

TÍTULO: Presente y Futuro en la Gestión de las Comarcas: Herramientas para la Gestión del Cambio.

Índice de Contenidos:

1. INTRODUCCIÓN
 2. QUE ES UNA ADPT
 3. QUÉ ES LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
 4. EL CASO DE LAS COMARCAS ARAGONESAS
 5. FASES DEL PROYECTO QUE SE LLEVÓ A CABO EN LA COMARCA
-

1. INTRODUCCIÓN

El Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) establece los principios generales aplicables al conjunto de las relaciones de empleo público, empezando por el de servicio a los ciudadanos y al interés general, ya que la **finalidad primordial de cualquier reforma en esta materia debe ser mejorar la calidad de los servicios que el ciudadano recibe de la Administración.**

El EBEP contiene aquello que es común al conjunto de los funcionarios de todas las Administraciones Públicas, más las normas legales específicas aplicables al personal laboral a su servicio. Partiendo del principio constitucional de que el régimen general del empleo público en nuestro país es el funcional, reconoce e integra la evidencia del papel creciente que en el conjunto de Administraciones Públicas viene desempeñando la contratación de personal conforme a la legislación laboral para el desempeño de determinadas tareas. En ese sentido, el Estatuto sintetiza aquello que diferencia a quienes trabajan en el sector público administrativo, sea cual sea su relación contractual, de quienes lo hacen en el sector privado.

El Estatuto Básico es un paso importante y necesario en un proceso de reforma, previsiblemente largo y complejo, que debe adaptar la articulación y la gestión del empleo público en España a las necesidades de nuestro tiempo, en línea con las reformas que se vienen emprendiendo últimamente en los demás países de la Unión Europea y en la propia Administración comunitaria.

Las Administraciones y entidades públicas de todo tipo deben contar con los factores organizativos que les permitan satisfacer el derecho de los ciudadanos a una buena administración, que se va consolidando en el espacio europeo, y contribuir al desarrollo económico y social. Entre esos factores el más importante es, sin duda, **el personal al servicio de la Administración.**

El sistema de empleo público que permite afrontar estos retos es aquel que hace posible atraer los profesionales que la Administración necesita, que estimula a los empleados para el cumplimiento eficiente de sus funciones y responsabilidades, les proporciona la formación adecuada y les brinda suficientes oportunidades de promoción profesional, al tiempo que facilita una gestión racional y objetiva, ágil y flexible del personal, atendiendo al continuo desarrollo de las nuevas tecnologías.

Para eso, la legislación básica de la función pública debe crear el marco normativo que garantice la selección y la carrera sobre la base de los criterios constitucionales de mérito y capacidad y que establezca un justo equilibrio entre derechos y responsabilidades de los empleados públicos. Además, la legislación básica ha de prever los instrumentos que faculten a las diferentes Administraciones para la planificación y ordenación de sus efectivos y la utilización más eficiente de los mismos.

Por primera vez se establece en nuestra legislación una regulación general de los deberes básicos de los empleados públicos, fundada en principios éticos y reglas de comportamiento, que constituye un auténtico código de conducta.

Estas reglas se incluyen en el Estatuto con finalidad pedagógica y orientadora, pero también como límite de las actividades lícitas, cuya infracción puede tener consecuencias disciplinarias. Pues la condición de empleado público no sólo comporta derechos, sino también una especial responsabilidad y obligaciones específicas para con los ciudadanos, la propia Administración y las necesidades del servicio. Este, el servicio público, se asienta sobre un conjunto de valores propios, sobre una específica *cultura* de lo público que, lejos de ser incompatible con las demandas de mayor eficiencia y productividad, es preciso mantener y tutelar, hoy como ayer.

La gestión de personal, conforme a todas estas reglas y las que las desarrollen con la misma finalidad, podrá ganar en eficiencia y equidad, lo que ha de traducirse tarde o temprano en una mejora de los servicios.

2. QUE ES UNA ADPT

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT), es el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito dentro del marco del ORGANISMO.

Tal es su importancia que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización; sin embargo aún se sigue viendo como un procedimiento "no importante" o, al menos "no tan necesario".

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se oriente al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto, el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado.

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos dentro de una comarca; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace en ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

La descripción de un puesto de trabajo requiere especificar cuatro aspectos esenciales: los deberes que comporta, las responsabilidades que entraña, los requerimientos humanos que exige su correcto desempeño y el entorno laboral que incide sobre el puesto. Vamos a analizar a continuación dichos aspectos:

- a) Deberes y responsabilidades: Todo puesto de trabajo cumple una finalidad que es necesario explicitar desde un primer momento. Es decir, hay que concretar qué funciones desempeña cada puesto en la prestación de servicios en la Comarca. En especial, conviene especificar de quién depende jerárquicamente el puesto y con quién ha de relacionarse habitualmente, sea con personas ajenas a la empresa o con otros puestos de trabajo dentro de la misma.

Por otro lado, cada puesto de trabajo implica la ejecución de una serie de tareas específicas, que requieren el manejo de maquinaria, medios y utillaje, o la utilización de técnicas determinadas.

Además, se ha de describir minuciosamente cada tarea y especificar su importancia relativa par un correcto desempeño del puesto.

Independientemente de las tareas que comprenda, todo puesto de trabajo entraña también una serie de responsabilidades, que pueden ser de muy distinta índole: supervisión de otros puestos, dirección de un equipo de trabajo, coordinación de funciones, mantenimiento de maquinaria, relaciones públicas, control de procesos, etc.

b) Requerimientos humanos y entorno laboral: La descripción de un puesto de trabajo requiere estudiar no sólo el puesto de trabajo propiamente dicho, sino también el entorno laboral y social en que se halla inmerso. Este entorno, incide directamente sobre el puesto, condicionando la actuación del empleado que lo ocupe. Los principales parámetros del entorno que es preciso considerar son:

- Condiciones especiales del trabajo (peligrosidad, penosidad, ruidos, polución, etc..)
- Modalidad de control o supervisión a que está sometido el puesto.
- Ambiente de trabajo: tipo de relaciones que exige, presiones a que está sometido, estilo de trabajo (rutinario, creativo, burocrático, etc.)

Una vez identificados los deberes, responsabilidades y las principales características del entorno laboral del puesto, ya se está en condiciones de especificar las cualidades y cualificaciones exigibles o deseables en quien lo ocupe para rendir satisfactoriamente, lo que supone responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué conocimientos exige? (Categoría profesional, titulación oficial, etc.)
- ¿Qué actitudes exige? (Preparación y educación personal, formación y adiestramiento inicial, aptitud o presencia física, relaciones humanas, estilo de trabajo determinado, etc.)
- ¿Qué nivel de experiencia exige? (Tiempo mínimo en puesto similar, rendimiento a alcanzar de adaptación a nuevos procedimientos, capacidad de análisis y valoración, etc.)
- ¿Qué disponibilidad personal exige? (horarios, traslados, viajes, horas extraordinarias, calendario laboral, vacaciones, etc.)

Los objetivos de la descripción y el análisis de puestos son muchos, dado que los puestos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos; los principales son:

- 1.- Determinar el perfil del ocupante del puesto.
- 2.- Guía del supervisor en el trabajo con sus colaboradores, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- 3.- Determinar de forma objetiva, el complemento específico de cada puesto de trabajo.

3. QUÉ ES LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Esencialmente la valoración establece la contribución relativa de los puestos de trabajo en la Comarca. La valoración de puestos es el punto de partida para el establecimiento del complemento específico

La valoración es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos con el fin de situarlos en un orden jerarquizado, que sea la base del sistema de remuneración.

En la valoración de puestos de trabajo, aplicamos distintos métodos en función de las características y necesidades la Comarca.

La valoración de puestos se ocupa del análisis y evaluación de las tareas, y no de la persona que las desarrolla.

Esto es un principio fundamental a la hora de determinar las características de un puesto de trabajo y su posición relativa en la estructura la Comarca.

MÉTODO DE PUNTUACIÓN DE FACTORES: BASE PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS LAS COMARCAS

El método de puntuación de factores fue diseñado por Merrill R. Lott en 1925 para ser aplicado en su empresa, Sperry Gyroscope C. Inc.; la experiencia fue descrita de forma detallada en su libro Escalas de salarios y valoración de trabajos (Lott, 1926).

Es un método analítico (exige la descomposición de los puestos en sus partes componentes) y cuantitativo (se asignan valores a cada elemento componente de un trabajo).

El valor global de un trabajo viene determinado por la suma de los valores concedidos a cada factor del trabajo y en el grado correspondiente. Para poder abordar este método, fue necesario contar con las especificaciones o requerimientos que los puestos de trabajo exigían de quienes los estaban desempeñando. Este método está considerado como el más científico de los cuatro grandes métodos y el utilizado por la mayoría de las empresas y Administraciones Públicas que utilizan métodos de Valoración de Puestos de Trabajo.

En base a los resultados de la Valoración de Puestos de Trabajo, se establece la puntuación asociada a cada puesto, y la conversión económica del mismo, aplicando el complemento de destino, y el complemento específico.

4. EL CASO DE LAS COMARCAS ARAGONESAS

Las apuestas de la Comarca de la Jacetania y de la Comarca de la Hoya de Huesca son un ejemplo real de cómo la administración da respuesta y cumple con lo establecido en el Estatuto Básico del Empleado Público.

La presentación pretende demostrar cómo se ha dotado de las herramientas necesarias, que junto con la metodología adecuada les ha permitido confeccionar y gestionar la RPT "Relación de Puestos de Trabajo".

La RPT le ha permitido cumplir varios de los objetivos que se plantean en el marco de los objetivos que persigue la nueva normativa pública:

La implantación de la normativa básica y complementaria, funcional y jurídica, para la gestión de los empleados públicos

- La racionalización y optimización de los gastos de Capítulo I
- La planificación ordenada y estratégica de los RRHH
- La conexión de las Competencias atribuidas y/o asumidas legalmente por la Comarca y las Funciones y tareas de sus empleados públicos
- La articulación de la Carrera Profesional
- El establecimiento objetivo de políticas retributivas
- La conectividad entre prestación de servicios a los ciudadanos y empleados públicos

5. FASES DEL PROYECTO QUE SE LLEVÓ A CABO EN LA COMARCA

1. Diagnóstico Inicial

Un análisis inicial permitió determinar la posición de la Entidad en relación a los estándares existentes para organizaciones públicas.

Se analizaron solapes y desfases en el tratamiento del diseño organizativo para su ajuste con el fin de obtener la representación gráfica de la organización.

2. Estudio pormenorizado del organigrama de la comarca y de los diferentes puestos de trabajo: Análisis de Puestos de Trabajo

En esta fase se obtuvo toda la información necesaria para conseguir un inventario con todas las tareas que se realizan en cada servicio/área y en cada puesto, entendiendo la tarea como “una unidad de trabajo, con un principio y un fin claramente definidos, siendo el elemento base para realizar el estudio de un trabajo para su posterior graduación” (Fernández Ríos, Manuel. 1999. Diccionario de Recursos Humanos).

La herramienta utilizada para elaborar la relación de tareas fue cuestionarios y Entrevistas personalizadas, con lo que se consiguió un elevado grado de consenso entre los participantes. Para ello se hace necesario que los componentes de cada grupo conozcan detalladamente las funciones inherentes a su puesto de trabajo.

Se realizará una reunión previa para explicar a las personas que vayan a participar en el proceso, los objetivos, así como su contribución personal al proyecto, y se repartirá el cuestionario con las indicaciones oportunas para su elaboración por parte de los trabajadores.

Con la información recogida del Análisis de Puestos, se procederá a elaborar el informe con la situación de partida, así como posibles mejoras en la estructura actual de puestos de trabajo, en cuanto a duplicidades de funciones, solapamientos de funciones, falta de especialización, cargas de trabajo...etc.

Posteriormente se procederá a discutir el borrador con el Presidente y el Secretario de la Comarca, para su aprobación definitiva.

3. Valoración de Puestos de Trabajo

Definición de los Objetivos, y el Sistema de Valoración.

Revisados de forma detallada diversos sistemas de Valoración de Puestos de Trabajo, se recomendó la utilización de un Sistema de Asignación de Puntos por Factor, con el fin de conseguir una adecuación elevada a las necesidades y características de la Comarca.

A través del procedimiento de la valoración de cada puesto de trabajo, se estableció un valor relativo de los mismos dentro de la Comarca, siendo la científicidad del proceso uno de los valores fundamentales que consolidarán el sistema.

Definición de los Factores y Grados para Valorar.

La definición de cada factor se efectuó por el equipo de Consultores de Grupo Castilla previa autorización por parte la Comarca, analizando una extensa bibliografía, y, de forma muy importante, basándonos en la legislación vigente y aplicable.

Una vez identificados, definidos y consensuados los factores por parte de la comarca, se procedió a su graduación de los mismos. Conformando así la base de aplicación para todos los puestos objeto de este estudio.

Diseño de la tabla de Puntuaciones:

A partir de la definición de factores y grados, se estableció la ponderación de los factores, y mediante fórmulas matemáticas, se procedió a elaborar la tabla de puntuaciones aplicables para su posterior valoración.

Una vez delimitada, se procedió a la realización de pruebas sobre puestos reales, para comprobar su grado de fiabilidad, y realizando las modificaciones pertinentes.

Elaboración del Manual de Valoración:

Documento confidencial, o de uso restringido, en el que se expresan las definiciones de los factores que se exigen en cada puesto de trabajo, y la escala que determina la intensidad de la cualidad requerida para el puesto.

Dentro de este debe de aparecer:

1. Introducción: naturaleza, principios básicos e información general.
2. Reglas de uso del Manual: normas de Valoración.
3. Definición de factores con sus correspondientes escalas.
4. Tabla de Puntuaciones: Indican los puntos que corresponden a cada grupo de escala.

Valoración de Puestos de Trabajo:

En esta fase se contó con la intervención del Panel de Expertos (miembro de la Comarca, y de Grupo Castilla) que conforme al procedimiento marcado en el Manual de Valoración, procedieron a Valorar los Puestos de Trabajo, previamente descritos.

En esta fase se controló la posible subjetividad, utilizando la metodología de la reunión de grupo del citado Comité, donde por consenso se conseguirá objetivizar al máximo la asignación del grado del factor.

Una vez asignados los grados de cada factor, se procederá a efectuar el cálculo en base a la tabla de puntuaciones definida en el Manual de Valoración.

Validación de Resultados

Se realizan los ajustes necesarios para garantizar la coherencia del modelo.

4. Relación de Puestos de Trabajo

Permitió estructurar y gestionar de forma ordenada y sistémica los Recursos Humanos del Organismo. El resultado; la Relación de Puestos de Trabajo (RPT), es el instrumento legal básico para la gestión de los RRHH en el ámbito del sector público. Asimismo, al tener naturaleza de Reglamento, la RPT ha de soportarse instrumentalmente sobre una adecuada base jurídica