

# LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS AYUNTAMIENTOS DE LA PROVINCIA DE BARCELONA: ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RETOS Y OPORTUNIDADES

## HUMAN RESOURCES IN CITY COUNCILS OF BARCELONA PROVINCE: MAIN CHALLENGES AND OPPORTUNITIES ANALYSIS

### Sílvia Busquets Montes

Licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración (Universitat Oberta de Catalunya) Postgrado en gestión de recursos humanos y relaciones laborales (Barcelona School of Management).

Jefa de la Oficina de Proyectos Transversales y Soporte a la Gestión (Diputació de Barcelona) busquetsms@diba.cat

### Mar Masachs Labori

Licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración (Universitat Pompeu Fabra) Máster oficial en Gestión Pública (Universitat Pompeu Fabra-Universitat Autònoma de Barcelona-ESADE). Jefa del Departamento de la Comunitat de Recursos Humans (Diputació de Barcelona) masachsml@diba.cat

### Laura Pascual Mas

Licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración (Universitat Pompeu Fabra) Máster oficial Gestión Pública (Universitat Pompeu Fabra-Universitat Autònoma de Barcelona-Universitat de Barcelona). Técnica de análisis organizacional en el Departamento de la Comunitat de Recursos Humans (Diputació de Barcelona) pascualml@diba.cat

Recibido: 19/09/2018

Aceptado: 07/11/ 2018

© 2018 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – SinObrasDerivada (by-nc-nd)



**Laburpena:** Giza baliabideen arloan, administrazio publikoek eta, bereziki, udalek gaur egun dituzten erronkak aztertzen ditu artikulua honek. Horretarako, Bartzelonako Diputazioak berriki lortutako eta aztertutako zenbait datu estatistiko eta adierazle ematen dira, planteatutako erronka bakoitza zehazteko: langile-plantillak zahartzea, plantillak handitzeko dauden murrizketak, baita aldirakotasun-tasa handiak ere, besteak beste. Zaila izaten da, askotan, elementu horiek guztiak kudeatzea, eta horregatik inoiz baino beharrezkoagoa da erakundeetan giza baliabideen planifikazio estrategikoa egitea eta erronka horiek antolamendua hobetzeko aukera bihurtzea. *Gako hitzak:* giza baliabideen kudeaketa, antolaketa-hobekuntza, plangintza estrategikoa, tokiko funtzio publikoa.

**Resumen:** El presente artículo realiza un análisis de cuáles son los retos actuales en materia de recursos humanos que deben afrontar las administraciones públicas y, en particular, los ayuntamientos. Para ello, se exponen una serie de datos estadísticos e indicadores, recientemente obtenidos y analizados por la Diputació de Barcelona, que contextualizan y enmarcan cada uno de los desafíos planteados: el envejecimiento de las plantillas de personal, las restricciones en su dimensionamiento, así como el aumento de la temporalidad, son algunos de ellos. Elementos, muchas veces, de difícil encaje y gestión, que hacen más necesaria que nunca una apuesta por la planificación estratégica de los recursos humanos en las organizaciones y por transformar estos desafíos en oportunidades de mejora organizacional.

*Palabras clave:* gestión de recursos humanos, mejora organizacional, planificación estratégica, función pública local.

**Abstract:** This article analyzes the current challenges in human resources management that public administrations have to face, particularly, in the local public sector. For this purpose, a series of statistical data and indicators, recently obtained and analyzed by the Diputació de Barcelona, are presented to contextualize and frame each of the challenges proposed: ageing of public employees, restrictions in public recruitment, as well as the increase of temporality in public occupation are some of them. These elements are often difficult to manage, therefore strategic planning in human resources management becomes crucial to transform these challenges into possible opportunities for organizational improvement.

*Keywords:* human resources management, organizational improvement, strategic planning, local public occupation.

## Sumario

1. La planificación y la gestión estratégica de los recursos humanos en las organizaciones.—2. Diez retos actuales en la gestión de los recursos humanos en la administración pública local.—3. Consideraciones finales: transformando los retos en oportunidades.—4. Bibliografía.

### 1. La planificación y la gestión estratégica de los recursos humanos en las organizaciones

Las administraciones públicas, actualmente, tienen que dar respuesta a retos como la globalización, el envejecimiento de la población, la revolución tecnológica y los cambios en los modelos productivos, entre otros. Estas mismas administraciones han tenido que convivir con una profunda crisis económica que ha durado casi 10 años. Aun así, las instituciones públicas y sus empleados/as tienen el reto y el deber de responder eficazmente a las demandas ciudadanas y garantizar unos servicios públicos de calidad.

Desde el inicio de la crisis, las administraciones públicas, y la ocupación pública en particular, han tenido que hacer «más con menos» para afrontar los retos planteados. De hecho, la ocupación pública en España ha ido perdiendo una media de 78 empleados/as públicos/as al día desde el año 2010 (Instituto Nacional de Administración Pública, 2016). Es en este contexto donde la planificación estratégica de los recursos humanos adquiere más importancia que nunca.

En un escenario como el descrito se ha impuesto, por desgracia, la tendencia al «cortoplacismo», y citando a Javier Gomá: *Cuando uno actúa a corto plazo, paradójicamente, siempre llega tarde* (Gorriti y Jimenez Asensio, 2016). Y esto es, lamentablemente, lo que viene pasando en nuestras administraciones desde hace ya tiempo.

Actualmente, en las administraciones públicas, y en concreto en la local, existen unos retos muy complejos a los que dar respuesta de la forma más inmediata posible. Muchos de estos retos ya existían antes de la crisis y lo que ha hecho ésta es empeorarlos y aplazar una respuesta que ahora sí que no se puede demorar más.

La mayoría del soporte técnico que solicitan los ayuntamientos a la Diputació de Barcelona deriva de su gestión diaria, no de la planificación y la anticipación, convirtiéndose en una demanda reactiva y no proactiva. Por lo tanto, es necesario empoderar a los ayuntamientos en su propia planificación y análisis de su organización.

*Gestión estratégica* significa adaptar la organización y la estructura administrativa a un entorno en rápido proceso de cambio. Aplicado al empleo público, esta visión estratégica supone estimar las capacidades necesarias que harán posible la prestación de servicios y el diseño de políticas públicas. La visión estratégica implica pensar en términos de plantilla cuantitativa y cualitativa, construir criterio y fijar políticas explícitas relacionadas con el acceso, la provisión y la formación en relación con los perfiles que estos demandan, así como impulsar una política persistente en el tiempo (Cuenca, 2018).

Se debe tener en cuenta que actuar estratégicamente requiere un buen conocimiento de la situación y el rendimiento de factores clave de la política de recursos humanos desde una perspectiva global. Por lo tanto, es necesario disponer de información que nos ayude a identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la actividad para facilitar la toma de decisiones de los responsables de recursos humanos. Pero antes es imprescindible que nos preguntemos: ¿todos los/las gestores/as públicos/as conocemos cuál es la estrategia de nuestra organización? ¿Es posible ges-

tionar los recursos humanos de una organización sin una planificación previa? ¿Cómo se prepara la estructura de una organización para hacer frente a unos objetivos que desconocemos?

La primera premisa a asumir es el hecho que todas las organizaciones deben pensar de forma estratégica, decidir qué servicios quieren prestar y cuáles son sus objetivos. Para poder dibujar una hoja de ruta coherente es necesario un diagnóstico previo que comportará, obligatoriamente, un estudio en profundidad de nuestra organización y de su contexto. Los resultados de este análisis serán la base para la toma de decisiones técnicas, objetivas y de acuerdo con los objetivos establecidos. Esto puede implicar eliminar o crear estructuras. Organizar exige tener claro, en relación a cada servicio, cuáles serán sus competencias, responsabilidades y funciones dentro de la organización y con qué puestos de trabajo se van a desarrollar sus actividades. En definitiva, es necesario **replantear la organización en clave de planificación estratégica**: poniendo en relación los recursos de los que disponemos con las necesidades futuras a las que deberemos dar respuesta. Los dos factores clave son: **la estructura organizativa y las personas que forman parte de ésta**.

Para poder desarrollar esta mirada estratégica, es más importante que nunca hacer un buen análisis y un buen diagnóstico de la situación en nuestras organizaciones, detectar problemáticas concretas, oportunidades, amenazas, fortalezas, y definir, a partir de este análisis previo, el plan de actuación que necesariamente deberá incorporar medidas de cambio y renovación. Unas medidas que probablemente no se implementarán a corto plazo, pero que guiarán la adaptación de nuestras organizaciones al nuevo modelo de Administración pública que demanda el contexto actual.

Para aportar los datos necesarios que todo análisis necesita, se presentan a continuación estadísticas e indicadores obtenidos y analizados desde la Comunitat de Recursos Humans (CORH) de la Diputació de Barcelona.

## 1.1. La Comunitat de Recursos Humans (CORH)

La Comunitat de Recursos Humans (CORH) es un espacio virtual y presencial, impulsado desde hace más de 12 años por la Diputació de Barcelona, ante la necesidad, expresada por diferentes agentes relacionados con la gestión de personal, de crear un espacio para intercambiar conocimiento y experiencias entre los/as profesionales del ramo. Y es que, hasta que se

puso en marcha el proyecto, uno de los principales déficits desde la óptica organizativa pública local era la falta de alianzas entre sus responsables y las ineficiencias derivadas de esta situación.

En este sentido, la CORH se concibe, desde su nacimiento, como una plataforma de profesionales del sector público para impulsar el desarrollo y el *know how* de la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas, con los objetivos de:

- Posibilitar y promover la comunicación entre sus miembros por medio de diferentes instrumentos (foros, sesiones de trabajo, listas de distribución, etc.).
- Facilitar el intercambio y contraste de experiencias.
- Homogeneizar y mejorar las prácticas de gestión de los recursos humanos aprovechando lo que otras organizaciones ya han implementado o innovado.
- Ofrecer recursos y herramientas que faciliten la gestión diaria de los/las profesionales del ámbito.

Como se ha mencionado, la CORH se vertebra mediante dos espacios, ambos imprescindibles para el funcionamiento del proyecto:

- El espacio virtual: el proyecto asiste, a día de hoy, a más de 2.000 profesionales dedicados a la gestión de recursos humanos del ámbito público, ofreciéndoles una gran variedad de recursos y herramientas necesarios para el desarrollo de sus funciones profesionales que se plasman en la página web, restringida y de actualización diaria, [corh.diba.cat](http://corh.diba.cat). Entre los recursos que se incluyen en esta web, destacar:
  - El manual de procedimientos de un área de recursos humanos «tipo».
  - La guía descriptiva de los puestos de trabajo más comunes de una entidad local.
  - El análisis diario de las plantillas de personal de los 311 municipios que conforman la provincia de Barcelona.
  - Compendio de buenas prácticas en materia de recursos humanos de organizaciones públicas.
  - Novedades legales y jurisprudenciales, entre otros.
- El espacio presencial (o *xarxaCORH*): se trata de una plataforma formada por los/las jefes/a de recursos humanos de los 70 ayuntamientos más grandes de la provincia de Barcelona (aquellos que tienen más de 12.000 habitantes). Atendiendo al carácter reducido, especializado y directivo de este espacio, los miembros que

forman parte del mismo se reúnen presencialmente, interactúan, comparten información y trabajan conjuntamente para elaborar herramientas que mejoren la gestión de sus respectivas organizaciones.

En este sentido, desde la CORH se elaboran, juntamente con los jefes/as de recursos humanos de este espacio, diversos estudios que sirven para diagnosticar cómo se están gestionando los recursos humanos en estas organizaciones y aportan información de utilidad para la planificación estratégica de las mismas. Precisamente, los datos empíricos que se presentan en el presente artículo son los resultados agregados de estos estudios.

## 1.2. Metodología empleada

Los distintos datos empíricos que se exponen en el presente artículo provienen, como veníamos diciendo, de las últimas ediciones de los diferentes estudios que se elaboran desde la CORH.

El objetivo de estos estudios es analizar cómo se están gestionando los recursos humanos en los ayuntamientos de la *xarxaCORH*, identificar cuáles son sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, a la vez que permiten la comparación con el resto de ayuntamientos de este espacio; este último aspecto resulta especialmente relevante, ya que dota a los responsables de recursos humanos de datos de referencia que les permiten posicionarse en relación a ayuntamientos de características sociodemográficas similares, fomentando así la planificación estratégica en sus organizaciones.

Los estudios, de carácter periódico, que se elaboran en el marco de la *xarxaCORH* (los resultados de los cuales se exponen en el presente artículo) son:

- *Estudio de ratios del cuerpo de la policía local (octava edición)*: incorpora un análisis exhaustivo sobre dotación de efectivos, dedicación y retribución de los cuerpos de policía de los ayuntamientos de la *xarxaCORH*. En la última edición de este estudio participaron 67 de los 70 ayuntamientos que conforman la *xarxaCORH*.
- *Análisis de indicadores de gestión de RRHH (quinta edición)*: se configura como un cuadro de mando de una área de recursos humanos de cada uno de los ayuntamientos que conforman la *xarxaCORH*, analizando indicadores de dotación de efectivos, dedicación, absentismo, formación y sistema retributivo del conjunto de la organización. En la última edición de este es-

tudio participaron 63 de los 70 ayuntamientos que conforman la *xarxaCORH*.

- *Análisis de las condiciones de trabajo (cuarta edición)*: estudio de las condiciones de trabajo reguladas en los acuerdos de condiciones de trabajo y convenios colectivos vigentes en cada uno de los ayuntamientos. En la última edición de este estudio participaron 65 de los 70 ayuntamientos que conforman la *xarxaCORH*.
- *Monográfico sobre definición y cálculo de la jornada (primera edición)*: análisis de las variables que se tienen en cuenta para calcular la jornada anual en cada uno de los ayuntamientos y cuál es la incidencia de éstas en el tiempo de trabajo efectivo de las organizaciones. En el presente estudio participaron 68 de los 70 ayuntamientos que conforman la *xarxaCORH*.
- *Monográfico sobre negociación colectiva (primera edición)*: estudio sobre cuántos y qué recursos están dedicando los ayuntamientos a procesos de negociación colectiva con los agentes sociales. En el presente estudio participaron 30 de los 70 ayuntamientos que conforman la *xarxaCORH*.

Cada una de estas herramientas comprende exhaustivas baterías de indicadores, mayoritariamente de tipo cuantitativo, de los distintos ámbitos y áreas de la gestión de los recursos humanos objeto de estudio de la *xarxaCORH*.

Los indicadores que se analizan se consensúan previamente con los miembros que integran la *xarxaCORH*, en función de sus necesidades y prioridades.

Los datos utilizados para la elaboración de estos estudios son proporcionados y validados por el/la mismo/a responsable de recursos humanos de cada uno de los ayuntamientos participantes, mediante una plantilla de recogida de datos (previamente consensuada); posteriormente, desde el equipo de la CORH, se comprueban, verifican y se explotan los datos.

Desde la CORH también se elabora, de forma periódica, el *Análisis de plantillas de personal de los ayuntamientos de la provincia de Barcelona*. Este estudio va más allá del ámbito de la *xarxaCORH*, ya que incluye los datos del conjunto de los 311 municipios que integran la provincia de Barcelona, aportando a los gestores de recursos humanos información de utilidad sobre la composición de las plantillas municipales, de acuerdo con los datos publicados en el Boletín Oficial de la Provincia. Este estudio también es de elaboración periódica y la última edición del mismo se realizó en el año 2016.

El resultado final son distintos estudios y herramientas que nos permiten dibujar un diagnóstico, a nivel agre-

gado, de la gestión actual de los recursos humanos en la provincia Barcelona, e identificar cuáles son sus principales problemáticas y retos existentes (la mayoría de ellos extrapolables al resto del mundo público local):

1. Poca dotación de personal en términos comparados.
2. Dualidad de regímenes jurídicos en la Administración Pública.
3. Envejecimiento de las plantillas de personal.
4. Plantillas de personal poco tecnificadas.
5. Elevada temporalidad de las plantillas de personal.
6. Baja presencia femenina en puestos de responsabilidad.
7. Compleja gestión del colectivo policial.
8. Departamentos de RRHH poco dimensionados y poco considerados por la organización.
9. Necesidad de redefinir el modelo de negociación y de relaciones laborales.
10. Formación insuficiente y poco adecuada a las necesidades actuales.

## 2. Diez retos actuales en la gestión de los recursos humanos en la administración pública local

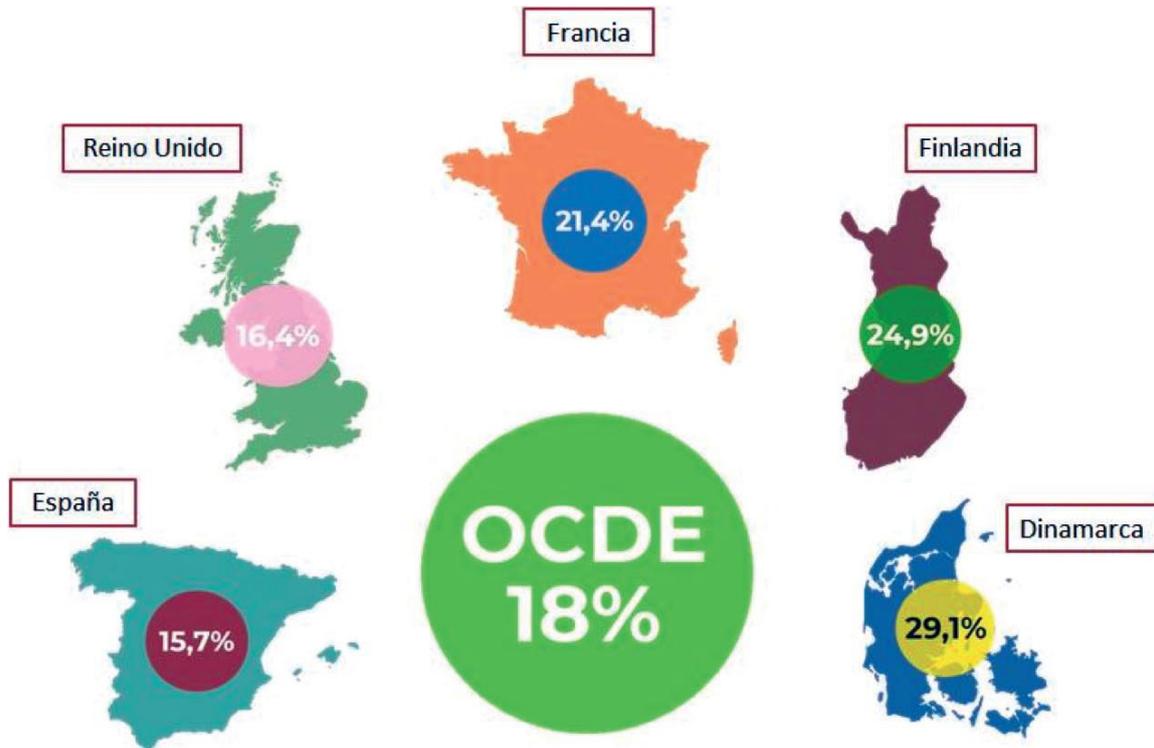
### 2.1. Poca dotación de personal en términos comparados

La primera constatación que los datos nos aportan es que, desde una perspectiva comparada, **tenemos un bajo número de trabajadores/as públicos/as en nuestras Administraciones Públicas.**

El volumen del empleo público en España representa un **15,7%** de la población ocupada, cifra que está ligeramente por debajo de la media de la OCDE (18%), tal como muestra el gráfico 1.

Gráfico 1

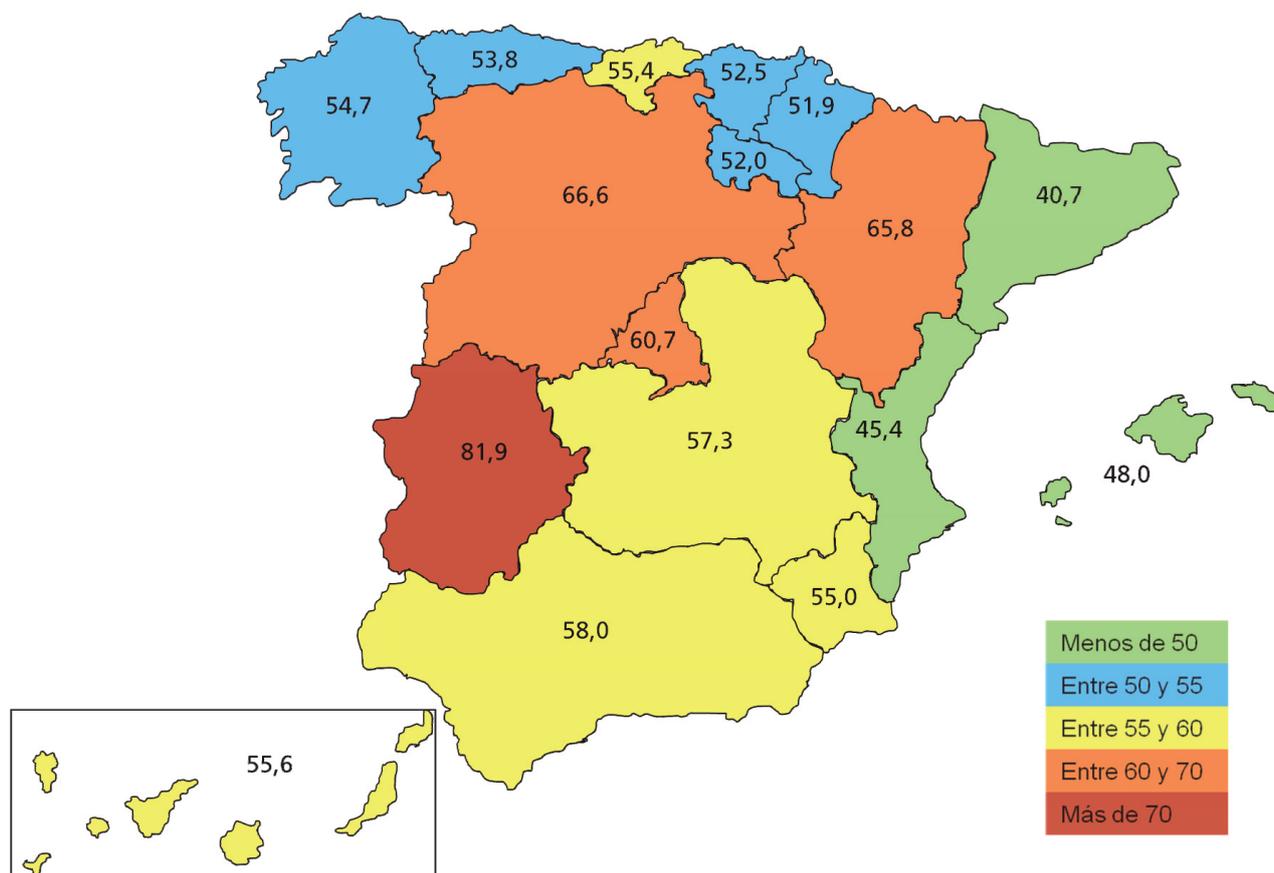
### Empleo en el sector público como porcentaje del total de empleados/as en el año 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de Losada, C., Albareda, A., Longo, F., Férez, M. (2017). *El empleo público en España: desafíos para un estado democrático más eficaz*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.

## Gráfico 2

### Empleados/as públicos/as por cada 1.000 habitantes por CC.AA., correspondiente a enero de 2015



Fuente: L'Observatori de la PIMEC (2018). *Empleados públicos en Cataluña y España. 2008-2015*. PIMEC.

La crisis económica ha comportado un descenso en el número de trabajadores/as públicos/as (que se intensificó especialmente entre los años 2011-2014), y ha sido especialmente acusado a nivel local, afectando básicamente a funcionarios interinos, personal eventual y personal laboral temporal (Losada; Albareda; Longo; Férez, 2017).

Si centramos el análisis en el caso español, observamos que **Cataluña**, junto con la Comunidad Valenciana y las Baleares, es la comunidad autónoma que cuenta con menos empleados/as públicos/as por cada 1.000 habitantes. En concreto, Cataluña cuenta con 41 empleados/as públicos/as por cada 1.000 habitantes. En el otro extremo, en la Comunidad de Extremadura, el valor del indicador asciende a 82 em-

pleados/as públicos/as por cada 1.000 habitantes, tal como muestra el gráfico 2.

Centrando el análisis en el caso propiamente catalán y realizando una comparativa por provincias, observamos que, en términos comparados, las administraciones públicas locales de la provincia de Barcelona tienen un número de empleados/as públicos/as especialmente bajo, tal como muestra el gráfico 3.

Además, del análisis de las plantillas de personal de los 311 municipios de la provincia de Barcelona, se pone de manifiesto que son los ayuntamientos con mayor número de habitantes los que cuentan con menos empleados/as público/as en relación con la población de su municipio (ver tabla 1).

Tabla 1

**Empleados/as públicos/as por 1.000 habitantes**

Ayuntamientos por tramos poblacionales	Empleados/as públicos/as por 1.000 habitantes
Más de 12.000 habitantes	11 empleados/as
De 2.000 a 12.000 habitantes	13 empleados/as
Menos de 2.000 habitantes	18 empleados/as

Fuente: Comunitat de Recursos Humans (CORH) (2016). *Análisis de las plantillas de personal de los ayuntamientos de la provincia de Barcelona*. Diputació de Barcelona.

**2.2. Dualidad de regímenes jurídicos en la Administración Pública**

Una de las realidades más evidentes del sistema de empleo público catalán y español es la existencia de

una dualidad de regímenes jurídicos basada en la distinción entre el personal funcionario y el personal laboral.

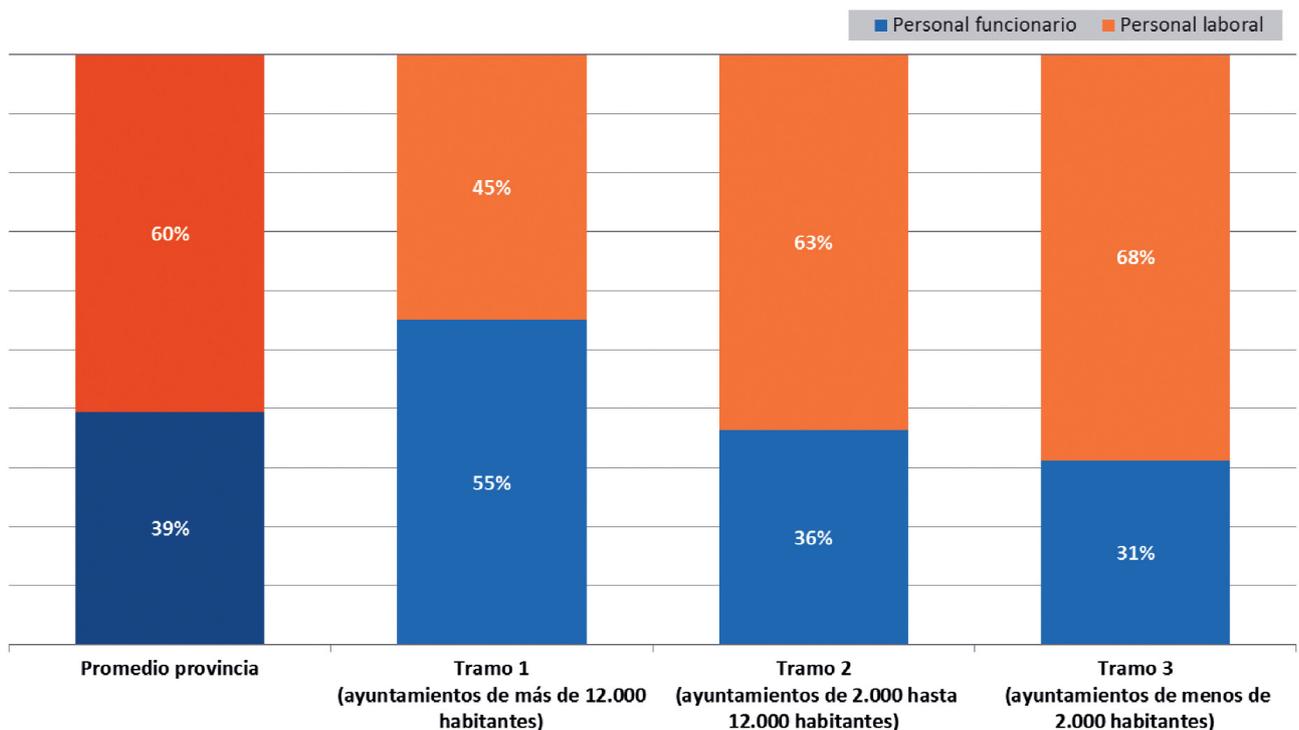
Esta dualidad de regímenes añade gran complejidad e incertidumbre a la gestión diaria de recursos humanos en la administración local. Uno de los ámbitos más afectados por esta realidad es el de la negociación colectiva, donde, en muchos casos, se tienen que «duplicar» los esfuerzos a la hora de llegar a acuerdos sobre las condiciones de trabajo del personal (con los costes en términos de tiempo y recursos que ello conlleva).

En el conjunto de las administraciones públicas españolas, el personal funcionario representa un 58% sobre el total de personal, mientras que el personal laboral un 24%. Este hecho conlleva que no se pueda establecer un único sistema o estructura de ordenación de los recursos humanos en las administraciones públicas (Boletín estadístico del personal al servicio de las Administraciones Públicas, 2018).

En las administraciones autonómicas, el porcentaje de personal funcionario asciende a un 60%, mientras que el personal laboral no supera el 10%.

Gráfico 3

**Distribución de la ocupación pública de los ayuntamientos de la provincia de Barcelona según la tipología de personal (funcionario-laboral)**



Fuente: Comunitat de Recursos Humans (2016). *Análisis de las plantillas de personal de los ayuntamientos de la provincia de Barcelona*. Diputació de Barcelona.

No obstante, si nos centramos en los datos de los ayuntamientos de la provincia de Barcelona, vemos que la situación es completamente distinta: el porcentaje de personal funcionario representa un 39% del total de empleados/as públicos/as, mientras que el personal laboral es mayoritario y representa, de media, un 60% de las plantillas de personal (el 1% restante corresponde a personal eventual).

La modalidad de empleo estatutario, por tanto, prima claramente en la Administración Estatal y en las Administraciones de las CC.AA, mientras que en las Administraciones locales la mayor parte de los empleados son personal laboral (Losada, 2017).

Si realizamos el análisis por tramos poblacionales, observamos que la tendencia a la «laboralización» de las plantillas de personal es más acusada en ayuntamientos de municipios de menor tamaño, donde el porcentaje de personal laboral llega a alcanzar, de media, un 70% sobre total los empleados/as públicos/as locales, tal como muestra el gráfico 3.

Esta situación resulta paradójica atendiendo a lo establecido ya en el año 2007 por el Estatuto Básico del Empleado Público en su artículo 9.2: *‘En todo caso, el ejercicio de las funciones que impliquen la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado y de las Administraciones Públicas corresponden exclusivamente a los funcionarios públicos, en los términos que en la ley de desarrollo de cada Administración Pública se establezca’*. En esta misma línea, la Ley de Bases de Régimen Local, establece, en su artículo 92.2: *‘Con carácter general, los puestos de trabajo en la Administración local y sus Organismos Autónomos serán desempeñados por personal funcionario’*.

Sin embargo, más allá de la concreción de criterios de ocupación de puestos laborales que el legislador de desarrollo pueda fijar, siempre atendiendo a la reserva funcional establecida por el Estatuto básico, hay que tener en cuenta que corresponde a cada Administración Pública concretarlos en su estructura organizativa a través de las relaciones de puestos de trabajo u otros instrumentos organizativos similares. En este sentido, deberían ser las funciones del puesto las que han de definir su naturaleza y no el tipo de relación jurídica existente entre el empleado y la Administración (Cantero, 2013).

Así pues, lo que realmente añade complejidad a la gestión de los recursos humanos en el ámbito local es la carencia generalizada de un criterio técnico u organizativo claro para definir si un puesto de trabajo debe ser cubierto por personal funcionario o personal laboral. En este sentido, lo que debería definir un puesto como funcionario o laboral es el ejerci-

cio de responsabilidades que implica el desarrollo del mismo, siendo ésta una característica del puesto de trabajo y no de la persona (Gorriti, 2016).

La realidad de los ayuntamientos de la provincia de Barcelona nos muestra que la definición de los puestos de trabajo no siempre responde a criterios objetivos y con base técnica, pues encontramos numerosos ejemplos de puestos de trabajo, con denominación y contenido funcional idéntico (o muy parecido) y, en cambio, tienen regímenes jurídicos distintos (casos, por ejemplo, de trabajadores/as sociales, técnicos/as de medioambiente o arquitectos/as municipales, entre otros).

### 2.3. Envejecimiento de las plantillas de personal

Un tercer reto que debe afrontar el conjunto de administraciones públicas, sin excepción, es el envejecimiento de sus plantillas de personal.

Este envejecimiento se explica, en gran parte, por el hecho que España diseñó, alrededor de la década de los años ochenta, un modelo de Estado del Bienestar y un modelo de descentralización por la vía de las autonomías. De esta forma, incrementó de forma extraordinaria el peso de su sector público. En este contexto, las contrataciones de personal no se realizaron de manera incremental sino que se concentraron en el tiempo. Los/las empleados/as que se incorporaron en ese periodo superan actualmente la barrera de los 50 años de edad (Losada; Albareda; Longo; Férez, 2017).

En lo que respecta al caso concreto de la provincia de Barcelona, tenemos evidencia de que la media de edad de los empleados/as de los 70 ayuntamientos con mayor población de la provincia, se sitúa actualmente en los 47 años de edad (Comunitat de Recursos Humans, 2017). De hecho, si comparamos este dato con el obtenido en el año 2013, vemos como la media de edad ha aumentado en 2 años. Por lo tanto, **tenemos plantillas más envejecidas, y consecuentemente, con una clara tendencia ascendente en cuanto a la media de edad** (Comunitat de Recursos Humans, 2014).

En esta línea, constatamos como la proporción de los trabajadores/as mayores de 60 años ha aumentado de forma considerable, llegando a representar casi un 10% del conjunto de los empleados/as públicos/as locales. De hecho, los datos muestran que ha habido un incremento de este colectivo de un 3% desde el ejercicio 2013 (Comunitat de Recursos Humans, 2017).

En el otro extremo (o en la parte baja de la pirámide), encontramos al personal menor de 30 años que representa únicamente un 3% del conjunto de los emplea-

dos/as públicos/as municipales; esta proporción, por el contrario, ha sufrido un ligero descenso respecto al 2013 (donde el indicador se situaba en un 3,5%).

Esta realidad no es, ni mucho menos, específica de la provincia de Barcelona: la media de edad del personal de la administración de la Generalitat de Catalunya se situaba en 45,4 años en el año 2015 (Generalitat de Catalunya, 2016). En lo que respecta a la Administración General del Estado, más de la mitad de los/as empleado/as en los ministerios tiene más de 50 años y solo el 1,2% tiene menos de 30 y, en cambio, el 2,4% son mayores de 64 años (Ramió, 2017).

Ante estas evidencias, muchos autores de referencia y agentes sociales están empezando a acuñar términos como «Gerontoadministración» para describir este fenómeno que provocará, en un corto periodo de tiempo, un gran volumen de jubilaciones en nuestras organizaciones, afectando en algunos casos, a puestos de trabajo clave y con mucho conocimiento experto (Ramió, 2017). El escenario descrito implica poder dar respuesta a dos cuestiones cruciales: ¿cómo podemos gestionar todo este conocimiento experto que se irá de nuestra organización? ¿Cómo podemos retener este saber cualificado?

Hay que tener en cuenta, además, que la carencia de personal cualificado y con las competencias y habilidades necesarias puede tener especial incidencia en los servicios públicos más básicos y sensibles para la población: educación, sanidad y servicios sociales. En este sentido, es especialmente ilustrativo y preocupante que, en un 26% de ayuntamientos *xarxaCORH*, la media de edad de los profesionales del ámbito educativo se sitúe por encima de los 50 años (Comunitat de Recursos Humans, 2016).

La primera medida que deben impulsar todas las organizaciones públicas es disponer de un correcto diagnóstico que defina claramente cuál es la pirámide de edad de sus empleados públicos, qué puestos de trabajo ocupan quienes van a salir en los próximos años, cuáles de esos puestos son estratégicos y cómo debe llevarse a cabo el proceso de relevo y de gestión o transferencia del conocimiento en caso de ser necesario (Jiménez Asensio, 2018).

La planificación y la preparación de nuestra organización para afrontar estos cambios resultarán fundamentales para su futuro: la **gestión estratégica de las vacantes** y el **diseño de procesos de transferencia del conocimiento** son herramientas que, sin duda, jugarán un papel clave.

Desarrollar procesos de creación y gestión del conocimiento resulta indispensable para promover la transferencia de conocimientos entre generaciones con diferente nivel de experticia, consiguiendo beneficios para

los implicados, las organizaciones y la misma sociedad. Para ello, se pueden articular distintas estrategias en función del contexto y los objetivos que se prioricen en la organización: identificar el conocimiento, crear conocimiento, almacenar el conocimiento o compartir y utilizar el conocimiento (Gairín, 2018).

Una de las estrategias que se está aplicando en algunos ayuntamientos de la provincia de Barcelona son los programas de **'Mentoring'**, con los que se busca poder compartir y utilizar el conocimiento de aquellas personas con más recorrido. Así pues, estas personas que ocupan puestos de trabajo clave de la organización y con conocimientos específicos relevantes, que están a punto de jubilarse, transfieren su conocimiento a la persona que los/las sustituirá. Esta iniciativa busca apoyar al trabajador/a que se incorpora, mejorando la competitividad y la transmisión intergeneracional de conocimiento, a la vez que aumenta la motivación de las personas que se jubilarán en pocos años, ya que supone un reconocimiento profesional de su trabajo y trayectoria (Gairín, 2018).

Cabe destacar, en este sentido, iniciativas como la impulsada por el ayuntamiento de Mollet del Vallès que, desde hace unos años, se encuentra inmerso en un proyecto de gestión del cambio en la organización, desde una clara visión transversal y proactiva, y que tiene por objetivo anticiparse a los retos que tiene planteados, como la implantación de la administración electrónica, el envejecimiento de la plantilla de personal o la necesidad de mejorar la tecnificación de ciertos colectivos de empleados/as. Entre otras medidas, destaca una iniciativa de «desvinculación progresiva de los trabajadores/as», que pretende facilitar y acompañar la salida de los/as profesionales que dejarán la organización a corto /medio plazo a través de una estrategia de *mentoring* o acompañamiento dirigida a las personas que los/as sustituirán (Ayuntamiento de Mollet del Vallès, 2017).

Otra experiencia que cabe tener en consideración es la desarrollada por el Instituto Andaluz de Administración Pública a través del proyecto TRANSFER para la Transferencia de Conocimiento en el puesto de trabajo. El objetivo de esta iniciativa es favorecer la transferencia del máximo conocimiento posible adquirido en el puesto de trabajo a lo largo del tiempo, por parte de aquellas personas que tienen la certeza de obtener una plaza diferente en un concurso de traslado, disminuyendo, por tanto, el impacto global en la productividad de la unidad que abandona (Instituto Andaluz de Administración Pública, 2017).

Sin duda, **el envejecimiento de nuestras plantillas supone un gran reto, pero también es una oportunidad muy importante de cambio y regeneración, de rediseñar nuestra estructura organizativa y de pue-**

tos de trabajo. Es un buen momento, por ejemplo, para preguntarnos si debemos mantener intactos todos los puestos de trabajo vacantes, si queremos mantener tantos puestos de trabajo de carácter instrumental y de bajo nivel técnico, o si, por lo contrario, queremos avanzar hacia una administración más basada en el conocimiento, la polivalencia y el valor añadido.

## 2.4. Plantillas de personal poco tecnificadas

La creciente complejidad a la que se enfrentan las administraciones públicas pone de relieve la necesidad de tecnificar las plantillas y de dotarse de talento especializado y cualificado. Una elevada preparación y conocimiento muy especializado deberán ser factores clave en la ocupación pública, como ya sucede en la mayoría de las administraciones públicas internacionales (Losada, 2017).

Por este motivo, el cuarto reto planteado es el escaso nivel de tecnificación en las plantillas de personal de las administraciones públicas locales. Concretamente, el índice de tecnificación<sup>1</sup> medio de las plantillas de personal de los ayuntamientos de la provincia de Barcelona se sitúa en un 26% (Comunitat de Recursos Humans, 2016); valor relativamente bajo si tenemos en cuenta, por ejemplo, que el índice de tecnificación en la Administración General del Estado se sitúa en un 32% (Mapelli, 2017).

La tabla 4.1 nos muestra los resultados de los índices de tecnificación de la provincia de Barcelona por tramos poblacionales, y observamos como son los ayuntamientos de municipios más grandes (los de más de 12.000 habitantes), los que disponen de más recursos técnicos.

Tabla 2

### Índice de tecnificación de la plantilla de personal de los ayuntamientos, por tramos poblacionales

Ayuntamientos por tramos poblacionales	Índice de tecnificación de la plantilla
Más de 12.000 habitantes	28%
De 2.000 a 12.000 habitantes	23%
Menos de 2.000 habitantes <sup>2</sup>	18%

Fuente: Comunitat de Recursos Humans (2016). *Análisis de las plantillas de personal de los ayuntamientos de la provincia de Barcelona*. Diputació de Barcelona.

Otro dato significativo es la elevada presencia de algunos puestos de trabajo en las estructuras organizativas de los ayuntamientos. Si nos fijamos en los puestos de trabajo que son más numerosos en las plantillas de personal, observamos que éstos son: los de administrativo, auxiliar administrativo, peón y oficial 1.º; es decir, puestos de trabajo base y no tecnificados. De hecho, el conjunto de estos cuatro puestos de trabajo representan ya, por sí solos, el 25% del total de puestos de las plantillas de los ayuntamientos que conforman los ayuntamientos de la *xarxaCORH* (Comunitat de Recursos Humans, 2017).

Esta realidad muestra un desajuste evidente entre la estructura de puestos de trabajo existente en nuestras organizaciones y el nuevo modelo de Administración Pública que demanda el contexto actual, caracterizado por un cambio en las relaciones con la ciudadanía, una demanda de servicios cada vez más específicos y personalizados, mayor flexibilidad y polivalencia funcional, entre otros factores. La composición actual de nuestras administraciones públicas difícilmente podrá dar respuesta a estos desafíos.

## 2.5. Elevada temporalidad de las plantillas de personal

El quinto reto identificado es la elevada temporalidad de las plantillas de personal.

En el ámbito nacional, la tasa de trabajadores en el sector público con contrato temporal se sitúa en el 25%. En términos absolutos, actualmente hay 3.117.800 trabajadores públicos y 777.100 de ellos lo hacen mediante un contrato temporal.

Por lo que respecta a la temporalidad de los contratos en las administraciones del resto de territorios del Estado, encabezan la lista País Vasco, con el 35% por ciento, y le siguen Extremadura (34%), Baleares (33%) y Asturias (30%). En el lado contrario, registrando las tasas más bajas, están Galicia (24%), Aragón (24%), Andalucía (22%), Castilla y León (22%) y Madrid (19%). En el caso de la Generalitat de Catalunya, la temporalidad alcanza un 27% (Randstad, 2018).

En los ayuntamientos de la *xarxaCORH*, el índice de temporalidad<sup>3</sup> se sitúa en un 26% (Comunitat de Recursos Humans, 2016; Generalitat de Catalunya, 2016).

Este índice ha tendido al alza en los últimos años como consecuencia de la limitación<sup>4</sup> generalizada en las Ofertas Públicas de Empleo; restricción que se ha mantenido hasta el 2017.

Estas limitaciones en la incorporación de nuevo personal fijo provocaron que, durante este periodo, muchas administraciones optaran por cubrir sus necesidades de

personal de forma no definitiva, provocando así un incremento en el índice de temporalidad de las plantillas.

Esto significa que probablemente las administraciones locales tengan mucha temporalidad estructural, es decir, una gran cantidad de personal temporal que está realizando tareas de carácter estructural en la organización. Esta elevada temporalidad apunta a una provisionalidad no querida ni exigida por el servicio público, sino que responde a requerimientos de la política presupuestaria (Losada, 2017).

Otra variable que nos aporta evidencia del reto en cuestión es el **alcance de esta temporalidad**, es decir, el análisis de cuánto y cómo se prolonga en el tiempo esta situación en las plantillas de personal de los ayuntamientos. Observamos que **la antigüedad media de un/a empleado/a que no tiene plaza en propiedad en los ayuntamientos de la *xarxaCORH* es de 7 años**. Este resultado es coherente si tenemos en cuenta que fue a finales del año 2012 cuando se limitó de forma más estricta la convocatoria de nuevas plazas en la Oferta Pública de Empleo.

No obstante, también se ponen de relieve ciertas carencias ya existentes antes de las mencionadas restricciones —de planificación en los servicios públicos y de recursos—, por parte de los responsables, orientados al corto plazo, y acostumbrados a la «gestión por capas»: cada nuevo servicio conlleva nueva incorporación de personal, sin poner en relación las nuevas demandas con la plantilla y la oferta de servicios preexistente (Cuenca, 2017).

También se observa que son los ayuntamientos más grandes —en términos de población y plantilla— los que disponen de más capacidad, recursos y herramientas para limitar la prolongación en el tiempo de la temporalidad de sus plantillas (que se sitúa en los 6 años de media), mientras que los ayuntamientos más pequeños se ven afectados en mayor medida por la temporalidad de sus plantillas (que alcanza los 8 años de media) (Comunitat de Recursos Humans, 2017).

## 2.6. Baja presencia femenina en puestos de responsabilidad

El siguiente reto está relacionado con el índice de presencia femenina en nuestras organizaciones. De promedio, el **50% de las plazas de los ayuntamientos de la *xarxaCORH* están ocupadas por mujeres**. Por tanto, se observa, en términos generales, un acceso igualitario a la función pública.

No obstante, cabe destacar que, analizando los datos del conjunto de administraciones públicas españolas, las mujeres representan, de media, un 60% del total de empleados/as públicos/as. En el caso de la admi-

nistración de la Generalitat de Catalunya, vemos que el porcentaje de ocupación femenina asciende, según datos del año 2015, a un 66%; valores, por tanto, significativamente superiores a los de *la xarxaCORH* (Ministerio de política territorial y función pública, 2018; Generalitat de Catalunya, 2016).

Además, en lo que se refiere a los puestos de mando, aunque **las mujeres** representan la mitad de las plantillas de los consistorios, **éstas ocupan únicamente un 43% de los puestos directivos y de mando**.

Esta situación se agrava si analizamos qué tipo de puestos de mando y de responsabilidad están ocupados por mujeres y por hombres. En este caso, tomamos como referencia el **índice de tecnificación de los puestos de mando**, el cual se sitúa en un 65%, y nos preguntamos: ¿cómo se distribuye este porcentaje entre hombres y mujeres?

La realidad es que el 36% de los puestos de mando tecnificados están ocupados por hombres, mientras que si nos fijamos en los **puestos de mando tecnificados ocupados por mujeres**, el índice se reduce de forma significativa hasta un 29%. Se confirma, pues, la existencia en las administraciones públicas locales de **barreras invisibles que limitan el acceso del colectivo femenino a los cargos de más responsabilidad** (el también denominado «techo de cristal»).

Vale la pena también prestar especial atención al **grado de presencia femenina por ámbitos de prestación de servicios**, tal como muestra el gráfico 4.

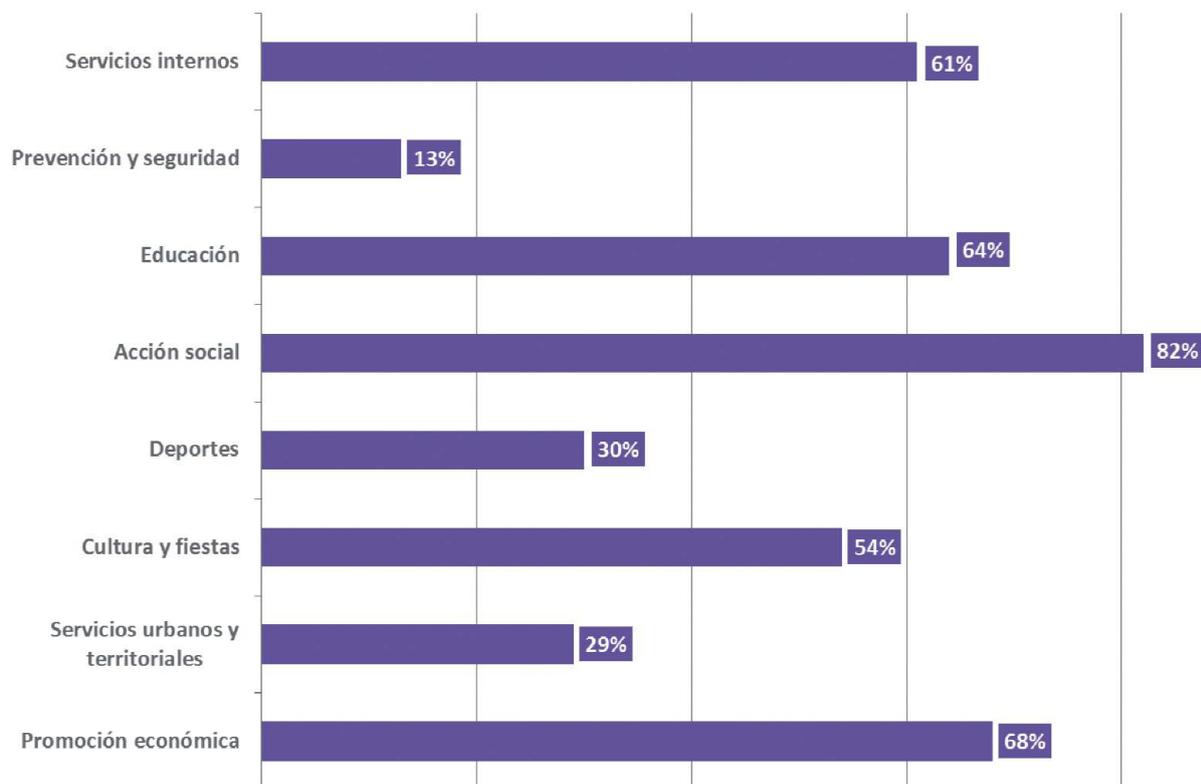
En este sentido, observamos cómo el 82% de las personas que trabajan en el ámbito de acción social son mujeres. En el otro extremo, cabe destacar el ámbito de prevención y seguridad, sector conformado básicamente por los cuerpos de la policía local y tradicionalmente muy masculinizado, que cuenta únicamente con un 13% de presencia femenina.

Desde el punto de vista instrumental, esta situación puede tener importantes consecuencias: la falta de acceso de determinados grupos a las administraciones puede conllevar unas políticas de menor calidad o más alejadas de la ciudadanía —ya que pueden ignorarse las visiones, expectativas, necesidades e intereses de una parte de la población— (Alfama; Alonso, 2015).

Ante estos datos, cabe recordar que, ya en el año 2007, el Estatuto Básico del Empleado Público recogió de forma expresa y clara la necesidad de adoptar, por parte de las administraciones públicas, medidas contra la discriminación y la necesidad de elaboración y aplicación de planes de igualdad. No obstante, **únicamente un 58% de los ayuntamientos de la *xarxaCORH* habían implementado herramientas de este tipo en el año 2016** (Comunitat de Recursos Humans, 2016).

Gráfico 4

Índice de presencia femenina por ámbitos de prestación de servicios



Fuente: Comunitat de Recursos Humans (2017). Análisis de los indicadores de gestión de recursos humanos de los ayuntamientos de la xarxaCORH. Diputació de Barcelona.

## 2.7. Compleja gestión del colectivo policial

El análisis de la policía local, atendiendo a la dimensión y singularidades de este colectivo en los ayuntamientos, resulta clave para comprender el rumbo que toman determinadas políticas de recursos humanos municipales. De aquí que el séptimo reto que planteamos se centre precisamente en la complejidad de la gestión del colectivo policial.

Las Policías Locales son, en número, la segunda fuerza de seguridad con implantación en el Estado, con 72.661 efectivos, por detrás de la Guardia Civil (76.595 efectivos). Si se analiza el número de Policías Locales por Comunidades Autónomas, destaca Andalucía con 12.464, seguido por Madrid (12.149) y Catalunya (11.000). Sin embargo, aunque el Cuerpo de Policía Local es la segunda fuerza de seguridad con implantación en España, se observa que no hay un marco normativo común para todas las Comunidades Autónomas (Sánchez *et al.*, 2017).

En Catalunya, el marco legal determina que todos los municipios de más de 10.000 habitantes tienen la potestad, que no la obligación, de crear un cuerpo de policía local. Actualmente, todos los municipios que superan esta población en Catalunya tienen policía local y algún otro de menor dimensión, por autorización excepcional del Departament d'Interior. En otras palabras, el 90% de la población catalana tiene un cuerpo de policía local en su municipio (Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya, 2016). De hecho, Catalunya es la segunda Comunidad Autónoma con mayor número de policías locales del Estado (Sánchez; Mora; Ortiz de Urbina, 2017).

Si nos centramos en el caso concreto de la provincia de Barcelona, la policía local representa, de promedio, un 18% de las plantillas de los ayuntamientos (Comunitat de Recursos Humans, 2016).

Más allá de la importancia cuantitativa del cuerpo policial, las causas de la compleja gestión de este colec-

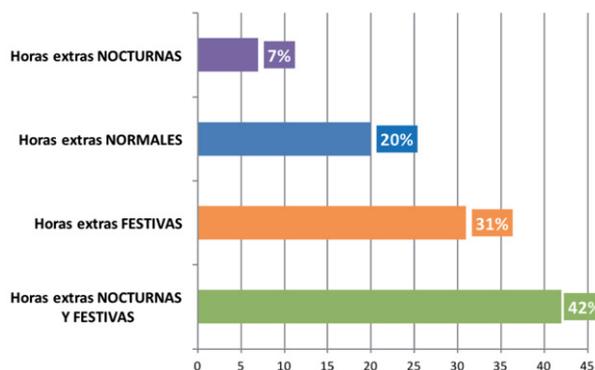
tivo hay que buscarlas, como veníamos diciendo, en sus singularidades:

- Uno de los primeros «puntos críticos» que un responsable de recursos humanos debe afrontar es la **organización horaria del cuerpo policial**, la cual está basada en una serie de variables (turnos, cuadrantes, ciclos de trabajo, etc.) (Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya, 2016), que conllevan una lógica y distribución del tiempo de trabajo diferenciada a la del resto de colectivos del ayuntamiento y de la que se derivan importantes consecuencias en la calidad y coste del servicio.
- Muy relacionado con este aspecto, disponemos de numerosas evidencias de que la policía local es el colectivo que más servicios extraordinarios realiza en un ayuntamiento: mientras que un empleado «tipo» realiza un promedio de 20 horas extras anuales, el valor asciende a **67 horas extras anuales** en el caso de los agentes de policía local (Comunitat de Recursos Humans, 2015).
- Si analizamos qué tipos de servicios extraordinarios está realizando el colectivo policial, observamos como únicamente un **20% de las horas extras que se realizan están catalogadas como «normales»**, mientras que otras modalidades (nocturnas, festivas, festivas y nocturnas...), que conllevan asociadas unas compensaciones económicas más elevadas, tienen un peso mayor (ver gráfico 7.1). Esta situación tiene importantes efectos a nivel económico y retributivo.

- Otro de los aspectos clave es el índice de absentismo: de promedio, el índice de absentismo general de los ayuntamientos se sitúa en un 11%, mientras que el índice de absentismo propio del colectivo policial se sitúa en 4 puntos por encima, alcanzando el 15%. En cualquier caso, si analizamos las causas generadoras de absentismo en los ayuntamientos, se desprende que la principal diferencia entre el absentismo del colectivo policial y el del resto de la organización se basa en la incapacidad temporal.
- Finalmente, otra de las especificidades de este colectivo se refiere a la **percepción de determinados conceptos retributivos** (los también denominados «pluses»: de nocturnidad, de festividad, de peligrosidad, de motorista...), que el resto de los/las empleados/as de la organización no perciben. De hecho, de acuerdo con los datos analizados, la retribución variable de un/a agente de la policía local de la provincia de Barcelona supone un 15% del total anual de sus retribuciones (Comunitat de Recursos Humans, 2015).

Gráfico 5

Distribución de las horas extras realizadas por la policía local de los ayuntamientos de la xarxaCORH durante el ejercicio 2014



Fuente: Comunitat de Recursos Humans (2015). Estudio de ratios del cuerpo de la policía local de los ayuntamientos de la xarxaCORH. Diputació de Barcelona.

Tabla 3

Retribución total anual de distintos puestos de trabajo

Puesto de trabajo	Retribución total anual <sup>5</sup>
Secretario/a	70.354 €
Interventor/a	67.235 €
Director/a de área	61.587 €
Jefe/a de policía local	57.198 €
Inspector/a de policía local	56.716 €
Jefe/a de Gabinete de Alcaldía	50.142 €
Subinspector/a de policía local	49.366 €
Sargento/a de policía local	41.961 €
Arquitecto/a	41.838 €
Ingeniero/a	39.716 €
Caporal de policía local	35.947 €
Agente de policía local	32.423 €
Director/a de guardería	30.032 €
Educador/a social	29.561 €

Fuente: Comunitat de Recursos Humans (2015). Estudio de ratios del cuerpo de la policía local de los ayuntamientos de la xarxaCORH. Diputació de Barcelona / Comunitat de Recursos Humans (2017). Análisis de los indicadores de gestión de recursos humanos de los ayuntamientos de la xarxaCORH. Diputació de Barcelona.

— ¿Qué implicaciones tiene este fenómeno en la estructura salarial del ayuntamiento? La tabla 3 nos muestra la retribución total anual de distintos puestos de trabajo clave de un ayuntamiento y observamos como los puestos de trabajo de la policía local tienen retribuciones superiores a la de otros puestos de trabajo de su mismo subgrupo de clasificación; hasta el punto que, por ejemplo, un/a agente de policía local percibe mayores retribuciones que un/a director/a de guardería municipal o un/a sargento tiene las mismas retribuciones que el/la arquitecto municipal. Este fenómeno desvirtúa la estructura salarial y su equidad interna.

## 2.8. Departamentos de recursos humanos poco dimensionados y poco considerados por la organización

El siguiente reto a considerar se centra en los departamentos de recursos humanos de los ayuntamientos y el papel que éstos juegan en sus organizaciones.

El primer dato que podemos apuntar en este sentido es que los departamentos de recursos humanos se encuentran poco dimensionados en términos de personal. Analizando los datos de los ayuntamientos de la *xarxaCORH*, vemos que, de promedio, cada efectivo que trabaja en el área de recursos humanos del ayuntamiento debe gestionar 54 plazas de plantilla (número considerable, más teniendo en cuenta que este indicador no incluye todos aquellos trabajadores/as del ayuntamiento fuera de plantilla —planes de ocupación, trabajadores/as temporales, estudiantes en prácticas, etc.—) (Comunitat de Recursos Humans, 2017).

Dicho de otro modo, del número total de plazas de los ayuntamientos de mayor tamaño de la provincia de Barcelona, sólo se destina un 1,3% a la gestión de los recursos humanos (Comunitat de Recursos Humans, 2017).

Esta situación se agrava en los municipios de menor tamaño donde encontramos casos, por ejemplo, donde una sola persona debe gestionar desde los aspectos más operativos de la gestión de personal (permisos, licencias, gestión horaria...), hacer frente a procesos de negociación colectiva o gestionar la selección de nuevo personal. Es evidente que esta situación impide el desarrollo de funciones de carácter estratégico.

Es más, si nos fijamos en la composición de las áreas de recursos humanos de los ayuntamientos de la *xarxaCORH* (ver gráfico 8.1), se observa que los

puestos de trabajo de estas áreas están insuficientemente tecnificados: el 60% de las plazas corresponde a los subgrupos C1 y C2 (Comunitat de Recursos Humans, 2017).

Gráfico 6

### Composición por grupos de clasificación de los departamentos de recursos humanos de los ayuntamientos de la *xarxaCORH*



Fuente: Comunitat de Recursos Humans (2017). Análisis de los indicadores de gestión de recursos humanos de los ayuntamientos de la *xarxaCORH*. Diputació de Barcelona.

Ante esta fotografía, vemos como, en muchos casos, los departamentos de recursos humanos de los ayuntamientos siguen concebidos como áreas de gestión de tipo burocrático, centradas en tareas administrativas y de tramitación (la denominada gestión de personal).

No obstante, muchos de los retos que aquí se plantean requieren un cambio a nivel organizacional, que pasa por implementar un sistema racional y técnico de Gestión de RRHH, basado en intervenciones en materia de organización, valoración, evaluación del desempeño, selección y formación del personal (Gorriti, 2018).

La baja tecnificación de los departamentos de RRHH analizados no deja de ser fruto de no haber generado este cambio en las organizaciones, hecho que fomenta la visión cortoplacista en la toma de decisiones.

## 2.9. Necesidad de redefinir el modelo de relaciones laborales

El noveno reto que deben afrontar los ayuntamientos y, en general, todas las organizaciones públicas, está relacionado con la **necesidad de redefinir el modelo de relaciones laborales existente en la Administración Pública**. Este modelo lleva al límite la tensión entre intereses públicos y los representados por los sindicatos, quedando en un segundo término la cultura de la necesaria prevalencia del servicio público. Esto se debe, en parte, al ‘amateurismo’ de muchos directivos/as públicos/as frente al ‘profesionalismo’ sindical. También a la tendencia generalizada de la clase política a, con el fin de mantener la paz social, evitar el conflicto con los agentes sociales, ya que esto puede derivar en huelgas y otras movilizaciones y repercutir sobre los resultados electorales (Losada; Albareda; Longo; Férez, 2017).

De entrada, sabemos que los ayuntamientos están invirtiendo, de promedio, **51 horas anuales a procesos de negociación colectiva con los agentes sociales** (Comunitat de Recursos Humans, 2018). No obstante, más allá de saber cuántos recursos se están invirtiendo en estos procesos, debemos preguntarnos «a qué» se están dedicando estos recursos; dicho en otras palabras: **¿qué se está priorizando en los procesos de negociación colectiva?** Precisamente, la tabla 4 nos muestra la distribución de las horas dedicadas a la negociación colectiva, según la temática tratada.

Tabla 4

### Distribución de las horas dedicadas a la negociación según temática tratada

Temas tratados en las reuniones de negociación	Promedio de los ayuntamientos de la xarxaCORH
Negociación de las condiciones de trabajo	45%
Instrumentos de ordenación de recursos humanos	18%
Seguridad / prevención de riesgos laborales	12%
Desarrollo de personas	9%
Formación	3%
Plan de igualdad	3%
Procesos de selección	2%
Otros	7%

Fuente: Comunitat de Recursos Humans (2018) *Monográfico sobre negociación colectiva de ayuntamientos de la xarxaCORH*. Diputació de Barcelona.

Se observa que, de promedio, casi la mitad del tiempo invertido en negociar (el 45% de las horas), se dedica a tratar temas relativos a las **condiciones de trabajo** de los empleados/as públicos/as; a continuación, los aspectos relativos a los instrumentos de ordenación (RPT, plantillas y otros instrumentos organizativos) tienen un peso de un 18% y la prevención de riesgos laborales supone un 12% del total del tiempo invertido (Comunitat de Recursos Humans, 2018).

En este sentido, es importante destacar que la gran mayoría de los temas referentes a las condiciones de trabajo que se abordan en los procesos de negociación colectiva son **aspectos que ya vienen regulados y definidos por la normativa**; aun así, se observa como los ayuntamientos siguen destinando la mitad de sus recursos a abordarlos. Esta situación acaba desembocando, en muchos casos, en una regulación de las condiciones de trabajo heterogénea, que «in-nova» aspectos más allá de la normativa, excediendo, incluso, los límites legales establecidos.

En este sentido, la tabla 5 muestra cuáles son los temas que se priorizan a la hora de negociar las condiciones de trabajo de los/las empleados/as públicos/as. Constatamos como la **definición de la jornada laboral, la gestión horaria y la regulación de los permisos y licencias** tienen un peso considerable: la negociación de estos aspectos representa un **25% del total del tiempo destinado a la negociación**. De hecho, son aspectos que están permanentemente en debate y sobre las mesas de negociación de los ayuntamientos, a pesar de tratarse de **temas totalmente operativos, que carecen de valor estratégico para la organización y que, en cualquier caso, ya se encuentran regulados**.

Tabla 5

### Distribución de las horas dedicadas a la negociación de las condiciones de trabajo

Temas tratados en las reuniones de negociación sobre condiciones de trabajo	Promedio xarxaCORH
Condiciones retributivas	13%
Calendario laboral / Definición de jornada	13%
Gestión horaria	8%
Mejoras sociales	7%
Permisos y licencias	4%
Régimen disciplinario	1%

Fuente: Comunitat de Recursos Humans (2018). *Monográfico sobre negociación colectiva de ayuntamientos de la xarxaCORH*. Diputació de Barcelona.

El ejemplo paradigmático de esta situación es la definición de la jornada anual de las administraciones públicas, en relación a la cual la normativa es muy clara sobre su definición y cálculo. Aun así, se siguen invirtiendo un 13% de las horas de negociación (unas 7 horas anuales de media) a abordar este tema ¿Con qué resultado?

De acuerdo con datos analizados en el marco de uno de los estudios de la *xarxaCORH*, vemos, por ejemplo, que la jornada teórica anual de los ayuntamientos se sitúa en 1.687 horas, mientras que la jornada efectiva anual<sup>6</sup>, se sitúa en 1.579 horas. Así, de promedio, hay una diferencia de **más de 100 horas anuales entre la jornada que establece la normativa y la jornada que efectivamente acaban realizando los ayuntamientos** (Comunitat de Recursos Humans, 2018).

Parece que los **incentivos positivos** que se están poniendo sobre la mesa en la negociación con los agentes sociales responden, mayoritariamente, a opciones que pasan por **reducir el tiempo de trabajo efectivo de nuestras organizaciones** (concediendo más días de permisos de los que permite la normativa, por ejemplo).

Por el contrario, temas referentes al desarrollo de personas, la formación de los/las empleados/as públicos/as o la configuración de los procesos de selección (temas que, atendiendo a los retos planteados, pueden resultar de gran valor estratégico para los ayuntamientos), tienen, contrariamente a lo deseado, una importancia inferior en los procesos de negociación.

Este escenario lleva a preguntarnos ¿qué se está priorizando y en qué se están basando los procesos de negociación colectiva actuales? ¿Por qué no trabajar y apostar por un modelo de negociación que propicie el cambio, la adaptación e incrementa el valor añadido de nuestras organizaciones?

## 2.10. Formación insuficiente y poco adecuada a las necesidades actuales

El último gran reto identificado es el que hace referencia a la **formación**. El contexto actual y las exigencias, cada vez mayores, de calidad, eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos públicos, hacen más necesaria que nunca la formación o capacitación de los/las empleados/as de nuestra organización, que deben ofrecer respuestas flexibles e innovadoras.

En este sentido, una cuestión fundamental es conocer si los programas de formación están sistemáticamente enlazados con otros programas y actividades de la dirección de personal o si sólo sirven para desarrollar o satisfacer los objetivos personales de los/las trabajadores/as. En otras palabras, las acciones formativas deben orientarse a mejorar las competencias de los/las empleados/as públicos/as para su desarrollo profesio-

nal, pero siempre de acuerdo con las necesidades organizacionales previamente detectadas (se orientarán al desarrollo del puesto de trabajo y no a la persona).

No obstante, en muchas ocasiones, la escasa cultura de la planificación estratégica y la inexistencia de herramientas de análisis de puestos de trabajo o mecanismos de evaluación del desempeño, dificultan enormemente que la formación pueda colocarse al servicio de las necesidades de la organización (Mapelli, 2017).

Con esta reflexión de fondo, y por tanto, siendo conscientes de que lo que realmente importa es saber adecuar la formación a las necesidades de la organización, disponemos de algunos datos (Comunitat de Recursos Humans, 2017), de tipo cuantitativo, que ponen de manifiesto los déficits de los ayuntamientos en este ámbito:

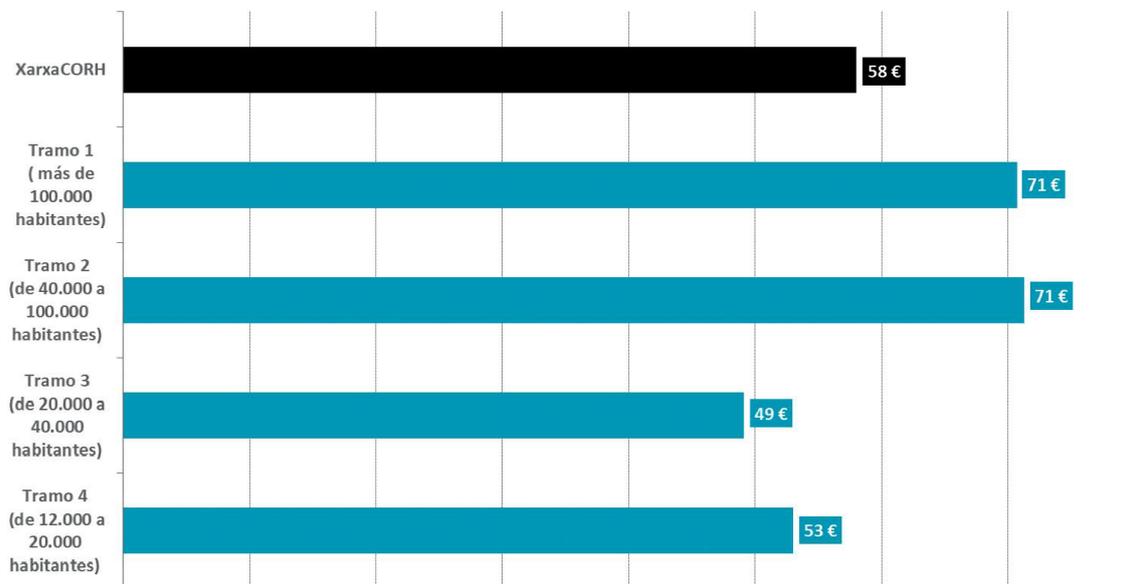
- De promedio, un/a trabajador/a de los ayuntamientos de la *xarxaCORH* recibe **13 horas de formación (incluyendo formación interna y externa) anuales**.
- El porcentaje de efectivos que realizó, como mínimo una acción formativa durante el ejercicio 2016, se sitúa en un **56% de los trabajadores**. En otras palabras, casi la mitad de los/las empleados/as de los ayuntamientos más grandes de la provincia de Barcelona no recibieron ningún tipo de formación en ese periodo.
- Se constata la tendencia de que son los ayuntamientos más grandes, en términos de población, los que tienen más capacidad para formar a más efectivos y durante más horas, tal como muestran los gráficos 7 y 8.

Más allá de estos datos, y de la necesidad generalizada de invertir más recursos en formación, resulta inaplazable adaptar el modelo de formación presente en nuestras organizaciones a las nuevas tendencias en este ámbito. Esto implica, entre otros aspectos, apostar por un aprendizaje más basado en intercambios informales entre profesionales, que ayuden a canalizar y a potenciar el conocimiento existente en los/las profesionales, tanto de una misma organización como entre administraciones.

Adaptar y modernizar el modelo formativo actual implica, por otro lado, ampliar la formación de los/las trabajadores/as públicos desde un enfoque pluridisciplinar, remediando en parte las carencias de una formación demasiado especializada y con poca visión transversal y del global de las problemáticas de la sociedad actual. También resulta necesario ofrecer formación que favorezca determinados comportamientos de los/las empleados/as públicos, tales como la asunción de riesgos y responsabilidades, la gestión de conflictos de intereses contrapuestos o la gestión de equipos diversos y pluridisciplinares (De la Nuez, 2018).

**Gráfico 7**

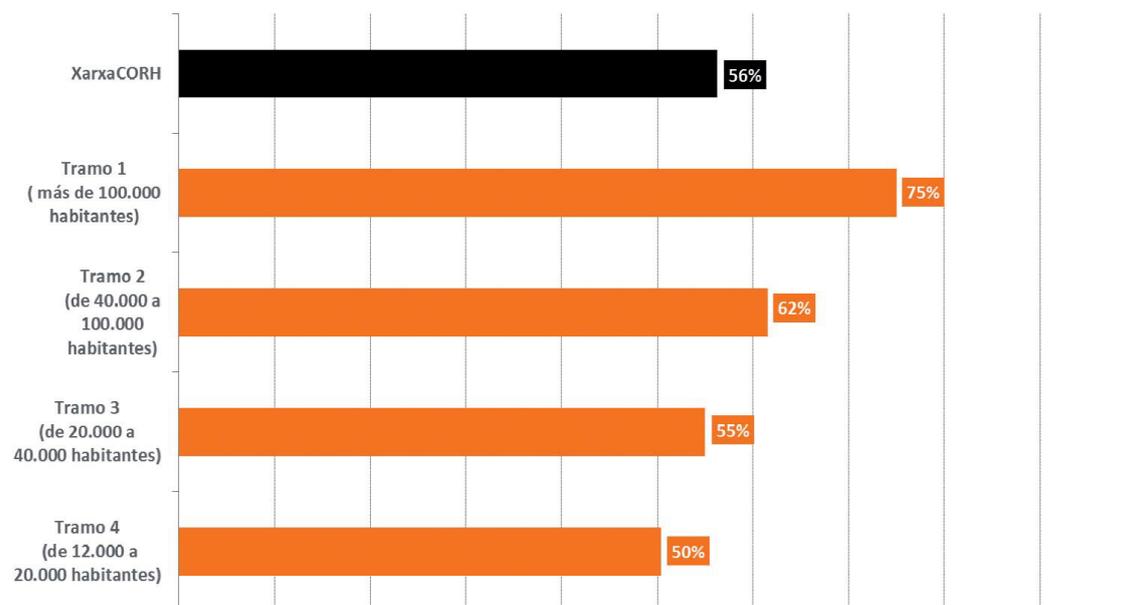
**Coste de la formación por efectivo, por tramos poblacionales**



Fuente: Comunitat de Recursos Humans (2017). Análisis de los indicadores de gestión de recursos humanos de los ayuntamientos de la xarxaCORH. Diputació de Barcelona.

**Gráfico 8**

**Porcentaje de trabajadores que recibieron formación en el ejercicio 2016, por tramos poblacionales**



Fuente: Comunitat de Recursos Humans (2017). Análisis de los indicadores de gestión de recursos humanos de los ayuntamientos de la xarxaCORH. Diputació de Barcelona.

### 3. Consideraciones finales: transformando los retos en oportunidades

El presente artículo pone de manifiesto que la Administración Pública se encuentra en un momento en el que necesita replantear sus estrategias y modelos de trabajo para adaptarlos al entorno resultante de casi 10 años de crisis económica. Si bien es cierto que no podemos cambiar el contexto actual, lo que sí podemos hacer es dotarnos de modelos, recursos y herramientas que aumenten nuestra capacidad de anticipación y de adaptación.

Todos los datos que se han expuesto y analizado constatan que los principales aspectos en los que se centra la gestión actual de los recursos humanos en la administración local son básicamente tareas operativas y de gestión. Resultaría mucho más estratégico, sin embargo, centrar los esfuerzos y recursos en aspectos que aporten mayor valor añadido. Pero para alcanzar este punto resulta indispensable la planificación, entendida como la anticipación de decisiones (Cuenca, 2018).

El cambio de mentalidad y una predisposición muy clara a *hacer pensar* a las organizaciones son los elementos clave para dejar de percibir las como simples maquinarias burocráticas donde la inercia de *hacer lo que toca* se convierte en la norma.

Es necesario *parar máquinas* y hacer un trabajo exhaustivo de análisis previo, contemplando no sólo el momento actual, sino también los escenarios de futuro a los que nos enfrentamos. Sólo así podremos prepararnos para emprender cualquier proyecto y garantizar la mejor prestación de servicios en nuestros municipios, siendo capaces de diseñar estrategias que superen el estricto marco normativo (Cuenca, 2018) y orientadas a la innovación y sean coherentes con los objetivos organizacionales.

Para ello, es necesario disponer de los recursos y herramientas que permitan transformar los desafíos planteados a lo largo de este artículo en oportunidades:

1. Debemos dotar a nuestras organizaciones adecuadamente y sacar el máximo partido de nuestros efectivos.

Una de nuestras estrategias a seguir debe pasar por sacar el máximo partido a los efectivos de los que disponemos. En este sentido, jugarán un papel clave la evaluación del desem-

peño, el diseño de la carrera profesional y la formación continua y adaptada a las necesidades de nuestra organización.

Por otro lado, es necesario impulsar políticas de selección de calidad, que respondan a necesidades específicas de cada realidad y no a roles generalistas. Los procesos selectivos deberían ser utilizados como parte de un sistema integrado de organización y gestión de la diferencia (Gorriti, 2018).

Si queremos una Administración Pública más moderna, se deben reformar los sistemas de selección introduciendo pruebas con carácter previo de evaluación de capacidades y habilidades de los/las candidatos/as, siendo conscientes que la formación que se sigue recibiendo en nuestros centros educativos se sigue basando mayoritariamente en la adquisición del conocimiento. En este sentido, la Administración tiene un papel clave en la formación que puede proporcionar a lo largo de este proceso selectivo previo para suplir en la medida de lo posible esas carencias (de la Nuez, 2018).

2. Aplicar criterios objetivos y claros que nos permitan gestionar de forma eficiente la dualidad de regímenes jurídicos en nuestras organizaciones.

El personal laboral representa, de media, un 60% de las plantillas de personal de los ayuntamientos analizados, mientras que el personal funcionario representa un 40%. La coexistencia de estos dos regímenes jurídicos añade especial complejidad a la gestión de los recursos humanos en el mundo local. La situación se agrava ante la inexistencia, en demasiadas ocasiones, de un criterio objetivo para definir un puesto de trabajo como laboral o funcionario.

Ante esta situación, debemos apostar por la adopción de criterios objetivos, estratégicos y claros en la definición y descripción de los puestos de trabajo como personal laboral o personal funcionario. En cualquier caso, deberían ser las funciones del puesto las que definen su naturaleza y no el tipo de relación jurídica existente entre el/la empleado/la y la Administración (Cantero, 2013).

De hecho, este ejercicio de análisis de los puestos de trabajo de nuestra organización deviene especialmente necesario en un momento donde se prevé un gran volumen de jubilaciones en las administraciones públicas, debiendo aplicar éstos criterios en los puestos vacantes que se generen.

3. **Anticiparnos a las necesidades de personal que tendremos a medio plazo para poder realizar una gestión inteligente de las vacantes.**

Es imprescindible disponer de información que nos permita planificar y anticiparnos a las necesidades futuras de nuestra organización, sin perder de vista el contexto y los cambios que se están produciendo en nuestra sociedad. Probablemente, nuestras necesidades futuras pasan por disponer de personal más tecnificado, polivalente y con nuevas competencias y habilidades.

En este sentido, el estudio demográfico y analítico de nuestra organización que necesariamente deberemos llevar a cabo, tendrá que ir acompañado de un análisis de impacto sobre las nuevas demandas ciudadanas y los perfiles de puestos de trabajo que necesitará *ex-novo* la Administración Pública en los próximos años. Este análisis deberá identificar, asimismo, cuáles de los puestos de trabajo actualmente existentes serán claramente prescindibles y deberían ser amortizados a causa de los procesos de revolución tecnológica y su impacto sobre la entidades públicas en un futuro (Gorriti y Jiménez Asensio, 2018).

Con esta información seremos capaces de conocer qué estructura, qué puestos de trabajo necesita nuestra organización y de cuáles podemos prescindir. Esto nos permitirá alinear el contenido de nuestras ofertas públicas de ocupación con nuestra estrategia organizativa.

4. **Ajustar la estructura de puestos de trabajo al nuevo modelo de Administración que demanda el contexto actual.**

Relacionado con el punto anterior, la baja tecnificación de las plantillas analizadas es un síntoma más del desajuste existente entre la estructura de puestos de trabajo que tenemos en nuestras organizaciones y las nuevas exigencias organizativas que demanda el contexto actual: debemos avanzar hacia una Administración Pública más basada en el conocimiento, especialización y la polivalencia, y no en tareas operativas y de poco valor añadido.

Debemos invertir esfuerzos y recursos en la inevitable y necesaria tecnificación de nuestras plantillas, teniendo en cuenta que las competencias tecnológicas y las titulaciones *STEM* (ciencias, tecnología, ingenierías y matemáticas), serán imprescindibles en la alta función pública a medio plazo (Jiménez Asensio R., 12/01/2018).

5. **Consolidar las plantillas de personal y gestionar estratégicamente la temporalidad.**

Por todos es sabido que, especialmente en la Administración Local, existe un porcentaje muy elevado de empleados no permanentes e incluso de personal fijo que jamás ha superado un proceso selectivo. También es conocido que muchas de estas formas de selección se han basado en procesos muy debilitados a la hora de valorar el mérito y la capacidad, en donde la interferencia sindical es muy intensa pero también lo es la interferencia política o de clientelismo personal o incluso vecinal, en el caso de los ayuntamientos.

Entre los años 2012 y 2016, la Ley de Presupuestos señaló más requisitos que incrementaron las exigencias para incorporar personal laboral temporal e interino fijadas por el EBEP, flexibilizándose a partir del 2017. Sin embargo, los conceptos jurídicos indeterminados (excepcionalidad, interés público, necesidad inaplazable, servicios esenciales, etc.) han dado pie a bolsas de interinos prácticamente indigeribles en términos de normalidad (Boltaina, 2018).

Es el momento de empezar a planificar el contenido de nuestras Ofertas Públicas de Empleo y estabilizar nuestras plantillas ajustándolas, previamente, a nuestras necesidades organizativas. Tenemos una gran oportunidad para llevar a cabo este proceso estratégico y prepararnos para todos los retos a los que nos enfrentamos.

6. **Fomentar acciones que aumenten la presencia femenina en los puestos de responsabilidad en la organización.**

Como apuntábamos líneas arriba, existen dos grandes retos que las administraciones públicas deben afrontar en relación a los indicadores de paridad: en primer lugar, la existencia del *techo de cristal* que dificulta al colectivo femenino acceder, en condiciones de igualdad, a puestos de mando y de responsabilidad en los ayuntamientos. En segundo lugar, vemos que hay ámbitos de prestación de servicios que se encuentran prácticamente masculinizados (como es el caso de la policía local, por ejemplo) y, en cambio, los puestos de trabajo de ámbitos de carácter más asistencial y relacionados con cuidado a terceros (como es el caso de los servicios sociales), están básicamente ocupados por mujeres.

Ante esta situación, será necesario que las administraciones implementen todos aquellos instrumentos que tengan a su alcance para hacer frente a estos sesgos, apostando por medidas de discriminación positiva, especialmente

en aquellos ámbitos donde, tradicionalmente, la presencia femenina ha sido y es inferior.

Existen experiencias interesantes en este sentido y en colectivos donde tradicionalmente su composición ha sido mayoritariamente masculina, como la llevada a cabo por el Ayuntamiento de Valencia (Navarro, 01/05/2018) o el Gobierno Vasco con la policía local y la Ertzaintza (Borra, 27/04/2016) respectivamente.

**7. Concebir el área de recursos humanos como el elemento clave para impulsar el cambio organizacional.**

Son nuestras propias organizaciones las que no reconocen la figura del director/a de recursos humanos como un elemento clave en la estrategia interna. Más allá del puro análisis cuantitativo de los efectivos que existen en las áreas de recursos humanos o de su perfil técnico, debemos reivindicar el papel estratégico de las áreas de recursos humanos como un elemento clave para el cambio organizacional y la superación de los desafíos expuestos.

La gestión pública de recursos humanos tiene como fin proveer a la organización administrativa de las capacidades necesarias, de las personas con los conocimientos, las destrezas, las habilidades y las actitudes necesarias en el lugar y momento demandados; de asegurar el talento que necesita la organización pública actuando mediante los subsistemas de reclutamiento, formación, carrera y política retributiva (Cuenca, 2018).

La gestión pública de recursos humanos requiere una visión global de la organización y debe estar alineada con los objetivos de la misma. En la actualidad, no solamente se carece de esta visión global, sino que la función de recursos humanos no tiene este papel estratégico tan necesario, siendo ésta una de las principales patologías de nuestras organizaciones.

**8. Redefinir el modelo de relaciones laborales.**

¿Qué estamos priorizando y en qué estamos basando los procesos de negociación colectiva? Lo cierto es que tenemos herramientas suficientes para poder actuar de forma mucho más estratégica.

Los sindicatos se rigen, mayoritariamente, por una lógica incrementalista que, en muchas

ocasiones, se aleja de la perspectiva de eficiencia en la gestión de los recursos públicos. Los líderes políticos han sido cómplices de esta situación para salvaguardar la paz social y minimizar los efectos en los resultados electorales.

Es necesario empezar a cambiar las cosas y abordar, desde una lógica de la corresponsabilidad y suma y no de confrontación, aquellos elementos que aporten una mayor flexibilidad y eficiencia en la Administración pública. ¿Tenemos que seguir negociando cuántos días de asuntos personales tienen los/las empleados/as de nuestra organización, siendo un aspecto que viene ya regulado por la normativa? Seamos eficientes.

**9. Fomentar el intercambio de prácticas y aprendizaje informal.**

Debemos tener una idea clara sobre a quién y en qué estamos formando. Cada administración tiene sus propias necesidades, preguntémonos en cada acción: ¿Para qué y cómo?

Sabemos que la formación tradicional, aun siendo necesaria, es cada vez más insuficiente para capacitar a los profesionales a dar respuestas a las situaciones que se les plantean diariamente en su trabajo. Cada vez tenemos más evidencias de que esta formación más convencional se tiene que complementar con el intercambio y aprendizaje informal que se produce fuera de las aulas entre profesionales. De hecho existen ya muchas experiencias, como las comunidades de práctica, orientadas a canalizar, vehicular y gestionar este conocimiento y experticia existente en las organizaciones y que acumulan los empleados/as a partir de sus experiencias. La colaboración entre administraciones es, a su vez, una herramienta clave para poder afrontar los retos aquí descritos.

La CORH es un claro referente en este ámbito, ofreciendo a los/las responsables de recursos humanos una plataforma donde aprender con y de los otros, compartir información, crear conocimiento y así formarse, capacitarse y dotarse de herramientas que los/las conviertan en profesionales mejor preparados/as, y como consecuencia, contribuir a que las organizaciones sean más fuertes técnicamente y que puedan afrontar mejor todos los retos que se plantean.

## 4. Bibliografía

- Alfama, E; Alonso, A. (2015). Las políticas de género en la administración pública. Una introducción. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 8, 24-41.
- Ayuntamiento de Mollet del Vallès (2017). *Acord de condicions per al personal funcionari de l'Ajuntament per al període 2017-2020*.
- Boltaina, X. (2018). Los procesos selectivos 'blandos', y sus efectos sobre la profesionalización del empleo público. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, n.º especial 2, 140-155.
- Borra, C. (2016, abril 27). La nueva ley de policía regula el incremento de mujeres en la ertzaintza. Noticias de Gipuzcoa. Recuperado de: <https://www.noticiasdegipuzkoa.eus/2016/04/27/politica/la-nueva-ley-de-policia-regula-el-incremento-de-mujeres-en-la-ertzaintza>
- Cantero, J. (2013). Criterios para la clasificación del empleado público: ¿funcionario o laboral? *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 5, 82-99.
- Comunitat de Recursos Humans. (CORH). (2014). *Análisis de los indicadores de gestión de recursos humanos de los ayuntamientos de la xarxaCORH*. Informe de resultados del ejercicio 2013. Informe interno de la CORH: no publicado.
- Comunitat de Recursos Humans (CORH). (2015). Estudio de ratios del cuerpo de la policía local de los ayuntamientos de la xarxaCORH. *Informe de resultados del ejercicio 2014*. Informe interno de la CORH: no publicado.
- Comunitat de Recursos Humans (CORH). (2016). *Análisis de las plantillas de personal de los ayuntamientos de la provincia de Barcelona*. Informe interno de la CORH: no publicado
- Comunitat de Recursos Humans (CORH). (2016). *Análisis de los acuerdos de condiciones de trabajo y convenios colectivos de los ayuntamientos de la xarxaCORH*. Informe de resultados del ejercicio 2016. Informe interno de la CORH: no publicado.
- Comunitat de Recursos Humans (CORH). (2016). *Mono-gráfico sobre definición y cálculo de la jornada de los ayuntamientos de la xarxaCORH*. Informe interno de la CORH: no publicado.
- Comunitat de Recursos Humans (CORH) (2017). *Análisis de los indicadores de gestión de recursos humanos de los ayuntamientos de la xarxaCORH*. Informe de resultados del ejercicio 2016. Informe interno de la CORH: no publicado.
- Comunitat de Recursos Humans (CORH) (2018). *Mono-gráfico sobre negociación colectiva de ayuntamientos de la xarxaCORH*. Informe interno de la CORH: no publicado.
- Cuenca, J. (2017). La temporalidad en el empleo público local: estrategias para su reducción tras el acuerdo para la mejora del empleo público. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 12, 54-67.
- Cuenca, J. (2018). Instrumentos de planificación de recursos humanos y selección: ¿cambio de paradigma? *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, Núm. Especial 2, 52-65.
- De la Nuez, E. (2018). Acceso a la función pública: atraer talento y cambiar el modelo. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, Núm. Especial 2, 86-97.
- Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya. (2016). Informe anual de les policies locals de Catalunya. Recuperado de: [http://interior.gencat.cat/ca/arees\\_dactuacio/policia/coordinacio\\_de\\_la\\_policia\\_de\\_catalunya/coordinacio\\_en\\_linia/](http://interior.gencat.cat/ca/arees_dactuacio/policia/coordinacio_de_la_policia_de_catalunya/coordinacio_en_linia/)
- Gairín, J. (2017). Creación y gestión del conocimiento intergeneracional. Reflexiones y propuestas. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, Núm. especial 1, 42-59.
- Generalitat de Catalunya (2016). *Sistema d'indicadors d'Ocupació Pública*. Recuperado de: <http://siop.gencat.cat/>
- Gorriti, M. y Jiménez Asensio, R. (2018, septiembre 25). Mantener o transformar (gestión inteligente de vacantes en el empleo público futuro). [Entrada blog]. Recuperado de: <https://rafaeljimenezasensio.com/2018/09/25/mantener-o-transformar-gestion-inteligente-de-vacantes-en-el-empleo-publico-del-futuro>
- Gorriti, M, Jiménez Asensio, R. (2016, noviembre, 7). ¿Marchitar o florecer? La función pública ante el reto de su descapitalización por el envejecimiento de las plantilla. [Entrada blog]. Recuperado de: <https://novagob.org/amarchitar-o-florece-la-funcion-publica-ante-el-reto-de-su-descapitalizacion-por-el-envejecimiento-de-las-plantillas/>
- Gorriti, M. (2016). Funcionarios y laborales: criterios para su decisión organizativa. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 11, 94-111.
- Gorriti, M. (2018). Innovar en selección desde la evidencia empírica y las nuevas competencias. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, Núm. Especial, 66-85.
- Gorriti, M. (2018). Gestión de Recursos Humanos: La gestión eficaz de la diferencia. *Consultor de los ayuntamientos y los juzgados*, n.º 1 (Extra), 55-67.
- Instituto Andaluz de Administración Pública (2017). Proyecto TRANSFER para la transferencia de conocimiento en el puesto de trababajo. Recuperado de: <http://www.juntadeandalucia.es/iaapinstitutodeadministracionpublica/servlet/descarga?up=114733>
- Instituto Nacional de Administración Pública (29.08.2016). La mayoría de funcionarios ya tiene 50 años. *La Administración al Día*. Recuperado de 29 agosto 2016, de <http://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1506547>

Jiménez Asensio, R. (2018). «Repensar» la selección de empleados públicos: momento actual y retos de futuro. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, Núm. Especial 2, 8-29.

Jiménez Asensio, R. (2018, junio 12). Mérito y capacidad en el acceso al empleo público. [Entrada blog]. Recuperado de: <https://rafaeljimenezasensio.com/2018/06/12/merito-y-capacidad-en-el-acceso-al-empleo-publico/>

Losada, C. (2017). Aproximación a un diagnóstico y sugerencias de mejora del empleo público en España. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 13, 8-25.

Losada, C., Albareda, A., Longo, F., Férez, M. (2017). *El empleo público en España: desafíos para un estado democrático más eficaz*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.

Mapelli, C. (2017). Reforma de la función pública estatal. Algunas propuestas para el debate. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 13, 26-43.

Ministerio de Política Territorial y Función Pública (2018). *Boletín estadístico del personal al servicio de las Administraciones Públicas. Registro central de personal. Enero 2018*. Recuperado de: [http://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/CDI/Empleo\\_Publico/Boletin\\_rcp/bol\\_semestral\\_201801\\_completo.pdf](http://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/CDI/Empleo_Publico/Boletin_rcp/bol_semestral_201801_completo.pdf)

Navarro, C. (01/05/2018). *València reservará para mujeres un mínimo del 30% de las nuevas plazas de Policía Local*. El diariocv.es. Recuperado de: [https://www.eldiario.es/cv/Valencia-plazas-policia-mujeres\\_0\\_726177728.html%20http://ademuzdiario.es/valencia/el-30-de-plazas-de-policia-local-queda-reservada-para-las-mujeres/](https://www.eldiario.es/cv/Valencia-plazas-policia-mujeres_0_726177728.html%20http://ademuzdiario.es/valencia/el-30-de-plazas-de-policia-local-queda-reservada-para-las-mujeres/)

PIMEC (2015). *Empleados públicos en Cataluña y España. 2008-2015*. Recuperado de: [https://www.pimec.org/sites/default/files/documents\\_pagines/informes\\_pimec\\_8\\_2015\\_empleados\\_publicos\\_cast\\_observatori.pdf](https://www.pimec.org/sites/default/files/documents_pagines/informes_pimec_8_2015_empleados_publicos_cast_observatori.pdf)

Ramió, C. (18/09/2017). El envejecimiento de los empleados públicos (I). [Entrada blog]. Recuperado de <http://www.administracionpublica.com/el-envejecimiento-de-los-empleados-publicos-i/>

Randstad (2018). *El 24,9% de los trabajadores públicos son temporales, la tasa más elevada desde 2009*. Recuperado de <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-249-de-los-trabajadores-publicos-son-temporales-la-tasa-mas-elevada-desde-2009/>

Sánchez, A., Mora, M., Ortiz-de-Urbina, M. (2017). Procesos de gestión de recursos humanos en la policía local: análisis comparativo de la normativa de aplicación. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 12, 68-89.

## Notas

- 1 El índice de tecnificación mide el porcentaje que supone el personal que pertenece a los subgrupos de clasificación A1 y A2 sobre el total de la plantilla del ayuntamiento.
- 2 No se incluyen en el análisis los municipios de menos de 500 habitantes, puesto que disponen de unas plantillas de personal con muy pocos efectivos, por lo que los resultados del indicador no resultan significativos.
- 3 Mide la proporción de las plazas que se encuentran cubiertas de forma temporal, es decir, las que no se encuentran cubiertas de forma definitiva, pero están ocupadas por algún efectivo.
- 4 Introducida por la Ley 17/2012, de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2013.
- 5 La retribución total anual tiene en cuenta el salario, el complemento de destino, el complemento específico, la productividad (en caso que ésta sea lineal) y las pagas extraordinarias.
- 6 Valor que se obtiene de restar de la jornada teórica anual todos aquellos supuestos que tienen incidencia en el tiempo de trabajo efectivo de los ayuntamientos: días de asuntos propios, días de conciliación, días de libre disposición, bolsas de horas de formación no efectivas, etc.