



---

**PLAN DE ORDENACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL AYUNTAMIENTO  
DE ÁGUILAS.**

**I.- EXPOSICIÓN DE MOTIVOS:**

El pasado trece de septiembre en sesión celebrada por la Mesa General de Negociación, se aprobó por la unanimidad de sus miembros la necesidad de confeccionar y aprobar, en su caso, un Plan de Ordenación de Recursos Humanos el cual sea la piedra angular para la gestión de personal con el fin de poder conseguir el objetivo de una mejor eficacia y eficiencia de los servicios públicos.

El citado PORH, se dividirá en las siguientes fases:

1º.- Confección de un Organigrama de la estructura administrativa de los servicios que componen el Ayuntamiento.

2º.- Confección de la plantilla orgánica de personal.

3º.- Confección de la Oferta de Empleo Público.

4º.- Revisión y modificación de la Relación de Puestos de Trabajo.

Entre las premisas que debe sustentar este PORH, podemos señalar:

- a) Los empleados públicos tienen un papel clave y decisivo para fortalecer la razón de ser de la Administración Pública Municipal: una Administración accesible, transparente y eficiente, capaz de dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos/as con solvencia y proximidad.
- b) La cultura de la organización municipal debe estar orientada hacia la profesionalidad, el rigor y la voluntad de mejora continua, en un proceso adaptativo a las características del entorno.
- c) La estructura organizativa debe estar adecuada y orientada a la satisfacción de las demandas y aspiraciones de la ciudadanía y al cumplimiento de los objetivos previstos, constituyendo el medio básico para impulsar los procesos de mejora e innovación en la prestación de los servicios municipales.

El Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP) ha previsto, en su calidad de legislación básica los instrumentos que facultan a las diferentes Administraciones Públicas para la planificación y ordenación de sus efectivos y la utilización más eficiente de los mismos, en congruencia además con los principios contenidos en la Carta Europea de Autonomía Local.

Según su Exposición de Motivos "... el régimen de la función pública no puede configurarse hoy sobre la base de un sistema homogéneo que tenga como modelo único



de referencia a la Administración del Estado. Por el contrario, cada Administración debe poder configurar su propia política de personal, sin merma de los necesarios elementos de cohesión y de los instrumentos de coordinación consiguientes.

Así el artículo 69 del antes citado TREBEP, regula los objetivos e instrumentos de planificación y establece que:

1.- La planificación de los recursos humanos en las Administraciones Públicas tendrá como objetivo contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de los servicios y de la eficiencia en la utilización de los recursos económicos disponibles mediante la dimensión adecuada de sus efectivos, su mejor distribución, formación, promoción profesional y movilidad.

2.- Las Administraciones Públicas podrá aprobar Planes para la ordenación de sus recursos humanos, que incluyan entre otras, algunas de las siguientes medidas:

a) Análisis de las disponibilidades y necesidades de personal, tanto desde el punto de vista del número de efectivos, como de los perfiles profesionales o niveles de cualificación de los mismos.

b) Previsiones sobre los sistemas de organización del trabajo y modificaciones de estructuras de puestos de trabajo.

c) Medidas de movilidad, entre las cuales podrá figurar la suspensión de incorporaciones de personal externo a un determinado ámbito o la convocatoria de concursos de provisión de puestos limitados a personal de ámbitos que se determinen.

d) Medidas de promoción interna y de formación del personal y de movilidad forzosa de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo III del presente Título de este Estatuto.

e) La previsión de la incorporación de recursos humanos a través de la Oferta de Empleo Público, de acuerdo con lo establecido en el artículo siguiente.

3.- Cada Administración Pública planificará sus recursos humanos de acuerdo con los sistemas que establezcan las normas que les sean de aplicación.

De ahí, que resulte imprescindible instaurar un sistema de planificación estratégico de recursos humanos con el que hacer frente ordenadamente a las necesidades que demandan los ciudadanos/as.

Para acometer estas reformas en la Administración resulta necesario que la gestión de los recursos humanos no siga estancada en el marco de una organización burocrática.

Dado que este modelo burocrático clásico entendía que acceder a las demandas del empleado (incluso a las del ciudadano/a y usuario final del servicio) era antidemocrático, pues el interés general se había expresado en normas para todos iguales y los intereses específicos debían sacrificarse a las mismas; en consecuencia, ejecutar las normas con imparcialidad e impersonalidad era un imperativo ético.



Actualmente el Estado no se justifica solamente por el respeto a las normas, la división de poderes y los procedimientos de la toma de decisiones, sino por las prestaciones del Estado y sus administraciones que exigen los ciudadanos/as.

En el ámbito de los recursos humanos la introducción de instrumentos no convencionales en la dirección pública debe servir para dimensionar adecuadamente las organizaciones y adaptar dichas dimensiones a los fines concretos que, en cada momento desarrolle la misma.

Por tanto, la planificación debe ser un instrumento de dirección ligado esencialmente a los fines de la propia Administración, ya que, muy a menudo las disfuncionalidades se deben precisamente a la falta de coordinación entre los recursos humanos y la organización.

Con la introducción en la Ley 30/1984, del concepto “Relaciones de Puestos de Trabajo”, puede decirse que se produce un primer paso para el cambio, ya que a partir de ese momento es posible conectar a los órganos administrativos con sus necesidades en materia de recursos humanos.

Sin embargo se necesita de otro instrumento, ya que las relaciones de puestos de trabajo son estáticas, no dinámicas, lo que impide realizar una verdadera labor planificadora. A propósito de introducir instrumentos dinámicos respondió la introducción en la Ley 22/1993, de 26 de diciembre, de medidas Fiscales de Régimen Jurídico de la Función Pública y de la Protección por Desempeño, del instrumento denominado “planes de empleo”.

En este punto cabe recordar lo que manifiesta J.JAVIER CUENCA CERVERA en su “Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales”,: *“cuando de gestión de personas en las Entidades Locales se habla, los déficits, las carencias detectadas, no tienen que ver tanto con cuestiones jurídicas, como por las pautas vigentes en los contextos organizativos, con inercias de funcionamiento. Es decir, que la situación tiene más que ver con la incapacidad institucional, como ya hace tiempo puso de manifiesto Longo (1995), de nuestras organizaciones públicas para formular e implantar políticas públicas coherentes de personal. El problema es directivo. Conviene recordarlo en países como el nuestro, de cultura jurídica latina, con una notable tendencia a esgrimir el Boletín Oficial del Estado como ordenador con el que remediar todos los males con la esperanza de cambiar por decreto (Crozier) la situación existente en materia de recursos humanos en la Administración Local”.*

Por lo que la finalidad esencial de la planificación es la de introducir una reflexión estratégica en el seno de las Administraciones Públicas en materia de recursos humanos. Además cabe señalar que su consideración como instrumento global de recursos humanos y, por tanto, como instrumento que, con carácter general, aborda la problemática del personal al servicio de una organización sin diferenciar, a estos efectos, el régimen jurídico al que estén sometidos, debe considerarse un importante avance superador de las disfuncionalidades que se han producido en el seno de las



Administraciones Públicas al intentar solucionar un problema que se arrastra desde 1964 y que se identifica con la supervivencia de dos regímenes jurídicos diferenciados en el seno de las Administraciones Públicas: los funcionarios públicos y el personal laboral.

Siendo el objetivo del TREBEP el establecer un marco organizativo, pero cada Administración debe poder configurar su propia política de personal, lo que comporta mayores espacios para la autonomía organizativa.

El artículo 69.1 del TREBEP, establece que la planificación tiene como objetivo contribuir a la consecución de la eficacia y la eficiencia mediante la dimensión adecuada de sus efectivos, su mejor distribución, formación, promoción profesional y movilidad.

En definitiva el artículo 69.1 del TREBEP, reseña:

Un dimensionamiento cuantitativo: (cuartas personas integran la Administración (Plantilla por Grupos y Escalas), así como cuántos Puestos de Trabajo.

Un dimensionamiento cualitativo: Requisitos de Desempeño (Perfiles: Formación, Experiencia, etc).

Para conseguir esto último, es necesario:

Un inventario de los servicios que se presta por la Administración.

Un registro de personal que incorpore los resultados de un análisis subjetivo y objetivo de la plantilla.

En definitiva, gestionar con lógica organizativa.

Sabiendo cuántos efectivos necesitamos y qué tenemos, podemos desarrollar los sistemas de gestión: Formación y Carrera.

Con la confección de un proyecto de planificación de recursos humanos nos permitirá obtener:

1.- Un plan sistematizado de dimensionamiento de los efectivos, la plantilla-tipo definida en términos de tareas y perfiles: las capacidades necesarias, a partir de la cual derivar las estrategias básicas en materia de reclutamiento y selección, carrera, movilidad y política retributiva.

2.- Proveer al Departamento de recursos humanos del Ayuntamiento de Águilas de un marco estratégico con la definición de la visión y misión del citado Departamento.

3.- Disponer de un Plan de Mejora plurianual, estructurado para las áreas de resultados-clave (selección, carrera, retribuciones, rendimiento y relaciones laborales) y un conjunto de proyectos de mejora técnica, descritos y priorizados.



Podemos sintetizar en un proceso de planificación de los recursos humanos que recoge el Plan de Ordenación de Recursos Humanos (artículo 69.1 del TREBEP), las siguientes fases:

- **Diagnóstico**, de la situación se debe responder a tres preguntas con la mayor cantidad posible de datos: ¿Cuál es el problema?, ¿Por qué se está produciendo? y ¿Quién lo está causando?.
- **Propuesta**, habitualmente existe una diferencia entre el estado actual y el deseado de la organización. Este estado deseado se intenta alcanzar a través de los objetivos propuestos en el PORH, que deben implicar cambios y transformaciones para algunos servicios y estabilización o consolidación para otros.
- **Negociación**, el artículo 37 m), del TREBEP establece que es objeto de negociación los criterios generales sobre la planificación estratégica de los recursos humanos, en aquellos aspectos que afecten a condiciones de trabajos de los empleados públicos.
- **Implantación**, es imprescindible para la implantación de un PORH que sea aprobado por un amplio consenso entre los actores que están implicados en el mismo.
- **Control**, de la gestión es fundamental en una necesidad y una vez fundamentada la necesidad de aprobar un PORH, únicamente se podrá realizar correctamente todo aquello que se conoce porque se ha revisado y estudiado debidamente.

El Ayuntamiento de Águilas es uno de los pocos ayuntamientos de España que tiene desplegadas la totalidad de competencias municipales delegadas y servicios obligatorios, dado que únicamente los municipios de menos de 20.000 habitantes presentan estructuras municipales simples que en la mayoría de las ocasiones se limitan a llevar a cabo políticas de personal meramente administrativas.

La falta de políticas en la gestión de personal en los municipios de España principalmente se debe a que existe una alta fragmentación y un predominio absoluto del pequeño municipio ubicado en el ámbito rural, podemos comprobarlo con los siguientes datos:

- Un tercio de los municipios presentan una población de entre 100 y 500 habitantes.
- En 100 de los municipios españoles se concentra más de la mitad de la población del Estado.



- 7.363 municipios presentan una población inferior a 10.000 habitantes, lo que significa que un 90,75% de los municipios españoles no supera los 10.000 habitantes.
- Únicamente 6 municipios presentan una población superior a los 500.000 habitantes: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza y Málaga.

Por lo que ante la creciente necesidad de obtener en la Administración una mejor eficacia y eficiencia en los resultados se hace preciso aplicar modelos más profesionalizados en los que:

- La productividad, la eficiencia y el rendimiento se conviertan en objetivos prioritarios.
- La función directiva debe pasar a tener una importancia relevante en la gestión de las personas y para la consecución de los objetivos. Su participación resulta crucial en la ejecución de las políticas de los recursos humanos, y en su papel activo como vínculo entre empleados y la organización. Su papel como gestor de equipos, asignador de tareas y en la toma de decisiones, lo convierte en un agente clave en este modelo de Administración.
- Las estructuras organizativas se aplanan favoreciendo la polivalencia y la flexibilidad organizativa.
- Los puestos de trabajo pierden rigidez y se potencia la autonomía en la toma de decisiones.

Con este cambio de modelo (gestión técnica y no burocrática), se pretende adaptar las organizaciones a las necesidades de los ciudadanos/as, consiguiendo a su vez, una reducción de costes con la contención de las plantillas orgánicas de personal y mejorar la eficiencia y el rendimiento organizacional.

No obstante, para poder implantar un modelo basado en la gestión técnica es preciso tener en cuenta 2 factores que inciden y condicionan la gestión en la Administración:

1.- El estricto cumplimiento de la legalidad y una clara voluntad normativa. Este es un aspecto que la Administración debe conservar, ya que garantiza los principios de neutralidad e igualdad que son básicos para este sector.

2.- El componente político existente en toda Administración. Este componente influye su funcionamiento.



Algunos aspectos ya son susceptibles de adaptación en estos modelos de gestión técnica y que pueden ayudar a la modernización y al incremento de la efectividad organizativa y que son recogidos en el TREBEP, como son:

- Implicación de los empleados en la toma de decisiones, dado que los empleados son los que conocen el trabajo y son los especialistas. En este sentido, estimular la participación y el trabajo en equipo, puede mejorar los resultados de la organización y estimular el compromiso de los propios empleados (TREBEP, Exposición de motivos).
- Análisis de los procedimientos administrativos desde un punto de vista eficiente y de orientación al ciudadano, con el fin de reducir y simplificar los trámites burocráticos (TREBEP, Título V, Capítulo I).
- Elaboración de valoraciones del puesto de trabajo que determinen claramente las funciones a realizar en cada puesto y los objetivos a conseguir en cada uno de ellos. Y, a la vez, sirvan de referencia objetiva para poder fijar otras políticas de recursos humanos como los criterios para la evaluación del desempeño, la determinación de la carrera profesional o el sistema de retribuciones (TREBEP, Título V, Capítulo II. Artículo 73, 73 y 74).
- Otros métodos de gestión para la selección del personal que permitan valorar mejor el grado de adecuación de los candidatos con el puesto de trabajo, así como introducir otras competencias que no sean exclusivamente los méritos y capacidades memorísticas.
- Los procesos de evaluación del rendimiento son también prácticas determinantes en el proceso de modernización de la gestión. Para poder valorar como el empleado realiza su trabajo, mediante un sistema objetivo y que tenga en cuenta la productividad, la reducción de costes y la consecución de los resultados permitirá mejorar el rendimiento de los empleados y con ello el rendimiento de la organización (TREBEP Título III, Capítulo II, artículo 2º).
- Establecer criterios de retribución contingente que vinculen el rendimiento y la concesión de objetivos a las compensaciones económicas recibidas por los empleados. Es decir, que se establezca una diferencia de retribución para aquellos empleados que tienen un desempeño superior (TREBEP. Título III, Capítulo III. Artículo 24).

No obstante, la mayoría de los aspectos antes reseñados y que son planteados en el TREBEP, no son más que recomendaciones que deben ser desarrolladas y elaboradas por los propios Ayuntamientos, y a las que desgraciadamente en la mayoría de ellos todavía les queda un amplio camino que recorrer para poder ser implantadas con éxito.



Otros de los cambios que se plantea en la nueva gestión pública es lo que sucede con los sistemas de retribución estáticos y colectivos, ligados a la jerarquía, o las promociones basadas en la antigüedad. Las nuevas tendencias en la gestión de personal trata de vincular estos aspectos retributivos con el rendimiento de los empleados. De esta forma, aparece una redefinición del concepto equidad, que se enfoca en conseguir la equidad por medio de compensar el rendimiento, y no, la antigüedad o la categoría.

Por ello, existen parcelas en la gestión de recursos humanos que están muy poco desarrolladas en la Administración y sobre todo en los Ayuntamientos y que debe ser el PORH quien ponga en práctica estos sistemas de motivación, como son: la evaluación formal del desempeño, la retribución según rendimiento, la participación de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, etc.

No obstante, en la mayor parte de las Entidades Locales no aplican y acometen Planes ambiciosos en relación a los Recursos Humanos siendo más fácil no tomar decisiones aunque ello conlleva necesariamente a una parálisis de la Administración que únicamente conduce a su empobrecimiento y en una baja de prestación de los servicios públicos.

Entre las dificultades que entraña el aplicar un PORH y que no resulta fácil solventar, son:

- **El Político.**
- **Los Responsables de los Servicios, y**
- **Los empleados públicos.**

**El Político**, a veces es reacio a aplicar cambios que obedezcan estrictamente a la optimización de los Recursos Humanos, porque en algunos puestos de trabajo se adscriben a empleados cercanos a unas afinidades políticas; tal vez, porque consideran que además de la eficacia y eficiencia han de reunir cierta afinidad política.

**Los responsables de los Servicios**, a veces también son reacios en la aceptación de ciertos cambios, tal vez, porque se crean alrededor de los mismos unos pequeños “reinos de taifas”, que dificultan la aplicación de reformas en la Administración desde una perspectiva objetiva.

**Los empleados públicos**, posiblemente tengan la opinión que cualquier cambio o modificación de los métodos, sistemas organizativos, etc., en la Administración (incluso en un mismo servicio), supone ingresar en la Oficina del INEM.

En resumen, este PORH deberá conseguir los objetivos que recomienda la Federación Española de Municipios y Provincias en la aplicación de las prácticas de gestión de los recursos humanos (y que se irán desarrollando durante la aprobación de las distintas fases que conforma este PORH) y que son:

- **Contratación selectiva**, procesos de selección rigurosos y detallados, adaptados a las necesidades de los puestos de trabajo.





- **Formación continua**, procesos formativos y periódicos, adaptados a las necesidades de los puestos de trabajo.
- **Evaluación del rendimiento**, procesos objetivos de evaluación basados en el rendimiento de los empleados.
- **Retribución contingente**, estructuras salariales basadas en el rendimiento, tanto grupo como individual.
- **Autonomía en el puesto de trabajo**, puestos de trabajo diseñados para que el empleado disponga de autonomía para planificarse y asumir responsabilidades.
- **Trabajo en equipo**, puestos de trabajo que permitan el trabajo en equipo en un mismo departamento o interdepartamental.
- **Seguridad en el empleo**, puestos de trabajo estables con perspectivas de continuidad.
- **Promociones internas**, facilitar la promoción interna mediante criterios objetivos y transparentes.
- **Participación en la toma de decisiones**, implicar a los empleados en la toma de decisiones que afecten a su puesto de trabajo y a su propio departamento.

### **PRIMERA FASE: ORGANIGRAMAS.**

El nuevo organigrama que se propone se realiza como un instrumento de análisis, ya que presenta gráficamente las unidades de trabajo y las posibles relaciones entre ellas.

El organigrama tiene un objetivo claro y conciso, que es que la Administración funcione, siendo importante para ello que no esté sobredimensionado y puedan tomarse decisiones adecuadas y en tiempo.

Al proporcionar el organigrama la representación de los aspectos fundamentales de una organización, permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen, siendo por tanto:

- a) Una fuente autorizada de consulta con fines de información.



- b) Indica la relación de jerarquía que guardan entre sí los diferentes órganos que integran una dependencia o unidad.
- c) Facilita al personal el conocimiento de la ubicación y relaciones dentro de la organización.
- d) Muestra una representación de la división del trabajo, ya que:
  - Define los cargos existentes en la Administración.
  - Posibilita la agrupación de puestos en unidades administrativas.
  - Determina la autoridad asignada a cada una de ellas.

Ahondando en la importancia y las ventajas del organigrama dentro de una organización, podemos brevemente hacer una reseña del mismo:

- Definir un organigrama en una Administración es dibujar un esquema de organización.
- Para la mayoría de la doctrina un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus Áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las Unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales de comunicación.

Por ello, podemos definir un organigrama de la Administración como representación gráfica de un modelo abstracto y sistemático, carente de valor jurídico, que muestra determinados aspectos de la estructura organizativa de una Administración, reseñando los diferentes niveles organizativos, funciones, relaciones jerárquicas y responsabilidades entre integrantes de la misma.

Los cambios son esenciales en toda organización a fin de adaptarse a la realidad, ya que esta es cambiante. El factor cambio obliga a diseñar la organización en términos dinámicos, de constante ajuste, considerando esenciales las actividades de planificación, en general; y de recursos humanos, en particular.

El no realizarlo así, es decir, el no intentar adaptarse a la realidad y al futuro, implica fuertes costes para toda organización.

En consecuencia, el nuevo organigrama que se presenta supone nuevos retos para el Ayuntamiento, dado que abandona su tradicionalismo abriéndose a nuevas formas gerenciales más participativas con su propio personal y con la ciudadanía.

En definitiva, esa potestad de la Administración puede consistir en cambio de su estructura orgánica en la búsqueda de una mayor eficacia en su gestión.

Tampoco podemos obviar, que el organigrama se ha definido recientemente por la jurisprudencia, reseñando entre otras, las siguientes sentencias:

- Reajusta y ordena las funciones de los funciones existentes en el mismo (STC 18/1987, de 16/02/1987).



- Se le atribuye el desarrollo y aplicación de los cargos y competencias que en él se indican (STC 923/1987, de 15/07/1987).
- Está sometido a controles por jerarquía (STC 131/1989, de 17/07/1989). De hecho, la STS, de lo Social, de 09/01/07 indica que el organigrama, es: “jerárquico con coordinadores, supervisores, jefes de servicio, responsables de calidad y formación y un gerente, que son los mandos encargados de supervisar la actividad”.
- Es una organización de los puestos de trabajo existentes en una administración e implica una reestructuración de la plantilla (STSJ de Andalucía 27/10/2000 “rec. 1243/2000).
- Un cambio o reestructuración en él (organigrama) está en relación con la mejor gestión de la actividad de una empresa (STSJ de Murcia 16/01/2001 “Rec.1103”).
- Descripción de las funciones que realizan cada uno de los departamentos y secciones de una empresa (STC 214/2001 de 29/10/2001, y STC 182/2005 de 04/07/2005), o de los diversos centros de trabajo (STSJ de Extremadura 30/07/2002 “Rec. 362/2002”).
- El órgano competente para su alteración es el Pleno de la Corporación (STSJ de Galicia 30/01/2002 “Rec.795/199”).
- La STC 181/2006 de 19/06/2006, pura y llanamente equipara organigrama a organización.

El nuevo organigrama que se propone se ha confeccionado teniendo en cuenta, principalmente, dos fases:

1ª.- Se ha comenzado con la captación de información, con ello, hemos analizado de qué medios se dispone.

En una Administración, se ha de empezar por el estudio de la plantilla y relación de puestos de trabajo, así como de la descripción de puestos.

2ª.- De la información obtenida se ha realizado un examen de todos los datos de los que disponemos, con el fin de detectar posibles contradicciones, duplicidades de funciones, etc.

En definitiva, ningún organigrama debe tener carácter finalista, dado que su eficacia depende de que se mantenga al día y siempre en consonancia con los cambios que va experimentando la estructura.



No hay que olvidar que una Administración es un cuerpo en movimiento, el personal debe estar en continua interactividad, por lo que el organigrama ha de ser dinámico.

**En definitiva**, con el nuevo organigrama se pretende cambiar la perspectiva que tiene actualmente este Ayuntamiento, es decir, en lugar de potenciar la figura del puesto, se impulsará la calidad y eficiencia del trabajo en grupo y de un resultado óptimo del mismo.

Al conseguir trabajar en “equipo”, con unos objetivos que deben alcanzarse por un conjunto de personas, y no “individualizar” de forma excesiva a los empleados y a los puestos de trabajo, como sucede en la actualidad, permitiendo que el personal pueda desempeñar con mayor versatilidad distintos puestos.

**Por tanto, como conclusión podemos afirmar que todo organigrama es un proyecto vivo, que se construye en el tiempo y que evoluciona en la gestión.**

### **LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL TRABAJO EN “EQUIPO”, EN ESTE PORH:**

En un proceso de modernización de la Administración que la obliga a moverse en un entorno dinámico, donde continuamente aparecen nuevos servicios y competencias, y donde la respuesta rápida y eficiente a las necesidades de la sociedad se ha convertido en un aspecto estratégico de su desarrollo. Ello nos conduce a pensar que los clásicos catálogos de puestos de trabajo y relaciones de puestos de trabajo, encorsetados y rígidos, no se adaptan a estas nuevas necesidades municipales. Es preciso un cambio de concepto del puesto de trabajo y en la estructuración y organización de las tareas y funciones.

La opción que debe aplicarse para conseguir esa ansiada modernización en la Administración Local consiste en presentar las funciones y tareas municipales no como actividades fragmentadas en puestos de trabajo, sino como funciones de unidades orgánicas agrupadas en equipos de trabajo, cuyas responsabilidades en la consecución de las metas y objetivos sea compartida entre los diferentes miembros del grupo. De este modo se pretende orientar el trabajo hacia la ejecución conjunta, co-responsable y cooperativa del mismo.

El objetivo de este nuevo enfoque del trabajo es conseguir que los empleados no se centren exclusivamente en lo que hacen y como lo hacen, sino hacia lo que deben conseguir y cómo hacerlo velando por los intereses del grupo o de la organización, más que de los intereses individuales de cada uno. Para ello será preciso definir claramente los objetivos y responsabilidades de cada grupo de trabajo, y repartirlas entre los miembros de los mismos. El acuerdo entre ellos es fundamental para que esta metodología de trabajo funcione.

Debemos de destacar, que el cambio que representa el trabajar en equipo en la Administración Local es un reto, y precisa de persistencia y voluntad, así de implicación



de todos los agentes vinculados y un cambio de cultura organizativa. Pero poco a poco, el puesto de trabajo como unidad de gestión va perdiendo peso e importancia a favor del trabajo en equipo en las corporaciones municipales.

Y, aunque a pesar de que el poner en marcha los procedimientos para el trabajo en “equipo” todavía queda mucho camino por recorrer, es el único camino posible si se pretende conseguir una Administración que responda a las necesidades que día a día nos están demandando los ciudadanos/as.

**El organigrama que se presenta, se ha confeccionado basándose en que:**

- Hay que diseñar un cuadro de dirección que controle el cumplimiento de las estrategias y de los objetivos.
- Una estructura tiene una elevada longitud cuando hay más de tres niveles entre la unidad superior y los puestos de trabajo base.
- A más direcciones, secciones y jefaturas mayor es el nivel de fragmentación de organización y más grandes son las dificultades de coordinación y de implantar políticas de personal integradas.
- Menos de 4 puestos base por jefatura supone que existe inflación orgánica.
- Se puede considerar en términos generales, que los servicios comunes están sobredimensionados si hay más del 30% del personal que está ubicado en estas unidades transversales.
- Cuanto más personal está dedicado a tareas de coordinación significa que la organización está excesivamente fragmentada.
- Cuando hay más de un 10% de la estructura que está permanentemente vacante implica que la estructura formal está alejada de la organización real.
- La tendencia general de los procedimientos es la complicación y la reiteración de los trámites. Un proceso de racionalización permite mejorar esta situación.

Por último cabe reseñar que el 27 de abril de 2015, se aprobó por el Ayuntamiento Pleno una reorganización de las retribuciones complementarias de los empleados de este Ayuntamiento, donde se incrementaron las cuantías de las citadas retribuciones complementarias, en unos casos fue el Complemento de Destino y en otros, el Complemento Específico.



Con esta nueva valoración de los distintos puestos de trabajo se le asignó a los distintos puestos una mayor responsabilidad y dedicación entre otros factores en la realización de las funciones y tareas que tienen encomendadas.

Por tanto, esta versatilidad y trabajo en “equipo” que se pretende poner en marcha ya se inició con una nueva valoración de los distintos puestos de trabajo al incentivar una mayor polivalencia en la realización de las tareas y funciones que deben desarrollarse por los empleados.

Asimismo, con el fin de poder tener una visión generalizada sobre algunas de las características que componen la plantilla orgánica de este Ayuntamiento y que es una fuente de información para la confección de este PORH, podemos resaltar:

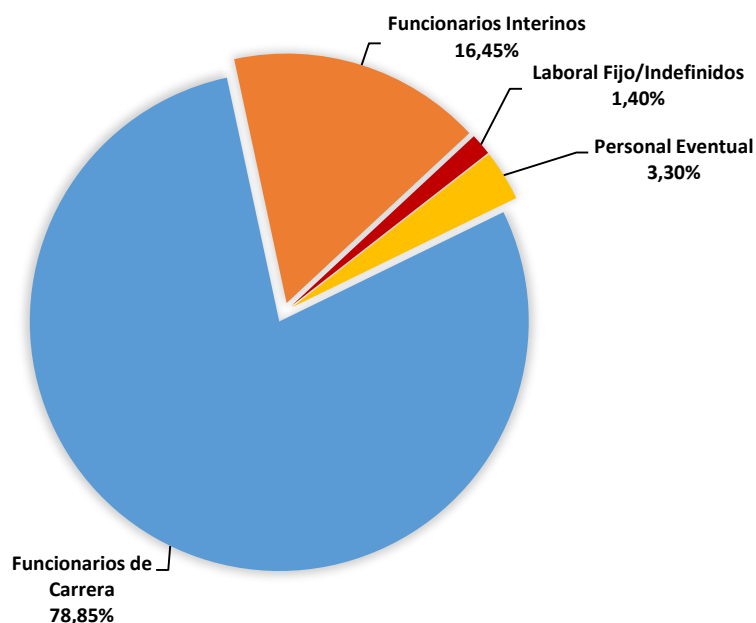
**Distribución de los empleados públicos en función del sexo:**



Que el 62,55 del personal esté integrado por hombres y el 37,45% por mujeres, se debe principalmente a que el Cuerpo de la Policía Local principalmente está integrado por hombres, dado que en dicho Cuerpo, únicamente desempeñan sus funciones dos mujeres.



**Distribución de los empleados en función de su relación laboral:**



El Ayuntamiento de Águilas posiblemente sea el único que cumplió el objetivo establecido en los Acuerdos suscritos a nivel nacional por el Gobierno y las Organizaciones Sindicales al establecer que la temporalidad en el empleo público no podía sobrepasar el 8%.

Este cumplimiento por el Ayuntamiento de Águilas de haber rebajado la tasa de temporalidad en el empleo público por debajo del 8%, se llevó a cabo a través de los procesos de estabilización/consolidación del empleo que se impulsó con las convocatorias de los correspondientes procesos selectivos que han finalizado en un 80% el presente año.

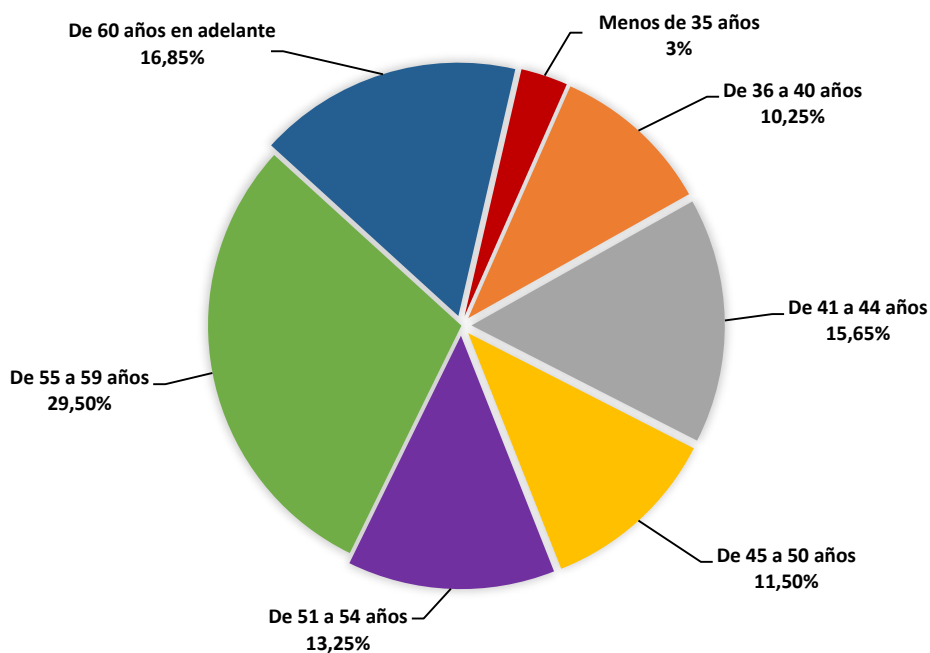
Que actualmente se tenga una tasa del 16,45% (interinos), se debe principalmente a que últimamente por las jubilaciones que se han producido (sobre todo en el Área de los Servicios Administrativos), así como por la regularización del personal perteneciente a los Servicios Sociales, ha propiciado el tener que disponer de funcionarios interinos con el fin de no mermar los distintos servicios.

No obstante, hay que destacar que esta temporalidad que se ha producido no es de larga duración, dado que los interinos que últimamente han tomado posesión de su cargo (plaza), no están en esta relación laboral (interinidad) más de cinco años.



De ahí, que sea imprescindible impulsar en breve todos los procesos selectivos para regularizar dichas situaciones de interinidades y evitar que dicha situación se convierta en crónica.

**Distribución de los empleados en función de la edad:**

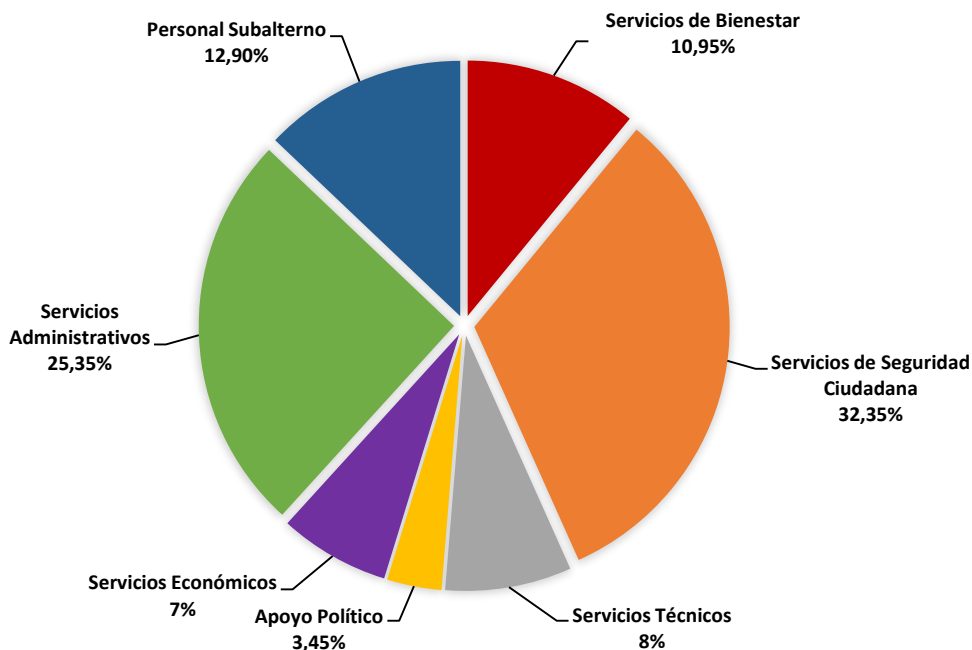


Si observamos la distribución por edades de los empleados de este Ayuntamiento (no se incluye el personal interino), podemos llegar a la conclusión de que el 59,60% de la plantilla tiene más de 50 años y únicamente el 3% menos de 35 años. Por tanto, es una plantilla mayoritariamente envejecida; es más, en los próximos 8 años, se jubilarán unos 40 empleados.





**Distribución de los empleados en función de la unidad:**



En un primer análisis de la distribución de los empleados por Servicios, podemos destacar que en los Servicios Técnicos, únicamente están adscritos un 8% de la plantilla, esto se debe porque servicios como los de jardinería, mantenimiento, limpieza, etc., su gestión está privatizada.

Caso parecido sucede en los Servicios Económicos donde está adscrito el 7% de la plantilla, dado que hay servicios de esta Área que últimamente se ha privatizado su gestión.

En cuanto a que el 25,35% del personal esté adscrito a los Servicios Administrativos (servicios transversales), se desprende que hay que empezar a optimizar mejor estos recursos humanos, dado que el sobrepasar un 30% de este personal, podría significar en algunos casos que podría haber un sobredimensionado del mismo.