

LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LOS MUNICIPIOS

PEQUEÑOS - MEDIANOS

La Administración Pública cumple un papel fundamental en la prestación de los servicios, garantizando una serie de derechos constitucionales y contribuyendo por tanto a la calidad de vida de los ciudadanos. En esta misión, resulta fundamental la aportación de los recursos humanos que trabajan en las entidades públicas, si bien la compleja normativa que regula a este tipo de personal, determina en muchos casos la gestión que se realiza de ellos.

Las corporaciones locales tienen como principal objetivo, el servicio público a los ciudadanos, tal y como establece nuestra Carta Magna en su artículo 103, “La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho”; sin embargo, no es menos cierto, que la forma de prestación de estos servicios, condiciona el grado de satisfacción que los ciudadanos perciben de los mismos. Por ello, se debe realizar una gestión de las personas orientada a tal fin, ya que la propia inercia de funcionamiento de nuestras organizaciones, llega en ocasiones, a desvirtuar este objetivo.

En la gestión de las personas en las Entidades Locales, debemos tener en cuenta tres enfoques que inciden en este tipo de organizaciones y que se muestran más acentuadas en las de tamaño pequeño - medio:

- El entorno Socio - Político
- El solapamiento de la administración y el gobierno
- Los valores instaurados en la Organización.

EL ENTORNO SOCIO POLÍTICO

Las entidades locales evolucionan al ritmo que marca la sociedad a la cual prestan sus servicios, si bien en muchas ocasiones el acontecer de los tiempos superan tanto en el tiempo de respuesta como en la forma que tienen nuestras organizaciones en detectar estas necesidades. Las características sociales, económicas, históricas, turísticas, etc, del municipio, prefijan el modelo de entidad local necesaria para dar los servicios demandados. Asimismo, no debemos olvidar sumar un valor intrínseco de nuestras organizaciones, como es el componente político, factor que resulta determinante en el desarrollo y evolución interna que las administraciones locales puedan tener.

Una de las claves del éxito en la gestión de las personas, es la permanencia en el tiempo de una buena estrategia de la gestión de los recursos humanos, que en

consonancia con el modelo de ciudad diseñado, sea capaz de responder de una manera eficaz a los objetivos fijados. En este contexto, una limitación que aparece frecuentemente en nuestras entidades son las legislaturas marcadas por gobiernos multipartidistas, que se encuentran orientadas al corto plazo, buscando resultados inmediatos, no estableciéndose políticas a medio y largo plazo, ni desarrollos organizativos que se adecúen a estos modelos.

Es fundamental para una buena gestión de las personas, una estructura sólida y permanente, que permita la consecución de los objetivos marcados por las políticas públicas y la satisfacción y desarrollo personal de los trabajadores.

GOBIERNO vs ADMINISTRACIÓN

En las entidades locales pequeñas – medias, nos enfrentamos a un problema común: el solapamiento que se produce entre el gobierno y la administración municipal. Al contar con una estructura pequeña e insuficiente, se propicia la incursión de los niveles políticos en la propia administración o que la influencia de los niveles técnicos en la determinación de las políticas locales sea excesiva, ya que determinan en ocasiones la realización de las mismas. La gestión de las personas, se ve influenciada por estos factores, ya que al no encontrarse bien diferenciado el “rol” del gobierno municipal con el que debe de ejercer la admnistración producen distorsiones en el

funcionamiento interno Si bien, no es menos cierto, que en este tipo de entidades, la influencia de los empleados municipales con un fuerte componente político es mayor que en el resto, confundiendo los intereses generales que debería representar y salvaguardar, con los intereses políticos de los cuales son afines.

Otro factor que incide en la gestión del personal, es la falta de niveles técnicos superiores en las organizaciones. Las entidades locales pequeñas se estructuran en función de la Secretaría / Intervención municipal, tal y como establece la normativa vigente. Sin embargo, el crecimiento de los municipios, conlleva un aumento en los servicios municipales prestados por lo que la adecuación de la administración municipal a estas nuevas necesidades, deberá basarse en la creación y dotación de nuevas unidades administrativas con personal técnico cualificado. La ausencia de este tipo de personal en los nuevos servicios generados, producen “cuellos de botella” en el funcionamiento municipal, ya que se realiza la gestión con los mismos parámetros que tenía la administración cuando el número de habitantes era menor y por lo tanto los servicios prestados eran reducidos.

Estas inercias no permiten una transformación de nuestras administraciones, necesaria para adaptarse a las nuevas necesidades demandadas por los ciudadanos, perpetuando “comportamiento organizacionales”, que resultan difíciles de cambiar en la gestión de los recursos humanos.

LOS VALORES INTERNOS

Todas las organizaciones tienen asociadas unos valores que si bien pueden no haberse establecido de manera consciente o reglada, moldean y determinan el comportamiento interno de las personas que componen su organización. Estos valores se han ido constituyendo a lo largo de los años y han sido determinados por diversos factores como el acceso a la función pública local, “el peso de las secciones sindicales”, los gobiernos estables, el grado de politización de los empleados municipales, etc..... .

La selección del personal en las entidades locales, no realizada por los principios constitucionales de igualdad, mérito, capacidad y publicidad ha constituido un importante colectivo en nuestras entidades que no han pasado por los mecanismos normativos establecidos y que generan dificultades en la gestión diaria de los empleados municipales. Cabe poner como ejemplo, que la promoción profesional de este colectivo, que se encuentra disperso en todas las escalas y subescalas municipales, se enfrenta con las limitaciones marcadas por la normativa vigente o con la existencia de plazas idénticas ocupadas por personal laboral indefinido o funcionario. Asimismo, la legislación aplicable es diferente siendo menos restrictiva en reconocimiento de derechos a este tipo de personal que al funcional.

La influencia que tienen las secciones sindicales, Junta de Personal o Comité de Empresa, en las organizaciones pueden marcar las políticas de personal que se establecen en nuestras organizaciones. Las secciones mayoritarias, se convierten en verdaderas élites dentro de la administración, condicionando la toma de decisiones municipales, ya que en entidades de tamaño medio – pequeño, no se ha producido un verdadero distanciamiento entre el gobierno municipal y la administración, siendo en ocasiones los sindicatos, actores principales en la confección de las agendas políticas locales.

La confluencia de los factores enumerados anteriormente, en gobiernos municipales compuestos por más de una formación política, incrementan su influencia, ya que la “debilidad” en la propia dirección municipal, facilita la introducción de comportamientos y actitudes que en el tiempo se asientan en la organización, comenzando a percibirse por los integrantes de la organización como valores intrínsecos de la misma.

ACCIONES REALIZADAS EN RINCÓN DE LA VICTORIA

En la gestión de las personas en las Entidades Locales, debemos conjugar dos aspectos fundamentales:

- La aplicación de la normativa aplicable (derecho administrativo y laboral) con la mayor pulcritud y transparencia
- La innovación utilizando herramientas de calidad .

La visión más burócrata en la gestión de las personas, debe combinarse con herramientas que permitan la participación de los trabajadores y fomenten la “identidad corporativa” de los empleados municipales. Para ello, debemos buscar la participación de los trabajadores en proyectos municipales, contando con su experiencia y opinión e implantando aquellos trabajos o productos elaborados por ellos.

En el Ayuntamiento de Rincón de la Victoria hemos llevado a cabo una serie de acciones que han permitido fortalecer nuestra identidad como organización y que nos están permitiendo establecer nuevos cauces en la gestión de las personas del Ayuntamiento.

CONSOLIDACIÓN DE EMPLEO TEMPORAL

A raíz de la entrada en vigor del Estatuto del Empleado Público (EBEP) y más concretamente de la Disposición Transitoria Cuarta, en el Ayuntamiento de Rincón de la Victoria estamos trabajando para realizar la consolidación del empleo temporal del personal laboral indefinido, cumpliendo las disposiciones vigentes en esta materia.

Este es un objetivo declarado prioritario, ya que la estabilidad del empleo es un factor fundamental en toda organización. Es una clara ventaja para los trabajadores municipales, que consigan consolidar su empleo y para la organización, ya que contará con una plantilla y una estructura organizativa estable que responderán a los principios de racionalidad establecidos en el Texto Refundido de las Disposiciones Vigentes en Materia Local, aprobadas por el Real Decreto 781/86 (artículo 126).

RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Junto con la consolidación de empleo temporal, se están realizando trabajos conducentes a la actualización de la Relación de Puestos de Trabajo. La línea utilizada, es la de introducir elementos flexibles que permitan una gestión de las personas integrantes de esos puestos, tanto desde un punto de vista organizativo,

como económico y de promoción profesional. En este contexto, se están realizando trabajos conducentes a la introducción de metodologías que evalúen el desempeño de los trabajadores municipales.

NOVEMA

Ha sido la primera experiencia en temas de calidad que se ha realizado en el Ayuntamiento, con el objetivo de mejorar la forma de prestación de los servicios y como una oportunidad para que los trabajadores sean parte activa de la modernización del Ayuntamiento.

Se identificaron los problemas/deficiencias que existen en el trabajo diario definiéndose los posibles ámbitos de actuación, en los que el grupo podía trabajar priorizando y estableciendo el trabajo a realizar. Se homogeneizó la forma de trabajar del personal del Ayuntamiento, creando un Manual de Estilo e Imagen Corporativa.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

El número de participantes del Grupo fue de 8 personas, si bien en la preselección inicial hubo 12 solicitudes, denominándose el Grupo como Novema. La participación en un Grupo de Mejora **es siempre voluntaria** y se reflejó como mérito en el expediente personal de cada participante.

El Grupo de mejora se rigió por las siguientes **normas éticas**:

- Los integrantes del grupo buscarán el bien de la organización
- El trabajo será del grupo y no de un miembro en particular
- La integración en un grupo de mejora será voluntaria
- Los integrantes del grupo actuarán con transparencia, honestidad, responsabilidad y compromiso, para ello se pide:
 - Asistir y ser puntual
 - Respetar el tiempo de las reuniones
 - Cumplir las tareas acordadas
 - Participar activamente de las reuniones
 - Aportar la mayor información posible
- Los integrantes del grupo se respetarán mutuamente, entendiéndose por esto:
no prejuizar, ser flexible, escuchar al otro...
- Los temas de grupo se debatirán dentro del mismo: no mezclar ámbitos
- Arreglar posteriormente los problemas dentro del grupo sin recurrir a terceros

- Todos los integrantes respetarán la confidencialidad de la documentación que se le confíe o genere como tal

Como se ha reseñado, el Grupo se reunió periódicamente todos los miércoles en horario de tarde (fuera de la jornada laboral) y de un modo desinteresado, sin recibir contraprestación económica alguna. Se estructuró bajo el formato de un líder y un secretario que rotaba cada semana. La función era la de preparación de las reuniones y recopilación de la información a tratar.

Después de siete meses de trabajo, se confeccionó el Manual de Estilo e Imagen Corporativa, que el Pleno Municipal aprobó por unanimidad. Los criterios establecidos en el Manual, fueron implantados progresivamente en el Ayuntamiento, teniendo una gran acogida por parte de los trabajadores, ya que también participaron en su elaboración introduciendo sugerencias que fueron recogidas en el Manual.

CARTAS DE SERVICIOS

Se han creado dos cartas de servicios, con la participación activa de los trabajadores que componen los departamentos de Servicios Sociales y del OAL Delphos (dedicado a la formación y desarrollo local). Se utilizaron herramientas de calidad y se les

instruyeron en técnicas de diagramación, interpretación y simplificación de procedimientos. El resultado fueron dos cartas servicios en la que los propios trabajadores, definieron:

- los compromisos de calidad que podía asumir el departamento con los ciudadanos
- la metodología de revisión de los indicadores creados
- el grado de satisfacción mínima que los ciudadanos deberían tener, respecto de los servicios prestados por el departamento

Esta herramienta permitió que los trabajadores participasen activamente en la definición, establecimiento y evaluación de objetivos. El grado de satisfacción resultante de estas iniciativas, fue del 93% entre los trabajadores participantes, habiendo recibido en el Departamento de RR.HH, Organización y Calidad, peticiones de otras unidades administrativas para confeccionar su propia Carta de Servicios.