



*ugr*

Universidad  
de **Granada**

# Proyecto de nueva Relación de Puestos de Trabajo del PAS

**Sistema de Organización y RRHH PAS**

**Gerencia. Enero 2017**

# Proyecto de nueva Relación de Puestos de Trabajo del PAS

---

## 1.- Presentación del Proyecto.

La elaboración de una **nueva Relación de Puestos de Trabajo** del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Granada (en lo sucesivo NRPT) constituye el segundo eje del Plan Estratégico de RRHH PAS presentado por la Gerencia en abril de 2016.

Como ya se indicaba en el citado documento, la RPT no es más que la estructura organizativa en la que se concreta y organizan **los distintos trabajos** que son necesarios que realice el PAS para el desarrollo de las funciones de la Universidad.

En este sentido, cabe recordar que según lo dispuesto en el artículo 73.2 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades vigente *“corresponde al personal de administración y servicios la gestión técnica, económica y administrativa, así como el apoyo, asesoramiento y asistencia en el desarrollo de las funciones de la universidad.*

*Corresponde al personal de administración y servicios de las universidades públicas el apoyo, asistencia y asesoramiento a las autoridades académicas, el ejercicio de la gestión y administración, particularmente en las áreas de recursos humanos, organización administrativa, asuntos económicos, informática, archivos, bibliotecas, información, servicios generales, servicios científico-técnicos, así como el soporte a la investigación y la transferencia de tecnología y a cualesquiera otros procesos de gestión administrativa y de soporte que se determine necesario para la universidad en el cumplimiento de sus objetivos.”*

Bajo estos parámetros, la RPT se convierte en la estructura organizativa que recoge los puestos de trabajo necesarios para que se pueda llevar a cabo esa gestión técnica, económica, administrativa, así como el apoyo, asesoramiento y asistencia que se determine necesario para la Universidad de Granada en el cumplimiento de sus objetivos.

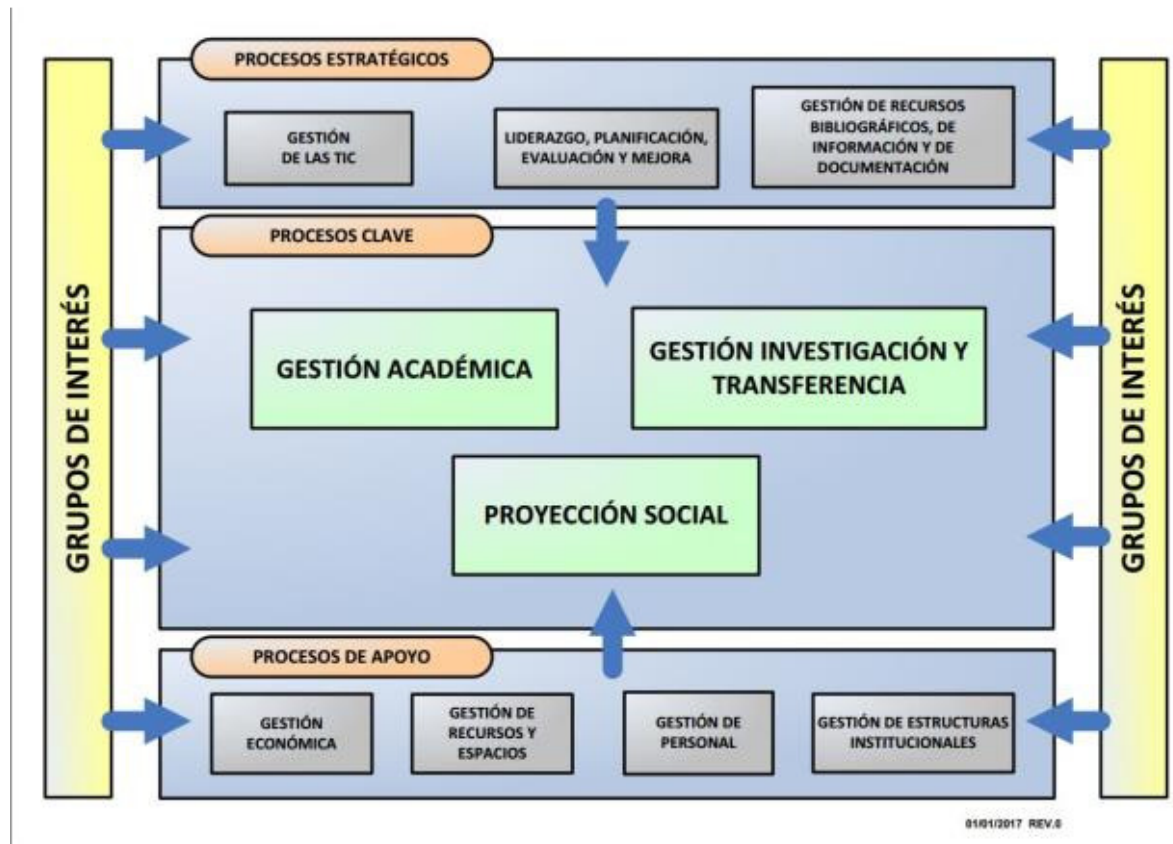
## 2.- Principales áreas de gestión: los procesos.

Es indudable que para poder concretar esta estructura organizativa, el primer elemento a definir son las distintas áreas en las que el personal de administración y servicios desarrolla sus funciones.

El enorme avance llevado a cabo en la Universidad de Granada en la gestión por procesos, con la implantación de los sistemas de garantía de la calidad en la gestión (ISO 9001), nos ofrece una orientación bastante acertada de las principales áreas de gestión o de soporte en las que el PAS desarrolla sus funciones.

Actualmente, todas las unidades orgánicas o funcionales (como agrupación de varias unidades orgánicas) cuentan con un mapa de procesos que permite concretar las principales áreas apoyo o de gestión en las que el PAS realiza su trabajo.

Y desde el 1 de enero de 2017, la Universidad de Granada también cuenta con un modelo de certificado ISO 9001 único para todos sus procesos de gestión administrativa, lo que nos permite una visión aún más completa de las principales funciones en las que participa el PAS.



### 3.- El puesto de trabajo como elemento central de la RPT.

Si como se ha dicho en la presentación del proyecto, la RPT es la estructura en la que se concreta y organizan los distintos trabajos que son necesarios que realice el PAS para el desarrollo de las funciones de la Universidad, es evidente que “conocer” esos trabajos es fundamental para la elaboración de cualquier RPT.

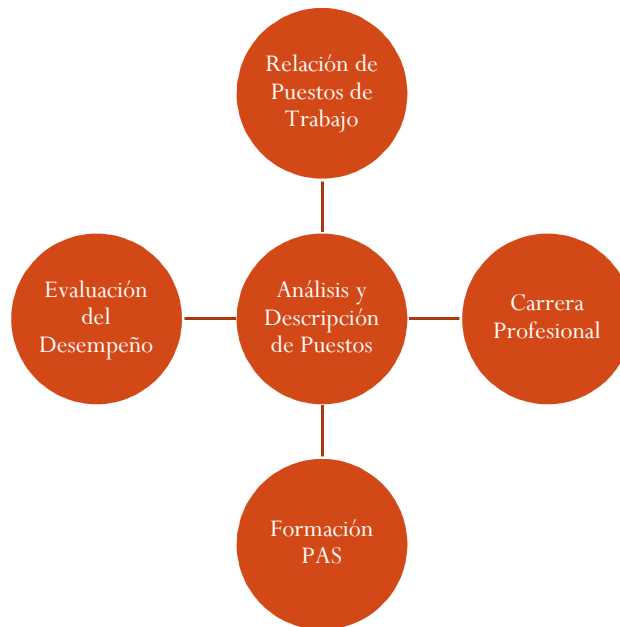
Por ello, el análisis y descripción del puesto de trabajo (ADP), junto con el diseño de la estructura, será la base sobre la que se sustenta la metodología de este proyecto.

Pero el ADP va mucho más allá, como se indicaba en el Plan Estratégico de RRHH PAS, y por ello constituye el primer eje estratégico del mismo, “es **la piedra angular sobre la que pivota todo el sistema de recursos humanos**. Su importancia deriva de la propia concepción del puesto de trabajo, entendiendo éste como un *acotamiento horizontal y vertical de funciones*. *El acotamiento horizontal es necesario por la especialización exigida por el entorno complejo y cambiante de las distintas funciones (trabajos), porque no todo el PAS puede hacer de todo, aunque pueda hacer cosas distintas (tareas)*. *El acotamiento vertical es necesario para coordinar, dirigir o supervisar los esfuerzos de las distintas áreas de trabajo. De los distintos acotamientos horizontales y verticales surge la organización, que no es otra cosa que una estructura formal de relaciones entre puestos para realizar las responsabilidades asumidas por estos*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> GORRITI BONTIGUI M/LÓPEZ BASTERRA J., *Análisis de Puestos en la Administración Pública*. Dirección de Función Pública Gobierno Vasco. Oñati. 2010.

*En este sentido, el ADP debe de permitir, además de definir la estructura de la organización (RPT), un acercamiento razonable al acotamiento del trabajo, y por tanto a su diseño, diagnóstico y evaluación, es decir, desagregar los distintos trabajos en conductas relevantes y analizables (tareas).”*

Gráficamente, el siguiente esquema resume la importancia del ADP en todos los procesos de gestión de recursos humanos que se van a desarrollar:



#### **4.- La metodología de elaboración de la Relación de Puestos de Trabajo PAS.**

De lo expuesto hasta ahora se puede deducir que para realizar la RPT es necesario contar con distintos niveles de información.

##### **4.1.- LA ESTRUCTURA.**

En primer lugar, debemos de conocer cuáles son las principales actividades que desarrollan las Unidades. Estas actividades dependen de las competencias asumidas y para lo que han sido creadas y se recogen normalmente en su mapa de procesos. Pero además necesitamos información de cómo se organizan a nivel de estructura dichos procesos.

Es posible que unidades de igual naturaleza, por ejemplo un Centro Académico, tenga organizados sus procesos de forma diferente. Así, es posible que en un Centro A el proceso de gestión académica (con los procedimientos de matrícula, actas, convalidaciones, reconocimientos, títulos, etc....) se organice por titulación (un mismo puesto realiza el proceso completo de una titulación) y que otro Centro B se organice por procedimientos, y cada uno de los puestos realice sólo alguno de los procedimientos pero de todas las titulaciones (por ejemplo, tramita los títulos)

También es posible que en este primer nivel de información (ESTRUCTURA) existan áreas de actividad que no estén suficientemente cubiertas, bien por tratarse de nuevas funciones encomendadas a la Unidad, bien por falta de recursos.

En la metodología planteada en este proyecto este nivel de información se intenta obtener visitando los distintos Centros, Servicios o Unidades, y manteniendo reuniones con sus Responsables.

#### 4.2.- LAS FUNCIONES

El segundo nivel de información se enmarca dentro del conocimiento de los trabajos que se realizan. Se trata de conocer, a través de la visión de los máximos responsables de cada unidad, la misión de los distintos puestos (qué hace, respecto a qué, de acuerdo con qué y para qué) resumido en una frase con la siguiente sintaxis:

Acción/es + Proceso + Guía o marco + Resultado.

Junto a la misión, también se pregunta a los distintos responsables por las FUNCIONES que realiza el puesto. Las funciones son las responsabilidades asumidas y son propias del puesto, independientemente de la forma en que se lleven a cabo. Las funciones, en tanto que responsabilidades, son estables y pueden ser realizadas de distintas maneras o mediante distintos procesos, los cuales pueden variar por los contextos, la tecnología y otro tipo de circunstancias, y también por las características de quienes las ejercen, por su experiencia, conocimiento, destreza o actitud.

La descripción de las funciones se realizará bajo la fórmula: ACCIÓN + PROCESO

Este segundo nivel de información se va a recabar a través de una ficha individualizada de DESCRIPCIÓN FUNCIONAL donde se detalla el puesto y el nombre de la persona que lo ocupa, pero que debe de ser cumplimentada por el/la responsable de la unidad.

¿Por qué preguntar la misión y las funciones al o a la responsable de la unidad? Pues porque como se ha indicado anteriormente, con la actual estructura de puestos tipo, es el/la “jefe/a” quién asigna las áreas concretas de trabajo (procesos o procedimientos de la unidad).

Volvamos al ejemplo del Centro A (organizado por titulaciones) y al Centro B (organizado por procedimientos). Supongamos que el nivel de responsabilidad de los trabajos a desarrollar haya sido asignado en los dos centros a un puesto tipo de Responsable de Gestión.

Tal y como se contiene en la ficha descriptiva para este tipo de puesto tipo que se adjunta a continuación, (extraída del Catálogo de puesto de la plantilla tipo y que puede consultarse en la dirección [http://gerencia.ugr.es/pages/recursos\\_humanos/area\\_organizacion](http://gerencia.ugr.es/pages/recursos_humanos/area_organizacion) ambos puestos podrían desarrollar las mismas funciones básicas:

#### **ACADÉMICA, ADMINISTRATIVA, INFORMACIÓN, ECONÓMICA O GESTIÓN**

No obstante, para una misma FUNCIÓN BÁSICA, por ejemplo la ACADÉMICA, el Responsable de Gestión del Centro A organiza, coordina, y ejecuta las distintas tareas sobre el proceso académico completo de una titulación (por ejemplo Grado en Ciencias del Mar), mientras que el Responsable de Gestión del Centro B, organiza, coordina y ejecuta las distintas tareas sobre un procedimiento completo de cualquier titulación (por ejemplo la tramitación de todos los títulos del Centro).

DENOMINACIÓN PUESTO:		RESPONSABLE DE GESTIÓN		Nivel Intervalo:	Complemento Destino:	Complemento Específico:
ÁREA FUNCIONAL:		Centros Académicos: Forman parte de esta área los puestos cuyas funciones sean las de cooperación, informe, asesoramiento, control o tramitación administrativa, derivadas de las competencias atribuidas a los Centros Académicos, Departamentos o Institutos Universitarios.				
OBJETIVO DEL PUESTO:		ORGANIZAR, COORDENAR Y EJECUTAR toda la actividad académica y administrativa relacionada con su área de actividad				
FUNCIONES BÁSICAS		RESPONSABILIDAD FUNCIONAL	NIVEL DE RESPONSABILIDAD	COMPETENCIA RELACIONADA	FUNCIÓN A EJECUTAR	
ACADÉMICA	Organizar, coordinar y ejecutar las distintas tareas relacionadas con el área académica.	PUESTO TRABAJO TIPO 3	RESPONSABILIDADES ESTRATÉGICAS	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Atender y solucionar problemas y reclamaciones de los clientes internos y/o externos, garantizando una respuesta ágil y adecuada.	
ADMINISTRATIVA	Coordinar y colaborar en el trabajo administrativo de las distintas áreas.		RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS	COMUNICACIÓN	Mantener y facilitar la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo	
INFORMACIÓN	Informar sobre aspectos relacionados con su área de actividad.		PLANIFICACIÓN/ ORGANIZACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO/COOPERACIÓN	Supervisar el trabajo del equipo e instruirlo en técnicas y procesos responsabilidad de la sección o unidad bajo su dirección	
ECONÓMICA	Realizar y tramitar justificantes de gastos y otros documentos relacionados con el área económica		PLANIFICACIÓN/ ORGANIZACIÓN	MEJORA CONTINUA	Establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definiendo prioridades a corto plazo y controlando la calidad del trabajo y verificando que se ejecutan las acciones previstas.	
GESTIÓN	Desarrollar cualquier otro proceso de gestión y soporte que contribuya a los fines propios de la Universidad de acuerdo con su nivel de responsabilidad.		RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS	MEJORA CONTINUA	Modificar los objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios de la organización o de prioridad de las tareas, realizando los cambios oportunos en los procesos ante los nuevos retos o necesidades.	
			RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS	MEJORA CONTINUA	Responder con rapidez, de forma clara y simple, ante los problemas y situaciones, visualizando los cambios como oportunidades de mejora en los procesos.	
				MEJORA CONTINUA	Actuar de forma eficaz y eficiente en los procesos, identificando los problemas y proponiendo soluciones de mejora.	

El que un puesto asuma una responsabilidad u otra y por tanto desarrolle la función correspondiente, depende de la asignación que realiza el responsable de la Unidad y de su competencia para organizar el trabajo, por eso se le pregunta.

Por decirlo de una forma más gráfica, lo que se está solicitando de los responsables de las distintas unidades es que singularicen el puesto tipo, es decir, que vuelvan a ponerle el “apellido” como resumen de las funciones concretas realizadas por el mismo. (En nuestros ejemplos podríamos hablar de RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL GRADO EN CIENCIAS DEL MAR, para el Centro A y RESPONSABLE DE GESTIÓN DE TÍTULOS para el puesto del Centro B)

#### 4.3.- LAS TAREAS.

La diferenciación entre función y tarea implica distinguir entre TRABAJO (al que se refieren las funciones) y TRABAJADOR/A (al que se refieren las tareas por ser ejecuciones reales hechas por alguien y observables). Esta diferenciación es el auténtico cambio que contiene este proyecto. Para explicar en qué consiste, vamos a recurrir a la literatura especializada.

Como afirma Mikel Gorriti <sup>2</sup>, “antes trabajo y trabajador eran (y todavía lo son) dos realidades que se pensaban juntas, porque en realidad no existen puestos que no sean hechos por alguien. Esto, que es verdad, no exige que función y tarea sean lo mismo. Es verdad que los puestos los hacen las personas, los desarrollan, los hacen mejorar o empeorar, pero también es verdad que las responsabilidades existen independientemente de quién y cómo se ejecuten. En el viejo modelo las características de las personas, su buen hacer o sus especificaciones conocidas, eran lo que previamente definía el puesto. La necesidad de un nuevo puesto, se concebía de forma global, como idea general. Se podría decir que al pensar en un puesto se pensaba primero en la necesidad global que dicho puesto pretendía satisfacer (las menos veces) y luego

<sup>2</sup> GORRITI BONTIGUI / LÓPEZ BASTERRA. op.cit,p.9.

en la persona (las más), sin pensar si dicha necesidad era un puesto nuevo o si dichas responsabilidades ya existían o eran simplemente formas de ejecutar funciones asumidas por otros puestos. Describir, y muchas veces valorar, los puestos de forma personalizada los hace excesivamente vulnerables, bien sea por razones del/la ocupante (si se va, se muere el puesto), o de la tecnología. Al describir y valorar exclusivamente por tareas, se pierde la relación de las propias ejecuciones con aquello que las legitima: la necesidad del cliente (administrado) que lo es por razón de alguna competencia legal asumida por la Administración.”

De esta forma, así como la función enuncia el compromiso de responder ante algo (INFOMAR de los distintos procedimientos de gestión académica de un título universitario o del procedimiento de tramitación de títulos en nuestros dos ejemplos), la tarea identifica y acota la ejecución de la misma.

La tarea identifica cómo se hace algo o cómo se debe de hacer. Se refiere a los pasos de la ejecución, a que se hace antes y qué se hace después.

Lingüísticamente es muy difícil diferenciar función de tarea (de ahí que en la mayoría de las ocasiones se confundan). Pero conceptualmente son cosas muy distintas.

El autor antes citado nos indica algunos criterios que pueden servir para diferenciarlas<sup>3</sup>:

- *Un enunciado de función se compone de un verbo sustantivado, un objeto y un ámbito.*
- *El ámbito identifica el entorno en el que hay “clientes/usuarios” y sobre los que se adquiere la responsabilidad, no tanto la materia o área de conocimiento necesaria para su ejecución, más propio de la tarea. (Informar al alumnado del Centro sería la función, y contestar dudas de correo electrónico sobre reconocimientos o equivalencias de créditos es una tarea).*
- *Una función, en tanto que enunciado de responsabilidad, se puede poner en valor por la trascendencia para la Administración, pero no es cuantificable su frecuencia, duración o desempeño, más propio de la tarea (De la tarea “contestar dudas de correo electrónico sobre reconocimiento de créditos” se puede decir si es a diario (frecuencia), el tiempo empleado (1hora) y si se han contestado 10/100 o 90/100 (desempeño)).*
- *El enunciado de la tarea se refiere a lo que hace un solo puesto. Cuando son varios los puestos implicados en los pasos de la ejecución, se llama procedimiento. (las suma de las tareas de información, reconocimiento y grabación de créditos formarían el procedimiento reconocimiento de créditos).*
- *Una tarea puede ser medida por su frecuencia, duración, consecuencias, complejidad, calidad de su desempeño y tantos factores como objetivos tenga el análisis de puestos.*
- *Las funciones son definitorias de un puesto y las tareas lo son de las dotaciones del mismo.*
- *El diseño de la función es responsabilidad de la Administración y su asignación también. El diseño de la tarea también lo es pero con el concurso de expertos/as (normalmente los ocupantes, aunque no siempre) que identifican la mejor forma de hacerlo o el estándar establecido por la Administración.*

En este sentido, la metodología elegida por la Universidad de Granada para el diseño de la tarea pasa, en su primera fase, por preguntar a los/as expertos/as, es decir a los ocupantes de los distintos puestos a través de una ENCUESTA DE TAREAS que cada persona podrá cumplimentar a través de acceso identificado. Es evidente que se trata tan sólo de un primer paso, y de una forma eficiente de recogida de información facilitada por el propio ocupante.

En una segunda fase, tal y como se anunciaba en el documento enviado a los órganos de representación sobre el proceso de Análisis y Descripción de Puestos que puede consultarse en la dirección <http://gerencia.ugr.es/comunicacion/pages/adpmenu>, la información obtenida será analizada y procesada

<sup>3</sup> GORRITI BONTIGUI / LÓPEZ BASTERRA. op.cit,p.13.

con el objetivo de culminar con un INVENTARIO DE TAREAS, MANUAL DE FUNCIONES Y CATÁLOGO DE COMPETENCIAS de los puestos de trabajo, documentación base para el conocimiento de los distintos trabajos que son necesarios que realice el PAS para el desarrollo de las funciones de la Universidad.

#### 4.4.- Los factores clave.

Una vez finalizado el proceso de recogida de información sobre la estructura, las funciones y las tareas, será el momento de abordar el diseño de los distintos puestos que van a constituir la nueva RPT.

Para una adecuada dimensión de los puestos, tanto en dotación como en nivel de responsabilidad será necesario contar también con datos objetivos sobre lo que normalmente se denomina “carga de trabajo”. Esta carga de trabajo está constituida por un conjunto de datos numéricos que se obtienen de los distintos registros e indicadores establecidos en los sistemas de garantía de la calidad (ISO, Carta de Servicios, etc...).

En aquellos puestos con funciones homogéneas, estos datos, que son solicitados a las distintas Unidades en la ronda de visitas y contractados por la Gerencia, u obtenidos directamente de las distintas bases de datos, serán también un factor importante a la hora del diseño de los puestos y de la dimensión de la dotación de las Unidades.

No obstante existe otro tipo de puestos cuyo diseño no puede realizarse exclusivamente por el concepto de carga de trabajo (entendiendo por ésta la agrupación de datos objetivos referidos al puesto), bien porque la naturaleza de sus funciones (lo que hacen) no sea comparable, o simplemente no se pueda medir.

Por ello, junto al factor de carga de trabajo, habrán de ser tenidos en cuenta otra serie de factores a los que hemos denominado **CLAVE** para el diseño del puesto y que son los siguientes:

**FACTOR 1.- Naturaleza de las funciones:** valora la tipología de las funciones realizadas (grado de dirección) considerando el ámbito de actuación del puesto de trabajo.

**FACTOR 2.- Dimensión de mando:** valora el número de personal dependiente, en relación con el número de niveles de mando intermedio y la cualificación del personal a cargo.

**FACTOR 3.- Problemática del puesto:** mide los niveles con que se especifica, detalla y concreta al ocupante el “qué hacer” y “como hacer” las tareas propias del puesto, así como el ámbito de autonomía/supervisión con que han de realizarse.

**FACTOR 4.- Impacto de las decisiones:** Valora la magnitud y trascendencia de las decisiones que debe adoptar cada puesto de trabajo.

**FACTOR 5.- Detección de errores:** Valora las consecuencias que pueden acarrear los errores humanos no intencionados sobre la seguridad de las personas, costes económicos o calidad de los servicios, considerando la dificultad que pueda existir para detectarlos y su posible subsanación.

**FACTOR 6.- Relaciones:** Valora la importancia de las relaciones no jerárquicas que el/la ocupante del puesto está obligado a mantener con otros puestos pertenecientes a la Universidad o externos a ésta.

**FACTOR 7.- Esfuerzo :** Valora el esfuerzo físico realizado por el/la ocupante del puesto, considerando el peso de las herramientas utilizadas, la presión ejercida sobre estas, las posturas



incomodas adoptadas, el peso de los materiales desplazados...en función de la frecuencia media con que se realiza.

**FACTOR 8.- Condiciones ambientales:** Apreciación de las condiciones ambientales del puesto de trabajo que hacen desagradable su desempeño, en función del tiempo de exposición.

**FACTOR 9.- Vibraciones, ruidos y PVD:** Apreciación de las condiciones de vibraciones, ruidos y uso de pantallas de visualización de datos, en función del tiempo de exposición.

**FACTOR 10.- Suciedad y olores:** Apreciación de las condiciones de suciedad y olores, del puesto de trabajo que hacen desagradable su desempeño en función del tiempo de exposición.

**FACTOR 11.- Riesgo de accidentes:** Valora el riesgo de accidentes de trabajo a que se está expuesto en el desempeño del puesto, supuesta una normal observancia de las norma básicas de seguridad, en función del tiempo de desempeño.

**FACTOR 12.- Riesgo de enfermedades profesionales:** Valora el riesgo de contraer enfermedades ocasionadas por la realización de tareas, o la utilización de materiales propios del puesto de trabajo, suponiendo aplicadas las normas básicas de seguridad e higiene, en función del tiempo de exposición.

**FACTOR 13.- Disponibilidad:** Valora los distintos grados del puesto en relación con el turno de trabajo o la disponibilidad requerida, tomando valores que van desde turno de mañana, turno de tarde, jornada partida, disponibilidad para emergencias, disponibilidad flexible, disponibilidad flexible programada, disponibilidad sistemática (turnos) o gran disponibilidad.

**FACTOR 14.- Nocturnidad:** Determina si al ocupante del puesto puede serle exigido un horario comprendido, total o parcialmente entre las 22.00 y las 8:00.

**FACTOR 15.- Formación:** Se valora la formación reglada mínima exigida para el desempeño del puesto.

#### 4.- Primer documento de Proyecto de RPT.

Tras la fase de recogida de información, que finalizará aproximadamente el 31 de marzo de 2017, será el momento de procesar y organizar los datos obtenidos.

En este proceso, interno y liderado por la Gerencia, se contará con el asesoramiento de la Mesa Técnica de ADP, así como con personal de Centros Académicos / Servicios / Unidades y categorías profesionales, constituyendo pequeños grupos de trabajo al objeto de validar los datos obtenidos antes de su publicación.

De igual forma, el conjunto de la plantilla podrá realizar un seguimiento de la evolución de los trabajos desarrollados a través de la página Plan de Comunicación de la Política de Personal en la siguiente dirección: <http://gerencia.ugr.es/comunicacion/>.

Es intención de la Gerencia que el primer documento de nueva RPT esté disponible y publicado en la referida dirección web antes del verano (agosto), de forma que tras una período de conocimiento y reflexión, iniciar la preceptiva negociación con los órganos de representación en el último cuatrimestre de 2017.