.

3.3.4.1.2. FIJACIÓN PERFILES PERSONA-PUESTO

Recibidos los cuestionarios rellenos por los expertos se procederá a predefinir el perfil de persona que garantice el ajuste persona-puesto.

En el caso del puesto delineante-topógrafo, dicha información nos será muy útil para diseñar un proceso selectivo con las máximas garantías de éxito.

En el caso del puesto de capataz de obras, dicha información también nos ayudará a que el actual ocupante del puesto pueda ser formado en las carencias que desvele tal análisis.

4. PLAN DE MEJORA

4.1. OBJETIVOS

4.1.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO

El objetivo estratégico del presente Plan de Mejora es la implantación de una política de Recursos Humanos en el Ayuntamiento de Durango y sus Organismos Autónomos.

Conscientes del paso abismal que supone superar la mera administración de personal, se propone ir dando pequeños pasos que contribuyan a cambiar la cultura de la organización, las reservas de los mandatarios políticos, de los representantes sindicales y de los/as empleados/as públicos, experiencias prácticas que nos demuestren que es posible otra forma de trabajar. De esta manera, podremos ir ascendiendo en la medida de nuestras posibilidades por

los conceptos del Recuadro 1 hasta llegar con el paso del tiempo al ideal que constituye la implantación de una Política de Personal global.

4.1.2. OBJETIVOS GENERALES

1. Diseñar una plantilla adecuadamente dimensionada desde el punto de vista **cuantitativo** que garantice la eficiencia en la atención a la ciudadanía.

Una plantilla bien dimensionada desde el punto de vista del número de efectivos que la integran, será una plantilla que responde a los criterios de optimización de los costes de personal.

2. Diseñar una plantilla adecuadamente dimensionada desde el punto de vista **cualitativo** que garantice la eficiencia en la atención a la ciudadanía.

Una plantilla eficaz será aquella que atesore los conocimientos (saber), las aptitudes/habilidades (saber hacer), actitudes (querer hacer), que se definen como idóneos para desempeñar con éxito las tareas del puesto de trabajo.

3. Mejorar el nivel de satisfacción interna de acuerdo con los factores clave que informan dicha satisfacción.

Los primeros dos objetivos generales indicados obedecen al mandato formulado por la Ley 22/1993, de 29 de diciembre, de medidas fiscales, de reforma del régimen jurídico de la función pública y de la protección del desempleo, el cual establecía que las Administraciones Públicas debían dirigir sus esfuerzos hacia la optimización de los recursos humanos, rediseñando sus plantillas cuantitativa y cualitativamente (J.J. Cuenca Cervera 2006).

Es evidente que este mandato todavía ha cobrado mayor virtualidad teniendo en cuenta el actual contexto de crisis económica y la necesaria contención del gasto público.

Como objetivo complementario se formula el tercero, mejorar el nivel de satisfacción interna de acuerdo con los factores clave que informan dicha satisfacción. Una plantilla que se considera bien tratada por la Administración, que tiene sentido de pertenencia a la misma, que se siente considerada, es una plantilla que se esforzará por cumplir con sus obligaciones con la mayor diligencia posible, haciendo de esta forma que la Administración se acerque cada vez más al ideal de eficacia y optimización de los recursos humanos.

Los tres objetivos son los tres pilares que sustentan la optimización de los recursos humanos, los tres forman un todo y uno cobra sentido por la aportación que supone para los otros.

4.1.3 OBJETIVOS OPERATIVOS

Los objetivos generales explicados se han concretado en objetivos operativos, los cuales se han desgranado a su vez en sus correspondientes objetivos específicos:

Para diseñar una plantilla adecuadamente dimensionada desde el punto de vista **cuantitativo**:

1. Analizar los puestos de trabajo de la Oficina Técnica.

Objetivos específicos:

- 1.1. Aumentar el conocimiento de las tareas de los puestos de trabajo.
 - 1.2. Incrementar los manuales de funciones contrastados y actualizados.
2. Analizar las cargas de trabajo de los puestos adscritos a la Oficina Técnica.

Objetivos específicos:

- 2.1. Aumentar el conocimiento de las cargas de trabajo de los puestos.

Para diseñar una plantilla adecuadamente dimensionada desde el punto de vista **cualitativo**:

1. Definir los perfiles puesto-persona para elaborar procesos de provisión y selección por competencias.

Objetivos específicos:

- 1.1. Aumentar el conocimiento entre los perfiles teóricos de los puestos de trabajo y los reales, y su desviación.
2. Diseñar itinerarios formativos.

Objetivos específicos:

- 2.1. Marcar itinerarios formativos personalizados.

Para mejorar el nivel de satisfacción interna de acuerdo con los factores clave que informan dicha satisfacción.

1. Analizar los factores clave que influyen en la satisfacción global de los/as empleados/as.

Objetivos específicos:

- 1.1 Aumentar el conocimiento de los factores clave que influyen en la satisfacción global de los/as empleados/as.
2. Elaborar un plan específico sobre satisfacción de los/as empleados/as teniendo en cuenta los resultados y las posibilidades de la Organización.

Objetivos específicos:

1.2. Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados en un año.

4.2. LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.2.1. CUADRO DE MANDO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: IMPLANTAR UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL AYUNTAMIENTO DE DURANGO Y SUS ORGANISMOS AUTÓNOMOS.		
1. OBJETIVO GENERAL: DISEÑAR UNA PLANTILLA ADECUADAMENTE DIMENSIONADA DESDE EL PUNTO DE VISTA CUANTITATIVO QUE GARANTICE LA EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA.		
OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES
1. ANALIZAR LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA OFICINA TÉCNICA.	1.1. Aumentar el conocimiento de las tareas de los puestos de trabajo.	% de puestos analizados.
		% de tareas nuevas reconocidas
	1.2. Incrementar los Manuales de Funciones contrastados y actualizados	% de Manuales contrastados.
		% de Manuales actualizados.
2. ANALIZAR LAS CARGAS DE TRABAJO DE LOS PUESTOS ADSCRITOS A LA OFICINA TÉCNICA.	2.1. Aumentar el conocimiento de las cargas de trabajo de los puestos.	% de puestos con las cargas analizadas.
		% de puestos con grado de saturación definido.
2. OBJETIVO GENERAL: DISEÑAR UNA PLANTILLA ADECUADAMENTE DIMENSIONADA DESDE EL PUNTO DE VISTA CUALITATIVO QUE GARANTICE LA EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA.		
OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES
1. DEFINIR LOS PERFILES PUESTO-PERSONA PARA ELABORAR PROCESOS DE PROVISIÓN Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.	1.1. Aumentar el conocimiento entre los perfiles teóricos de los puestos de trabajo y los reales, así como su desviación.	% de desviación entre los perfiles de puestos y la realidad.
		% de entrevistas realizadas.
		% de ajuste real a final de año.
2. DISEÑAR ITINERARIOS FORMATIVOS.	2.1. Marcar itinerarios formativos personalizados.	% de encuestas satisfactorias realizadas en las acciones formativas
3. OBJETIVO GENERAL: MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN INTERNA DE ACUERDO CON LOS FACTORES CLAVE QUE INFORMAN DICHA SATISFACCIÓN.		
OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES

1. ANALIZAR LOS FACTORES CLAVE QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN GLOBAL DE LOS/AS EMPLEADOS/AS.	1.1. Aumentar el conocimiento de los factores clave que influyen en la satisfacción global de los/as empleados/as	nº de encuestas realizadas sobre factores clave de satisfacción
		nº de factores clave de satisfacción nuevos
2. ELABORAR UN PLAN ESPECÍFICO SOBRE SATISFACCIÓN DE LOS/AS EMPLEADOS/AS TENIENDO EN CUENTA LOS RESULTADOS Y LAS POSIBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.	1.2. Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados en un año.	Incrementar un 10% el nivel de satisfacción

4.2.2. FICHAS DE SEGUIMIENTO

O.OPER.1: Analizar los puestos de trabajo de la Oficina Técnica.
Responsable: la redactora del Plan de Mejora Clientes: los ocupantes de los puestos de trabajo analizados, la Organización y la ciudadanía.
Fases de implantación: 1. Hacer llegar el cuestionario de criticidad a los expertos. 2. Contrastar los resultados con los expertos y sus superiores inmediatos. 3. Detectar las tareas críticas de cada puesto de trabajo (Ver Anexo II). 4. Contrastar los antiguos Manuales de Funciones con las tareas actualizadas a través del análisis (Ver Anexos III y IV). 5. Proponer nuevos Manuales de Funciones actualizados.
Período de ejecución: 5 meses. Observaciones: Se han analizado cuatro de los cinco puestos inicialmente previstos. El ocupante del puesto Técnico de Servicios se halla en situación de incapacidad temporal. El análisis del citado puesto se abordará en cuanto se produzca la incorporación al servicio activo. Se dio inicio al análisis de puestos el día 3 de septiembre de 2012. <u>Objetivos específicos:</u> 1. Aumentar el conocimiento de las tareas de los puestos de trabajo. Indicadores:

- % de puestos analizados.
- % de tareas nuevas reconocidas.

2. Incrementar los Manuales de Funciones contrastados y actualizados.
Indicadores:

- % de Manuales contrastados.
- % de Manuales actualizados.

O.OPER.2: Analizar las cargas de trabajo de los puestos adscritos a la Oficina Técnica.

Responsable: la redactora del Plan de Mejora

Clientes: los ocupantes de los puestos de trabajo analizados, el Departamento de Recursos Humanos, la Organización y la ciudadanía.

Fases de implantación:

1. Hacer llegar el cuestionario de criticidad a los expertos.
2. Contrastar los resultados con los expertos y sus superiores inmediatos.
3. Detectar el grado de saturación del puesto (Ver Anexo IV).

Período de ejecución: 4 meses

Observaciones: Se han analizado las cargas de cuatro de los cinco puestos inicialmente previstos. El ocupante del puesto Técnico de Servicios se halla en situación de incapacidad temporal. El análisis de cargas del citado puesto se abordará en cuanto se produzca la incorporación al servicio activo.

Se dio inicio al análisis de cargas de trabajo el día 3 de septiembre de 2012.

Objetivos específicos:

1. Aumentar el conocimiento de las cargas de trabajo de los puestos.

Indicadores:

- % de puestos con las cargas analizadas.
- % de puestos con grado de saturación definido.

O.OPER.3: Definir los perfiles puesto-persona para elaborar procesos de provisión y selección por competencias (de aquellos puestos que la Corporación decida que siguen siendo estructurales).

Responsable: la redactora del Plan de Mejora

Clientes: los trabajadores/as, los aspirantes a acceder a la Función Pública, el Departamento de Recursos Humanos, la Organización y la ciudadanía.

Fases de implantación:

1. Hacer llegar el cuestionario de análisis de puestos a los expertos (Ver Anexo V).
2. Fijar matrices de competencias.
3. Diseñar procesos de provisión y selección conforme a los perfiles profesionales prefijados.

Período de ejecución: 4 meses.

Observaciones: Se está procediendo al diseño de perfiles persona-puesto en los puestos de Delineante-Topógrafo y Capataz de Obras. Se seguirá trabajando con el resto de los puestos cuando la Corporación decida si siguen siendo estructurales.

Se dio inicio a los trabajos el día 5 de noviembre de 2012.

Objetivos específicos:

1. Aumentar el conocimiento entre los perfiles teóricos de los puestos de trabajo y los reales, y su desviación. **Indicadores:**

- % de desviación entre los perfiles de puestos y la realidad.
- % de entrevistas realizadas.
- % de ajuste real a final de año.

O.OPER.4: Diseñar itinerarios formativos.

Responsable: la redactora del Plan de Mejora

Clientes: los trabajadores/as, el Departamento de Recursos Humanos, la Organización y la ciudadanía.

Fases de implantación:

1. Entrevista con los ocupantes de los puestos para confrontar el nivel de

conocimientos actual y el ideal. 2. Calcular el índice de desviación entre los perfiles teóricos y los reales. 3. Marcar itinerarios formativos personalizados para que los trabajadores cuenten con los conocimientos necesarios.
Período de ejecución: 2 meses Observaciones: Se procederá al diseño de un itinerario formativo personalizado del puesto de Capataz. Se analizará el nivel de formación actual del ocupante del puesto y se le dotarán de los conocimientos necesarios para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones. Se dará inicio a la tarea el 14 de enero de 2013. <u>Objetivos específicos:</u> 1. Marcar itinerarios formativos personalizados. Indicadores: ➤ % de encuestas satisfactorias realizadas en las acciones formativas.

O.OPER.5: Analizar los factores clave que influyen en la satisfacción global de los/as empleados/as.
Responsable: la redactora del Plan de Mejora. Clientes: los trabajadores/as, el Departamento de Recursos Humanos, la Organización y la ciudadanía.
Fases de implantación: 1. Determinar mediante una reunión con los Jefes/as de Área los factores clave que influyen en la satisfacción global de los/as empleados/as. 2. Realizar una encuesta de satisfacción en relación a los factores definidos como clave para la satisfacción.
Período de ejecución: 2 meses Observaciones: Como factores clave de la satisfacción de los/as empleados/as se han determinado los siguientes: ➤ Liderazgo bien estructurado y basado en los valores del Ayuntamiento. ➤ Buen ambiente de trabajo.

- Recursos y condiciones físicas de los puestos.
- Organización del trabajo y participación en la toma de decisiones.
- Información y comunicación.
- Reconocimiento y retribución a las personas.
- Formación.
- Conciliación de la vida laboral y familiar.

Fijados los factores clave mediante reunión con los/as Jefes/as de Área llevada a cabo el 5 de noviembre de 2012, se procederá a elaborar una encuesta en la que se pedirá la opinión de los/as trabajadores sobre los mismos. El grado de satisfacción por cada factor se valorará del 1 al 10, determinando el 1 la absoluta insatisfacción y el 10 la satisfacción plena.

Los resultados de la encuesta nos aportarán información suficiente sobre cuales son los factores críticos en los que deberá incidir el plan específico para incrementar la satisfacción interna.

	GRADO DE SATISFACCIÓN ACTUAL	NIVEL ESTRATÉGICO DE SATISFACCIÓN	Σ DE ACCIONES
Liderazgo bien estructurado basado en los valores del Ayuntamiento.	En esta casilla se consignará el nivel de satisfacción valorado del 1 al 10 por cada factor clave.	Aquí consignaremos el ideal de satisfacción que nos marcamos como meta en los próximos 2 años por cada factor crítico.	En esta columna consignaremos las acciones que llevaremos a cabo para pasar del grado de satisfacción actual detectado a través de las encuestas al nivel de satisfacción estratégico definido.
Buen ambiente de trabajo.			
Recursos y condiciones físicas de los puestos.			
Organización del trabajo y participación en la toma de decisiones			
Información y comunicación.			
Reconocimiento y retribución a las personas.			
Formación.			
Conciliación de la vida laboral y familiar.			

Objetivos específicos:

1. Aumentar el conocimiento de los factores clave que influyen en la satisfacción global de los/as empleados/as. **Indicadores:**

- nº de factores clave de satisfacción nuevos.
- nº de encuestas realizadas sobre factores clave de satisfacción.

O.OPER.5: Elaborar un plan específico sobre satisfacción de los/as empleados/as teniendo en cuenta los resultados de las encuestas y las posibilidades de la Organización.

Responsable: la redactora del Plan de Mejora.

Clientes: los trabajadores/as, el Departamento de Recursos Humanos, la Organización y la ciudadanía.

Fases de implantación:

1. Elaborar un plan específico en esta materia teniendo en cuenta los resultados y las posibilidades de la organización.
2. Puesta en marcha del plan dirigido a incrementar el grado de satisfacción de los/as trabajadores/as.

Período de ejecución: 5 meses

Objetivos específicos:

1. Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados en un año.

Indicadores:

- Incrementar un 10% el nivel de satisfacción.

4.2.3. EL COSTE DEL PLAN DE MEJORA.

A continuación se hace una previsión de los gastos que la implementación del Plan de Mejora puede generar.

O.OPER.1: Analizar los puestos de trabajo de la Oficina Técnica.

PUESTO	COSTE/HORA	Nº HORAS	TOTAL COSTE
Responsable RR.HH.	40,97	10	409,70

Arquitecto-Jefe	50,04	1	50,04
Arquitecto	41,63	1	41,63
Técnico de Servicios	38,84	1	38,84
Delineante-Topógrafo	36,11	1	36,11
Capataz de Obras	42,75	1	42,75
Gastos generales (estimado en un 8% del coste total: electricidad, teléfono, material de oficina...)			49,53
Coste total de las acciones del objetivo específico 1			668,60 €

O.OPER.2: Analizar las cargas de trabajo de los puestos adscritos a la Oficina Técnica.

PUESTO	COSTE/HORA	Nº HORAS	TOTAL COSTE
Responsable RR.HH	40,97	10	409,70
Gastos generales (estimado en un 8% del coste total: electricidad, teléfono, material de oficina...)			32,77
Coste total de las acciones del objetivo específico 2			442,47 €

O.OPER.3: Definir los perfiles puesto-persona para elaborar procesos de provisión y selección por competencias (de aquellos puestos que la Corporación decida que siguen siendo estructurales). *

PUESTO	COSTE/HORA	Nº HORAS	TOTAL COSTE
Responsable RR.HH	40,97	15	614,55
Delineante-Topógrafo	36,11	1	36,11
Capataz de Obras	42,75	1	42,75
Gastos generales (estimado en un 8% del coste total: electricidad, teléfono, material de oficina...)			55,47
Coste total de las acciones del objetivo específico 3			748,88 €

*Costes referidos a la definición de perfiles persona-puesto: Delineante-Topógrafo y Capataz. No se ha presupuestado la fijación del resto de los puestos, ya que su mantenimiento en la RPT depende de la decisión de los responsables políticos.

O.OPER.4: Diseñar itinerarios formativos (Capataz de Obra).			
PUESTO	COSTE/HORA	Nº HORAS	TOTAL COSTE
Responsable RR.HH.	40,97	10	409,70
Gastos generales (estimado en un 8% del coste total: electricidad, teléfono, material de oficina...)			32,77
Coste total de las acciones del objetivo específico 4			442,47 €

O.OPER.5: Analizar los factores clave que influyen en la satisfacción global de los/as empleados/as.			
PUESTO	COSTE/HORA	Nº HORAS	TOTAL COSTE
Secretario General	58,51	2	117,02
Interventora	55,51	2	111,02
Arquitecto-Jefe	50,04	2	100,08
Jefe de la Policía Municipal	45,85	2	91,70
Gerente de OO.AA.	57,04	2	114,08
Responsable RR.HH.	40,97	2	81,97
Gastos generales (estimado en un 8% del coste total): electricidad, teléfono, material de oficina...)			49,27
Coste total de las acciones del objetivo específico 5			665,20€

O.OPER.6: Elaborar un plan específico sobre satisfacción de los/as empleados/as teniendo en cuenta los resultados y las posibilidades de la Organización.			
PUESTO	COSTE/HORA	Nº HORAS	TOTAL COSTE

Responsable RR.HH.	40,97	140	5.735,80
Gastos generales (estimado en un 8% del coste total): electricidad, teléfono, material de oficina...)			459,00
Coste total de las acciones del objetivo específico 6			6.194,80 €

Total del coste estimado del Plan de Mejora: 9.162,42€.

4.2.4. CRONOGRAMA

O.OPER.1. Analizar los puestos de trabajo de la Oficina Técnica.										
	2012				2013					
	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Marz.	Abril	Mayo	Jun.
Hacer llegar el cuestionario de criticidad a los expertos.	X									
Contrastar los resultados con los expertos y sus superiores inmediatos.	X									
Detectar las tareas críticas de cada puesto de trabajo.		X								
Contrastar los antiguos Manuales de Funciones con las tareas actualizadas a través del análisis.			X							
Proponer nuevos Manuales de Funciones actualizados.				X						

O.OPER.2. Analizar las cargas de trabajo de los puestos adscritos a la Oficina Técnica.										
	2012				2013					
	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Marz.	Abril	Mayo	Jun.
Hacer llegar el cuestionario de criticidad a los expertos.	X									
Contrastar los resultados con los expertos y sus superiores inmediatos.	X									
Detectar el grado de saturación del puesto.			X	X						

O.OPER.3. Definir los perfiles puesto-persona para elaborar procesos de
--

provisión y selección por competencias.										
	2012				2013					
	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Marz.	Abril	Mayo	Jun.
Hacer llegar el cuestionario de análisis de puestos a los expertos.			X							
Fijar matrices de competencias.				X						
Diseñar procesos de provisión y selección conforme a los perfiles profesionales prefijados.					X	X				

O.OPER.4. Diseñar itinerarios formativos (Capataz).										
	2012				2013					
	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Marz.	Abril	Mayo	Jun.
Entrevista con los ocupantes de los puestos para confrontar el nivel de conocimientos actual y el ideal.					X					
Calcular el índice de desviación entre los perfiles teóricos y los reales.					X					
Marcar itinerarios formativos personalizados para que los trabajadores cuenten con los conocimientos necesarios.						X				

O.OPER.5. Analizar los factores clave que influyen en la satisfacción global de los/as empleados/as										
	2012				2013					
	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Marz.	Abril	Mayo	Jun.
Determinar mediante una reunión con los Jefes/as de Área los factores clave que influyen en la satisfacción global de los/as empleados/as.			X							
Realizar una encuesta de satisfacción en relación a los factores definidos como clave para la satisfacción.				X						

O.OPER.6. Elaborar un plan específico sobre satisfacción de los/as empleados/as teniendo en cuenta los resultados y las posibilidades de la Organización.

	2012				2013					
	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Marz.	Abril	Mayo	Jun.
Elaborar un plan específico en esta materia teniendo en cuenta los resultados y las posibilidades de la organización.					X	X				
Puesta en marcha del plan dirigido a incrementar el grado de satisfacción de los/as trabajadores/as.							X	X	X	

4.2.5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El seguimiento del Plan de Mejora deberá medir la progresiva consecución de los objetivos propuestos, de acuerdo a los límites temporales fijados en el cronograma.

Trimestralmente se controlará la ejecución de las acciones diseñadas para la consecución de los objetivos, haciendo las correcciones oportunas para corregir las posibles desviaciones. El Plan de Mejora debe concebirse como un ser vivo que debe retroalimentarse y revisarse continuamente en base a la evaluación realizada.

El seguimiento del Plan de Mejora corresponderá a la Responsable de Personal, redactora del mismo.

5. REFLEXIONES FINALES

Con el presente Plan de Mejora se pretende ir dando pequeños pasos para pasar de la mera administración de personal a instaurar una política de personal en el Ayuntamiento de Durango y sus Organismos Autónomos.

Siendo plenos conocedores de la Organización, se ha optado por elaborar un Plan de Mejora dirigido a un Área concreta del Ayuntamiento, la Oficina Técnica, y a unos puestos en concreto que plantean una problemática importante a la Institución.

De esta manera, con esta prueba práctica, se podrá interiorizar más fácilmente que es posible otra forma de trabajar, la dirección por objetivos, que aporta mayores garantías de éxito a todas aquellas acciones que emprendamos.

6. BIBLIOGRAFÍA

CUENCA CERVERA, J. Javier (2010):“Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales”. INAP

CUENCA CERVERA, J. Javier (2006):“Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Locales. Estrategias de mejora”. INAP (Curso selectivo para la integración de los Funcionarios de la Subescala de Secretaría-Intervención,

Escala de Funcionarios de la Administración Local con Habilitación de carácter nacional).

GORRITI BONTIGUI, Mikel (2009):“Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública”. INAP (I Curso de Dirección de Recursos Humanos en las Administraciones Locales).

GORRITI BONTIGUI, Mikel y LÓPEZ BASTERRA, Joseba (2009):“Identificación de criterios de desempeño a partir del Análisis de Puestos”. IVAP.

PARRADO DÍEZ, Salvador (2007):“Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas”. INAP.

7. LEGISLACIÓN

Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

Borrador de la Ley del Empleo Público Vasco.

Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de la Seguridad Social.

Ley 22/1993, de 29 de diciembre, de medidas fiscales, de reforma del régimen jurídico de la función pública y de la protección del desempleo.

8. ANEXOS

ANEXO I: RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO 2012 DE LOS SERVICIOS TÉCNICOS

NIP DENOMINACION PUESTO TRABAJ			REQUISITOS PUESTO					REQUISITOS DE DESEMPEÑO					RETRIBUCIONES				
Cod.	Subc.	SERVICIOS TECNICOS	Nº	Gpo	P.O.	Tipo	F.P.	Adm.	Tit.	P.L.	Precep.	Jorn.	C.D.	C.Esp.Gral.	C.Esp.Ded.	PF	Observ.
311	1 01	Arquitecto/a-Jefe/a	1	A-1	F	S	CO	AD	610	4	31/12/2001	C	30	31.888,80		N	
311	1 02	Arquitecto/a Disciplina Urbanistica	2	A-1	F	S	CO	AD	610	4	06/02/2003	C	27	28.486,15		N	
311	2 09	Tecnico/a de Servicios	1	A-2	F	S	CO	AD		2	01/09/1991	C	24	24.677,44		N	
311	3 10	Delineante-Topógrafo	1	C-1	F	N	CO	AD	165	2		C	22	20.163,06		N	
Cod.	Subc.	SERV. TECNICOS-B. OBRAS	Nº	Gpo	P.O.	Tipo	F.P.	Adm.	Tit.	P.L.	Precep.	Jorn.	C.D.	C.Esp.Gral.	C.Esp.Ded.	PF	Observ.
321	3 01	Capataz/a de Obras	1	C-1	L	S	CO	AD		2	30/07/1995	C	22	25.423,37	8.205,58	N	2, 4

Observaciones:

0. Puesto amortizado

1. Puesto a amortizar

2. Puesto a funcionarizar

3. Pluses (nocturnidad, festividad, etc...)

4. Puesto con dedicación y/o disponibilidad, etc...

5. Puesto que se acumula u otro puesto

6. Puesto que requiere la acreditación de BTP

7. OPE (puesto cubierto en interinidad ó vacante)

8. OPE (puesto a cubrir por promoción interna)

ANEXO II: ANÁLISIS DE TAREAS

Arquitecto-Jefe:

<i>TAREA</i>	<i>Frec</i>	<i>Dur</i>	<i>Cons</i>	<i>Dif</i>	<i>Peso Absoluto</i>	<i>Peso Relativo</i>	<i>% Acumul</i>
Informar en materia urbanística a la Corporación	6	4	5	6	720	23,32	23,32
Asesorar en materia de Urbanismo a la Alcaldesa y los Concejales	4	5	5	6	600	19,43	42,75
Informar en materia urbanística al público	5	4	5	6	600	19,43	62,18
Dirigir obras municipales	4	4	5	6	480	15,54	77,72
Gestionar urbanísticamente el suelo	4	4	4	5	320	10,36	88,08
Elaborar y hacer seguimiento de los presupuestos	3	4	4	5	240	7,77	95,85
Firmar certificaciones de obras y facturas	4	2	4	4	128	4,15	100,00

Arquitecto de Disciplina Urbanística:

<i>TAREA</i>	<i>Frec</i>	<i>Dur</i>	<i>Cons</i>	<i>Dif</i>	<i>Peso Absoluto</i>	<i>Peso Relativo</i>	<i>% Acumul</i>
Participar en la redacción de proyectos municipales	3	7	5	6	630	35,65	35,69
Elaborar informes en materia de Urbanismo, obras, disciplina urbanística , actividades	7	3	4	4	336	19,04	54,73
Visitar obras de nueva planta (replanteo y control)	3	4	5	4	240	13,60	68,33
Inspeccionar para otorgar licencias de primera utilización	3	4	5	4	240	13,60	81,93
Elaborar Ordenanzas Municipales	1	7	5	5	175	9,92	91,85
Atender consultas técnicas en materia de Urbanismo y licencias	6	2	4	3	144	8,16	100,00

Delineante-Topógrafo:

<i>TAREA</i>	<i>Frec</i>	<i>Dur</i>	<i>Cons</i>	<i>Dif</i>	<i>Peso Absoluto</i>	<i>Peso Relativo</i>	<i>% Acumul</i>
Delinear proyectos: N.S.P.M., calles, urbanizaciones, reformas, edificios	7	7	6	7	2058	38,38	38,38
Actualizar las instalaciones urbanas, mobiliario urbano, señales	6	7	5	6	1260	23,50	61,68

Participar en la actualización del callejero	2	5	4	5	200	3,73	65,61
Atender y emitir certificados al público relativos a catastro rústico y urbano	6	3	5	6	540	10,07	75,68
Registrar el patrimonio municipal	6	3	6	6	648	12,09	87,77
Croquizar y fotografiar datos exteriores	4	4	4	5	320	5,97	93,73
Copiar planos	7	2	4	6	336	6,27	100,00

Capataz de Obras:

<i>TAREA</i>	<i>Frec</i>	<i>Dur</i>	<i>Cons</i>	<i>Dif</i>	<i>Peso Absoluto</i>	<i>Peso Relativo</i>	<i>% Acumul</i>
Preparar y planificar las tareas a realizar	6	3	4	5	360	10,26	10,26
Distribuir y ordenar las tareas a los equipos	6	1	5	6	180	5,13	15,38
Hacer seguimiento de las tareas diarias	6	5	5	6	900	25,64	41,03
Participar en procesos selectivos	1	6	6	5	180	5,13	46,15
Atender a empresas privadas relacionadas con trabajos municipales	3	5	5	6	450	12,82	58,97
Controlar al personal a su cargo (licencias, permisos, vacaciones...)	2	5	6	6	360	10,26	69,23
Atender a los avisos diarios relativos a averías	6	5	6	6	1080	30,77	100,00

ANEXO III: ANTIGUAS FICHAS DESCRIPTIVAS DE PUESTOS

ARQUITECTO DE DISCIPLINA URBANÍSTICA:

- Hacer seguimiento del correcto cumplimiento de la normativa de Disciplina Urbanística
- Comprobar el cumplimiento estricto de las medidas de seguridad y salud laboral, tomando las decisiones en cada caso y tras consultar, estime oportunas, incluso la paralización de la obra o servicio.
- Control y seguimiento del ajuste de las obras que se ejecuten en el Municipio a la licencia expedida por el Ayto.
- Atender al público y telefónicamente, prestando información urbanística relativa a licencias, denuncias de ruidos, denuncias por medio ambiente.....
- Supervisar y tramitar los expedientes sancionadores en materia urbanística y control y seguimiento del cumplimiento de las órdenes de paralización de obras o demolición expedidas por el Ayto.
- Procurar el mantenimiento y restablecimiento de la legalidad urbanística.
- Encomendar a la Policía Municipal e Inspector de Obras, las actuaciones de seguimiento sobre el terreno de las obras que se ejecutan en el Municipio.
- Emitir informes sobre aquellas materias que se le requieran.
- Cubrir las necesidades de sustitución del servicio motivadas por vacaciones, periodos cortos de enfermedad o ausencia del Arquitecto-Jefe o del Técnico de Medio Ambiente en el ámbito de las actividades.
- Coordinar y supervisar los expedientes de Obras y Actividades.
- Informar y proponer la resolución de recursos en materia de Licencias Urbanísticas, Disciplina Urbanística y Medioambiental.
- Elaborar y tramitar proyectos de ordenanzas y/o modificación de las mismas.
- Prestar asesoramiento a técnicos en su ámbito de actuación.
- Estudiar las variaciones legales de las normas urbanísticas.
- Realizar inspecciones para la concesión de licencia de ocupación/.../...
- Velar por el cumplimiento de la legalidad en los procedimientos urbanísticos.

DELINEANTE-TOPÓGRAFO:

Bajo la supervisión de los Técnicos Municipales:

- Atender e informar al público mostrando información gráfica sobre catastro Urbano, Rustico, Plan general de Ordenación Urbana y de Infraestructuras Municipales.
- Atender e informar a los profesionales respecto de sus relaciones con el urbanismo municipal, facilitando normativa, aclarando dudas y facilitando copias en planos de papel y soporte informático.
- Delinear planos de proyectos y obras del municipio, haciendo mediciones y croquis “in situ” y trasladarlos al papel y a la aplicación informática de renovación de saneamientos y abastecimientos, urbanización de calles, nuevos asfaltados y señalización, renovación de alumbrado público etc., mediante el uso de medios informáticos.
- Delinear proyectos de acondicionamiento y reforma de locales municipales.
- Facilitar la documentación necesaria al servicio de Catastro Urbano y Hacienda Foral para la actualización del catastro municipal.
- Cumplimentar los impresos correspondientes para el cambio de titularidad rústica.

- Facilitar documentación del catastro de rústica a los propietarios de parcelas para solicitar las subvenciones de la Diputación.
- Elaborar planos de proyectos de urbanización y reforma de locales municipales.
- Apoyar al Dpto. de Hacienda y Patrimonio en relación a plusvalías, inventario de bienes municipales y expedientes expropiatorios.
- Participar en la actualización del callejero, Padron Municipal, Catastro, Infraestructuras etc..
- Digitalizar y escanear mapas y planos, así como su control y archivo.
- Realizar cálculos previos y bocetos de proyectos, obras y servicios.
- Efectuar mediciones para calcular liquidaciones de obras de urbanización.
- Realizar dibujos de planta y perfiles con base de planos topográficos.
- Preparar certificaciones de distancias.
- Confeccionar planos de ubicación de las barracas y txoznas, con marcado de la situación de las mismas en el lugar indicado.
- Elaborar documentación fotográfica sobre edificaciones del municipio.
- Colaborar en la preparación de proyectos y direcciones de obras de la Sección.
- Encarpetar y archivar proyectos.
- Colaborar en las actuaciones e intervenciones topográficas.
- Confeccionar protocolos de trabajo y velar por que se lleven a efecto.
- Efectuar cualquier otra tarea propia de su categoría para la cual haya sido previamente instruido.

CAPATAZ DE OBRAS:

- Controlar la Brigada de Obras examinando los partes de trabajo y la realización de las obras.
- Comprobar “in situ” las averías producidas o la renovación/modificación a realizar.
- Recabar los avisos diarios del Dpto. de Urbanismo y comprobar la prioridad de los mismos para su realización.
- Asignar diariamente las tareas y enviar al personal y maquinaria necesaria a las zonas de trabajo.
- Realizar y elevar informes sobre el estado de cumplimiento de las funciones asignadas al personal.
- Supervisar las reparaciones y obras que se están realizando y determinar la conclusión de las mismas.
- Coordinar los diferentes grupos o gremios.
- Supervisar la correcta utilización de materiales, herramientas, maquinaria etc.
- Conducir vehículos municipales para traslado de trabajadores y materiales.
- Evaluar necesidades de herramienta, maquinaria y materiales para cada obra y contactar con suministradores para efectuar pedidos y supervisar la entrega de los mismos.
- Controlar al personal a su cargo, supervisando las modificaciones del servicio, altas, bajas, licencias, etc.
- Coordinar con personas de otras empresas públicas o privadas en la solución de problemas.
- Supervisar el trabajo realizado por personal contratado por acuerdos de colaboración con otras Entidades.
- Mantener relaciones con empresas tales como Iberdrola, Consorcio de Aguas, etc.
- Calcular las necesidades de material, maquinaria y vehículos para confeccionar el Presupuesto anual.

- Realizar cuando sea preciso montajes y desmontajes de escenarios, colocación de elementos ornamentales, asfaltado de calles y caminos, traslado de mobiliario y enseres etc.
- En las obras ejecutadas directamente por el Ayto., comprobar el cumplimiento estricto de las medidas de seguridad, y salud laboral, tomando las decisiones que en cada caso y tras consultar, estime oportunas, incluso la paralización de la obra o servicio.

ANEXO IV: ANÁLISIS DE CARGAS DE TRABAJO

DELINEANTE-TOPÓGRAFO:

Tarea	Tiempo/día	Tiempo/mes
Delinear proyectos: N.S.P.M., calles, urbanizaciones, reformas, edificios	3h	66 h
Actualizar las instalaciones urbanas, mobiliario urbano, señales	30'	11 h
Participar en la actualización del callejero		50'
Atender y emitir certificados al público relativos a catastro rústico y urbano	30'	11h
Registrar el patrimonio municipal	45'	16h 30'
Croquizar y fotografiar datos exteriores	18'	6h 36'
Copiar planos	2h	44h
		TOTAL 165h

CAPATAZ:

Tarea	Tiempo/día	Tiempo/mes
-------	------------	------------

Preparar y planificar las tareas a realizar	30'	11h
Distribuir y ordenar las tareas a los equipos	15'	5h 30'
Hacer seguimiento de las tareas diarias	2h 30'	55h
Participar en procesos selectivos	3'	1h
Atender a empresas privadas relacionadas con trabajos municipales	13'	5h
Controlar al personal a su cargo (licencias, permisos, vacaciones...)		20'
Atender a los avisos diarios relativos a averías	3h	66h
		TOTAL 143H 30'

ANEXO V: CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTO

DELINEANTE-TOPÓGRAFO

Código de Puesto	311 3 10
Nombre del Puesto	DELINEANTE TOPOGRAFO
Departamento	OFICINA TECNICA, AYUNTO DE DURANGO
Analista	
Experto/a	
Fecha del Análisis	09/11/2012

1. CONDICIONES DEL PUESTO

- 1.1. **EQUIPO Y HERRAMIENTAS:** De los instrumentos, o utensilios necesarios para la realización de las tareas del puesto, especifique a continuación aquellos que considere especialmente relevantes. De no haber ningún equipo o herramienta especial, déjelo en blanco.

- ORDENADOR
- PLOTTER

- CALCULADORA
- FOTOCOPIADORA – DIGITALIZADORA
- CAMARA FOTOGRAFICA
- EQUIPOS DE CAMPO, CINTAS, TAQUIMETROS, NIVELES, ETC.

1.2. MATERIAL DE OFICINA. De los materiales de oficina necesarios en su puesto de trabajo, especifique a continuación aquellos que considere especialmente relevantes para la ejecución de su trabajo. De no haber ningún material especial, déjelo en blanco:

- MESAS AMPLIAS PARA PLANOS DIN A-0
- ARCHIVOS ESPECIALES PARA PLANOS.
- ARMARIOS ETC.

1.3. MANUALES DE PROCEDIMIENTO. Especifique cuáles son los documentos de consulta en los que se define cómo realizar las tareas propias del puesto:

- NORMAS SUBSIDIARIAS DE PLANEAMIENTO.
- PLANES PARCIALES Y REPARCELACIONES.
- NORMAS DIN.
- EDIFICACION, URBANIZACION.
- ACCESIBILIDAD ETC.

1.4. INFORMES. Documento, producto o condición para la realización de sus tareas o las de otros. Especifique los que se producen en su puesto y los que se necesitan para el desempeño del mismo:

1.4.1 Los que se producen en su puesto: CROQUIS, GRAFICOS, PROPUESTAS.

1.4.2 Los que se necesitan en su puesto: CROQUIS, GRAFICOS, PROPUESTAS.

1.5. FORMULARIOS. Plantillas de procesador de texto o de base de datos que sus tareas le exigen cumplimentar o rellenar:

Plantillas de bases de datos: -

Plantillas de procesador de texto: -

1.6. SUPERVISIÓN. Enuncie qué puesto de la organización supervisa la ejecución y el resultado de su trabajo:

ARQUITECTO JEFE.

1.7. SUPERVISION EXTERNA REQUERIDA. Forma y momento como se ejerce la supervisión. Señale en cada columna las que sean características en su puesto:

1.7.1 FORMA		1.7.2 MOMENTO	
	Supervisando directamente la ejecución.		Durante la ejecución, <i>permanentemente</i> .
	Supervisando los resultados.		Durante la ejecución, <i>puntualmente</i> .
	Evalando la consecución de objetivos señalados.		Sobre resultados parciales.
	Verificando el cumplimiento de normas e instrucciones		Al finalizar trabajos completos.
	Otras formas: (Especificar)		Otros momentos (Especificar)

1.8. COORDINACION: (De quién recibe y a quien transmite instrucciones o información).

	Recibe	Transmite
1.8.1 INTERNA	De quién: ARQUITECTO JEFE Y RESTO DE TECNICOS	A quien: ARQUITECTO JEFE
1.8.2. EXTERNA (otras instituciones, empresas,...)	De quién: TECNICOS EXTERNOS Y PÚBLICO EN GENERAL	A quien: TECNICOS EXTERNOS Y PÚBLICO EN GENERAL. ARQUITECTO JEFE

1.9. QUIEN CONTROLA SU TAREA (Identificar el puesto que puede influir e introducir modificaciones en la ejecución de las tareas propias de su puesto).

- ARQUITECTO JEFE.

1.10. FORMA DE CONTROL: Señale las que sean características en su puesto

- ☐ CONTROL GLOBAL POR LA TOTALIDAD DEL TRABAJO
- ☐ **CONTROL EN LAS FASES CLAVES DE LA ACTIVIDAD**
- ☐ CONTROL DE FORMA PERMANENTE
- ☐ CONTROL AL FINALIZAR LA TAREA
- ☐ INSTRUCCIONES CONCRETAS AL INICIARSE LA TAREA

1.11 QUIEN DEBERIA EVALUAR EL PUESTO. (Puesto que tiene más información sobre cómo se ha realizado la tarea. No necesariamente tiene que ser un superior, lo que importa es qué puesto tienen más capacidad de objetividad en el juicio por observación o por estar directamente implicado en el resultado).

- ARQUITECTO JEFE.

1.12. LOCALIZACION DE LA EJECUCION:

1.12.1 EN EL INTERIOR

(OFICINA TECNICA, AYUNTAMIENTO DE DURANGO)

1.12.2 EN EL EXTERIOR

(10-20% TOMA DE DATOS EN VIAS PÚBLICAS, TERRENOS, EDIFICIOS)

1.13. OTRAS CONDICIONES SITUACIONALES CRITICAS (Qué es lo que frecuente o sistemáticamente le dificulta la ejecución de las tareas del puesto: p.e.: caída de la red, atención de llamadas telefónicas, etc.)

- INTERRUPCIONES DEL TRABAJO POR: OTROS TECNICOS, PUBLICO EN GENERAL, PERSONALMENTE O TELEFONICAMENTE, CONSULTAS, COPIAS DE PLANOS, FOTOCOPIAS, LOCALIZACIÓN DE PARCELAS PRIVADAS O PÚBLICAS ETC.

2. PERFIL DEL TRABAJADOR/A

2.1. APTITUDES (Habilidades que se requieren para desarrollar el puesto)

Marque en la escala el nivel requerido por el puesto, para cada tipo de habilidad

	Mínim			Medio			Máxim
1. Comprensión Oral: Es la habilidad para escuchar y entender palabras y frases habladas	1	2	3	4	5	6	7
2. Comprensión Escrita: Es la habilidad para leer y entender frases y párrafos escritos	1	2	3	4	5	6	7
3. Expresión Verbal: Es la habilidad para usar palabras y frases habladas para que otros las entiendan	1	2	3	4	5	6	7
4. Expresión Escrita: Es la habilidad para usar palabras y frases escritas de modo que otros las entiendan. Incluye la habilidad para comunicar información e ideas escritas. Esta habilidad implica el conocimiento de los significados y las distinciones entre palabras, conocimiento de la gramática, y la habilidad para organizar frases y párrafos	1	2	3	4	5	6	7
5. Fluidez de Ideas: Es la habilidad para alcanzar un número de ideas sobre un tema determinado. Se refiere al número de ideas producido más que a la calidad, corrección o creatividad de las ideas	1	2	3	4	5	6	7
6. Originalidad: Es la habilidad para alcanzar ideas inusuales o hábiles sobre un tema o situación determinado. Es la habilidad para producir soluciones creativas a los problemas o desarrollar nuevos modos para resolver un problema cuando los caminos típicos no se aplican	1	2	3	4	5	6	7
7. Memoria: Es la habilidad para recordar información tal como palabras, números, imágenes y procedimientos. Las partes de información pueden recordarse por sí mismas o con otras partes de información	1	2	3	4	5	6	7

8. Capacidad para detectar problemas: Es la habilidad para decir cuando alguna cosa está mal o es probable que vaya mal. Incluye ser capaz de identificar el problema como un todo tanto como las diferentes partes del problema.	1	2	3	4	5	6	7
9. Razonamiento Matemático: Es la habilidad para entender y organizar un problema y entonces seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo. Abarca el razonamiento a través de problemas matemáticos para determinar las operaciones apropiadas que se pueden realizar para resolver los problemas. También incluye el entendimiento o estructuración de problemas matemáticos. La manipulación real de números no está incluida en esta habilidad.	1	2	3	4	5	6	7
10. Facilidad Numérica: Esta habilidad implica el grado en que sumar, restar, multiplicar y dividir puede hacerse rápida y correctamente. Estos procedimientos pueden ser pasos en otras operaciones, como hallar porcentajes y hacer raíces cuadradas.	1	2	3	4	5	6	7
11. Razonamiento Deductivo: Es la habilidad para aplicar reglas generales a problemas específicos para alcanzar respuestas lógicas. Implica decidir si una respuesta tiene sentido.	1	2	3	4	5	6	7
12. Razonamiento Inductivo: Es la habilidad para combinar partes separadas de información, o respuestas específicas a problemas para formar reglas o conclusiones generales. Esto implica la habilidad para pensar en las posibles razones de porque las cosas van juntas. También incluye alcanzar una explicación lógica para una serie de eventos que no parecen estar relacionados.	1	2	3	4	5	6	7
13. Ordenamiento de Información: Es la habilidad para seguir correctamente una regla o conjunto de reglas para disponer cosas o acciones en un cierto orden. La regla o conjunto de reglas que se van a usar deben ser proporcionadas previamente. Las cosas o acciones que van a ser ordenadas puede incluir números, cartas, palabras, imágenes, procedimientos, frases y operaciones matemáticas o lógicas.	1	2	3	4	5	6	7
14. Flexibilidad de Categorización: Es la habilidad para producir muchas reglas de modo que cada una diga como agrupar un conjunto de cosas de modo diferente. Cada grupo diferente debe contener al menos dos cosas del conjunto original.	1	2	3	4	5	6	7
15. Velocidad de Cierre: Es la habilidad para encontrar rápidamente sentido a información que al principio parece no tener significado u organización. Implica el grado en que diferentes partes de información pueden combinarse y organizarse rápidamente dentro de un modelo con sentido. El material puede ser visual o auditivo.	1	2	3	4	5	6	7
16. Flexibilidad de Cierre: Es la habilidad para identificar o detectar una forma conocida (una figura, palabra u objeto) que está oculto en otro material. La tarea consiste en escoger la forma que se está buscando entre un material de fondo.	1	2	3	4	5	6	7
17. Orientación Espacial: Es la habilidad para decir donde está uno con relación a la localización de algunos objetos, o decir donde está el objeto con relación a uno. Esta habilidad permite mantenerse orientado en un vehículo cuando cambia la localización y la dirección. Ayuda a no desorientarse o perderse cuando uno se mueve en un nuevo ambiente.	1	2	3	4	5	6	7
18. Visualización: Es la habilidad para imaginar como aparecerá alguna cosa cuando ésta se gira o cuando sus partes se mueven o reordenan. Requiere la formación de imágenes mentales sobre que parecerían formas de objetos después de ciertos cambios, tales como desdoblamiento o rotación. Se debe predecir que parecería un objeto, conjunto de objetos o formas después de que se realizasen los cambios.	1	2	3	4	5	6	7
19. Rapidez Perceptual: Esta habilidad implica el grado en que uno puede comparar letras, números, objetos, imágenes o modelos tanto precisa como rápidamente. Las cosas que se van a comparar pueden presentarse al mismo tiempo o una después de otra. Esta habilidad también incluye la comparación de un objeto presentado con un objeto recordado.	1	2	3	4	5	6	7
20. Control de precisión: Es la habilidad para mover los controles de una máquina o vehículo. Tiene que ver con el grado en el que esos controles pueden moverse rápida y repetidamente a posiciones exactas.	1	2	3	4	5	6	7
21. Coordinación de Miembros: Es la aptitud para coordinar dos o más miembros (por ejemplo, dos brazos, dos piernas o una pierna y un brazo), tal y como se hace en los controles de un equipo. Dos o más miembros están en movimiento, mientras el sujeto está sentado, de pie o tumbado.	1	2	3	4	5	6	7

22. Respuesta de Orientación Consiste en la rapidez y exactitud en escoger entre dos o más movimientos cuando aparecen dos o más señales (lucos, sonidos, cuadros, etc.). Se refiere a la velocidad con la que se puede iniciar la respuesta correcta con la mano, el pié u otras partes del cuerpo.	1	2	3	4	5	6	7
23. Control de Medida: Consiste en la capacidad para ajustar un mecanismo de control en respuesta a cambios en la velocidad o dirección de objetos o escenas en movimiento. No es extensible a situaciones en las que la velocidad o dirección, son perfectamente predecibles.	1	2	3	4	5	6	7
24. Tiempo de Reacción: Se refiere a la rapidez con la que puede iniciarse un movimiento de la mano, el pie u otras partes del cuerpo, una vez que aparece una señal como un sonido, una luz o un cuadro.	1	2	3	4	5	6	7
25. Estabilidad Brazo – Mano: Se refiere al pulso de mano y brazo. Incluye la estabilidad mientras se hace un movimiento o se mantiene brazo y mano en una posición. No tiene nada que ver con fuerza o velocidad.	1	2	3	4	5	6	7
26. Destreza Manual: Tiene que ver con la velocidad con la que pueden hacerse movimientos coordinados y diestros de una mano, mano y brazo o ambas manos para agarrar, colocar, mover o encajar herramientas o bloques. No tiene que ver con el movimiento de máquinas o equipos.	1	2	3	4	5	6	7
27. Destreza Digital: Se refiere a la velocidad con la que pueden hacerse movimientos diestros y coordinados de dedos con el fin de agarrar, colocar, mover o encajar pequeños objetos.	1	2	3	4	5	6	7
28. Velocidad de Muñeca - Dedos: Velocidad para hacer movimientos rápidos, simples y repetidos de dedos, manos y muñecas. Tiene poco que ver con la coordinación ojo-mano.	1	2	3	4	5	6	7
29. Velocidad de Movimiento de Miembros: Se refiere a la velocidad con la que pueden moverse brazos y piernas. No tiene que ver con exactitud de movimientos, control o coordinación de movimientos.	1	2	3	4	5	6	7
30. Atención Selectiva: Fundamentalmente es la capacidad para concentrarse ante estímulos monótonos o repetitivos.	1	2	3	4	5	6	7
31. Tiempo Compartido: Es la capacidad para simultanear dos o más canales de información.	1	2	3	4	5	6	7
32. Fuerza Estática: Se refiere a la fuerza muscular máxima que se puede ejercer en un corto espacio de tiempo con objeto de levantar, empujar, arrastrar, llevar cosas.	1	2	3	4	5	6	7
33. Fuerza Explosiva: Es la capacidad para usar corta e intensa fuerza muscular durante espacios de tiempo muy cortos, con objeto de impelerse a uno mismo o a un objeto.	1	2	3	4	5	6	7
34. Fuerza Dinámica: Se refiere a la capacidad de los músculos para ejercer fuerza repetidamente o durante largos periodos de tiempo. Consiste en apoyar, mantener o mover el propio peso del cuerpo u objetos, repetidamente y durante tiempo. Tiene que ver con la resistencia muscular a la fatiga.	1	2	3	4	5	6	7
35. Fuerza del Tronco: Esta habilidad implica el grado en que el estómago de uno y los músculos inferiores de la espalda pueden soportar parte del cuerpo o la posición de las piernas repetida o continuamente en el tiempo. La habilidad implica el grado hasta el cual esos músculos del torso no se agotan o fatigan, cuando son expuestos a tal esfuerzo repetido o continuo.	1	2	3	4	5	6	7
36. Flexibilidad Extensiva: Es la habilidad para inclinarse, estirarse, torcerse o alargarse con el cuerpo, brazos y/o piernas.	1	2	3	4	5	6	7
37. Flexibilidad Dinámica: Es la habilidad para inclinarse, estirarse, torcerse o alargarse con el cuerpo, brazos y/o piernas, tanto rápida como repetidamente.	1	2	3	4	5	6	7
38. Coordinación Corporal: Es la habilidad para coordinar el movimiento de los brazos, piernas y torso todo junto en actividades donde el cuerpo como un todo está en movimiento.	1	2	3	4	5	6	7
39. Equilibrio Corporal: Es la habilidad para mantener o recuperar el equilibrio del propio cuerpo o para permanecer derecho cuando está en una posición inestable. Esta habilidad no incluye objetos balanceándose.	1	2	3	4	5	6	7

40. Stamina: Es la habilidad para esforzarse uno mismo físicamente durante un período de tiempo sin agotarse o quedarse sin aliento.	1	2	3	4	5	6	7
41. Visión Cercana: Es la capacidad para hacer discriminaciones visuales en una extensión cercana. Es la habilidad para ver detalles de objetos, números, letras, dibujos o imágenes a muy poca distancia de uno. Estos detalles deben estar enfocados de forma nítida. Los déficits en la visión cercana está asociados con la hipermetropía.	1	2	3	4	5	6	7
42. Visión Lejana: Es la capacidad para hacer discriminaciones visuales a lo lejos. Es la habilidad para ver detalles de objetos a una distancia. Los déficits en la visión lejana están asociados con la miopía.	1	2	3	4	5	6	7
43. Discriminación Visual de Color: Es la capacidad para emparejar o discriminar entre colores. Esta capacidad también incluye la detección de diferencias en la pureza del color (saturación)y la claridad (brillantez).	1	2	3	4	5	6	7
44. Visión Nocturna: Es la habilidad para hacer discriminaciones bajo condiciones de luz muy pobres. Está relacionado con la función de adaptación a la oscuridad, el proceso por el cual los ojos se ajustan a la iluminación reducida. Ya que los receptores del color en los ojos no funcionan bajo la luz deficiente, las tareas que requieren altos niveles de visión nocturna no pueden requerir altos niveles de discriminación del color.	1	2	3	4	5	6	7
45. Visión Periférica: Es la habilidad para ver objetos o detectar movimiento al lado de uno cuando los ojos están enfocados hacia delante. Ya que la periferia de la retina contiene menos receptores de la visión, la visión en la periferia está limitada para detectar el movimiento o estímulos grandes.	1	2	3	4	5	6	7
46. Percepción de Profundidad: Es la habilidad para distinguir cual de varios objetos está mas distante o cercano al observador. También se utiliza para juzgar la distancia entre un objeto y el observador. Es una habilidad que puede ser aprendida, usando apuntes en el ambiente para determinar la profundidad.	1	2	3	4	5	6	7
47. Sensibilidad de Deslumbramiento: Es la habilidad para ver objetos en presencia de iluminación de fondo deslumbradora o de brillo.	1	2	3	4	5	6	7
48. Capacidad Auditiva: Es la habilidad para identificar y discriminar entre sonidos que varían a través de una serie amplia de tono y ruido. Está pensada para ser una habilidad amplia que sirva de base a las habilidades de escucha más específicas de atención auditiva, localización sonora y reconocimiento del habla.	1	2	3	4	5	6	7
49. Atención Auditiva: Es la habilidad para centrarse en una fuente de información auditiva (escucha) simple en presencia de otros sonidos irrelevantes y distractores.	1	2	3	4	5	6	7
50. Localización Auditiva: Es la habilidad para identificar la dirección desde la cual un sonido se originó con relación al observador. Se requiere la escucha con ambos oídos para la localización del sonido. La distancia, intensidad y movimientos de cabeza son apuntes utilizados para localizar el sonido.	1	2	3	4	5	6	7
51. Comprensión de Discurso: Es la habilidad para escuchar y entender el habla de otra persona. Es una habilidad que requiere alguna intención para llevarla a cabo.	1	2	3	4	5	6	7
52. Claridad de discurso: Es la habilidad para comunicar oralmente de un modo claro que sea entendible por un oyente	1	2	3	4	5	6	7

2.2. CONOCIMIENTOS.

2.2.1. Áreas de conocimiento (Aportadas por los analistas)

1.	2.
3.	4.

2.2.2. Conocimientos específicos para las áreas identificadas

AREAS DE CONOCIMIENTO	NORMATIVA LEGAL:
1.	
2.	

2.2.3. Idiomas: En este puesto de trabajo, además del castellano y el Euskera señalar el idioma que se deba conocer:

X	Ninguno
	Inglés
	Francés
	Alemán
	Otro (especificar)

- Justificar brevemente la necesidad del conocimiento de este idioma

PARA COMPRENSIÓN DE NORMATIVA EUROPEA

2.2.4. Competencias lingüísticas: Señalar las competencias lingüísticas más importantes y el nivel de uso de este tercer idioma para el puesto (*sólo de ser necesario*)

Idioma: _____ INGLÉS _____

	Bajo	Medio	Alto
Compresión Verbal			
Compresión lectora	X		
Expresión Oral			
Expresión Escrita			

NO NECESARIO, PERO SI INTERESANTE POR ALGUNAS NORMAS Y PROGRAMAS.

Señalar las competencias lingüísticas más importantes y el nivel de uso de este cuarto idioma para el puesto (*sólo de ser necesario*):

Idioma: _____ FRANCÉS _____

	Bajo	Medio	Alto
Compresión Verbal			
Compresión lectora			
Expresión Oral			
Expresión Escrita			

Señalar las competencias lingüísticas más importantes y el nivel de uso de este cuarto idioma para el puesto (*sólo de ser necesario*):

Idioma: _____ ALEMÁN _____

	Bajo	Medio	Alto
Compresión Verbal			
Compresión lectora			
Expresión Oral			
Expresión Escrita			

2.2.5. Informática: Respecto a los conocimientos de informática, señalar aquellos que se consideran necesarios: Identificar la versión y el nivel de conocimiento.

	<i>Versión</i>	<i>Inicial</i>	<i>Medio</i>	<i>Avanzado</i>
Windows			X	
Word			X	
Excel			X	
Access		X		
Power Point		X		
Correo Electrónico				X
Internet/Intranet				X

	<i>Versión</i>	<i>Inicial</i>	<i>Medio</i>	<i>Avanzado</i>
APLICACIONES:	J			X
-MICROSTATION	V-8			X
-MICROSTATION	PDF			X
-ADOBE ACROBAT	MAP			X
-AUTOCAD				

2.2.6. TITULACIONES:

Identificar las titulaciones más apropiadas para el desempeño de este puesto.

HAY 4 CICLOS FORMATIVOS DE GRADOS SUPERIOR QUE CORRESPONDEN AL PUESTO DE TRABAJO EN EDIFICACION Y OBRA CIVIL, LOS DOS PRIMEROS SE AJUSTAS MAS AL PUESTO DE DELINEANTE TOPOGRAFO Y LOS OTROS DOS A LA EDIFICACIÓN.

- **TECNICO SUPERIOR EN DESARROLLO DE PROYECTOS URBANISTICOS Y OPERACIONES TOPOGRAFICAS.**
- **TECNICO SUPERIOR EN PROYECTOS DE OBRA CIVIL.**
- **TECNICO SUPERIOR EN DESARROLLO Y APLICACIÓN DE PROYECTOS DE CONSTRUCCION.**
- **TECNICO SUPERIOR EN PROYECTOS DE EDIFICACION.**

3. RASGOS DE PERSONALIDAD

Las siguientes son una serie de características definidas de forma opuesta y referidas a su puesto de trabajo. Por favor valore en la escala 1-7 escogiendo el número en la escala inferior, según considere la demanda del puesto próximo a una u otra de las afirmaciones extremas: 1,2 y 3, mayor o menor inclinación hacia la afirmación de la izquierda; 4, ni una ni otra; 5,6 y 7, menor a mayor inclinación hacia la afirmación de la derecha.

Este puesto es un trabajo que exige soledad y estar centrado en los quehaceres	Este puesto exige estar constantemente inclinado al trato y relación con las personas u otros compañeros de trabajo.
--	--

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Este puesto exige conductas flexibles, dejarse influenciar por los demás.	Este puesto exige mantenerse en lo dicho o mantenido.
---	---

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

El trabajo de este puesto es silencioso, tranquilo, sosegado	Este puesto exige hablar mucho, tener mucha comunicación verbal con gente y un alto nivel de relaciones.
--	--

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

En este puesto es conveniente ser cauteloso, y no conviene manifestar con facilidad lo que se piensa.	Este puesto no exige mayor preocupación o cautela, de hecho tiene mucho valor el relacionarse sin tapujos.
---	--

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Este puesto exige soledad y estar centrado en la tarea.	Este puesto exige trato y relación con las personas en la mayoría de las tareas que realiza.
---	--

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Este puesto, muchas veces exige estar muy atento o impaciente respecto de sus resultados o de sus procesos.	Este puesto exige ser capaz de manejarse en las situaciones de estrés y riesgo. No perturbarse con facilidad.
---	---

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Este puesto, muchas veces exige centrar la atención en una sola idea, dejando al margen las demás.	Este puesto exige afrontar diversas situaciones con serenidad.
--	--

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Este puesto exige ser atrevido, echado para adelante, a veces temerario	Este puesto exige una conducta precavida y prudente ante una situación desconocida.
---	---

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Este puesto exige tensión cuando la situación no está controlada	Este puesto exige calma ante situaciones imprevistas.
--	---

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

En este puesto se varía de ánimo con facilidad en función de la circunstancia.

Este puesto exige un estado de ánimo constante independientemente de la situación.

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

En este, muchas veces se vive tensión por tener que tomar muchas decisiones.

En este puesto se tienen que tomar decisiones constantemente y hay que estar acostumbrado/a a ello.

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Este puesto genera estados de ánimo de excitación y alegría muy frecuentes.

En este puesto no se dan situaciones de excitación, la calma y quietud son una constante.

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

En este puesto muchas veces toca ser observador, no hablar, ver desde el exterior y reflexiva

En este puesto lo que importa es actuar, sea como sea. Importa hacer y atreverse a ello.

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Este puesto exige muchas veces cuestionar los argumentos de los demás. manteniendo muy firmes los propios

En este puesto conviene renunciar a alguno de los planteamientos o criterios técnicos para no establecer mal ambiente.

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

En este puesto se exige cumplir y hacer cumplir lo acordado de forma segura.

En este puesto se debe ser tolerante y condescendiente disculpando errores de los demás.

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

En este puesto hay que mantener la opinión y actitud ya que se dan circunstancias en que las opiniones dominantes son opuestas a las propias.	En este puesto hay que tender a aceptar la opinión ajena, el cliente siempre tiene razón.
---	---

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

En este puesto, muchas veces, hay que dejar claro quién es cada uno y qué es capaz de hacer, si no pueden apabullarte.	En este puesto es conveniente ser sencillo en cuanto a las capacidades y lo que puede llegar a hacer.
--	---

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

En este puesto es necesario dar preponderancia al marco de referencia propio antes que a cualquier otro. Hay que tener muy claro cómo deben ser las cosas.	En este puesto hay que ser capaz de ponerse en el lugar del otro, olvidándose en algunas ocasiones de la propia realidad.
--	---

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

En este puesto no hay que obsesionarse por el cumplimiento de las responsabilidades, lo que importa son los resultados y el trato.	En este puesto cuando se aceptan responsabilidades hay que cumplirlas por encima de cualquier cosa.
--	---

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

En este puesto es normal que no se consigan los objetivos o que no se cumplan los plazos. En estos casos se suelen adecuar los objetivos.	En este puesto la mayor parte de las veces consigue los objetivos, y se hace con los recursos que se dispone.
---	---

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Este puesto tiende a resolver las situaciones según se presentan, sin programarlo de antemano.	En este puesto se programa y planifica casi todos los aspectos de su actividad.
--	---

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

En este puesto cuesta actuar conforme a normas ya establecidas o seguir procedimientos establecidos.

Este puesto sigue procedimientos, reglas y normas a la hora de hacer las cosas.

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Este puesto no exige preocuparse de indagar o de buscar nuevas formas de proceder o de aspectos culturales que lo maticen.

Este puesto exige estar abierto a nuevas experiencias con cierta disposición y curiosidad técnica o cultural.

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

En este puesto se necesita una tendencia a la creatividad y a la abstracción

En este puesto se necesitan hechos concretos y observables

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Los procedimientos implicados en este puestos se remiten a teorías ya investigadas basándose en esos datos

Este puesto exige interés por investigar, aprender y descubrir lo que no se conoce

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

En este puesto la mayoría de los procedimientos son formales y se exige una tendencia a actuar siguiendo los cánones establecidos

Este puesto exige actuar fuera de los cánones establecidos, diseñándose procesos o métodos.

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Este puesto no acepta bien las nuevas situaciones, no hay mucho que inventar, la mayoría de sus procesos son reglados o establecidos.

Este puesto reacciona bien ante los cambios, de hecho los necesita para poder acometer muchos de sus procesos.

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Este puesto tiene tendencia a dar mas peso al contenido que a la forma

Este puesto se centra mas en la forma que en el contenido.

Escala:

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------