



**Universidad
Politécnica
de Cartagena**

Facultad de Ciencias de la Empresa

**EFECTOS DE LA MODERNIZACIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN LOS AYUNTAMIENTOS:
UN ESTUDIO EMPÍRICO PARA EL CASO ESPAÑOL.**

José Serrano Segura

2014



**Universidad
Politécnica
de Cartagena**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA**

**EFFECTOS DE LA MODERNIZACION DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN LOS AYUNTAMIENTOS:
UN ESTUDIO EMPÍRICO PARA EL CASO ESPAÑOL**

José Serrano Segura

Directora

Dra. Dña. María Isabel Barba Aragón

Coordinador

Dr. D. Ángel Rafael Martínez Lorente

2014

La realización de toda tesis doctoral, no cabe duda, supone un gran esfuerzo, más si cabe como en el caso del doctorando que escribe éstas líneas, cuando ha tenido que combinar, al margen de las responsabilidades familiares, las obligaciones de su puesto de trabajo como Jefe de Recursos Humanos en el Ayuntamiento de Cartagena, así como las de profesor asociado en materia de recursos humanos tanto en la Universidad Politécnica de Cartagena como en la Universidad de Murcia, lo que ha constituido siempre la razón de ser de esta tesis doctoral, la investigación y profundización en el conocimiento de la materia objeto de mi trabajo del día a día y de mi actividad docente.

El reconocimiento a las personas que dirigen las tesis doctorales por sus grandes aportaciones a la realización de las mismas, ya suele ser un tópico de obligado cumplimiento, pero en este caso no lo es, ya que sin a la participación de la doctora D^a María Isabel Barba Aragón, sencillamente este trabajo que tienen en sus manos nunca hubiera sido posible, su dedicación y disposición así como su incuestionable talla académica, han hecho posible lo que en principio era un simple sueño, que sea hoy toda una realidad.

También quiero mostrar mi gratitud a tantas personas que siempre me han ayudado en mi vida profesional y personal, los amigos y compañeros de verdad son los que han hecho ser de nosotros lo que somos en la actualidad, y yo tengo que decir que he tenido mucha suerte en la vida por haber estado rodeado de personas a las que tengo mucho que agradecer.

A toda mi familia, el punto de apoyo más grande con el que puede contar un ser humano, a ella tengo que agradecerles el cariño, apoyo y comprensión necesarios para abordar una aventura de este tipo, en especial a mi madre, a Concha mi esposa, y a mis hijos, Víctor y Esther.

INDICE

	Página
RESUMEN/ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	3
PARTE PRIMERA: REVISION DE LA LITERATURA	
CAPITULO I: LA GESTION PÚBLICA. PECULIARIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	11
1.1. LA GESTIÓN PÚBLICA.....	12
1.1.1.El modelo tradicional de gestión pública: el paradigma burocrático.....	12
1.1.2. El modelo vigente de función pública en España.....	16
1.1.3. La Nueva Gestión Pública (NGP).....	24
1.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. PECULIARIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA.....	30
1.2.1. Planificación de recursos humanos.....	30
1.2.1.1. Objetivos y proceso de la planificación.....	31
1.2.1.2. La planificación de recursos humanos en la Administración Pública...	32
1.2.2 Contratación de recursos humanos.....	41
1.2.2.1 Objetivos y procesos del reclutamiento, la selección y la socialización...	42
1.2.2.2 Reclutamiento, selección y socialización en la Administración Pública..	43
1.2.3. Formación de recursos humanos.....	45
1.2.3.1 Objetivos y proceso de la formación.....	46
1.2.3.2 La formación de recursos humanos en la Administración Pública.....	47
1.2.4. Carrera profesional.....	48
1.2.4.1. Objetivos y proceso de la carrera profesional.....	49
1.2.4.2. La carrera profesional en la Administración Pública.....	50
1.2.5 Evaluación del rendimiento.....	54
1.2.5.1. Objetivos y proceso de evaluación del rendimiento.....	55
1.2.5.2. La evaluación del rendimiento en la Administración Pública.....	56
1.2.6. Retribución de los recursos humanos.....	58
1.2.6.1. Objetivos y proceso de retribución.....	59
1.2.6.2. La retribución en la Administración Pública.....	60

1.3. CONCLUSIONES DEL CAPITULO.....	63
CAPITULO II: MODERNIZACION DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. REVISIÓN DE LA LITERATURA EMPIRICA.....	69
2.1. LA MODERNIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL.....	71
2.1.1 Situación y perspectivas de la modernización de la Administración Local.....	72
2.1.2. Dificultades y beneficios de la modernización de la Administración Local....	77
2.2. LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA.....	79
2.2.1. Antecedentes de la modernización de la gestión de recursos humanos.....	79
2.2.2. El Estatuto Básico del Empleado Público.....	81
2.3. LA MODERNIZACION DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LOS AYUNTAMIENTOS ESPAÑOLES. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	85
2.3.1. Planificación de recursos humanos.....	89
2.3.2. Selección de recursos humanos.....	91
2.3.3. Desarrollo de recursos humanos.....	93
2.3.4. Evaluación del rendimiento.....	97
2.3.5. Gestión de la retribución.....	100
2.4. CONCLUSIONES DEL CAPITULO.....	104
PARTE SEGUNDA- ESTUDIO EMPÍRICO	
CAPITULO III: ANTECEDENTES Y ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	111
3.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO EMPÍRICO: UN ESTUDIO DE CASOS...113	
3.1.1. Muestra y recogida de información del estudio de casos.....	114
3.1.2. Medición de las variables y análisis de la información del estudio de casos...115	
3.1.3. Resultados del estudio de casos.....	117
3.1.4. Conclusiones del estudio de casos.....	123
3.2. OBJETIVO ESTUDIO EMPÍRICO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS....124	
3.3. MUESTRA Y RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN.....	125
3.3.1. Población.....	125
3.3.2. Recogida de datos.....	126
3.3.3. Muestra definitiva.....	126

3.3.4. Descripción del cuestionario.....	127
3.4. MEDICIÓN DE VARIABLES.....	129
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	132
3.5.1. Análisis estadísticos previos al contraste de hipótesis.....	133
3.5.1.1. Simplificación de los resultados de los ayuntamientos.....	133
3.5.1.2. Fiabilidad y validez de escalas.....	135
3.5.2. Análisis estadísticos para el contraste de hipótesis.....	139
3.5.2.1. Contraste de la hipótesis primera.....	139
3.5.2.2. Contraste de las hipótesis segunda a séptima.....	142
CAPITULO IV: RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	144
4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS AYUNTAMIENTOS.....	146
4.1.1 Antigüedad de los ayuntamientos.....	146
4.1.2. Número y edad de los empleados.....	147
4.1.3. Antigüedad de los empleados.....	148
4.1.4. Población de los ayuntamientos.....	148
4.1.5. Evolución del presupuesto en los ayuntamientos.....	149
4.1.6. Innovaciones producidas últimos 3 años.....	150
4.2. SITUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS AYUNTAMIENTOS.....	152
4.2.1. El departamento de recursos humanos en los ayuntamientos.....	153
4.2.2. Efecto del Estatuto Básico del Empleado Público.....	154
4.2.3. Importancia de la gestión de los recursos humanos en el ayuntamiento.....	155
4.2.4. Aplicación de las prácticas de recursos humanos en los ayuntamientos.....	156
4.2.5. Características de las prácticas de recursos humanos en los ayuntamientos	159
4.2.6. Programas de modernización de recursos humanos en los ayuntamientos....	161
4.3. RESULTADOS ORGANIZATIVOS DE LOS AYUNTAMIENTOS.....	162
4.4. RESULTADOS DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	163
4.4.1. Contraste de la hipótesis primera.....	163
4.4.2. Contraste de las hipótesis segunda a séptima.....	165
4.5. CONCLUSIONES DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	168

CONCLUSIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	182
ANEXO I	209
ANEXO II	215
ANEXO III	220

RESUMEN

Numerosos estudios han demostrado la importancia de los recursos humanos en la creación de una ventaja competitiva sostenible de la empresa. Sin embargo, la mayoría de los estudios que se han desarrollado en España se han centrado en el ámbito privado y muy pocos trabajos han analizado el impacto de la gestión de recursos humanos en el campo de la Administración Pública española. Mientras que en las empresas privadas se está realizando un importante esfuerzo por poner en marcha prácticas de recursos humanos que sirvan para optimizar el rendimiento global, en la Administración Pública éste sigue siendo un tema pendiente y sólo a partir de fechas muy recientes se empieza a hablar de la creación de una administración eficiente y eficaz, reformando sus niveles organizativos y formas de actuación.

Este estudio pone de manifiesto la necesidad de realizar investigaciones en este ámbito, teniendo en cuenta tanto el elevado número de empleados que trabajan en la Administración Pública, como el ingente número de clientes que recurren a sus servicios. Ante esta necesidad, se analiza el efecto que la gestión de recursos humanos tiene sobre los resultados de las Administraciones Públicas, en concreto, sobre las Administraciones Locales.

El trabajo se ha estructurado en dos partes. La primera se puede definir como teórica, en la que se presenta el tema de la gestión y la modernización de la Administración Pública, procediéndose a la revisión de la literatura empírica sobre los efectos de la gestión de los recursos humanos en los resultados organizativos. La segunda, de tipo empírico, donde se realiza un estudio a efectos de comprobar si la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos españoles tiene efectos sobre sus resultados.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones que se derivan de la revisión de la literatura y del estudio empírico. También se exponen algunas recomendaciones prácticas para que los responsables de recursos humanos de los ayuntamientos puedan mejorar la gestión que hacen de los mismos, se incluyen las

principales aportaciones del trabajo, algunas de las limitaciones que presenta y líneas futuras de investigación

ABSTRACT

Numerous studies have demonstrated the importance of human resources in the creation of a sustainable competitive advantage of the Enterprise. However, most of the studies that have been developed in Spain have focused on the field private and few studies have analyzed the impact of the management of human resources in the field of the Spanish public administration. While in private business is being made an important effort to put in place practical human resources that serve to optimize the performance overall, in public administration this is still a pending issue and only from very recently began to speak of "new public management", which seeks the creation of an efficient and effective management reforming its organizational levels and forms of action.

This study highlights the need for research in this area, taking into account both the number of employees working in the public administration, and the huge number of customers who rely on their services. So it focuses, therefore, in analyzing the effect of human resource management on the results of the public administrations, specifically on local authorities.

The work is structured in two parts, one that it can be set as theoretical, which presents the theme of the management and the modernization of the public administration, leading to the review of the empirical literature on the effects of the management of human resources, and other empirical, where is a study for the purpose of checking if resources management human councils Spaniards has effects on its results.

Finally, the main conclusions derived from the review of literature and empirical study, summarizing the most important contributions made, which will identify some of the most important future research lines which are derived from the results of this work are presented.

INTRODUCCIÓN

Desde la década de los noventa el estudio de cómo las prácticas de recursos humanos influyen en los resultados de la empresa se ha convertido en un importante campo de estudio (Russell et al., 1985; Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski et al., 1997; Ichniowski y Shaw, 1999; Ghebreorgis y Karsten, 2007). Un creciente número de trabajos señalan que el uso de una serie de prácticas, entre las que se encuentran procesos rigurosos de reclutamiento y selección de trabajadores, formación, evaluación del rendimiento y gestión de la retribución, pueden mejorar los conocimientos y las habilidades de los empleados de una empresa e incrementar su satisfacción, lo que permitirá retener a los mejores en la empresa y, en definitiva, optimizar los resultados organizativos (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Huselid et al., 1997; Zheng et al., 2006; Lee et al., 2010; Kim y Lee, 2012).

El interés por este tema ha aumentado gracias a los postulados de la teoría basada en los recursos. Este enfoque parte de la idea de que la empresa es un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas y defiende que la diferencia en la rentabilidad de las empresas se debe a sus factores internos y que son éstos, por tanto, las posibles fuentes de ventaja competitiva (Barney 1991; Amit y Schoemaker 1993; Youndt et al. 1996; Barney y Wright 1998; Bae y Lawler 2000). Numerosos estudios, como los de Chen y Huang (2009) o Si y Li (2012), han analizado esta cuestión y han demostrado la importancia de los recursos humanos en la creación de una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Pero para que cualquiera de dichos factores pueda dar origen a una ventaja competitiva sostenible es necesario, según Barney (1991), que reúna cuatro características: debe añadir valor positivo a la empresa, debe ser único o escaso entre los competidores actuales y potenciales, debe ser imperfectamente imitable y no debe poder ser sustituido por otro recurso.

Numerosos estudios, tales como los de Wright et al. (1994), Kamoche (1996), Mueller (1996), Barney y Wright (1998) o Hitt et al. (2001), se han preocupado por esta cuestión y han demostrado la importancia de los recursos humanos en la creación de una ventaja competitiva sostenible de la empresa.

Sin embargo, aunque el análisis del efecto que la gestión de recursos humanos tiene sobre los resultados organizativos es cada vez más amplio, la mayoría de los estudios que se han desarrollado en España se han centrado en el ámbito privado (Aragón et al., 2003; Jerez et al., 2004; Úbeda, 2005; Larraza et al., 2006; Pérez et al. 2006; González, 2008; Quintanilla et al., 2010, Camps y Luna-Arocas, 2012; Barba et al., 2014; Martínez-Jurado et al., 2014). Muy pocos trabajos han analizado el impacto de la gestión de recursos humanos en el campo de la Administración Pública española. Paralelamente, mientras que en las empresas privadas se está realizando un importante esfuerzo por poner en marcha prácticas de recursos humanos que sirvan para optimizar el rendimiento global, en la Administración Pública éste sigue siendo un tema pendiente y sólo a partir de fechas muy recientes se empieza a hablar de “la nueva gestión pública” (NGP), que persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, reformando sus niveles organizativos y formas de actuación, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia (García, 2007; Fernández et al., 2008).

Ambas razones ponen de manifiesto la necesidad de realizar investigaciones en este ámbito teniendo, asimismo, en cuenta tanto el elevado número de empleados que trabajan en la Administración Pública como el ingente número de clientes que recurren a sus servicios.

Este estudio se centra, por tanto, en analizar el efecto que la gestión de recursos humanos tiene sobre los resultados de las Administraciones Públicas, en concreto, sobre las Administraciones Locales. Asimismo, de entre las diversas perspectivas de análisis que existen para investigar el efecto de la gestión de recursos humanos sobre los resultados organizativos, se opta por el enfoque universalista, uno de los más extendidos y aceptados (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996).

El trabajo se ha estructurado en dos partes claramente diferenciadas. Una que se puede definir como teórica y otra de tipo empírico. En la primera se presenta el tema de la gestión pública y la modernización de la Administración Pública. Asimismo, se procede a una revisión de la literatura empírica sobre los efectos de la gestión de los recursos humanos como paso necesario para la formulación de las hipótesis de esta investigación. En la segunda se realiza un estudio empírico, a efectos de comprobar si la

gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos españoles tiene efectos sobre sus resultados.

La primera parte, a su vez, se divide en dos capítulos. En el primer capítulo se presenta el tema de la gestión pública y se expone el modelo de función pública español. Se dedica, asimismo, un apartado a la “nueva gestión pública” exponiendo las razones que han derivado en su formulación y las expectativas depositadas en ella. Para finalizar este capítulo se han analizado las prácticas más usuales que se emplean en la gestión de los recursos humanos en la empresa y en la Administración Pública, poniendo de manifiesto las diferencias que la aplicación de dichas prácticas presenta en la Administración. Esta comparativa muestra, que mientras en las empresas privadas se está realizando un importante esfuerzo por poner en marcha prácticas de recursos humanos que sirvan para optimizar el rendimiento global, en la Administración Pública este sigue siendo un tema pendiente, lo que demuestra la necesidad de realizar investigaciones en este ámbito.

En el segundo capítulo se exponen los esfuerzos de modernización que se están planteando en las corporaciones locales. A continuación, este aspecto de la modernización se aborda centrándolo en el nivel de gestión de recursos humanos. En este contexto se presentan los objetivos que pretende alcanzar el Estatuto Básico del Empleado Público. Posteriormente, se revisa la literatura empírica que analiza los efectos de las distintas prácticas de recursos humanos sobre los resultados organizativos. Para cada una de las prácticas estudiadas en este trabajo, se han revisado tanto estudios que han investigado el impacto de la gestión de recursos humanos en empresas privadas como estudios que han abordado este tema en el ámbito público. Esta revisión de la literatura demuestra que, más allá de unos pocos estudios de casos realizados sobre ayuntamientos concretos, existen muy pocas investigaciones que hayan analizado el impacto de las prácticas de recursos humanos en las corporaciones locales españolas.

En la segunda parte de este trabajo se realiza un estudio empírico en el que se contrastan las hipótesis derivadas de la revisión de la literatura realizada anteriormente. Esta parte, a su vez, está compuesta por dos capítulos.

En el tercer capítulo, como antecedente del estudio empírico, se muestran los resultados de un estudio de casos desarrollado sobre varios ayuntamientos de la Región de Murcia. Asimismo, se recogen los aspectos metodológicos del estudio empírico. En concreto, se recopilan las hipótesis de investigación, se describe la muestra que se va a utilizar y el proceso de recogida de información empleado, se definen variables y medidas utilizadas y se explican los análisis estadísticos efectuados.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados obtenidos en el estudio. En primer lugar, se presentan los análisis descriptivos que se han realizado para conocer, en líneas generales, las características de los ayuntamientos que componen la muestra. A continuación, se exponen los resultados del contraste de las hipótesis.

El trabajo finaliza con un apartado en el que se presentan las principales conclusiones que se derivan de la revisión de la literatura, tanto teórica como empírica y del estudio empírico. Asimismo, se resumen las aportaciones más importantes realizadas y se identifican algunas de las líneas de investigación futura más relevantes que se derivan de los resultados de este trabajo.

PARTE PRIMERA

REVISION LITERARIA

CAPITULO I

*LA GESTIÓN PÚBLICA.
PECULIARIDADES DE LOS
RECURSOS HUMANOS
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*

Esta investigación se centra en analizar el efecto que la gestión de recursos humanos tiene sobre los resultados de las administraciones públicas, en concreto, sobre las corporaciones locales.

Por ello, para contextualizar este trabajo, se ha abordado, en primer lugar el tema de la gestión pública como marco en el que se encuadra la función pública. Se ha explicado el modelo clásico de gestión pública y se ha constatado que el mismo se encuentra actualmente en crisis. Por otro lado, se ha presentado el actual modelo de función pública que existe en España, indicando que, para que exista un correcto funcionamiento, el sistema de gestión de recursos humanos de las administraciones públicas debe ser coherente con el modelo de Estado. Asimismo, se ha expuesto que los cambios recientes producidos en el entorno han generado la necesidad de conseguir una Administración Pública más competitiva, lo que desemboca en la nueva gestión pública que pretende mejorar los servicios públicos basándose, fundamentalmente, en una reducción de costes y un mayor uso de las nuevas tecnologías.

El otro gran epígrafe de este capítulo se dedica a las principales prácticas de recursos humanos. Se exponen los objetivos que pretende alcanzar cada una, así como los procesos que siguen a nivel general. A continuación, para cada actividad se muestran las peculiaridades que su aplicación tienen en la Administración Pública. En concreto, las prácticas analizadas han sido: planificación de recursos humanos, contratación, formación, desarrollo de la carrera profesional, evaluación del rendimiento y retribución.

En las conclusiones del capítulo se valora la gestión de cada una de las prácticas de recursos humanos que se aplican en la Administración Pública y se expone cual es la situación general actual del empleo público en España, motivada por la grave crisis financiera que atravesamos.

1.1. LA GESTIÓN PÚBLICA.

La gestión pública se entiende como un aparato conceptual válido para tomar decisiones acerca de cómo estructurar y dirigir la función pública (Aucoin, 1995). Por su parte, la función pública es la actividad realizada por personas naturales en nombre del Estado cuyo fin es el logro de los fines esenciales del Estado. Según García Trevijano Fos (1971), la función pública es un empleo definido como el conjunto de funciones señaladas por la Constitución, la Ley o el reglamento, que deben ser desempeñadas por una persona natural para atender necesidades permanentes de la administración pública. Por su parte, Rodríguez Libardo (2007) la entiende como el conjunto de relaciones laborales entre el Estado y sus servidores.

Este aparato de políticas que constituyen la gestión pública está basado en ideas teóricas sobre la organización y la gestión que se han establecido como tendencias preponderantes entre los profesionales de la economía y los de la ciencia política (Boston, 1991; Horn, 1995). Según Hood (1994), es un estilo empírico de organización de la función pública ejemplificado en los sectores de la salud y la educación que, además, abarca un amplio espectro de los sistemas gubernamentales de gestión financiera, gestión de personal, contratación y auditoría (Schcik, 1996).

1.1.1. El modelo tradicional de gestión pública: el paradigma burocrático.

El modelo de administración que ha perdurado de forma homogénea durante gran parte del siglo XX es el modelo burocrático de administración descrito por Weber como el tipo ideal de dominación racional/legal (Parrado, 1996). En el modelo burocrático la Administración aparece como mero respaldo de las decisiones judiciales o legislativas previas pues, en suma, el Estado es, fundamentalmente, leyes, tribunales y orden público (García de Enterría, 1994).

No obstante, dicho modelo tiene sus orígenes en fenómenos históricos previos y continúa su camino hegemónico, como paradigma ilustrador de un deber ser

organizativo, con posterioridad, cuando el Estado se hace intervencionista. Esta pervivencia sólo es comprensible si se entiende su conexión con la configuración del Estado moderno en Europa. Así, según Weber (1979), el modelo de dominación requiere una legitimidad, es decir, “unos últimos principios” en los que apoyar su validez. Esencialmente, hay tres principios últimos de esta clase: el basado en la autoridad personal y la santidad de la tradición, el basado en la creencia de un carisma o gracia concedida a ciertas personas, y, finalmente el basado en un sistema de normas racionales estatuidas “las cuales encuentran obediencia en tanto que normas generalmente obligatorias, cuando las invoca quien puede hacerlo en virtud de esas normas, se obedece a las normas y no a la persona”. A ello corresponden los tipos puros de dominación, es decir, el tipo de dominación tradicional, el carismático y el legal.

Para entender los fundamentos conceptuales del modelo clásico de gestión pública que ahora se conoce, es conveniente pensar en el Estado liberal como marco político de referen

refuercen su incapacidad para explicar y dar respuestas a la realidad actual. De esta forma:

1. La sociedad del conocimiento dificulta un modelo de liderazgo autoritario, pues no es sencillo dar órdenes a quien conoce, de su peculiar ámbito profesional, más que el jefe que le ordena.
2. Las organizaciones tienden a aplanarse, pues los empleados del conocimiento crecen verticalmente haciendo innecesarios niveles intermedios.
3. Los procedimientos administrativos, base de la gestión pública clásica, se entremezclan, ahora, con el análisis de procesos y la búsqueda del valor añadido en cada fase, lo cual, a su vez, puede llevar a choques entre fases procedimentales necesarias desde el punto de vista de la garantía de derechos ciudadanos y análisis de procesos que exigirían su eliminación desde el punto de vista de la eficiencia.
4. La realidad actual del Estado social, aunque esté en crisis, nos lleva a reconocer la presencia del Estado en áreas que no son las esenciales del modelo liberal. La diversidad de actuaciones públicas y la pluralidad de sujetos públicos de referencia (locales, autonómicos, agencias, organismos de misión, entes diversos) hacen inviable un modelo único que no sea de mínimos.
5. Los principios de igualdad y mérito, fruto de una victoria histórica frente al spoils system (sistema estadounidense de designación de puestos administrativos como recompensa a los miembros del partido que han contribuido a la victoria electoral) y frente a la reserva de cargos públicos para la nobleza, se enfrentan, en un contexto de subcontratación y privatizaciones, con una relativa crisis en relación a su anterior universalidad. Una gran parte de los servicios públicos son producidos por organizaciones privadas y no gubernamentales que no tienen por qué respetar el principio de igualdad en el acceso a sus puestos, y cuyo personal no tiene que superar los exámenes públicos para el acceso a la Administración. Además, el principio de permanencia, en un entorno de reducción de servicios públicos y búsqueda de eficiencia, queda como reminiscencia del pasado introduciéndose sistemas que permitan el despido de funcionarios, su jubilación anticipada o su pase a situaciones de paro más o menos subsidiado.

En conjunto, se puede ver cómo el modelo clásico se encuentra sometido a una importante crisis, sin que ello implique que exista un nuevo paradigma de referencia. Por otra parte, una gestión de los recursos humanos de la Administración como si fueran los de una empresa privada podría colisionar gravemente con el Estado de Derecho e, incluso, con la propia democracia, que requiere siempre una Administración objetiva, imparcial y garantista de los procedimientos colectivamente establecidos.

En el siguiente epígrafe se expone el modelo actual de función pública que existe en España para conocer la normativa que rige al personal que trabaja para la administración pública.

1.1.2. El modelo vigente de función pública en España.

La Constitución de 1978 establece las bases de lo que debe ser una Administración y función pública democráticas. Por otra parte, la citada norma establece que España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho. En este sentido, las Administraciones públicas son parte de tal modelo de Estado y su sistema de gestión de recursos humanos debe ser congruente con el mismo.

Así, la Constitución prevé la sujeción de los poderes públicos a la propia Constitución y al resto del ordenamiento jurídico. Esto obliga a los poderes públicos a que eliminen los obstáculos que dificulten la participación de los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social. Garantiza el principio de legalidad, de jerarquía normativa, de publicidad de las normas, de irretroactividad de las disposiciones sancionadoras no favorables, la seguridad jurídica, la responsabilidad y la interdicción de la arbitrariedad de los poderes públicos. Finalmente, garantiza el control de los tribunales de la potestad reglamentaria y la legalidad de la actuación, así como el sometimiento de la Administración a los fines que la justifican.

En este marco, se entiende perfectamente el artículo 103 de nuestra Constitución, artículo que vertebra el modelo vigente de función pública. Se establece que la Administración sirve con objetividad los intereses generales y

actúa de acuerdo a los principios de eficacia, jerarquía, descentralización y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho.

Como se ve, un conjunto de principios bastante respetuosos del paradigma burocrático clásico, el cual ha sido el modelo teórico con el que han funcionado los estados sociales, democráticos y de derecho. Más, específicamente, se establece que *“La Ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos, el acceso a la función pública de acuerdo a los principios de mérito y capacidad, las peculiaridades del ejercicio del derecho a la sindicación, el sistema de incompatibilidades y las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones”*. Esta redacción comporta la afirmación de cinco grandes principios (Palomar, 1996):

1. Los principios de mérito y capacidad son determinantes para el ingreso a la función Pública.
2. Se garantiza el derecho de sindicación y la no prohibición del de huelga, si bien se reconoce que uno y otro tendrán determinadas peculiaridades para los funcionarios.
3. Se establece la existencia de un sistema de incompatibilidades para los empleados públicos.
4. Se garantiza la imparcialidad en el ejercicio de la función pública.
5. Se establece la reserva de ley para el Estatuto de los funcionarios públicos.

En el primero de los principios citados, España se sitúa entre los países que constitucionalmente rechazan la posibilidad del spoils system o uso partidista del empleo público. El segundo de los principios rompe con una dinámica previa que imposibilitaba a los funcionarios la sindicación y la defensa de sus derechos, si bien colectivos como magistrados, jueces y fiscales, fuerzas y cuerpos de seguridad y fuerzas armadas no disfrutaban de la plenitud de tales derechos. Por su parte, el sistema de incompatibilidades trata de reforzar los principios éticos que toda Administración democrática debe atesorar. Servir los intereses generales implica evitar los conflictos de intereses y las situaciones que comprometan la imparcialidad, así como fomentar el estricto cumplimiento de las obligaciones del puesto. La

garantía de la imparcialidad es consecuencia lógica de la necesaria neutralidad del funcionario en el ejercicio de su cargo. Si debe ser neutral debe estar protegido frente a la presión partidista en la toma de decisiones, frente a las represalias por la expresión de sus opiniones o por la defensa de sus convicciones en los asuntos que le competan. Ello implica que al funcionario ha de garantizársele la libertad de expresión, pensamiento y religión como al resto de los ciudadanos, aun cuando, como es lógico, dicha libertad tiene como límite, en el ejercicio de su cargo, la propia neutralidad política, la obediencia y respeto a sus superiores o el sigilo a guardar en relación a los secretos oficiales o asuntos que causen perjuicio a la Administración (Palomar, 1996).

De acuerdo con lo dispuesto por el Tribunal Constitucional y por cierta doctrina, debe regularse por norma con rango de ley (Palomar, 1996; Sánchez-Morón, 1996):

1. El Estatuto subjetivo de la Función Pública, lo cual, a su vez incluye:
 - a) Los requisitos generales para el acceso a las funciones y cargos públicos y los criterios en los que se concretan los principios de mérito y capacidad.
 - b) La pérdida de la condición de funcionario.
 - c) Los requisitos y condiciones generales del ascenso (carrera, promoción y, en su caso, provisión de puestos).
 - d) Las peculiaridades del ejercicio del derecho de sindicación y de huelga, la negociación colectiva, la representación del personal y la participación en la determinación de las condiciones de trabajo, así como la regulación de los conflictos colectivos.
 - e) El sistema de incompatibilidades.
 - f) Las garantías de imparcialidad, en especial, el sistema de responsabilidad y el régimen disciplinario.
 - g) El sistema retributivo básico.
 - h) Las situaciones administrativas de los funcionarios.
 - i) El cuadro general de derechos y deberes esenciales.
 - j) El sistema de seguridad social y clases pasivas.

2. Las consecuencias que se derivan del principio de legalidad presupuestaria, en concreto, los incrementos retributivos y de capítulo 1 y de derechos pasivos. Todo esto conectado a la legalidad procedente de las leyes anuales de presupuestos.

3. El sistema de resolución de conflictos entre los empleados públicos y la Administración. En concreto, la jurisdicción competente y las reglas procesales, los recursos administrativos existentes, y, en su caso, los procedimientos de conciliación, mediación o arbitraje.

4. La dimensión objetiva o estructural de la función pública. Esta reserva surge como consecuencia de lo dispuesto en el artículo 103.2 de la Constitución, *“los órganos de la Administración son creados, regidos y coordinados de acuerdo con la Ley”*:

- a) La clasificación de puestos y las Relaciones de Puestos (RPT).
- b) La Oferta de Empleo Público.
- c) Los planes de empleo.
- d) Los órganos superiores de coordinación y consulta en función pública.
- e) Los registros de personal.
- f) Los grupos, la movilidad y los requisitos para acceder al grupo.

La ley 30/84 de Medidas para la reforma de la Función Pública introdujo toda una serie de instrumentos de gestión que procuran mejorar la eficacia y transparencia en la gestión del personal de las distintas administraciones. Su más importante novedad, aparte de los aspectos descentralizadores, es la incorporación del puesto de trabajo como elemento clave de la gestión del personal. Hasta la llegada de esta Ley, la Administración española se estructuraba a través de cuerpos de funcionarios. Los cuerpos eran agrupaciones de funcionarios en las que se ingresa superando las mismas pruebas, que realizan tareas análogas y a los que se aplica la misma legislación, consistente en reglamentos o leyes propias del cuerpo (Palomar 1996). Ahora, manteniendo los cuerpos, la Administración española toma como base los puestos de trabajo como estructura básica. Así, los puestos existentes se analizan, se clasifican y se incorporan a unas relaciones de puestos a través de las cuales se realiza la ordenación del personal, de

acuerdo a las necesidades de las distintas organizaciones y sus servicios y se precisan los requisitos para el desempeño de cada puesto.

El mantenimiento de los cuerpos obliga a la organización de éstos, de forma que convivan con la importancia dada a los puestos. Para ello, los cuerpos se organizaron en cinco grupos (A, B, C, D y E), estos cinco grupos se diferencian en virtud del nivel de titulación exigido a cada cuerpo para el ingreso.

Con motivo de la entrada en vigor del Estatuto Básico del Empleado Público, transitoriamente, los Grupos de clasificación existentes se integrarán en los Grupos de clasificación profesional de funcionarios, de acuerdo con las siguientes equivalencias:

- Grupo A: Subgrupo A1.
- Grupo B: Subgrupo A2.
- Grupo C: Subgrupo C1.
- Grupo D: Subgrupo C2.
- Grupo E: Agrupaciones Profesionales a que hace referencia la disposición adicional séptima del Estatuto.

Por su parte, los cuerpos pueden coincidir o no con una profesión. Lo cual da lugar a que existan cuerpos en los que sólo se puede ingresar con una titulación específica de tipo profesional, por ejemplo, médico o abogado, y otros en los que la titulación es indiferente siempre que esté dentro de las categorías generales de doctor, licenciado, diplomado, etc.

Con respecto a los puestos, que podrían ser definidos como la agrupación y organización de una o más funciones que constituyen una unidad individualizada y adopción de una posición jerárquica en la organización, se estructuran en treinta niveles jerárquicos. Esta estructuración implica que el nivel mínimo en la jerarquía propia de los funcionarios (es decir, sin incluir los cargos políticos) es el uno y el máximo el treinta.

En principio, los puestos de trabajo son de adscripción indistinta para todos los funcionarios incluidos en el ámbito de aplicación de la Ley (no están incluidos ni

jueces ni fiscales ni las fuerzas armadas, etc.), con la limitación de que el funcionario en cuestión pertenezca al grupo/subgrupo (A, B, C, D o E) al que corresponde el puesto. No obstante, en las relaciones de puestos se podrán determinar los cuerpos de funcionarios que puedan desempeñar los puestos y, excepcionalmente, reservar determinados puestos a determinados cuerpos.

La Constitución establece como competencia exclusiva del Estado “*las bases del régimen jurídico de las Administraciones públicas y del régimen jurídico de los funcionarios que, en todo caso, garantizarán a los administrados un tratamiento común ante ellas*”.

Dicho esto, la pregunta a responder es ¿qué se entiende por básico? Ante ello, conviene dejar claro lo siguiente (Muñoz Machado, 1982):

1. La noción de bases o legislación básica no es un concepto formal sino material.
2. A la definición de lo básico, desde esta perspectiva material, pueden contribuir tanto las leyes formales como los reglamentos.
3. La definición de lo que sea básico corresponde concretarlo a las Cortes.

Las bases, además, no pueden sino establecer un común denominador normativo, es decir no pueden agotar la regulación en la materia. En este contexto, actualmente se incorpora como básico lo siguiente (Palomar, 1996; Sánchez- Morón, 1996):

1. La organización administrativa en cuatro aspectos:
 - a) Los criterios para la coordinación de la programación de las necesidades de personal.
 - b) Los criterios para la coordinación de las ofertas de empleo público de las Administraciones públicas.
 - c) La composición y existencia del Consejo Superior de la Función Pública como órgano superior de coordinación y consulta.

- d) La creación y funciones de la Comisión de Coordinación de la Función Pública, órgano encargado de coordinar las políticas de personal con las Comunidades Autónomas.

2. La ordenación de la función pública autonómica, en dos aspectos. El primero, la necesidad de que cada Administración autonómica dicte su propia ley de la función pública; la segunda, la regulación de los funcionarios transferidos.

3. La ordenación general del personal en seis aspectos:

- a) La obligación de crear registros de personal y coordinarlos con la Administración central.
- b) Las dotaciones presupuestarias de personal deben estar recogidas en la ley anual de presupuestos.
- c) Las relaciones de puestos de trabajo y su contenido básico.
- d) Las normas sobre movilidad de funcionarios entre Administraciones.
- e) La obligación de generar una oferta de empleo público antes de iniciar los procesos selectivos.
- f) La figura de los planes de empleo como instrumentos para la planificación de personal.

4. Las bases de configuración del Estatuto, lo que incluye:

- a) Sistemas de selección.
- b) Sistemas de provisión de puestos.
- c) Sistemas de promoción profesional.
- d) Sistemas de promoción interna entre grupos de titulación diferente.
- e) Los conceptos retributivos y su cuantificación. Así, las retribuciones básicas son iguales para todas las Administraciones públicas y se fijan por ley anual de presupuestos generales del Estado.
- f) La clasificación de los cuerpos en grupos y su número y diferencias.
- g) Las situaciones administrativas en que se puede encontrar un funcionario.
- h) El régimen disciplinario en lo relativo a la tipificación de las faltas muy graves, la sanción de pérdida de la condición de funcionario y la de

deducción proporcional de retribuciones por falta de puntualidad y asistencia.

- i) El régimen de seguridad social de los funcionarios.
- j) La edad de jubilación forzosa.

5. Las reglas sobre adquisición y pérdida de la condición de funcionario.

6. Los derechos y deberes de los funcionarios.

7. Las normas sobre incompatibilidades.

8. La normativa sobre órganos de representación, determinación de las condiciones de trabajo y participación del personal al servicio de las Administraciones públicas.

9. El régimen procesal para la determinación de la jurisdicción competente y procedimientos aplicables a la resolución de conflictos en materia de función pública.

El resultado final de este proceso regulativo es la creación de un régimen bastante uniformista de función pública para las Administraciones del Estado, sin que la Constitución exigiera tal desarrollo. Por ello, se hacía necesaria la promulgación de una nueva norma básica que reduzca el peso de la normativa básica dentro de los límites constitucionales.

En este sentido, Palomar (1996) y Sánchez Morón (1996) ya indicaban la necesidad de un Estatuto básico común del empleo público, necesidad que ha sido cubierta con la Ley 7/2007, de 12 abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP). De acuerdo con Ortega (2007), hay tres razones fundamentales que justifican la nueva regulación contenida en su articulado. La principal, sin duda, es su propósito de servir de pistoletazo de salida de un “largo y complejo” proceso de reforma del empleo público en España para adaptarlo a las necesidades de nuestro tiempo. La segunda razón es la adaptación de la legislación básica estatal al proceso de

“descentralización administrativa” producido en las últimas décadas y que ha llevado a que la mitad de los efectivos de recursos humanos en el sector público se sitúe en el nivel autonómico. La tercera es la de dotar de una homogenización de criterios básicos a todo el conjunto de empleados públicos, ya sean estos de carácter funcional o laboral.

Siguiendo a Longo (2011), se exponen algunas conclusiones sobre el peso económico y los costes del empleo público en España:

1. El empleo público representa más de un 12 por ciento del PIB y es la parte mayoritaria del gasto público corriente. Más de una cuarta parte del gasto público total se destina a financiar el empleo público.
2. La participación del gasto público de personal en el PIB es ascendente en los últimos años.
3. En un contexto de lucha contra el déficit, la gestión de los costes del empleo público es una parte esencial de la política económica.
4. Para afrontarla, hay que gestionar dos componentes: la evolución de las plantillas y la de los salarios. En los últimos años, hasta 2010, ambos componentes han crecido, pero el salarial lo ha hecho en mayor medida.

En resumen, que la gestión de personal en la Administración necesita una profunda reconfiguración, pero sin olvidar los ineludibles lazos de las organizaciones públicas con los valores democrático-constitucionales. Y ello porque la gestión de recursos humanos en la Administración pública no ha de tener como mero objetivo auxiliar en la dirección eficaz y eficiente de una gran empresa, sino algo que incluye lo anterior y lo enriquece: ha de sostener y profundizar la democracia (Villoria-Mendieta y del Pino, 2009)

1.1.3. La Nueva Gestión Pública (NGP).

Los cambios producidos a nivel mundial desde la segunda mitad de los años 80, con nuevas circunstancias culturales, tecnológicas y económicas, obligan a una transformación de la gestión pública tradicional que deriva en lo que se conoce como Nueva Gestión Pública (NGP) (Fernández et al., 2008).

La gestión pública tradicional llevada a cabo por los países desarrollados apenas presentaba problemas dadas las características del Sector Público y de su entorno. No obstante, el cambio reciente en dicho entorno ha puesto de manifiesto la necesidad urgente de renovar la organización y las normas administrativas con el objetivo de conseguir una Administración Pública más moderna y competitiva. La base que propicia estos cambios está apoyada principalmente en el ahorro y reducción de costes, en la evolución de las tecnologías y en la mejora de los servicios públicos (Schröder, 2001; Fernández et al. 2008).

Los tres motivos que enumera Winberg (1994) para iniciar las reformas que resultan esenciales en la gestión pública son:

1. *Falta de recursos en el sistema.* Esto implica la imposibilidad de continuar haciendo las cosas tal y como se venían haciendo antes, lo que supone eliminar la realización de actuaciones innecesarias (despilfarros) que conllevan costes para la entidad.
2. *Dar respuesta a la situación internacional de globalización a través de la mejora en los servicios.* Una Administración Pública debe aprovechar los recursos disponibles para prestar el mejor servicio posible con el objetivo de prosperar en el entorno competitivo en el que se asienta.
3. *Rápido ritmo de cambio* provocado no sólo por la competitividad internacional sino por las innovaciones en comunicación e informática, que propician una mayor rapidez en la toma de decisiones.

La NGP implica, por tanto, pasar del concepto de administrar (seguir instrucciones) al de gestionar (conseguir resultados). Por ello, es necesaria la utilización de técnicas de control que vigilen la actuación de la Administración Pública y verifiquen la consecución de sus fines, donde el personal directo de la misma tenga un papel más activo en el logro de los objetivos preestablecidos. (Hughes, 2003).

De acuerdo con Villoria Mendieta (2009), con la nueva gestión pública se ha producido un cambio de clima, ya que conceptos como desregulación, flexibilidad, privatización, participación y extensión del mercado, pueden conducir a la mejora de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos, si bien muchas veces son aplicados de una

manera muy elemental sin tener en cuenta las diferencias entre lo público y lo privado, ni valorar las consecuencias de su puesta en práctica en relación con la gestión de los intereses generales.

La nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las normas y las recomendaciones (Leeuw,1996). Es decir, existen dos diseños básicos de coordinación en el nuevo sistema de actuación pública. Por un lado, se pretenden reducir las diferencias entre el sector público y el sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión. Por otro, existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos a seguir en la gestión de los departamentos (Dunleavy y Hood, 1994).

Queda patente la necesidad de desarrollar y perfeccionar herramientas de control, especialmente orientadas a la evaluación de los logros o resultados obtenidos (Fernández Rodríguez, 2000). Se pretende introducir conceptos, prácticas y técnicas procedentes del sector privado destinadas exclusivamente al control de resultados (Boden et al.,1998) así como mejorar la gestión, mediante la desregulación, descentralización, y la introducción de competencia y transparencia en la rendición de cuentas (Montesinos, 1999).

Sin embargo, no todos entienden por NGP lo mismo. Para unos, es un sistema de manejo descentralizado que aplica innovadores instrumentos de gestión como lo son el controlling, el benchmarking y la gestión esbelta (lean management). Para otros, es privatizar en la mayor medida posible las actividades gubernamentales. Generalmente, los autores diferencian entre la implementación de la dirección como nueva instrumentación de la gestión gubernamental y los inicios de la competencia como una desregulación que deberá ser lo más extensa posible por medio de la creación de competencia al establecer servicios gubernamentales (Schröder, 2001).

Lo que sí parece estar claro es que la NGP persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, reformando sus niveles organizativos y formas de

actuación, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia (García, 2007; Fernández et al., 2008). En definitiva, la meta de la NGP es la de modificar la administración pública de tal manera que sin ser una empresa se vuelva más empresarial. La administración pública, como prestador de servicios para los ciudadanos, no podrá librarse de la responsabilidad de prestar servicios eficientes y efectivos dentro de la economía, sin embargo, tampoco mostrará una orientación hacia la generación de utilidades, como es la obligación indispensable de una empresa que quiere mantenerse competitiva dentro del mercado (Schröder; 2001). En la tabla 1.1. se muestran las principales diferencias entre la gestión pública tradicional y la NGP.

TABLA 1.1.: GESTIÓN PÚBLICA TRADICIONAL VERSUS NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

GESTIÓN PÚBLICA TRADICIONAL	NUEVA GESTIÓN PÚBLICA
<ul style="list-style-type: none"> - Regulación y objetivos vagos. - Gestión orientada hacia dentro. - Ausencia de responsabilidades de gestión. - Ausencia de motivación para la mejora. - Ausencia de competencia. - Ausencia de evaluación y técnicas de gestión. - Centralización. - Función pública burocratizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desregulación. - Gestión orientada hacia el cliente. - Énfasis de responsabilidades de gestión. - Motivación para la mejora. - Introducción de la competencia y el mercado. - Métodos de evaluación y técnicas de gestión. - Descentralización. - Reorganización e implicación de la función pública en la gestión.

Fuente: adaptado de Montesinos Julve (1998).

Con el objetivo de alcanzar esta gestión más eficiente, en los últimos años, los países desarrollados han seguido procesos de renovación de sus administraciones públicas. Sin embargo, aunque todos los cambios se han impulsado bajo el paradigma de la NGP, las características particulares de cada país hacen que la implantación de la NGP se realice de forma y a ritmos distintos (Pollitt, 2002; Fernández et al., 2008). Básicamente, estas actuaciones se han encaminado a la apertura al mercado de ámbitos habitualmente sometidos a los procesos de gestión pública y a la adopción de las técnicas usadas por las empresas privadas en el ámbito público. En España se han adoptado estos dos tipos de actuaciones, aunque ha existido un cierto retraso en la

aplicación de las técnicas de control con relación a otros países como Reino Unido o Estados Unidos (García, 2007).

La convergencia de las reformas impulsadas bajo la nueva gestión pública no suponen una globalización de las acciones desarrolladas por los gobiernos de distintos países, sino que difieren ampliamente entre ellas (Pollitt, 2002). Generalmente, las comparaciones entre países suelen basarse en la comparación de las reformas realizadas en tres ámbitos concretos: políticas de personal (procedimientos de selección, remuneración, promoción, etc.), modificaciones en la estructura organizativa (descentralización, desburocratización, etc.) y perfeccionamiento de las técnicas financieras y de control (presupuesto, contabilidad, auditoría, indicadores de gestión, etc.) (Pollitt y Bouckaert, 2000).

Según Verheijen (1998), las reformas realizadas por los distintos países se pueden clasificar en 3 categorías, en función de si las actuaciones acometidas están más o menos próximas al ámbito privado. Así, países como Reino Unido, Nueva Zelanda o Austria han implantado reformas radicales en las que se asume que las técnicas de dirección privadas son superiores a las públicas y se tratan de implantar en la gestión pública. Otros, como por ejemplo Francia, han llevado a cabo una reforma incremental, introduciendo pequeños cambios pero en los que los modelos públicos y privados de administración son aún bastantes diferentes. Por último, países como Holanda o Irlanda han puesto en marcha un gerencialismo moderado que se sitúa a medio camino entre las dos categorías anteriores.

En la tabla 1.2 se resumen las principales características de los modelos de gestión pública existentes, así como los países que los han puesto en marcha. En ella se pueden apreciar las distintas tendencias existentes, pasando desde concepciones privatistas sobre lo público a todo lo contrario, y de ahí a modelos mixtos y complejos debido a la diversidad existente.

TABLA 1.2. MODELOS DE GESTIÓN PÚBLICA EN LOS PAISES DE LA OCDE.

MODELO	CARACTERÍSTICAS	PAÍSES
Anglosajón	Sostiene la superioridad de la gestión privada sobre la pública.	-Australia -Reino Unido -Nueva Zelanda

		- Estados Unidos -Irlanda -Canadá
Europeo-Occidental	La gestión pública se considera diferente de la privada, siendo los valores en cuanto al papel del Estado en la economía y la sociedad radicalmente distintos a los del modelo anglosajón	- Grecia - Italia - Francia - Alemania - España
Europeo-Septentrional	Presenta un perfil reflexivo, pragmático, gradual y negociado que lo separa de la concepción radical del ámbito anglosajón. Naturaleza privada o semipública	-Países Bajos -Suecia -Dinamarca
Unión Europea	Gran complejidad y diferencias gubernamentales y supranacionales que soporta la actuación de múltiples actores a diferentes niveles y con diferentes estatutos, privilegiando la noción de soberanía compartida.	-A aplicar en un futuro a los países de la Unión Europea.

Fuente: elaboración propia partir de Andreu (2009).

Con relación a la NGP y los trabajadores de la administración cabe indicar que el personal es el factor clave para un proceso de modernización exitoso. La modernización de la administración pública sólo funcionará si el potencial de los recursos humanos es aprovechado totalmente. Por ello, en este proceso es necesario involucrar a los empleados para evitar que surjan inseguridades y o se bloquee la reforma. Los objetivos deben estar claramente definidos para que los trabajadores tengan una idea clara sobre la importancia de la modernización y también para mostrarles los beneficios que obtendrán de la misma (Schröder, 2001).

El hecho de que los recursos humanos del sector público constituyan el principal input en la prestación de servicios, otorga una significativa importancia a la gestión de los mismos, constituyendo el factor de mayor valor estratégico con el que cuentan las administraciones para operar y adaptarse al cambio. Esto hace necesario poner en marcha una nueva gestión de recursos humanos de carácter más descentralizado, lo que evitaría un alejamiento de los problemas respecto de los centros de responsabilidad que impiden la producción de respuestas adecuadas, obstaculizando una gestión eficaz y eficiente de los servicios públicos; al mismo tiempo permitiría potenciar las oportunidades y capacidades de los trabajadores, a través de la desaparición de la rigidez del tradicional modelo público (Longo, 1995).

1.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. PECULIARIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA.

En este apartado se recogen las principales prácticas de gestión de recursos humanos, exponiendo sus características más destacadas. Para cada una de ellas se analizan aquellos aspectos relevantes en su aplicación a la Administración Pública española.

1.2.1. Planificación de recursos humanos.

La función de planificación de recursos humanos consiste en determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización necesitará en un futuro más o menos próximo. La planificación de recursos humanos se diseñará para disponer del tipo y número de personas que se necesiten para contribuir al logro de los objetivos organizativos (Gómez Mejía et al., 2008).

Otros autores sostienen que la planificación de recursos humanos es como una guía general de la política social de la empresa que incide en la adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o formarán parte de la misma (García Tenorio et al., 2004).

Según Dolan et al. (2007), para realizar la planificación de recursos humanos hay que tener en cuenta todos los factores sociales, demográficos, económicos y normativos que influyen sobre los cambios de la fuerza laboral en una organización.

La planificación se puede plantear desde dos enfoques diferentes, uno cuantitativo, y otro que se centra en aspectos cualitativos en relación con los planes estratégicos de la empresa. No obstante, estas dos concepciones sobre la planificación de recursos humanos no son incompatibles ni excluyentes (García Tenorio et al., 2004).

1.2.1.1. Objetivos y proceso de la planificación.

Los objetivos de la planificación de recursos humanos son fundamentalmente cinco (Mello, 2002):

1. *Prevenir el déficit y el superávit de personal.* Tanto el superávit como el déficit de personal son negativos para la organización, ya que en el primer caso tiene unos costes excesivos y a una oferta productiva que no puede colocarse en el mercado y que debe ser inventariada, y en segundo caso se producirá una pérdida de ingresos cuando la organización no es capaz de satisfacer la demanda de los clientes.
2. *Asegurar que la organización cuenta con los empleados correctos* con las habilidades adecuadas, en los lugares oportunos y en el momento preciso. Las organizaciones tienen que ser proactivas en cuanto a las necesidades de personal, teniendo en cuenta los procesos de reclutamiento, selección y socialización.
3. *Asegurar que la organización se adapta a los cambios en el entorno.* El entorno siempre es cambiante y requiere adaptarse con rapidez a los distintos escenarios.
4. *Dotar de sentido a todos los sistemas y actividades de recursos humanos.* La planificación de recursos humanos tiene que estar integrada dentro de un encaje con el resto de actividades y políticas sobre gestión de personas en la organización.
5. *Unificar las perspectivas de los directivos de línea y staff.* La planificación de recursos humanos exige el apoyo y la cooperación de los directivos de la organización.

Las etapas por las que atraviesa un proceso de planificación son (Dolan et al., 2007):

1. Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y la demanda de recursos humanos.
2. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener el respaldo de la alta dirección.

3. Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como reclutamiento, formación o promoción, que permitan a la organización alcanzar sus objetivos respecto de los recursos humanos.
4. Controlar y evaluar los planes de gestión de recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos.

En relación con los procesos de planificación de los recursos humanos, estos se puede abordar desde dos niveles: el de dirección y el de gestión (García Tenorio et al., 2004). A nivel de dirección se debe hacer énfasis en analizar factores donde la incertidumbre juega un papel fundamental, teniendo en cuenta el largo plazo y cambios impredecibles. Mientras que a nivel de gestión se impone la realidad inmediata y diaria, el corto plazo.

La planificación de recursos humanos dará lugar a una serie de decisiones. Estas decisiones se agrupan en torno a dos grandes extremos: la incorporación de empleados o la reducción de plantilla. Como paso previo se debe pronosticar la demanda de empleados, el número de trabajadores que necesitará la organización en un momento determinado. Existen diversos métodos cuantitativos para la estimación de la demanda de empleados. Estos métodos pueden clasificarse atendiendo a cuatro categorías:

1. Métodos basados en la información histórica, que intentan, en función del pasado, predecir lo que ocurrirá en el futuro.
2. Métodos matemáticos, que intentan, a través de una fórmula, introducir los factores más importantes que influirán en la demanda de empleados.
3. Métodos probabilísticos, que tienen como objetivo diagnosticar la probabilidad de ocurrencia de determinados hechos.
4. Otros métodos, como los modelos actuariales o las simulaciones.

1.2.1.2. La planificación de recursos humanos en la Administración Pública.

Las administraciones públicas deben planificar con rigor sus necesidades de recursos humanos, pues su repercusión en el gasto público es considerable. Y, por otro lado, porque cualquier organización debe tratar de optimizar los recursos de que

dispone; tanto más las administraciones públicas, que gestionan recursos de todos los ciudadanos y cuya legitimación depende en gran medida de la eficacia y eficiencia de dicha gestión.

En relación con la Administración Española, como afirma Palomar (1997), nuestro ordenamiento no ha estado dotado de elementos de planificación de los recursos humanos. Por su parte, Castillo-Blanco (1993) escribe que la falta de planificación adecuada ha estado en la base de una deficiente articulación estructural de nuestro sistema de función pública, apreciando una evolución de esta cuestión en los últimos treinta años en España, donde se pone de manifiesto la desconexión de las políticas de recursos humanos con los avatares socio-económicos, produciendo esta falta de previsión de los efectivos necesarios la masiva temporalidad, ya sea como funcionarios interinos o como contratados laborales.

Continuando con Palomar (1997), se puede decir que la planificación de los recursos humanos en España no ha existido como un proceso meditado y de reflexión con vocación de continuidad en el tiempo, no solo por la ausencia de cultura directiva o por la falta de análisis rigurosos sobre nuestro empleo público, sino en gran medida por la carencia de instrumentos de planificación adecuados.

En concreto, en la Administración Pública de España, los instrumentos a través de los cuales puede operarse la planificación son:

1. La plantilla de personal
2. La relación de puestos de trabajo
3. La oferta de empleo público
4. Los planes de empleo
5. Los registros de personal

La doctrina ha calificado a algunos de ellos como instrumentos de planificación estáticos (la plantilla o la relación de puestos de trabajo) y a otros como de planificación dinámicos (el plan de empleo o la oferta de empleo público).

En cuanto al tamaño actual del empleo público, y siguiendo las conclusiones de Longo (2011), resulta lo siguiente:

1. El tamaño agregado del empleo público, considerado estáticamente, no parece un problema, si lo comparamos con otros países de referencia.
2. Sin embargo, analizado en términos dinámicos, presenta, durante las dos últimas décadas, una fuerte tendencia al crecimiento que contrasta con las políticas de contención o reducción desarrolladas por otros países europeos.
3. En este período, el peso principal de este crecimiento ha correspondido a las Comunidades Autónomas, que multiplicaron por 4 sus plantillas, incorporando a más de 1,3 millones de nuevos empleados. Los municipios aumentaron su empleo un 50 por ciento.
4. A lo largo del mismo período, el empleo público en la Administración General del Estado se redujo en sólo un 4,2 por ciento (25.000 personas), e incluso, entre 2006 y 2011, después de las transferencias, creció un 7,2 por ciento.
5. Después de producidas las grandes transferencias, el empleo público siguió creciendo en las CCAA, creando 565.000 nuevos empleos (un 47 por ciento) durante los últimos 5 años.
6. Ya en un entorno de crisis económica y crecimiento del déficit, el empleo público se ha incrementado en España en 240.000 personas, entre 2008 y 2011.
7. El crecimiento del empleo público de estos tres años ha afectado a los tres niveles de administración. Han crecido la AGE (5,8 por ciento), las CCAA (11 por ciento) y los entes locales (6 por ciento).
8. Las diferencias de peso del empleo público entre CCAA son bastante amplias, oscilando entre 3,3 empleados públicos por 100 habitantes en Cataluña y 8,8/100 en Extremadura.
9. Estas diferencias, en apariencia, difíciles de explicar reflejan, en parte, diferentes grados de intensidad en el recurso al sector privado para la provisión de servicios públicos.
10. Por otra parte las tendencias fuertemente expansivas del empleo público en España se relacionan también con una utilización del sector privado sensiblemente inferior a la de otros países, pese al crecimiento registrado por las externalizaciones de servicios públicos.

Con la Ley 7/2007 del Estatuto del Empleado Público se contempla, en relación con los objetivos e instrumentos de la planificación de recursos humanos:

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 podrán 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 del de 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.
 - e) La previsión de la incorporación de recursos humanos a través de la Oferta de empleo público.
3. Cada Administración Pública planificará sus recursos humanos de acuerdo con los sistemas que establezcan las normas que les sean de aplicación.

De los instrumentos de planificación con que cuenta la Administración Pública, y que se han nombrado con anterioridad, destacan los siguientes:

A) La plantilla de personal.

De los instrumentos de planificación, la plantilla es el punto de partida para el estudio de todos ellos. Podría definirse como “la relación de plazas

asignadas a cada una de las escalas, subescalas, clases y categorías, bien para la totalidad de la organización, bien para cada uno de los órganos de la misma”. Del estudio de la legislación vigente en la actualidad que hace referencia a la plantilla de personal se aprecia que:

1. Las plantillas de los diferentes cuerpos y escalas de la Administración del Estado, así como la del personal laboral, serán las que resulten de los créditos establecidos en la ley de presupuestos.
2. Las comunidades autónomas determinarán en sus respectivas leyes de presupuestos las plantillas de todo su personal.
3. Las plantillas y puestos de trabajo de todo el personal de la Administración Local se fijarán anualmente a través de su presupuesto.
4. Deberán responder a los principios de racionalidad, economía y eficacia y establecerse de acuerdo con la ordenación general de la economía, sin que los gastos de personal puedan rebasar los límites que se fijen con carácter general.
5. Podrán ser ampliadas en los siguientes supuestos:
 - a) Cuando el incremento del gasto quede compensado mediante la reducción de otras unidades o capítulos de gastos corrientes no ampliables.
 - b) Siempre que el incremento de las dotaciones sea consecuencia del establecimiento o ampliación de servicios de carácter obligatorio que resulte impuesto por disposiciones legales.

Vistas las previsiones legales acerca de la plantilla, se puede extraer la idea de que la plantilla de personal es el conjunto de las plazas (la plaza contiene un dato subjetivo, porque cada funcionario se corresponde con una plaza y viceversa). La confección de la plantilla habrá de hacerse en conexión con la relación de puestos de trabajo y la información que suministre el registro de personal (Castillo Blanco, 1993).

B) La relación de puestos de trabajo (RPT).

La relación de puestos de trabajo se define como “el instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación del personal, de acuerdo con las necesidades de los servicios y se precisan los requisitos para el desempeño de cada puesto de trabajo”. Según Pérez-Luque (1998), la RPT es la ordenación funcional del personal en orden a la realización concreta del trabajo a desarrollar. Por su parte, Villoria-Mendieta y Del Pino (1997), indican que las RPT constituyen la expresión resumida de una descripción de puestos, además de clasificar de forma normalizada los puestos existentes.

Siguiendo a Carbonero (1999), se deben de cumplir los términos siguientes:

1. Las relaciones comprenderán, conjunta o separadamente, los puestos de trabajo del personal funcionario de cada centro gestor, el número y las características de los que puedan ser ocupados por personal eventual así como los de aquellos otros que puedan desempeñarse por personal laboral.
2. Las relaciones de puestos de trabajo indicarán, en todo caso, la denominación y características esenciales de los mismos; los requisitos exigidos para su desempeño; el nivel de complemento de destino y, en su caso, el complemento específico que corresponda a los mismos, cuando hayan de ser desempeñados por personal funcionario, o la categoría profesional y régimen jurídico aplicable cuando sean desempeñados por personal laboral.
3. La creación, modificación, refundición y supresión de puestos de trabajo se realizará a través de los relaciones de puestos de trabajo.

Corresponde al Estado establecer las normas con arreglo a las cuales hayan de confeccionarse las RPT, la descripción de puestos de trabajo tipo y las condiciones requeridas para su creación, así como las normas básicas de la carrera administrativa, especialmente por lo que se refiere a la promoción de los funcionarios a niveles y grupos superiores.

Por su parte, Sánchez Gutiérrez (1997) afirma que las RPT, junto con el Reglamento Orgánico, constituyen, en el ámbito de la Administración Local, los más genuinos instrumentos a través de los que se ejercita la potestad autoorganizativa

que el Ordenamiento Jurídico otorga a los Entes Locales, diseñándose, a través del concurso de ambos medios, la organización y estructuración interna prevista para el cumplimiento de los fines y objetivos que cada concreta y particular Entidad Local se marque como propios.

En cuanto a su conexión con otros instrumentos, hay que decir que la RPT se constituye en orientadora de la legalidad de los procedimientos para la provisión de puestos de trabajo, y en punto de partida para la oferta de empleo público, pues sólo desde el análisis de la RPT se pueden constatar las necesidades de personal a cubrir.

No obstante, para Villoria-Mendieta y del Pino (2009), nuestro modelo de RPT está fuertemente centralizado, con mínima participación, fuertemente secretista, no existen estándares para la clasificación de puestos ni para su estructuración, y de contenidos mínimos en la descripción de los puestos. De su comparación con el modelo estadounidense, concluye que el nuestro debería modificarse para mejorar en el sentido de descentralizarse, incorporar mayor transparencia y dar mayor contenido a las descripciones de los puestos.

C) La oferta de empleo público.

La oferta de empleo público se configura, también, como uno de los principales instrumentos para la planificación de recursos humanos. De su estudio normativo se pueden sacar las conclusiones siguientes:

1. Las plazas dotadas que no puedan ser cubiertas con los efectivos de personal existentes constituyen la oferta de empleo de la Administración del Estado.
2. Aprobada la Ley de Presupuestos Generales del Estado, el Ministro de la Presidencia propondrá al Gobierno para su aprobación la oferta anual de empleo de personal al servicio de la Administración del Estado.
3. La oferta de empleo deberá contener necesariamente todas las plazas dotadas presupuestariamente y que se hallen vacantes. Indicará asimismo las que de ellas deban ser objeto de provisión en el correspondiente ejercicio

presupuestario y las previsiones temporales para la provisión de las restantes.

4. La publicación de la oferta obliga a los órganos competentes a proceder, dentro del primer trimestre de cada año natural, a la convocatoria de las pruebas selectivas de acceso para las plazas vacantes comprometidas en la misma.
5. Las demás Administraciones Públicas elaborarán y propondrán públicamente sus ofertas de empleo ajustándose a los criterios anteriormente expuestos.

La oferta de empleo supone, pues, el primer hito en el camino de la selección del personal de carácter permanente. Hasta tal punto es de importancia, dice Pérez Luque (1998), que la oferta condiciona esta selección, de tal manera que no se puede seleccionar al personal fijo, a través de los sistemas establecidos para ello, si antes no ha sido publicada la existencia de la vacante mediante la oferta de empleo público. Acorde con esta idea, se han llegado a anular en sede jurisdiccional convocatorias de selección por no haberle precedido la correspondiente oferta de empleo público.

Las características generales de la oferta de empleo, serán objeto de negociación con los representantes sindicales, y su aprobación corresponde al Pleno por mayoría simple, o a la Junta de Gobierno Local en los municipios de gran población, y posteriormente pueden ser publicadas tanto en el Boletín Oficial del Estado como en el de la Comunidad Autónoma correspondiente.

D) Los planes de empleo.

Los planes de empleo se refieren tanto al personal funcionario como al laboral, y contendrán las actuaciones a desarrollar para la óptima utilización de los servicios en el ámbito que afecten, dentro de los límites presupuestarios y de acuerdo con las directrices que se establezcan de la política de personal (Palomar Olmeda, 1997).

En la regulación de estos planes se establece:

1. Que las Administraciones Públicas podrán elaborar planes de empleo referidos tanto a personal funcionario como laboral, que contendrán de forma conjunta las actuaciones a desarrollar para la óptima utilización de los recursos humanos en el ámbito a que afecten, dentro de los límites presupuestarios y de acuerdo con las directrices de política de personal.
2. Se distingue entre planes integrales y planes operativos de recursos humanos.

Los Planes Integrales de recursos humanos constituyen el instrumento básico de planificación global de éstos en los ámbitos correspondientes, donde se Especificarán los objetivos a conseguir, los efectivos y la estructura, las medidas necesarias, especialmente en materia de movilidad, formación y promoción.

Asimismo se podrán desarrollar planes operativos con el objeto de lograr una mejor utilización de los recursos, en relación con las medidas a adoptar sobre movilidad, redistribución de efectivos y asignación de puestos de trabajo.

En la Administración Local, la aprobación del plan de empleo debe corresponder al pleno, si bien se puede entender que en los municipios de gran población esta competencia corresponde a la Junta de Gobierno Local.

Por parte de Villoria-Mendieta y del Pino (2009), se ponen de relieve la insuficiencia planificadora de los planes de empleo mientras no exista un plan estratégico global de la Administración que defina la política de personal para éste y los programas de desarrollo.

E) Los registros de personal.

El artículo 71 del Estatuto Básico del Empleado Público, establece que cada Administración Pública debe constituir un Registro en el que se inscribirán los datos relativos al personal y que tendrá en cuenta las peculiaridades de determinados colectivos. Estos Registros podrán disponer también de la información agregada sobre los restantes recursos humanos de su respectivo sector público. Asimismo, mediante

convenio de Conferencia Sectorial se establecerán los contenidos mínimos comunes de los Registros de personal y los criterios que permitan el intercambio homogéneo de la información entre Administraciones, con respeto a lo establecido en la legislación de protección de datos de carácter personal.

El Registro de Personal realizará las siguientes funciones:

- a) Inscribir y anotar los actos administrativos relativos al personal comprendido en su ámbito de aplicación.
- b) Llevar a cabo las actuaciones precisas para que los órganos responsables de la ordenación, planificación y gestión de los recursos humanos del sector público municipal dispongan de la información necesaria al efecto.
- c) Desarrollar las acciones necesarias para coordinar el Registro de Personal de la Administración de que se trate con los Registros de Personal de las restantes administraciones públicas

Finalmente, se puede decir que la cultura planificadora es algo reciente en el sector público, si bien se constata la necesidad de planificar a medio y largo plazo tal como exigen las circunstancias actuales.

1.2.2 Contratación de recursos humanos.

Una de las claves de éxito de cualquier organización es disponer del personal adecuado, en el momento preciso y con la motivación suficiente para poder desarrollar su función de la mejor manera posible (Gómez Mejía et al., 2008). Para ello, la empresa debe realizar un adecuado proceso de contratación. Dicho proceso está compuesto por tres fases; el reclutamiento, la selección y la socialización (Dolan et al., 2007).

El proceso de contratación de inicia cuando se origina una vacante, para lo cual es necesario haber realizado previamente un proceso de planificación de recursos humanos en la empresa.

1.2.2.1 Objetivos y procesos del reclutamiento, la selección y la socialización.

El propósito del reclutamiento es el de obtener un número suficiente de candidatos, potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales elegir (Dolan et al., 2007). En la medida en la que la organización consiga estos fines se evitarán conflictos y disfunciones.

El proceso de reclutamiento se define por Gómez Mejía et al. (2008) como el que genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto, una vez que la empresa ha anunciado la disponibilidad de puestos en el mercado, tanto dentro como fuera de la organización, con la finalidad de atraer candidatos cualificados que soliciten el puesto.

Según Salgado et al. (2006), el reclutamiento es el proceso del que se sirven las organizaciones para atraer candidatos y cubrir las vacantes de puestos que se producen en su seno.

En este proceso cobra especial importancia las descripciones de los puestos de trabajo que previamente tiene que haber efectuado la empresa, en base al análisis de de puestos de trabajo, y donde constar todas las características de los puestos vacantes a cubrir (García Tenorio et al., 2004).

Una de las características de este proceso es que puede ser tanto interno como externo a la organización. Se entiende por reclutamiento externo aquel en que los potenciales trabajadores a contratar son ajenos a la empresa. Por lo que se recurre al mismo cuando la organización no dispone del personal requerido, o bien se quiere introducir nuevas perspectivas o perfiles profesionales. Mientras, el proceso de reclutamiento interno consiste en que los candidatos pertenecen a la propia empresa, pudiéndose producir un ascenso o promoción (movimiento vertical), o bien la rotación o traslado (movimiento horizontal). Al cubrirlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, formación y desarrollo de su personal actual (Salgado et al., 2006; Dolan et al., 2007).

Por su parte, la selección pretende disponer de personal con altos niveles de rendimiento para poder satisfacer sus objetivos y asegurar que la inversión económica que la organización hace al incorporar personas sea rentable (Dolan et al., 2007).

La selección de personal, de acuerdo con Gómez Mejía et al. (2008), es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. Mientras, Salgado et al. (2006) la definen como el proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos.

Cuando la empresa selecciona a un trabajador debe tener en cuenta el aspecto estratégico de la selección y tener presente no solo los requerimientos del puesto en concreto, sino también las posibilidades de desarrollo del futuro empleado, así como su adaptabilidad y flexibilidad para otros puestos de la empresa (De la Calle y De Urbina, 2004)

Finalmente, la socialización (u orientación) tiene como objetivo ubicar a los solicitantes del puesto en su trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo (Dolan et al., 2007).

El proceso de socialización se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto y presentarlos a otras personas con las que trabajarán. Sirve para ofrecer información sobre las normas y la cultura de la empresa, lo que facilitará el funcionamiento (De la Calle y De Urbina, 2004). Según Gómez-Mejía et al. (2008) está compuesta por tres fases: la fase de anticipación, la de encuentro y la de cambio o adquisición.

1.2.2.2 Reclutamiento, selección y socialización en la Administración Pública.

Los procesos de reclutamiento tratan de atraer a los mejores candidatos, y con más motivo en el proceso selectivo para ingreso en la Administración. Un buen proceso de reclutamiento se enmarca en un análisis estratégico de hacia dónde quiere ir la

Administración y hacia dónde van las tendencias demográficas, tecnológicas y sociales. Además, si está bien diseñado sirve para mejorar la imagen de la Administración (Villoria Mendieta y del Pino, 2009).

En nuestro país, y por medio de la Oferta de Empleo Público, se hace necesario reclutar personas que compartan los valores de lo público, siendo la Oferta de Empleo Público el principal instrumento por el que se realiza el reclutamiento en las administraciones públicas españolas, acompañadas de las correspondientes bases selectivas de cada convocatoria.

Con respecto a la selección, en las Administraciones Públicas existen tres sistemas posibles de selección de funcionarios: la oposición, el concurso-oposición y el concurso.

El acceso a los cuerpos y escalas de funcionarios de la Administración del Estado será a través del sistema de oposición salvo cuando, por la naturaleza de las funciones a desempeñar, sea más adecuada la utilización del sistema de concurso-oposición y, excepcionalmente, el de concurso.

El problema con los concursos es que pueda existir discriminación. Si bien como tiene dicho el Tribunal Constitucional, tan sólo hay discriminaciones cuando los méritos exigidos constituyen una auténtica referencia individualizada y concreta.

No obstante, Salgado (2005) afirma que las Administraciones Públicas se enfrentan a un reto apasionante en relación con la selección de su personal, ya que la introducción de nuevos principios garantistas por el Estatuto del Empleado Público modificará sustancialmente los procedimientos que se han venido utilizando hasta el presente y harán que los resultados sean mucho más efectivos, al ligar los procesos de selección con el desempeño en el puesto de trabajo y con las competencias necesarias para desempeñarlo eficazmente.

Para la selección de personal laboral existen los mismos tres sistemas que para la selección de funcionarios. Las convocatorias se someten a lo dispuesto para funcionarios y a los criterios generales que se fijan para ellos. En el BOE se deben

publicar al menos el número de plazas por categorías y el lugar en que figuren expuestas las bases.

Finalizadas las pruebas, el órgano de selección eleva al órgano competente la propuesta de candidatos para la formalización de los contratos. Cuando no sea posible con la urgencia exigida por las circunstancias la prestación del servicio por funcionarios de carrera, se puede solicitar del Ministerio para las Administraciones Públicas y del Ministerio de Economía y Hacienda la autorización conjunta para nombrar funcionarios interinos. El nombramiento debe recaer en personas que reúnan las condiciones exigidas para el ingreso en el cuerpo al que pertenezca el puesto de trabajo.

En la Administración Pública el proceso de socialización comienza cuando el aspirante ha superado el proceso selectivo y toman posesión de su plaza, siendo éste un acto jurídico-formal con el que se da el visto bueno al proceso selectivo y a los requisitos del aspirante.

De acuerdo con Villoria-Mendieta y del Pino (2009), en la Administración española falta por implantar una adecuada política de orientación del recién ingresado, aun cuando existen algunos ejemplos de acciones dispersas en relación a ciertos cuerpos del Estado o en alguna Administración autonómica y local. Por lo que se puede decir que esta práctica constituye una asignatura pendiente de modernización de los recursos humanos en las distintas administraciones públicas.

1.2.3. Formación de recursos humanos

Para Gómez Mejía et al. (2008) la formación es un proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento. Por su parte, Cabrera (2006) la define como el conjunto de experiencias de aprendizaje planificadas por una organización con el fin de inducir un cambio en las habilidades, conocimientos, actitudes o comportamientos de los empleados en su trabajo.

Se pueden identificar como rasgos distintivos de la formación en la empresa los siguientes:

1. Es una acción intencionada, realizada por la empresa de forma sistemática y planificada.
2. Trata de transmitir a los empleados ciertos conocimientos, habilidades y actitudes.
3. Conlleva un proceso de aprendizaje por parte de los empleados.
4. Tiene como objetivo principal el que los empleados realicen mejor su trabajo, o sea, aumentar su rendimiento.

La formación ha de cumplir unos requisitos para poder considerar la misma como beneficiosa, (Barba, 2002; Pineda, 1995):

1. Debe estar integrada dentro del plan general de la empresa.
2. Debe ser coherente con el conjunto de políticas de recursos humanos en la empresa.
3. Ha de planificarse.
4. Requiere la colaboración y aceptación de todos los implicados.
5. Debe ser pertinente, o sea, que se adapta a los valores y creencias de la empresa.
6. Debe cumplir los requisitos legales o reglamentarios.

1.2.3.1 Objetivos y proceso de la formación.

Según Dolan et al., (2007), el propósito de la formación es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Mientras, Cabrera (2006) señala que la formación pretende:

1. Mejorar el capital humano a disposición de la empresa.
2. Reforzar otras políticas de recursos humanos.
3. Incidir de forma positiva en variables de recursos humanos.

El proceso formativo ha de realizarse en tres etapas: análisis de las necesidades formativas, desarrollo y aplicación del plan de formación y evaluación de la formación (Barba, 2002; Dolan et al., 2007).

Se entiende por necesidades formativas la diferencia o desfase existente entre las competencias actuales de los empleados y las que son deseables o requeridas para realizar bien su trabajo (Solé y Mirabet, 1997; Holton, 2000). En la fase de desarrollo y aplicación del plan se trata de que las necesidades de formación se conviertan en un conjunto ordenado de actividades para diseñar las acciones formativas concretas, debiendo tener en cuenta cuestiones como qué contenidos se van a impartir o cuál va a ser la duración (Claver et al., 1995; Gómez-Mejía et al., 2008). El plan de formación es un documento en el que se indica de manera concreta las acciones formativas que se van a poner en práctica, pero no tiene una duración concreta, aunque suele ser anual y su estructura debe estar adaptado a la cultura de la empresa. En la etapa de evaluación se deberá comprobar que los resultados alcanzados coinciden con los previstos. La evaluación de la formación consiste en una recogida sistemática de información que ayude a tomar decisiones sobre el plan de formación instaurado en la empresa (Solé y Mirabet, 1997; Cabrera, 2006).

1.2.3.2 La formación de recursos humanos en la Administración Pública.

Las organizaciones públicas deben ser organizaciones que aprenden y que aprendiendo mejoran día a día sus servicios al ciudadano y legitiman la autoridad democrática. Es por ello que deben garantizar que los empleados tienen la formación que requiere su puesto de trabajo, mediante la detección de necesidades de formación y posterior organización de acciones formativas.

De acuerdo con Gonzalo y Cortés (2004), la formación es la principal herramienta estratégica para resolver las situaciones de cambio o de adaptación a las nuevas condiciones económicas, sociales, culturales y legales. Por ello, se considera un factor clave para conseguir una Administración Pública que dé respuestas eficaces e innovadoras al entorno en el que ha de operar. Si se quiere que los empleados públicos sean mejores profesionales se debe conseguir una organización abierta al aprendizaje y generar un entorno que lo estimule.

La formación del personal se realiza de forma desconcentrada por cada Ministerio u Organismo y, también, de forma centralizada en institutos o escuelas de formación que tienen vocación interdepartamental.

En la Administración del Estado, el instituto de formación interdepartamental es el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). En la Administración Local, la Escuela de Administración Local realiza esta función (EAL). Todo ello al margen de los distintos centros que puedan existir en las distintas Comunidades Autónomas.

1.2.4. Carrera profesional.

La carrera profesional es una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de la organización (Gómez Mejía et al., 2008). Para Dolan et al. (2007), es la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de la vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. Según Fernández-Mateo (2006), una carrera no es más que una serie de puestos de trabajo ocupados por un individuo a lo largo del tiempo. Desde esta perspectiva, todo el que trabaja tiene una carrera y toda organización ha de preocuparse de que las carreras de sus empleados encajen dentro de la estructura organizativa.

Generalmente, se considera que existen tres tipos principales de carreras: organizacionales, profesionales/ocupacionales y secundarias. Las primeras son aquéllas que tienen lugar casi exclusivamente dentro de una de una única empresa. En ellas los individuos acceden a la organización a través de un puesto de trabajo concreto y avanzan en la jerarquía mediante una serie de promociones a lo largo del tiempo. En el caso de las profesionales, el avance se determina por el acceso a puestos de mayor prestigio y reconocimiento dentro de la profesión e implica, normalmente, cambios de una organización a otra. Por último, existen sectores de la población activa para los que el concepto de carrera es más difícil de aplicar y que se conocen como “mercados de trabajo secundarios”. Suele tratarse de trabajadores que ocupan puestos transitorios y poco cualificados (Fernández-Mateo, 2006).

Gómez Mejía et al. (2008) indican que en el desarrollo de la carrera profesional se debe tener en cuenta:

1. Quien es el responsable de la carrera profesional en la empresa.
2. Que valoración e importancia tiene la carrera.
3. Como se satisfacen las diferentes necesidades para que la carrera llegue a todos los empleados.

1.2.4.1. Objetivos y proceso de la carrera profesional.

Los objetivos de la planificación de la carrera profesional se dividen en individuales y organizativos. Desde el punto de vista del individuo el propósito es la autoevaluación de las necesidades, anhelos y deseos para establecer objetivos realistas. Desde el punto de vista de la organización la finalidad es la de ofrecer a los empleados una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente (Dolan et al., 2007).

Los beneficios de una adecuada planificación de la carrera profesional en una organización son (Gómez-Mejía et al., 2008):

1. Mejor localización de los recursos humanos y, por tanto, una mayor eficiencia organizativa.
2. Adaptación a los cambios. La empresa toma la iniciativa para hacer frente a nuevas situaciones, adaptándose o anticipándose a los cambios.
3. Desarrollo de comportamientos funcionales al mostrar las posibilidades de progreso a las personas y, por tanto, motivándolas y reduciendo los niveles de absentismo y rotación.

La definición de la estructura de promociones en la empresa resulta esencial ya que proporciona incentivos laborales, señala qué características son las más valoradas en los empleados y facilita la asignación de trabajadores a aquellos puestos para los que están mejor preparados (Baron y Krepps, 1999).

La planificación de la carrera es un proceso que atraviesa las siguientes fases (Hall, 1976):

1. Exploración: el trabajador trata de identificar sus puntos de interés, sus preferencias y sus oportunidades de desarrollo.
2. Avance: el empleado empieza a jugar papeles de cierta relevancia en la organización, alternando su proceso de aprendizaje con el de aportaciones.
3. Mantenimiento: el trabajador adquiere un nivel en la organización que le permite optimizar sus conocimientos y capacidades.
4. Declive: las capacidades y habilidades del empleado se estancan.

1.2.4.2. La carrera profesional en la Administración Pública.

El modelo de carrera establecido en la Administración española para los funcionarios es mixto plaza/puesto. Esto quiere decir que, si bien cuando se accede a la Administración se hace a una plaza o categoría, relacionada con un grupo de clasificación según el nivel de estudios exigido para su ingreso. Asimismo esa plaza está vinculada a un puesto de trabajo, que bien puede coincidir con la misma plaza o categoría (puesto base), o bien es un puesto distinto (singularizado) reuniendo los requisitos de adscripción a ese puesto, ya que previamente se tiene que pertenecer a una plaza o categoría. Así, se puede hacer carrera tanto desde la plaza (puesto base) como desde un puesto singularizado.

A la entrada en vigor del Estatuto Básico del Empleado Público los grupos de clasificación a los que corresponden las plazas o categorías se integran de acuerdo con las siguientes equivalencias:

- Grupo A: Subgrupo A1.
- Grupo B: Subgrupo A2.
- Grupo C: Subgrupo C1.
- Grupo D: Subgrupo C2.
- Grupo E: Agrupaciones Profesionales a que hace referencia la disposición adicional séptima del Estatuto.

Asimismo los puestos se clasifican en treinta niveles (art. 21 de la Ley 30/1984). En consecuencia, son la expresión de la posición jerárquica. Los intervalos que corresponden a cada grupo se muestran en la tabla 1.3.:

TABLA 1.3. CLASIFICACIÓN EN RELACIÓN CON LA PLAZA/CATEGORÍA Y EL NIVEL DE COMPLEMENTO DE DESTINO.

GRUPO/PUESTO	INTERVALO/ NIVEL
A	22-30
B	18-26
C	14-22
D	12-18
E	10-14

Fuente: elaboración propia.

Por tanto, los funcionarios de cuerpos del grupo D, por ejemplo, no pueden ocupar puestos inferiores al nivel 12 ni superiores al 18. El grado personal (nivel de complemento de destino) se consolida con el desempeño de uno o más puestos del nivel correspondiente durante dos años continuados o tres con interrupciones. Se consolidan los niveles de dos en dos cada dos años. Así, por ejemplo, un funcionario del grupo A con nivel 24 puede subir a un puesto de nivel 28, pero consolida a los dos años de estar en el nivel 28 el 26, y sólo cuando pasen otros dos años en el puesto consolidará el 28.

La consolidación de grado (nivel) tiene efectos retributivos, pues se consolidan las retribuciones correspondientes al complemento de destino del nivel correspondiente, así, si se consolida el grado 26 se percibe ya para siempre el complemento de destino de nivel 26 aunque se ocupen después puestos con nivel inferior. Se consolida primero el grado del puesto al que se accedió tras las pruebas selectivas, salvo que con carácter voluntario se acudiese a desempeñar puestos de nivel inferior.

Se puede observar que el modelo de carrera vigente para los funcionarios parte de un supuesto esencial: se ingresa no en un puesto sino en un cuerpo y el ingreso en el cuerpo implica situarse en un grupo (vinculado a la titulación requerida para ingreso en el cuerpo correspondiente), de forma tal que ya para iniciar la carrera el funcionario puede optar o por quedarse en su cuerpo (en cuyo caso su carrera se limita a intentar subir dentro del intervalo que le corresponde, por ejemplo, un auxiliar administrativo tendrá como objetivo último de su carrera llegar a un nivel 18) o por intentar cambiar de cuerpo y, en su caso, de grupo.

Entre las fórmulas para el desarrollo de la carrera profesional dentro de la Administración pública destacan:

A) Movilidad vertical y horizontal.

Dado el sistema de grupos y cuerpos existentes, la carrera en España se entiende para los funcionarios que no son del grupo A, ya que éstos se encuentran en el máximo, y sobre todo vinculada al pase de un grupo a otro o de un cuerpo a otro. Para regular este sistema se establece la movilidad vertical y horizontal.

- *Vertical.*- La normativa vigente establece que las Administraciones públicas fomentarán la promoción interna, consistente en el ascenso desde Cuerpos y Escalas de un grupo de titulación a otros del inmediato superior.
- *Horizontal.*- Se pueden determinar los Cuerpos y Escalas de la Administración a los que podrán acceder los funcionarios pertenecientes a otros de su mismo grupo, siempre que desempeñen funciones esencialmente coincidentes o análogas en su contenido profesional y en su nivel técnico, se deriven ventajas para la gestión de servicios, se encuentren en posesión de la titulación académica requerida y superen las correspondientes pruebas.

B) Provisión de puestos de trabajo.

Los puestos vacantes se ofertan a los funcionarios que reúnan los requisitos mínimos exigidos para cambiar de puesto. En este caso si pueden concurrir los funcionarios de grupo A, ya que pueden progresar en nivel de grado.

Los puestos de trabajo se deben cubrir de acuerdo a criterio de mérito y capacidad. La igualdad dentro de los requisitos del puesto y la publicidad de la convocatoria también son principios esenciales.

Los sistemas ordinarios para cubrir puestos son:

- Concurso (sistema normal)
- Libre designación

Una propuesta realista en el ámbito del desarrollo de la carrera profesional, siguiendo a Villoria Mendieta y del Pino (2009), podría ser:

1. Centrar esfuerzos en niveles directivos y predirectivos de modo que sea posible una gestión personalizada y lo más cercana posible a estos empleados.
2. Responsabilizar y capacitar a los directivos de línea en la orientación y desarrollo de sus propios empleados, ya que es el jefe inmediato quien mejor conoce el potencial real de su gente.
3. Implantar sistemas de evaluación del rendimiento que den datos sobre las potencialidades de carrera del personal, inconsistencias formativas, e impidan el ascenso de los no capacitados.
4. Moderar la interdepartamentalidad en puestos medios e inferiores y desarrollar al máximo la polivalencia e integración en los puestos predirectivos y directivos, con la finalidad de desconcentrar en los niveles medios y bajos y centralizar la planificación de carrera para los puestos superiores.
5. Reducir los actuales grupos, y unificar cuerpos que ejercen labores muy similares y compiten por áreas homogéneas.
6. La garantía de los grados debería completarse con una anexa garantía retributiva y profesional, sólo disminuable tras evaluaciones negativas del rendimiento conseguidas con la máxima objetividad posible.

La nueva configuración de la carrera profesional consiste, en que las Leyes de Función Pública que se dicten en desarrollo del Estatuto del Empleado Público regularán la carrera profesional aplicable en cada ámbito que podrán consistir, entre otras, en la aplicación aislada o simultánea de algunas de las siguientes modalidades:

1. Carrera horizontal, que consiste en la progresión de grado, categoría, escalón u otros conceptos análogos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo.
2. Carrera vertical, que consiste en el ascenso en la estructura de puestos de trabajo por los procedimientos de provisión establecidos en el mismo.
3. Promoción interna vertical, que consiste en el ascenso desde un cuerpo o escala de un Subgrupo, o Grupo de clasificación profesional en el supuesto de que éste no tenga Subgrupo, a otro superior.

4. Promoción interna horizontal, que consiste en el acceso a cuerpos o escalas del mismo Subgrupo profesional.

No obstante, los funcionarios de carrera podrán progresar simultáneamente en las modalidades de carrera horizontal y vertical cuando la Administración correspondiente las haya implantado en un mismo ámbito.

1.2.5 Evaluación del rendimiento.

Según Dessler (2009), la evaluación del rendimiento es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral de un individuo o de un equipo. Consiste en todos los procesos organizativos que determinan cómo están realizando sus funciones los trabajadores. Para Gómez Mejía et al. (2008) la evaluación del rendimiento implica la identificación, medición y gestión del rendimiento de las personas en una organización. Por su parte, Dolan et al.(2007) consideran la evaluación del rendimiento como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados, relacionados con el trabajo, así como en el grado de absentismo, con el fin de establecer en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

La evaluación del rendimiento tiene influencia (García- Tenorio et al. 2004):

1. En el análisis del puesto de trabajo, ya que un mal desempeño en el puesto puede ser debido, bien a que el ocupante no es la persona adecuada, bien a que es consecuencia de un mal diseño del puesto.
2. En la selección de trabajadores, ya que puede confirmar un proceso selectivo bien hecho, o por el contrario puede llevar a modificar los sistemas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.
3. En las retribuciones, ya que permite adecuarlas en base a la contribución que cada trabajador realiza, permitiendo establecer la parte variable de las mismas.
4. En la motivación de los trabajadores, ya que permite marcar objetivos y planes de mejora.
5. En el establecimiento de la carrera profesional en base a resultados.

6. En la formación, ya que permite identificar necesidades formativas

1.2.5.1. Objetivos y proceso de evaluación del rendimiento.

El objetivo fundamental de la evaluación es la obtención de información sobre el rendimiento de los trabajadores. Hay que averiguar en qué medida cada empleado realiza bien su trabajo. En este proceso se da una retroalimentación donde ambas partes conocen en qué medida el trabajo se realiza de forma adecuada (Gómez-Mejía et al., 2008)

Según Bonache (2006), esta práctica sirve para:

1. Tomar de manera fundamentada decisiones de recursos humanos.
2. Mejorar el rendimiento de los trabajadores.
3. Comunicar las normas y los valores organizativos.
4. Validar otras prácticas de recursos humanos.

A la hora de establecer un sistema de evaluación del rendimiento es necesario tomar una serie de decisiones sobre qué medir, quién debe evaluar, cómo realizar las mediciones, cuándo deben efectuarse y en qué contexto tendrán lugar (Dolan et al., 2007).

Con respecto a qué medir, la evaluación se puede centrar en la evaluación de los rasgos de personalidad, el comportamientos o los resultados (Gómez Mejía et al., 2008).

1. En los rasgos de personalidad se evalúan las características del trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas.
2. En el comportamiento se analiza la forma de hacer las tareas, es decir, cómo se dan los pasos que conducen a la obtención de resultados.
3. En los resultados se mide el producto obtenido con el trabajo.

En relación con quién debe evaluar al rendimiento, es decir, las fuentes que proporcionan datos sobre el desempeño de los trabajadores se encuentran: los supervisores, los iguales (compañeros de trabajo), los subordinados, el propio trabajador (autoevaluación) o los clientes. Con el objetivo de aprovechar las fortalezas y evitar las

debilidades de cada una de estas fuentes se utiliza el método de evaluación 360°, que reúne a todos los métodos anteriores (Dolan et al., 2007).

Continuando con Dolan, et al. (2007), para que una persona se convierta en un buen evaluador del rendimiento tiene que reunir unos requisitos:

1. Tiene que tener un conocimiento profundo de la organización y de los puestos a evaluar.
2. Debe observar continuamente a los trabajadores que ocupan los puestos a evaluar.
3. Tiene que ser una persona que goza de respeto y aceptación tanto por los trabajadores como por el resto del entorno.
4. Debe de tener competencias para emitir juicios y para realizar observaciones fiables y válidas.

Según cómo se realicen las mediciones, se pueden utilizar *juicios relativos* o *juicios absolutos*. Unos u otros pueden ser más adecuados en función de las tareas a evaluar (Dessler, 2009).

1. El *juicio relativo* es un formato de evaluación donde se pide a los evaluadores que comparen el rendimiento de un trabajador con el rendimiento de los demás trabajadores que hacen el mismo trabajo.
2. En el *juicio absoluto* se pide a los evaluadores que emitan juicios acerca del rendimiento del empleado a partir únicamente de estándares de rendimiento.

1.2.5.2. La evaluación del rendimiento en la Administración Pública.

De acuerdo con Villoria-Mendieta y del Pino (2009), podemos decir que existe una preocupación general por mejorar el rendimiento en el sector público y, en consecuencia, por medirlo, por diferentes razones:

- Crisis del Estado de bienestar: presiones económicas, privatizaciones.
- Nuevos valores en el sector público: innovación, responsabilidad, servicio al cliente.
- Un esfuerzo común por introducir una cultura de gestión.
- Búsqueda de la motivación: promoción e imagen pública.
- Presiones del mercado de trabajo.

No obstante se debe de cuestionar si las herramientas existentes en la empresa privada son apropiadas para el servicio público, a la vista de una serie de obstáculos tales como, normas legales, sindicatos, funcionarios tradicionales, dificultad para medir el rendimiento, dificultad para establecer objetivos, seguridad del empleo público, alto coste, etc.

Siguiendo las conclusiones de Longo (2011), se puede señalar:

- La falta de evaluación del trabajo denota el déficit de capacidad de gestión, imprescindible para vencer las importantes resistencias culturales y sindicales a su implantación.
- Importantes debilidades técnicas en el campo de recursos humanos añaden un plus de dificultad a la puesta en práctica de la evaluación y de otras políticas avanzadas, como la gestión por competencias o las carreras horizontales.
- El déficit de capacidad institucional se extiende a la ausencia de patronales públicas capacitadas y dispuestas a defender los intereses de los ciudadanos en la negociación colectiva con los sindicatos de funcionarios.

Por su parte, en el Estatuto Básico del Empleado Público se indica que:

1. Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados. La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.
2. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.
3. Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias.
4. La continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine, dándose audiencia al interesado, y por la correspondiente resolución motivada.

5. La aplicación de la carrera profesional horizontal, de las retribuciones complementarias y el cese del puesto de trabajo obtenido por el procedimiento de concurso requerirán la aprobación previa, en cada caso, de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño.

1.2.6. Retribución de los recursos humanos.

Se pueden encontrar diversas definiciones de retribución, así para Werther y Davis (2000) la retribución es la gratificación que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo, mientras que Chiavenato (2000) la define desde un sentido económico sociológico y psicológico, como:

- El pago de un trabajo.
- Una medida del valor del trabajador en la empresa.
- La asignación de un status para alcanzar sus objetivos.

La retribución total de un empleado tiene tres componentes: El primero es el salario base, es decir, la cantidad fija que recibe un trabajador regularmente, ya sea en forma de salario mensual o de retribución por horas. El segundo son los incentivos salariales. Se trata de programas destinados a recompensar el rendimiento de los trabajadores. El último elemento está formado por las prestaciones o retribuciones indirectas, es decir, aquellos gastos que debería realizar el empleado y que la empresa asume en su lugar (Gómez-Mejía et al., 2008).

Según De Cenzo y Robbins (2001), existen varias formas de clasificar las recompensas o compensaciones de los empleados. Estos autores diferencian entre recompensas *intrínsecas* (satisfacción personal que se obtienen del trabajo en sí mismo) y *extrínsecas* (incluyen dinero, promociones y prestaciones y provienen de una fuente externa al puesto de trabajo). Entre recompensas *financieras* (aumentan el bienestar económico del empleado) y *no financieras* (no incrementan la posición económica del trabajador pero hacen que la vida en el empleo sea más atractiva). Y entre recompensas *basadas en el desempeño* (compensan en función del rendimiento del trabajador) y *basadas en la membresía* (compensan por la simple presencia del empleado independientemente de su desempeño).

1.2.6.1. Objetivos y proceso de retribución.

Se puede afirmar que la retribución constituye uno de los factores más importantes para conseguir las metas fijadas en materia de gestión de recursos humanos en la empresa. Asimismo, hay que destacar el elevado porcentaje del coste total que soportan las empresas debido a la retribución (Larraza, 2006).

Los objetivos fundamentales de la retribución son (García-Tenorio y Sabater, 2004; Larraza, 2006):

1. Atraer a los mejores trabajadores a la empresa.
2. Motivar al personal con la finalidad de que se sienta integrado en la empresa.
3. Retener a los trabajadores una vez que se han conseguido los anteriores objetivos.

Existen dos sistemas básicos para determinar la retribución de los trabajadores: el basado en el puesto de trabajo y el basado en habilidades (Gómez Mejía et al., 2008). Los sistemas retributivos basados en el puesto de trabajo, tradicionalmente son los más utilizados y tratan de remunerar las tareas que realiza el empleado dentro de un determinado puesto de trabajo. En este sentido, tienen mayor reconocimiento y retribución, aquellas tareas asociadas a puestos más importantes en función de los resultados empresariales. Para autores como Werther y Davis (2000), García-Tenorio y Sabater (2004) y Dessler (2009) el procedimiento para desarrollar un sistema basado en el puesto de trabajo consta de de tres fases:

1. Equidad interna: tiene como objetivo conseguir una clasificación de los puestos de trabajo en función de la importancia relativa que los mismos tienen para la empresa.
2. Equidad externa: se procede a asignar una banda retributiva a cada nivel profesional, o sea, establecer para cada nivel unos salarios mínimo y máximo que integrarán el mismo.
3. Equidad individual: se determina, para cada trabajador en cada puesto, y dentro de la banda salarial asignada al mismo, cual es la retribución individual condicionada por aspectos tales como la antigüedad del trabajador, la experiencia previa del mismo, etc.

En relación con los sistemas basados en habilidades, estos determinan el salario del trabajador, no en función de las tareas que desempeña en su puesto de trabajo, sino sobre la base de su capacidad para desarrollar diferentes habilidades que le permitan realizar diferentes tareas. Por ello, la retribución del trabajador está vinculada con los conocimientos, habilidades y aptitudes que éste desarrolla y que son relevantes para el trabajo (Dolan et al., 2007).

1.2.6.2. La retribución en la Administración Pública.

En la Administración Pública existen tres tipos de retribuciones para los funcionarios, tal y como se muestran en la tabla 1.4.

TABLA 1.4. COMPENSACIÓN DE FUNCIONARIOS SEGÚN CONCEPTOS RETRIBUTIVOS.

Relativas la categoría	Relativas al puesto	Relativas al rendimiento
- Sueldo base	- Complemento de destino	- Productividad
- Trienios	- Complemento específico	- Gratificación variable
- Pagas extraordinarias		

Fuente: elaboración propia a partir de la normativa vigente.

Legalmente se distingue entre retribuciones básicas (relativas a la categoría) y retribuciones complementarias (relativas al puesto y al rendimiento). Dentro de las retribuciones básicas se hallan:

1. *Sueldo base*.- Se corresponde con el índice de proporcionalidad asignado a cada uno de los grupos en que se organizan los cuerpos y escalas. La remisión es a los grupos y subgrupos A1, A2, B, C1, C2, y E (agrupaciones profesionales). Es una cantidad fija que se fija anualmente en la Ley de Presupuestos Generales del Estado.
2. *Trienios*.- Es el cómputo de antigüedad y corresponde a una cantidad igual para cada grupo por cada tres años de servicio en el cuerpo o escala correspondiente. También se fija anualmente en la Ley de Presupuestos Generales del Estado.

3. *Pagas extraordinarias.*- Son dos retribuciones que en los meses de junio y diciembre se entregan al funcionario, además de sus percepciones habituales, e incluyen una mensualidad de sueldo base y trienios y otra de complemento de destino.

Dentro de las retribuciones complementarias se encuadran:

1. *Complemento de destino.*- Será el correspondiente al nivel del puesto que se desempeña. Esto remite a la clasificación de los puestos en treinta niveles. Todos los puestos del mismo nivel tienen la misma cuantía de complemento. Esta cuantía se actualiza cada año en la Ley de Presupuestos del Estado. Con ella se paga el nivel jerárquico del puesto.
2. *Complemento específico.*- Está destinado a retribuir las condiciones particulares de algunos puestos de trabajo, en atención a su especial dificultad técnica, dedicación, incompatibilidad, peligrosidad o penalidad.
3. *Complemento de productividad.*- Este complemento tiene por misión retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria o el interés e iniciativa con el que el empleado desempeña su trabajo.
4. *Gratificaciones por servicios extraordinarios.*- Estas son de carácter ocasional y tienen por objeto retribuir servicios extraordinarios realizados fuera de la jornada habitual. Son muy discrecionales; en ningún caso pueden ser fijas en su cuantía ni periódicas en su devengo.

De acuerdo con Longo (2011), en cuanto a sus conclusiones sobre productividad y retribución del empleo público, se puede afirmar:

1. En términos agregados, el empleo público español se halla bien retribuido, con salarios por encima de la media de los países de la OCDE.
2. En general, y sin entrar a analizar diferencias territoriales, segmentos de cualificación del trabajo u otros factores, el sector público español remunera al empleo por encima del sector privado. La diferencia de compensación entre uno y otro sector está entre las más destacadas a nivel comparado.
3. En buena medida, lo anterior se debe a la evolución de los salarios en los últimos años, que ha favorecido con claridad al empleo público en relación con el empleo privado.

4. En el mismo período, la jornada de trabajo en el sector público ha tenido reducciones significativas. En promedio, un empleado público español trabaja casi 8 horas semanales menos que un alemán, y más de 300 horas anuales menos que un británico.
5. El diferencial de productividad se ha producido en buena medida como consecuencia de la negociación colectiva desarrollada en el sector público a lo largo de los años de bonanza económica.
6. Durante dicho período, se aplicaron fuertes aumentos salariales, en especial en los segmentos de trabajo menos cualificado, y en paralelo se produjeron acuerdos sostenidos de reducción de la jornada de trabajo no vinculados a mejoras de productividad.
7. Entre las claves explicativas plausibles de este deterioro de la productividad del trabajo, se halla un fuerte desequilibrio de las relaciones laborales causado por el enorme poder de los sindicatos de funcionarios en la negociación colectiva y su exagerado peso en las decisiones sobre los recursos humanos.

Para finalizar este epígrafe en el que se han expuesto las principales prácticas de recursos humanos existentes y se ha indicado cómo se aplican en la Administración Pública, se expone la tabla 1.5 que resume para cada práctica las actuaciones que se siguen en el ámbito público.

TABLA 1.5. PRÁCTICAS DE RRHH EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRÁCTICA RRHH	APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
<i>Planificación</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Plantilla de personal ● Relación de puestos de trabajo ● Oferta de empleo público ● Planes de empleo ● Registros de personal
<i>Contratación</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● La Oferta de Empleo Público el principal instrumento por el que se realiza el reclutamiento ● Existen tres sistemas posibles de selección de funcionarios: la oposición, el concurso-oposición y el concurso ● La socialización constituye una asignatura pendiente de modernización de los recursos humanos en las distintas administraciones públicas.
<i>Formación</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Principal herramienta estratégica ● Factor clave para conseguir una Administración Pública que dé

	respuestas eficaces e innovadoras al entorno en el que ha de operar.
<i>Carrera Profesional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical • Horizontal
<i>Evaluación del rendimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis del Estado de bienestar • Nuevos valores en el sector público • Esfuerzo común por introducir una cultura de gestión • Promoción e imagen pública • Presiones del mercado de trabajo • Déficit de capacidad de gestión • Debilidades técnicas en el campo de recursos humanos • Déficit de capacidad institucional
<i>Retribución</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo base • Trienios • Pagas extraordinarias • Complemento de destino • Complemento específico • Productividad • Gratificación variable

Fuente: elaboración propia

1.3. CONCLUSIONES DEL CAPITULO.

Mientras que en las empresas privadas se está realizando un importante esfuerzo por poner en marcha prácticas de recursos humanos que sirvan para optimizar el rendimiento global, en la Administración Pública éste sigue siendo un tema pendiente. Ambas razones ponen de manifiesto la necesidad de realizar investigaciones en este ámbito.

Como ha quedado de manifiesto, la Administración es un conglomerado de normas y leyes, y en materia de recursos humanos no podía ser menos. Por ello, en el capítulo se hace un repaso de las peculiaridades que las prácticas de recursos humanos tienen en la Administración pública. En este sentido, hay actividades que están muy reguladas por la normativa de la función pública, pero esto no impide realizar otras que se consideren positivas y que no se opongan a la normativa vigente.

Hay que destacar, asimismo, que otras actividades de recursos humanos que si están muy implantadas en las organizaciones privadas, siguen siendo una asignatura pendiente en la Administración, tanto por falta de regulación como de aplicación práctica.

El actual modelo de gestión pública se encuentra regulado principalmente en la Constitución. No obstante, la entrada en vigor en mayo de 2007, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), debe hacer que éste sea la piedra angular de la modernización de los recursos humanos en la Administración pública, según se expone, anunciando un proceso de reforma, previsiblemente largo y complejo, que debe adaptar la articulación y la gestión del empleo público en España a las necesidades de nuestro tiempo.

Por lo que a la planificación respecta, queda claro que es un proceso dinámico que tiene como objetivo dirigir y guiar el flujo de personas dentro, a través y fuera de la organización para lograr el equilibrio necesario. Este proceso debe tener en consideración la planificación organizativa global y muchos, de los factores de contexto que afectan al nivel de empleo.

La literatura coincide en que nuestro ordenamiento, no ha estado dotado de elementos de planificación de los recursos humanos, poniendo de manifiesto su desconexión con los avatares socio-económicos, por lo que puede decirse que la planificación como proceso meditado de reflexión no ha existido. No obstante la cultura planificadora está calando recientemente en nuestro sector público. Por ello, cabe albergar la esperanza de que, a medida que nuestros gestores públicos vayan interiorizando esa necesidad de planificar a medio y largo plazo, las políticas de recursos humanos vayan siendo más eficientes, tal como exigen las circunstancias actuales.

En cuanto a la contratación (reclutamiento, selección y socialización), se han estudiado los distintos conceptos y procesos de las mismas, llegándose a la conclusión de que una de las claves de éxito de cualquier empresa es disponer del personal adecuado, en el momento preciso y con la motivación suficiente para poder desarrollar

su función de la mejor manera posible. Sin embargo, el llegar a conseguirlo es un reto al que las organizaciones se siguen enfrentando.

En la Administración pública no se lleva a cabo una verdadera política de reclutamiento, ya que, aunque de forma aislada se pueden indicar algunas propuestas, como incluir en la oferta de empleo programas de reclutamiento activo, debido a la falta de iniciativa que se aprecia en la Administración en materia de recursos humanos en general, continua siendo una asignatura pendiente. Se indican los tres sistemas existentes de selección, haciendo mención a la oposición, concurso y concurso-oposición, diferenciando los distintos procedimientos según se trate de personal funcionario, laboral o personal no permanente, siendo en general unos procedimientos muy regulados por la normativa de función pública. Finalmente en cuanto a la socialización, queda de manifiesto que en la Administración española falta por implantar una adecuada política de orientación del recién llegado, aún existiendo ejemplos aislados en relación con algunos cuerpos del Estado o alguna Administración autonómica y local.

En cuanto al desarrollo de los recursos humanos, una de las conclusiones más importantes que sacamos de la formación, es que ha pasado de considerarse importante a entenderse crucial para la consecución de los objetivos de la empresa en tanto en cuanto influye en que ésta pueda desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Queda claro que las organizaciones públicas deben ser organizaciones que aprenden y que aprendiendo mejoran día a día sus servicios y legitiman la autoridad democrática. En la Administración del Estado, el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), y en la Administración Local, la EAL (Escuela de Administración Local), desempeñan un importante papel formativo realizando planes de formación, detección de necesidades formativas, asistencia técnica, asesoramiento etc. Sobre la carrera profesional se hace la distinción en la estructura de la Administración entre cuerpos y puestos, ya que nuestro sistema es mixto, los cuerpos se estructuran en grupo y subgrupos en función de la titulación exigida para su ingreso, si bien, como se ha expuesto, en la actualidad la denominación de los grupos ha cambiado transitoriamente con el Estatuto Básico del Empleado Público.

La evaluación del rendimiento supone un intercambio de expectativas entre la empresa y el empleado, donde si el empleado desarrolla sus conocimientos y competencias, logra resultados y ayuda a desarrollar los conocimientos y competencias de otros; la empresa, como contrapartida, le aporta reconocimiento, posibilidades de formación y desarrollo e incentivos.

Se puede decir que existe una general preocupación por mejorar el rendimiento en el sector público y, en consecuencia, por medirlo, por diferentes razones, si bien su aplicación no está exenta de obstáculos.

En cuanto a la retribución se puede afirmar, que constituye uno de los instrumentos más importantes para alcanzar los objetivos de la dirección de recursos humanos en la empresa.

Finalmente y como conclusión a la situación general actual del empleo público existente en España motivada por la grave crisis financiera, se puede afirmar de acuerdo con Longo (2011), que ésta va a traer consigo una serie de recortes y reformas que se analizan a continuación :

A corto plazo, el endeudamiento y la prioridad a la consolidación fiscal exigirán políticas de ajuste que, en materia de empleo público, se traducirán previsiblemente en:

1. Amortizaciones de vacantes.
2. Congelaciones de las ofertas de empleo.
3. Reducciones de plantilla concentradas en el empleo eventual y temporal.
4. Revisiones de la oferta de servicios con redistribución del personal hacia atenciones prioritarias.
5. Reducción de estándares de dotaciones para ciertos servicios.
6. Reducciones de horas extras y servicios extraordinarios.
7. Políticas salariales duras.

Si se adopta una perspectiva de medio/largo plazo, el contar con un modelo empleo público avanzado y sostenible exige abordar reformas orientadas a:

1. Romper con el uniformismo y permitir la diversificación de modelos de empleo.
2. Recuperar la productividad perdida por el empleo público mediante planes específicos de adecuación de la carga y las condiciones de trabajo.
3. Introducir prácticas avanzadas de gestión de recursos humanos, capaces de garantizar tanto el mérito como la flexibilidad.
4. Generalizar la evaluación del trabajo desarrollado por los empleados públicos.
5. Renovar las plantillas, aumentando su grado de tecnificación, dando prioridad a las funciones nucleares y a la dotación de talento, y externalizando una gran parte del trabajo de inferior cualificación.
6. Flexibilizar las políticas de compensación, definir las con criterios de equiparación con los mercados e introducir incentivos a la productividad y el rendimiento.
7. Robustecer la función directiva, abriendo paso a la institucionalización de un espacio de gerencia profesional, diferenciado de las profesiones públicas y protegido de la colonización partidista.

CAPITULO II

*MODERNIZACION DE LA GESTION
DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN LA ADMINISTRACION LOCAL
REVISION DE LA
LITERATURA EMPIRICA*

En este segundo capítulo, y una vez que ya se han analizado las prácticas de recursos humanos en la empresa privada, así como sus peculiaridades en las Administraciones Públicas, se hace referencia a la modernización en la Administración Local (ámbito de estudio de este trabajo) y se concreta en el área de la gestión de recursos humanos.

En primer lugar, se hace una reflexión sobre la importancia y complejidad de la Administración Local y se analiza el proceso de modernización que ha iniciado. En concreto, se expone la situación actual y las perspectivas de las distintas actuaciones en materia de modernización y calidad puestas en marcha por las corporaciones locales. Asimismo, se comentan las principales dificultades con las que tropieza el proceso de actualización y se muestran los beneficios más importantes esperados con la implantación de los nuevos procesos.

En el segundo epígrafe de este capítulo se aborda el tema de la modernización de la gestión de recursos humanos en la Administración Pública española. Para ello se exponen los antecedentes que supusieron los primeros pasos en la modernización de este campo y se analizan las características y aportaciones del Estatuto Básico del Empleado Público, como norma que pretende impulsar la modernización de los recursos humanos.

En el tercer apartado se plantean las hipótesis de investigación de este trabajo, tomando en consideración la revisión de la literatura empírica que se realiza. En concreto, se examinan aquellos artículos que analizan el impacto que las diferentes prácticas de gestión de recursos humanos tienen sobre los resultados organizativos, prestando una especial atención a los estudios que se han realizado sobre esta temática en el ámbito de la Administración Pública.

Para finalizar, en el cuarto epígrafe se recogen las principales conclusiones del capítulo.

2.1. LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL.

Dentro de la Administración Pública, entendida en un sentido amplio, se ha de diferenciar la Administración directa y la Administración indirecta, incluyendo en la primera a la Administración Central y Periférica del Estado, y dentro de la segunda, a la Administración Autonómica, la Administración Local y la Administración Institucional. Este trabajo se centra en la Administración Local, que según el profesor Entrena Cuesta (2002), es “aquel sector de la Administración Pública integrado por los entes públicos menores de carácter territorial”. En este sentido, son entidades locales clásicas, el municipio, la provincial y la isla. Por su parte el Art. 140 de la Constitución Española garantiza la autonomía de los municipios, correspondiendo su gobierno y administración a sus respectivos ayuntamientos integrados por los alcaldes y los concejales. El gobierno de la provincia, que es la agrupación de municipios, corresponde a la diputación provincial y el de la isla a los cabildos insulares.

Se debe hacer una puntualización en cuanto a la Administración Local, ya que, a pesar de ser la más numerosa y la más cercana al ciudadano, sigue siendo seguramente la más olvidada por el legislador, que insiste en querer aplicarle la legislación dictada para la Administración estatal, por forzado que ello resulte. Ello propicia que en la Administración Local se tenga que recurrir más veces a la interpretación, y que surjan numerosas zonas grises o lagunas al aplicar las normas (Palomar, 1996).

Cada día son más las corporaciones locales que están abordando aspectos concretos de la reforma de su funcionamiento interno para mejorar la calidad del servicio que prestan a sus vecinos e incentivar a los profesionales que en ellas prestan su servicio. La adopción del concepto de calidad de los servicios y la implantación de estos principios a la gestión pública conlleva un nuevo estilo de funcionamiento con el fin de mejorar los niveles de eficiencia en la prestación de los servicios públicos y la consecución de un proceso imparable hacia la modernización y mayor profesionalización de las administraciones locales. Desde hace unos años, los temas de calidad y modernización han ido adquiriendo especial relevancia y se han convertido en objetivo prioritario en el ámbito local.

Es preciso tener en cuenta que el ámbito en el que se centra este trabajo, un sector muy concreto de la actividad económica-administrativa como es la Administración Local española, ofrece una gran complejidad para su análisis. Entre los estudios realizados destaca el informe sobre experiencias de modernización y calidad de la Comisión de Modernización y Calidad de la Federación Española de Municipios y Provincias (informe FEMP 2002).

En el referido informe se realiza un inventario de estas experiencias, con el objetivo de poder disponer de un referente sobre la modernización y calidad de las corporaciones locales y analizar las perspectivas de futuro de estas experiencias. Asimismo, se pretende que sirva como punto de partida de un Banco de Experiencias de Modernización y Calidad (BEMC), a gestionar por la Federación Española de Municipios y Provincias, con el objetivo de difundir el conocimiento adquirido entre todos los municipios. De esta manera se podrá aprovechar la experiencia ajena, difundir la propia y aprender de las buenas prácticas desarrolladas hasta hoy. El documento trata de exponer, previo análisis de los datos recogidos en el estudio, el estado de situación de estas experiencias y analizar las perspectivas de futuro y líneas de intervención prioritarias para las Corporaciones Locales Españolas, en los próximos años, en cuanto a modernización y calidad se refiere.

2.1.1. Situación y perspectivas de la modernización de la Administración Local.

Para tener una idea general de la situación y perspectivas de las diferentes experiencias de modernización y calidad de las corporaciones locales españolas, a continuación se analizan los principales resultados del informe FEMP 2002.

En líneas generales, en este estudio se constata que las corporaciones locales españolas vienen realizando un esfuerzo intenso e importante en lo que se refiere a modernizar y mejorar la gestión interna de sus organizaciones, con el fin último de mejorar los servicios ofrecidos y dar satisfacción a los ciudadanos usuarios de los mismos. Si tenemos en consideración el tipo de organización de proyecto, a la hora de su desarrollo, se constata que en mayor medida las experiencias son acometidas

mediante “Planes estructurados”, orientados a la integración de las diferentes experiencias, aunque se observa un porcentaje, que hay que tener en consideración, de iniciativas aisladas; circunstancia que recomienda la necesidad de profundizar en las fases previas de diseño, definición y planificación del proyecto como estrategia, a la hora de iniciar actuaciones, de manera que se incida en una mayor integración de las mismas. Es necesario por tanto, hacer especial énfasis en la fase de diseño del proyecto, habida cuenta que toda actuación centrada en la modernización y mejora de la calidad del servicio público, en la medida de lo posible, deberá darse de forma integrada, buscando en este enfoque las sinergias adecuadas entre las diferentes actividades que se acometan. Esta estrategia redundará en un mayor impacto en la satisfacción de los ciudadanos.

No obstante, realizar actuaciones aunque no estén integradas en planes estructurados, es un dato alentador e indica un mecanismo impulsor de la modernización y mejora del servicio público; quizás en algunas corporaciones locales, sea este un enfoque estratégico necesario para poder comenzar y avanzar en el proceso. Con relación al encuadre de las experiencias, tanto por lo que respecta a su denominación tanto en cuanto a la naturaleza de las mismas, todavía prima el concepto de “calidad” sobre el de “modernización”, y va quedando a la zaga el concepto de “racionalización administrativa”, constatándose en este sentido una aproximación cada vez mayor y graduada a conceptos de “excelencia en la gestión”. Este encuadre evidencia por parte de los entes locales, una línea de actuación encaminada a la mejora de los procesos internos de la Administración Local y una tendencia notable a introducir la “voz del ciudadano” en la adecuación de los mismos, con el objetivo de dar pleno cumplimiento a las necesidades demandadas por la sociedad y procurando cubrir estas necesidades en términos de satisfacción/insatisfacción de los servicios sustentados por dichos procesos.

Considerando la perspectiva de grandes líneas de actuación a tener en cuenta en los procesos de modernización y calidad de la Administración Local, las corporaciones locales españolas se posicionan por orden de prioridad en las siguientes líneas de desarrollo:

- Impulso de planes de mejora continua de los procesos y actividades, abordando actuaciones orientadas a la satisfacción de los usuarios de los servicios municipales (ciudadano) y la comunidad en su conjunto.
- Lanzamiento de planes de mejora y aseguramiento de los procesos, mediante sistemas de gestión de calidad y de modelos de autoevaluación.

En este sentido es conveniente tener en consideración el Marco Común de Evaluación (CAF: Common Assesment Framework), modelo de autoevaluación específico para administraciones públicas desarrollado por el Grupo de Servicios Públicos Innovadores de la Unión Europea. Es de resaltar que, siendo los recursos humanos una de las grandes líneas de intervención, no obstante se obtienen un porcentaje menor en las experiencias recogidas. Por tanto es recomendable reforzar o iniciar actuaciones innovadoras en recursos humanos tendentes a apoyar las otras líneas de intervención y a consolidar una cultura de servicio excelente al ciudadano. Como síntesis se puede decir que las Corporaciones Locales, están procediendo a desarrollar programas tendentes a la mejora de los procesos, orientando estos a la satisfacción del ciudadano, y sustentados, cada vez en mayor medida, con sistemas de gestión de la calidad basados en la definición de los procesos, así como en modelos de autoevaluación como punto de partida para la priorizar programas de mejora. Todas estas actuaciones están siendo sustentadas en la incorporación, cada vez más intensa, de los sistemas de información y las comunicaciones aplicando las nuevas tecnologías.

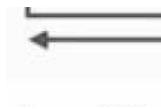
Si se posicionan las actuaciones de las Corporaciones Locales Españolas, en su conjunto, en cuanto al grado de importancia del origen de las intervenciones que se vienen realizando o están previstas, y ordenadas jerárquicamente, resalta la importancia de las siguientes:

1. Mejorar los procesos clave de la organización y los sistemas de trabajo orientados a la satisfacción del ciudadano.
2. Mejorar la calidad del servicio facilitado al ciudadano, realizando acciones que refuercen la relación de proximidad.
3. Mejorar los resultados encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad y del ciudadano.

4. Liderar un cambio en la organización orientado a la calidad de la gestión de los servicios públicos.
5. Mejorar los resultados claves del rendimiento, tanto financieros (Presupuestos), como los no financieros (mejora del servicio, etc.)

Se puede constatar que hay un predominio, en cuanto a importancia, basado en la mejora de los procesos de los entes locales, y en el ejercicio de un liderazgo de cambio, para obtener resultados en los procesos clave y en la satisfacción del ciudadano, entendiéndolo este, como usuario del servicio y también en su más amplia concepción de ciudadano y de sociedad en su conjunto. No obstante, en un análisis más detallado, tomando como referencia el tamaño de municipio, en cuanto al número de habitantes, se observa una tendencia por parte de las Corporaciones Locales de menos de 50.000 habitantes, con respecto a las de más de 50.000 habitantes, a poner mayor énfasis en la mejora de la calidad del servicio ofertado y en realizar acciones que refuercen la relación de proximidad con los ciudadanos, así como a realizar actuaciones tendentes a mejorar la satisfacción del personal de la corporación y a mejorar los procesos clave de la entidad local. Estas tendencias son indicativas de que el tamaño del municipio o mayor complejidad de las estructuras organizativas de la corporación Local produce una priorización de enfoques en cierta medida diferenciados. Analizando el grado de importancia del origen de la experiencia y posicionando este conforme a los diferentes modelos de autoevaluación, si consideramos, en general, que los factores a los que dan importancia las corporaciones locales españolas tienen un cierto grado de similitud, con aquellos que contemplan los diferentes modelos de Autoevaluación, se hace necesaria una reflexión en cuanto a la posible ponderación de los mismos por parte de dichos modelos. Si bien es cierto que en lo que se refiere al Marco Común (CAF), según se indica en el cuadro 2.1, dependerá de la importancia que dé a ese factor en su estrategia cada organización.

CUADRO 2.1 CRITERIOS DEL MODELO CAF



Fuente: Ministerio de Administraciones Públicas (año 2003)

En cuanto a lo que respecta al Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM), tomando en cuenta el factor de “resultados en la sociedad” están previstas por la Administración Local las siguientes actuaciones por orden de prioridad:

1. Elaboración y puesta en marcha de una página web o portal corporativo.
2. Normalización de impresos y procedimientos utilizados por la entidad.
3. Rediseño y mejora de procesos.
4. Implantación o mejora de una oficina de atención al ciudadano.
5. Realización de trámites, procedimientos y/o informaciones.
6. Formación en técnicas de calidad.
7. Gestión de reclamaciones y sugerencias de los ciudadanos, de cara a mejorar su satisfacción y cumplir sus expectativas acerca de la entidad.

2.1.2. Dificultades y beneficios de la modernización de la Administración Local.

Con relación a las dificultades encontradas durante el desarrollo de las experiencias de modernización de la Administración Local, hay que señalar de manera significativa las siguientes:

1. Existencia de una cultura administrativa adversa.
2. Percepción por parte de los recursos humanos de que la actuación genera trabajo añadido.
3. Inexistencia de cultura de procesos.

Estos obstáculos ponen de manifiesto la necesidad de las grandes líneas de actuación ya señaladas anteriormente en los procesos de modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos, por lo que será necesario reforzar aquellas actuaciones tendentes a generar una cultura de calidad y de servicio excelente hacia los ciudadanos en los recursos humanos de las administraciones mediante programas de sensibilización y/o formación u otras medidas innovadoras, que fomenten una cultura nueva de servicio, así como generar mecanismos orientados a establecer procesos de comunicación internos potentes, que aclaren esta percepción previa y quizás errónea por parte de los recursos humanos de que acometer este tipo de proyectos conlleva trabajo añadido.

No obstante, las primeras experiencias realizadas parecen indicar que si bien durante el proceso de lanzamiento del proyecto existe esta cultura adversa, el propio hecho de desarrollar este tipo de actuaciones es generador de un cambio en esta cultura administrativa, propiciando una nueva percepción por parte de los recursos humanos de las entidades locales orientada a la prestación de un servicio excelente al ciudadano; lo cual anima a desarrollar estas iniciativas como proceso interno de cambio. Estos factores van perdiendo importancia conforme disminuye el tamaño de municipio, lo cual es síntoma de que cuanto más complejas son las organizaciones y cuando suministran servicios a un mayor número de ciudadanos, los propios procesos organizativos generan esta cultura adversa. Esto lleva a recomendar a aquellas corporaciones locales de mayor tamaño y/o complejidad organizativa a que simplifiquen sus procesos.

Con relación al tipo de beneficios obtenidos y/o previstos por la puesta en marcha de experiencias de modernización y calidad en las corporaciones locales españolas, se pueden distinguir por su naturaleza dos tipos, los beneficios cuantitativos y los cualitativos, tal y como se muestra en la tabla 2.1, ordenados por orden de importancia.

TABLA 2.1. BENEFICIOS DE LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL.

CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
1. Rediseño y mejora de procedimientos y procesos.	1. Cambio en la Cultura Administrativa.
2. Reducción de tiempos de espera en los procesos.	2. Implementación de nuevos sistemas de gestión.
3. Mejora, percepción del ciudadano / funcionamiento de la entidad.	3. Mejora de la satisfacción ciudadana con la entidad.
4. Aumento de la productividad.	4. Mejora en la capacitación del empleado público.
5. Mejora de la percepción del trabajador.	5. Percepción de mejora por parte del empleado público.
6. Reducción de Costes.	6. Aumento de la innovación en el funcionamiento de la entidad.
7. Reducción del número de quejas presentadas por los ciudadanos	7. Reconocimiento nacional e internacional de la Corporación Local.

Fuente: elaboración propia a partir de informe FEMP 2002.

Tomando como referencia aquellos factores que son clave para el éxito del proceso, a la hora de iniciar una experiencia de modernización y calidad hay que resaltar por su importancia la implicación desde el inicio de las actuaciones, del “nivel político y directivo” liderando estas experiencias, seguidos de factores relativos a la “organización del proyecto” (comunicación, formación, adecuada planificación, etc.), es importante reseñar que la obtención de “resultados visibles a corto plazo” en los diferentes hitos de la experiencia, producen sinergias motivacionales durante el transcurso de la misma.

A la hora de realizar una “valoración” de las experiencias, se constata mayoritariamente una apreciación muy positiva, y en concreto se observan avances importantes en los siguientes factores:

1. La experiencia ha aportado un cambio en la ciudad.

2. Se observan cambios en la percepción ciudadana / actuación de la entidad.
3. Ha cambiado la percepción del trabajador público / actuación de la entidad.
4. Ha servido para cambiar la gestión interna.

Por lo tanto, las corporaciones locales que tienen experiencias en modernización y mejora de los servicios públicos locales, independientemente del grado de desarrollo de las mismas, recomiendan este tipo de iniciativas a otros entes locales, y trasladan el ánimo de continuar desarrollando experiencias y actuaciones en el proceso imparable de modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos locales, orientados a satisfacer el objetivo común de todos que es servir y dar satisfacción a los ciudadanos.

2.2. LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA.

2.2.1. Antecedentes de la modernización de la gestión de recursos humanos.

El modelo de gestión de los recursos humanos de la Administración Pública española iniciado por las Leyes 30/1984 y 23/1988, (Medidas para la reforma de la Función Pública), tuvo su fuente en la voluntad modernizadora de la Administración iniciada durante la etapa ministerial de Joaquín Almunia en el Ministerio para las Administraciones Públicas.

En esta época se emprendieron programas de modernización con la finalidad de contribuir a mejorar la gestión pública y hacer ésta más receptiva a las demandas de los ciudadanos entendidos como clientes. Tras una fase de análisis, se publicó el documento denominado “Reflexiones para la modernización de la Administración”, donde se observa una importante influencia de los procesos británico y, en menor medida sueco. Asimismo se desarrolló una fase de concienciación, intentando modificar la cultura propia de la Administración burocrática e introducir una cultura más cercana al management, entendiendo esta como un conjunto de técnicas de organización y planificación provenientes del entorno privado (Almunia, 1993).

Desde el principio de la reforma se detectaron las grandes disfunciones del sistema, entre ellas se pueden destacar:

1. La carencia de medios precisos para identificar las necesidades de personal tanto en el aspecto cuantitativo como en el aspecto cualitativo.
2. La inexistencia de un verdadero sistema de carrera administrativa, así como de una función directiva profesionalizada.
3. La excesiva centralización de competencias en la Administración Central que impide una adecuada planificación.
4. La inexistencia de una política activa de reclutamiento, así como la existencia de procedimientos de selección costosos, de reducida validez y fiabilidad y lentos.
5. Un sistema de retribuciones poco competitivo y desvinculado del rendimiento.
6. Una formación desligada de la detección de necesidades en la organización y de las políticas de personal en su conjunto.
7. Un sistema muy uniforme que impide a las Comunidades tener su propio modelo, no atendiendo a las peculiaridades de los distintos colectivos y ámbitos de la Administración.
8. La falta de motivación de funcionarios, que es percibida como uno de los puntos débiles más importantes de la gestión pública.
9. Inexistencia de sistemas de evaluación del desempeño.
10. La pluralidad de regímenes jurídicos del personal, laboral/funcionarios, si bien se realizan funciones semejantes.

En esta etapa (finales de los años ochenta), por el Ministerio para las Administraciones Públicas, se diseñó un modelo de actuación sobre gestión de recursos humanos que perseguía una estrategia global de modernización, siendo sus principales medidas:

1. La elaboración de un manual para la programación de efectivos a largo plazo, que permitiera a las unidades de personal hacer auténtica planificación de necesidades de personal.
2. Un programa de actuaciones en el ámbito de la selección de titulados superiores.
3. Un proyecto de Decreto de desconcentración de competencias en materia de personal.

4. La elaboración de un nuevo modelo de carrera administrativa que permitiera articular la carrera sobre la base de una profesionalización.
5. La implantación de un sistema de concurso para la promoción interna.
6. El desarrollo de un programa de formación de directivos con el objetivo de hacer de ellos agentes del cambio.
7. La aplicación de un sistema de apreciación de la actuación en la Administración como experiencia piloto.

De todas estas medidas, algunas no llegaron a implantarse, otras lo fueron sólo en parte y solo alguna tuvo plena ejecución. Finalmente, el ministro de Administraciones Públicas Jordi Sevilla, presentó en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) un informe elaborado por una comisión de expertos (Informe Sevilla 2004), que sirvió de base para la posterior elaboración del anteproyecto del Estatuto Básico del Empleado Público.

No obstante lo anterior, se ha de hacer constar que la difícil situación existente en la actualidad requiere plantearse que está pasando y hacia dónde camina nuestro sistema de empleo público. Por ello, en el siguiente apartado se analiza la situación del Estatuto Básico del Empleado Público.

2.2.2. El Estatuto Básico del Empleado Público.

La ley 7/2007, de 12 abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), pretende impulsar políticas de modernización de los recursos humanos en las Administraciones Públicas, siendo sus características más importantes las siguientes:

- Contiene aquello que es común al conjunto de los funcionarios de todas las Administraciones Públicas, más las normas legales específicas aplicables al personal laboral a su servicio, sintetizando aquello que diferencia a quienes trabajan en el sector público administrativo, sea cual sea su relación contractual, de quienes lo hacen en el sector privado.
- Anuncia un proceso de reforma, previsiblemente largo y complejo, que debe adaptar la articulación y la gestión del empleo público en España a las necesidades de nuestro tiempo.

- Establece los factores organizativos que permitan satisfacer el derecho de los ciudadanos a una buena administración y hagan posible atraer los profesionales que la Administración necesita.
- La legislación básica de la función pública debe crear el marco normativo que garantice la selección y la carrera profesional.
- Tiene en cuenta el amplio proceso de descentralización administrativa que ha tenido lugar durante las últimas décadas, siendo la Administración General del Estado uno de los tres niveles territoriales de gobierno, junto con las Comunidades Autónomas y la Administración Local.
- 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 lo que la densidad de la legislación básica en materia de función pública debe reducirse hoy en día, en comparación con épocas pasadas.
- Posibilita la apertura de mayores espacios a la autonomía organizativa en materia de personal con la regulación diferenciada de los sectores del empleo público que lo requieran, ya que asistimos hoy a una gradual multiplicación de las formas de gestión de las actividades públicas dentro de cada nivel territorial de gobierno, por lo que la legislación general básica no puede constituir un obstáculo ni un factor de rigidez. Antes al contrario, ha de facilitar e impulsar las reformas que sean necesarias para la modernización administrativa en todos los ámbitos.
- Se articula la legislación básica del Estado sobre la función pública y aquellas peculiaridades de la relación laboral de empleo público, estableciendo pues, también, las normas que configuran esta relación laboral de empleo público,
- En desarrollo del Estatuto Básico, el legislador estatal y el de las Comunidades Autónomas, en el ámbito de sus respectivas competencias, habrán de aprobar o modificar las leyes de función pública de sus Administraciones, así como las normas aplicables a la Administración local, respetando en este último caso la autonomía organizativa de las entidades locales. Dichas Leyes podrán ser, asimismo, generales o referirse a sectores específicos de la función pública que lo requieran.

- La negociación colectiva de los funcionarios públicos y del personal laboral, en los términos que contempla el Estatuto, habrá de contribuir finalmente a concretar las condiciones de empleo de todo el personal al servicio de la Administración.
- Se crea la nueva figura del personal directivo, el cual está llamado a constituir en el futuro un factor decisivo de modernización administrativa, puesto que su gestión profesional se somete a criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad y control de resultados en función de los objetivos.
- Se establecen garantías de imparcialidad y profesionalidad de los miembros de los órganos de selección, para asegurar su independencia en el ejercicio de las potestades que les corresponden y de ahí, que, como es regla en otros ordenamientos, se establezcan determinados límites a su composición. A ello se añade el criterio favorable a la paridad de género.
- El Estatuto Básico permite que se configuren modelos de carrera horizontal, desvinculada de los cambios de puesto de trabajo y basada en el desarrollo de las competencias y en el rendimiento, así como combinar elementos de carrera horizontal y vertical.
- Se consagra la evaluación del desempeño de los empleados públicos, que las Administraciones Públicas deberán establecer a través de procedimientos fundados en los principios de igualdad, objetividad y transparencia. La evaluación periódica deberá tenerse en cuenta a efectos de la promoción en la carrera, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo y para la determinación de una parte de las retribuciones complementarias, vinculadas precisamente a la productividad o al rendimiento.
- Se establecen instrumentos de colaboración que faciliten la movilidad voluntaria de los funcionarios entre distintas Administraciones.
- Se crea de una Mesa General de las Administraciones Públicas, en la que están representadas todas ellas, para negociar los proyectos de legislación básica y otras cuestiones de interés general, legitimando la negociación colectiva en ámbitos supramunicipales y permitiendo negociar en una misma Mesa las condiciones de empleo comunes al personal funcionario y al personal laboral.
- En la Conferencia Sectorial correspondiente y en la Comisión de Coordinación del Empleo Público se prevé la presencia de una representación de la

Administración Local que, no en vano, integra en la actualidad aproximadamente la cuarta parte de los empleados públicos.

Según Jiménez Asensio (2011), el Estatuto Básico del Empleado Público aporta lo siguiente:

1. Se establecen los elementos básicos de un modelo, hasta ahora truncado, profesionalización del empleo público (selección, evaluación y carrera), garantía de inamovilidad y refuerzo de la imparcialidad (código ético).
2. La introducción voluntariosa, pero equivocada en su diseño, del directivo público profesional.
3. Se trata de un modelo exageradamente abierto, donde se configura una normativa básica con normas dispositivas que ocasiona una gran problemática.
4. Grandes dudas sobre si es posible cambiar la fuerte resistencia del modelo burocrático-corporativo, dejando que el cambio lo piloten las Comunidades Autónomas, ya que serían unas soluciones contingentes a unos problemas estructurales, pues estamos ante un cambio de paradigma, y hemos pasado del sistema de función pública al empleo público.
5. Se trata de de un Estatuto para un contexto de bonanza económica, lo que contrasta con la situación de crisis actual.
6. Un Estatuto pendiente de desarrollo y en permanente aplazamiento.

Asimismo, hay que señalar que el EBEP no se ha desarrollado debido a varias razones:

1. La crisis económico-financiera.
2. El cambio de paradigma y su impacto sobre una cultura “burocrática-corporativa” que no se interioriza.
3. Se trata de una cuestión ajena a la agenda política, ya que no hay política de Estado de empleo público ni tampoco de Comunidades Autónomas.
4. Fuertes resistencias al cambio: a los políticos no les interesa, los cuerpos no lo asumen y los sindicatos solo buscan “ventajas inmediatas para sus clientelas”.
5. Solamente ha habido en algunas CCAA algún desarrollo puntual y escasamente innovador.

Todo ello ha generado que en la actualidad:

1. El empleo público como institución viva una crisis existencial de primera magnitud, por lo que se generan dudas de una vuelta al sistema de función pública.
2. La crisis fiscal esté poniendo en cuestión los cimientos de la institución: las medidas fuertes de ajuste están por llegar.
3. La única solución sería innovar, pero eso requiere “proyecto” a donde ir, liderazgo político y directivo, así como sostenibilidad en el tiempo, tres elementos difíciles de conjugar en tiempos de zozobra.

2.3. LA MODERNIZACION DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LOS AYUNTAMIENTOS ESPAÑOLES. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

En la actualidad no se puede afirmar que existan modelos de gestión en recursos humanos avanzados en las Administración Local Española de forma generalizada, ya que lo habitual es la aplicación de la legislación de la función pública. Pero esto no impide que se estén realizando y aplicando nuevas formas en cuanto a modernización y cambio en la gestión tanto en corporaciones locales grandes en tamaño como en otras más pequeñas, siendo el objetivo de este trabajo la identificación de sus efectos.

Los congresos sobre modernización de la gestión de los recursos humanos en el ámbito local organizados por la Federación Española de Municipios y Provincias, así como los congresos sobre gestión de recursos humanos en la Administración Pública, organizados por el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, constituyen uno de los observatorios más fiables de la evolución de la función de los recursos humanos en nuestros ayuntamientos y demás entes locales, teniendo como finalidad dar a conocer las mejores experiencias en gestión de recursos humanos. Como dice Barbado (2004), esta fórmula de benchmarking es conveniente y útil en la administración local por varias razones:

- Porque no existe una tradición arraigada en la gestión de personas y se hace necesario transferir y compartir conocimientos y experiencias novedosas e innovadoras.
- Porque todavía en muchos ayuntamientos el departamento o sección de personal se encarga de hacer nóminas y de gestionar los expedientes de los

empleados públicos acorde a la normativa de función pública, con respeto más o menos escrupuloso al procedimiento administrativo, es decir al cumplimiento de la legalidad por encima de otras consideraciones y objetivos como alinear estrategias.

- Porque sólo en algunas corporaciones locales se ha innovado en estos últimos años tendiendo hacia una gestión más moderna que tiene en cuenta aspectos más novedosos en la selección, formación y desarrollo profesional, evaluación del desempeño, retribuciones variables, seguridad y salud laboral, clima laboral, etc., siempre en un marco metodológico de calidad y mejora continua, seguida y evaluada a través de indicadores.

Para arraigar estas nuevas prácticas en la administración local aún son necesarios varios impulsos, ya que no existe un fuerte liderazgo innovador.

Con la finalidad de alcanzar el objetivo planteado en esta investigación, a continuación se revisa la literatura empírica que analiza el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados organizativos, haciendo especial hincapié en la literatura que ha tratado este tema en la Administración Pública, especialmente en la local.

En los últimos años se ha prestado una gran atención al estudio del efecto que la gestión de recursos humanos tiene sobre los indicadores organizativos. Según Sanz y Sabater (2002), el análisis de la relación entre la gestión de recursos humanos y los resultados alcanzados por la empresa ha sido uno de los temas que más interés ha recibido desde principios de la década de los ochenta, cuando se empieza a reconocer el papel estratégico que las personas y su gestión pueden desempeñar en la organización.

Las prácticas de recursos humanos son el principal medio a través del que las empresas pueden influir en y compartir las habilidades, actitudes y comportamiento de los trabajadores y conseguir que se alcancen los objetivos organizativos (Collins y Clark, 2003; Beltrán-Martín et al., 2008; Chen y Huang, 2009).

De hecho, numerosos estudios demuestran que una eficiente gestión de las personas da lugar a mejores resultados en la empresa, tales como aumento de la

flexibilidad de los trabajadores, incremento de la innovación o mejora de la productividad o de la eficiencia (Bartel, 1994; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Ichniowski et al., 1997; Boselie et al., 2001; McElroy, 2001; López-Cabrales, 2006; Fabling y Grimes, 2010; Cantarello, et al., 2012; Beltrán-Martín et al., 2013).

En el sector público, el hecho de que los trabajadores constituyan el principal input en la prestación de servicios concede una gran importancia a la gestión de los recursos humanos, ya que éstos son el factor de mayor valor estratégico con que cuenta la administración para operar y adaptarse al cambio (García, 2007). Según Pina et al. (2012), el papel del personal es esencial en el éxito de la estrategia del ayuntamiento. Su formación, su implicación, su visión y su nivel de participación determinan el grado de cumplimiento de las metas propuestas. Esto hace necesario que se preste una gran atención a las prácticas de recursos humanos, de forma que contribuyan a potenciar las capacidades de los empleados públicos y favorezcan una gestión eficiente de los servicios (Longo, 1995; Sirbu et al., 2014). Por ello, los gestores públicos deben asegurarse de que estas prácticas se complementan con la estrategia y necesidades de la organización, de forma que se alcancen los objetivos exigidos en cada ejercicio (Sharabi, 2012; Coccia y Rolfo, 2013). La gestión de recursos humanos debe ser coherente con la política general del organismo público de forma que se mantenga un cierto nivel de satisfacción entre los trabajadores y se eviten absentismos voluntarios (Hur, 2012).

Según Longo (2005), no sólo las políticas y prácticas de recursos humanos deben ser coherentes con el propósito estratégico sino que en la propia formulación de la estrategia debe estar presente la visión de los recursos humanos, porque cuando una administración se propone hacer cosas en definitiva va a acabar pudiendo hacer en gran medida aquello que su capital humano le permite hacer. Además, si se está de acuerdo con que una adecuada ejecución de la estrategia es clave para obtener una fuente de ventaja competitiva en el siglo XXI, si ésta no guarda consonancia con la función de recursos humanos, incluso la estrategia mejor planificada está abocada al fracaso (Allio, 2005).

La literatura demuestra que los trabajadores son los factores dinámicos a través de los que el proceso estratégico se lleva a cabo y se modifica pero, aunque queda constancia de que una adecuada alineación entre recursos humanos y planes de la organización es clave para el éxito (Raps, 2004), muchos planes estratégicos carecen de esa valiosa unión, lo que limita la habilidad de la organización para beneficiarse de la experiencia de sus empleados a todos los niveles (Humphreys, 2005). Por ello, según Caruth y Humphreys (2008) resulta esencial que los líderes de las organizaciones entiendan esta relación y establezcan sistemas que permitan unir las actividades de gestión de recursos humanos con las necesidades estratégicas de la (o Administración Local).

En palabras de García (2007), es necesario acercar la gestión de los recursos humanos a los centros de definición de estrategias y objetivos para evitar que la función se centre en aspectos relacionados con la mera administración de personal. Por tanto, esta gestión debe ser tenida en cuenta por los organismos públicos a la hora de establecer sus planes y debe integrarse y coordinarse con el resto de procesos (Lee y Whitford, 2013). Las instituciones públicas necesitan urgentemente estrategias de recursos humanos coherentes con sus actuaciones que permitan cubrir sus necesidades (Androniceanu, 2012; Jeannot y Guillemot, 2013). Para ello, en muchos casos, es necesario reconfigurar las tradicionales prácticas de recursos humanos de forma que se pueda alcanzar la ansiada unión con la estrategia del organismo público en cuestión (Waterhouse y Keast, 2012).

De estas reflexiones se deriva la primera hipótesis de este estudio:

Hipótesis 1: los ayuntamientos que en su planificación integran la gestión de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no la integran.

En este trabajo se ha adoptado la perspectiva universalista a la hora de analizar el efecto de la gestión de recursos humanos sobre los resultados de los ayuntamientos. Esta perspectiva defiende la idea de que existen prácticas de recursos humanos que llevadas a cabo en cualquier organización, independientemente de sus circunstancias internas o externas, tienen siempre un impacto favorable sobre los resultados

organizativos. Al conjunto de las prácticas de recursos humanos de este tipo se las denomina, normalmente, “mejores prácticas” o “prácticas de alto rendimiento” (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski et al., 1997).

Revisando los diferentes estudios que analizan el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados, se observa que, aunque no existe una coincidencia exacta en las prácticas estudiadas, sí se da un cierto consenso. Teniendo en cuenta lo anterior, en este trabajo se sugiere que la planificación, la selección, la formación, el desarrollo de la carrera profesional, la evaluación del rendimiento y la retribución (prácticas todas ellas presentadas en el primer capítulo de esta investigación) pueden tener un impacto significativo sobre los resultados de los ayuntamientos, al igual que parecen tenerlo en las empresas privadas. A continuación, se procede a su estudio.

2.3.1. Planificación de recursos humanos.

Como se indicó en el capítulo uno, la planificación de recursos humanos consiste en determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización necesitará en un futuro más o menos próximo. Debido a la tendencia que existe hacia una mayor participación de la gestión de los recursos humanos en la gestión de la organización, la planificación de personal es una de las áreas más importantes y que ha experimentado un crecimiento más rápido (Dolan et al., 2007).

En el caso concreto de la administración local, como apunta González-Haba (2003), para que los objetivos de la planificación puedan lograrse más fácilmente se deberán tener en cuenta los sistemas informáticos. Es decir, se habrá de tener en cuenta en la planificación el análisis del impacto del llamado “Gobierno electrónico” en las diversas Administraciones Públicas. En este sentido, Luna (2004) afirma que la planificación debe ir acompañada a su vez de la evolución en las herramientas informáticas que la soportan. Para este autor son cuatro los campos donde estas herramientas informáticas deben incidir:

1. Un nuevo concepto de empleado público, donde el capital intelectual de cada persona, su capacidad para aportar valor, crear e innovar debe ser el recurso más valorado en la organización.

2. La gestión por competencias como un nuevo modelo teórico y tecnológico.
3. El futuro de la gestión de los recursos humanos en la Administración pasa por Internet y las nuevas tecnologías.
4. El conocimiento como activo de la organización.

Se tiene que diseñar la organización de tal forma que su estructura sirva de soporte adecuado a su misión y tenga en cuenta sus necesidades, tanto presentes como futuras, tendiendo a estructuras organizativas orientadas para funcionar en equipo, flexibles y planas. Evitando el sistema tradicional de puestos de trabajo que tiende a hacer rígida a la organización, porque limita a los empleados y dificulta su asignación a nuevas tareas, actividades, funciones y roles, por lo que habrá que redefinir los puestos de trabajo bajo una nueva concepción al mismo tiempo que se lleva a cabo una reducción radical del número de puestos diferentes, para así garantizar la flexibilidad y el uso eficiente de los recursos humanos, convirtiendo un gran número de puestos especializados en un pequeño número de puestos generalistas (Gonzalo y Cortés, 2004).

De acuerdo con Galindo (2003), es preciso reforzar las técnicas de planificación de los recursos humanos desde una doble perspectiva, por un lado la correcta determinación de las necesidades de personal para alcanzar los objetivos estratégicos definidos para cada política pública. Por otro, desde la óptica de la adaptación de los propios recursos humanos a las necesidades requeridas, sobre todo en lo que se refiere a los niveles de cualificación y acomodación a los perfiles de competencias más apropiados.

Para Ramió (2010) se puede hablar de cambio planificado a nivel macro cuando se elabora un diagnóstico general, se identifica un nuevo modelo que afecta a todos los parámetros de la organización y se diseña una estrategia y un calendario en el que se ven involucradas la mayoría de las unidades y de los procesos de la administración, por ejemplo los planes de reforma y los programas de modernización. Por el contrario, los cambios planificados a nivel micro serían los que afecten a un solo procedimiento o unidad de la administración pero teniendo claras las deficiencias, los objetivos y las estrategias para conseguir su mejora.

Los esfuerzos de ajuste en las plantillas que se puedan producir deberían fundarse en la reconfiguración de los servicios y, por tanto, en un sistema diferente de prestación que permita una optimación de los recursos existentes (Palomar, 2011).

Según Delaney y Huselid (1996) y Huselid et al. (1997), cuando la empresa desarrolla una adecuada planificación de sus necesidades de personal reduce los costes ayudando a la dirección a detectar las carencias o excesos de recursos humanos y consigue el mejor uso de las actitudes del trabajador. Asimismo, mejora el procedimiento general de la planificación empresarial, aumenta la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los empleados a todos los niveles de la organización y, también, proporciona una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas de recursos humanos (Hinrichs y Morrison, 1980; Gehrman, 1982; Dolan et al., 2007).

Con estos argumentos se plantea la hipótesis siguiente:

Hipótesis nº 2: los ayuntamientos que realizan prácticas de planificación de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no la realizan.

2.3.2. Selección de recursos humanos.

La selección es, según Gómez-Mejía et al., (2008), el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto, tal y como se indicó en el capítulo anterior.

Según Pfeffer (1995), un proceso riguroso de selección provoca en aquellos trabajadores que son elegidos una sensación de elitismo, genera altas expectativas de un buen rendimiento y manda un mensaje de la importancia que la organización concede a sus empleados.

Los estudios realizados sobre muestras de empresas privadas ponen de manifiesto que un uso eficiente de esta práctica de recursos humanos influye

favorablemente en los resultados organizativos (Delaney y Huselid, 1996), incidiendo positivamente en variables tales como los beneficios (Terpstra y Rozell, 1993) o la productividad (Huselid, 1995; Koch y McGrath, 1996; Ichniowski et al., 1997; Ichniowski y Shaw, 1999).

Si la selección es un proceso clave para aprovisionarse de las cualificaciones y competencias necesarias, en el caso de puestos de trabajo públicos lo es mucho más porque la permanencia de los seleccionados va a ser, prácticamente, indefinida. En consecuencia, este proceso debería ser totalmente inmune a los intereses políticos (Brudney et al., 2005; Lu, 2013) e, incluso, se plantea la necesidad de descentralizarlo (Rohitarachoon y Hossain, 2012).

Así, según Bobko et al. (2008) y Udechukwu y Manyak (2009), el primer paso que debería dar cualquier organización pública en un proceso de selección sería la realización de un análisis del puesto de trabajo a cubrir. Otro paso preliminar debería ser comunicar adecuadamente la información sobre las tareas a desempeñar. Dicha información debería ser específica y centrarse en los conocimientos, habilidades y responsabilidades inherentes al puesto con la intención de atraer a un alto porcentaje de candidatos cualificados (Mastracci, 2009; Green y Roberts, 2010).

Por su parte, Villoria y del Pino (2009) indican que para que la oferta de empleo público en España pueda cubrir sus objetivos debería incluir programas de reclutamiento activo destinados a captar candidatos que compartan los valores de lo público y cuya actitud hacia el trabajo y su responsabilidad hacia los problemas colectivos sean los adecuados. Para Galindo (2003), se considera un reto importante el atraer hacia la función pública a los mejores profesionales, por lo que se hace necesario poner en práctica distintos elementos que pueden hacer más sugestivo y atrayente el empleo público tales como la mejora de las retribuciones, la clarificación de las expectativas de promoción y desarrollo profesional.

En el caso de la Administración Pública existen tres sistemas posibles de selección orientados a contratar funcionarios o personal laboral: la oposición, el concurso-oposición y el concurso. Sin embargo, en ninguno se sigue el enfoque de la

gestión por competencias lo que ha dado lugar a que, en muchas ocasiones, las personas elegidas hayan acreditado la mejor puntuación en los conocimientos y experiencia requeridos pero no en las actitudes y valores necesarios para desempeñar su puesto con éxito (Parrés, 2005).

Las prácticas actuales en la Administración determinan quién resulta ser la persona a contratar pero no si es la más idónea para el puesto. En consecuencia, la selección se convierte en un proceso determinante para el aprovisionamiento de las competencias presentes y futuras del Ayuntamiento y, por tanto, dicho procesos debe mejorarse radicalmente (Gonzalo y Cortés, 2004).

Por ello, aquellas administraciones que a la hora de seleccionar, aparte de cumplir la legalidad vigente, se preocupan por buscar una buena adecuación entre el puesto y la persona que lo va a desempeñar suelen obtener una mayor y más rápida integración de los empleados en la organización, mayor motivación y satisfacción del trabajador y mejora de la imagen de la administración ante el ciudadano (Sáenz, 2004).

Las Administraciones Publicas se enfrentan a un reto apasionante en relación con la selección de su personal, ya que la introducción de nuevos principios garantistas modificará sustancialmente los procedimientos que se han venido utilizando hasta el presente y harán que los resultados sean mucho más efectivos al ligar los procesos de selección con el desempeño en el puesto de trabajo y con las competencias necesarias para desempeñarlo eficazmente (Salgado, 2005).

Teniendo en cuenta lo indicado se plantea la tercera hipótesis:

Hipótesis nº 3: los ayuntamientos que realizan prácticas de selección de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no las realizan.

2.3.3. Desarrollo de recursos humanos.

El desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través

de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. El desarrollo del trabajador se relaciona tanto con la formación que recibe como con su carrera profesional (Dolan et al., 2007).

Con respecto a la formación de los trabajadores, tradicionalmente se ha considerado que tiene un efecto positivo sobre los resultados organizativos. De hecho, se supone que las empresas que invierten más en formación y desarrollo tienen más éxito (Kraiger, 2003). Esta suposición se basa en el hecho de que la formación juega un papel clave en el desarrollo de dos de las principales fuentes de ventaja competitiva de la empresa: su capital humano (Bartel, 1994; Raghuram, 1994; Macduffie y Kochan, 1995) y su conocimiento organizativo (Alavi y Leidner, 2001; Bollinger y Smith, 2001).

Sin embargo, no ha sido hasta aproximadamente los años 90 cuando se han empezado a realizar investigaciones para analizar dicho efecto y, aunque algunos estudios empíricos han tenido dificultades para obtener resultados significativos (Black y Lynch, 1996; Krueger y Rouse, 1998; Schonewille, 2001), en general se ha demostrado que la formación tiene un efecto positivos en las empresas privadas sobre la productividad (Kidder y Rouiller, 1997; Barron y Berger, 1999; Aragón et al., 2003; Faems et al., 2005; Birdi et al., 2008), sobre las ventas (Huselid, 1995; Barrett y O'Connell, 2001), sobre los sueldos de los trabajadores (Bartel, 1994; Lengermann, 1996) y sobre la calidad (Holzer et al., 1993; Murray y Raffaele, 1997; Cantarello et al., 2012).

En la Administración Pública, la formación y el desarrollo profesional deben tener como objetivo adaptarse a las necesidades cambiantes de los ciudadanos a los que se prestan los servicios, manteniendo actualizados los conocimientos y las habilidades del personal (Gonzalo y Cortés, 2004; Androniceanu, 2012). Para que alcance estos objetivos la formación debe responder a las necesidades operativas de las unidades administrativas convirtiéndose, no sólo en un derecho del empleado, sino en una verdadera obligación de formación permanente orientada a la innovación y mejora constante de los procesos de trabajo.

De acuerdo con el estudio de casos realizado por Coggburn y Hays (2003), aquellos ayuntamientos que muestran un fuerte compromiso con la formación consiguen mejorar la satisfacción en el trabajo y aumentar la calidad de vida de la mayoría de sus empleados. De hecho, aquellos municipios en los que el programa de formación se diseña partiendo de un correcto análisis de necesidades y teniendo en cuenta las habilidades esenciales que deben desempeñarse en cada puesto de trabajo son los que mejores resultados alcanzan (Gabris et al., 1998).

Según la experiencia llevada a cabo en el departamento de formación de la Diputación Provincial de Alicante, aspectos tales como un adecuado análisis de las necesidades formativas, buena calidad metodológica y seguimiento de los resultados logrados a nivel de aprendizaje y de transferencia, consiguen mejorar la satisfacción de los empleados y su rendimiento en el trabajo (Latorre, 2003).

En este sentido, Galindo (2003) defiende el valor que representa la formación como vehículo de la mejora de la cualificación profesional de los empleados y de su desarrollo profesional, estímulo de la autoestima y satisfacción personal, así como instrumento de transmisión de cultura y dinamizador de las transformaciones en la gestión de los servicios públicos, la cual debería gestionarse de manera más descentralizada y próxima a las necesidades operativas de las unidades administrativas, convirtiéndose no sólo en un derecho del empleado, sino en una verdadera obligación de formación permanente orientada a la innovación y mejora constante de los procesos de trabajo.

A la vista de los argumentos presentados, se plantea la cuarta hipótesis de este trabajo de investigación:

Hipótesis 4: los ayuntamientos que realizan prácticas de formación de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no las realizan.

Con respecto a la gestión de la carrera profesional, hay que indicar que permite que los trabajadores se desarrollen en la organización. Asimismo, les otorga la estabilidad necesaria para afrontar nuevas actividades y les proporciona la motivación

para superarse en su trabajo y tener una actitud positiva hacia sus tareas (McGill y Slocum, 1993; Ulrich et al., 1993). El desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores permite que una vez que se incorporan a la empresa alcancen su máximo potencial (Dodgson, 1991; Gupta y Singhal, 1993).

En la literatura que analiza los resultados de la carrera profesional se utilizan diversos indicadores objetivos para valorar el éxito profesional. Dos de los indicadores más usados son el salario y la frecuencia de las promociones (Ng et al., 2005; Hamori, 2014). No obstante, cambios organizativos tales como el aplanamiento de la estructura organizativa han disminuido las posibilidades de progresión jerárquica dentro de la empresa, lo que ha obligado a buscar otras facetas para medir el éxito de la carrera profesional, tales como el status (tamaño y reputación) de la empresa a la que se promociona (Heslin, 2005). Organizaciones con alto status pueden proporcionar no sólo mejores condiciones laborales sino que pueden aumentar las oportunidades de los trabajadores de progresar profesionalmente en el futuro (Hamori, 2014)

En este campo de la carrera profesional una de las cuestiones que más interés ha recibido es la de saber qué hace que los individuos tengan éxito. Tal vez por ello, la investigación empírica en esta área se ha centrado en conocer los predictores que a nivel individual conducen al éxito, incluyendo rasgos de personalidad, educación, experiencia laboral y atributos demográficos (Ng et al., 2005). Mientras que los factores organizativos, tales como la formación dada por la empresa al trabajador, y los predictores interpersonales, tales como las redes de información, han recibido menos atención (Dreher et al., 2011).

En el caso de la Administración Pública, la carrera administrativa debe ser considerada como un derecho de los funcionarios (Palomar 2011) y la promoción debe basarse en criterios transparentes (Sharabi, 2012) Una adecuada planificación de la misma debe permitir alcanzar, entre otros objetivos, un desarrollo más eficaz del talento disponible, una demostración tangible de compromiso con la igualdad de oportunidades de empleo, un aumento de la motivación y lealtad de los empleados públicos o una disminución del abandono (Cortes y Jiménez, 2009).

Para Jiménez Asensio (2011), los funcionarios públicos pueden progresar tanto horizontalmente como verticalmente de forma simultánea. Lo cual implica que es posible articular un sistema en el que convivan la carrera vertical (esto es, el ascenso en la estructura de puestos de trabajo de uno de menor nivel a otro de nivel superior) con la carrera horizontal (la progresión en grado, categoría o escalón, “sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo”).

Desde el punto de vista de la organización, y siguiendo a Cortes y Jiménez (2009), la planificación de la carrera implica un intento consciente de maximizar las contribuciones potenciales de una persona.

Teniendo en cuenta lo que se acaba de exponer se expone la siguiente hipótesis de este estudio:

Hipótesis 5: los ayuntamientos que realizan prácticas de desarrollo de la carrera profesional obtienen mejores resultados que los que no las realizan.

2.3.4. Evaluación del rendimiento.

Como se ha indicado en el capítulo precedente, la evaluación del rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del desempeño humano en la empresa, tratando de descubrir en qué medida es productivo un empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Gómez-Mejía et al., 2008). Esta práctica de recursos humanos trata de descubrir en qué medida es productivo un empleado y si podrá mejorar su desempeño futuro (Dolan et al., 2007).

Cuando una empresa lleva a cabo una evaluación del rendimiento de sus trabajadores persigue objetivos tanto administrativos como motivacionales, buscando, en última instancia, una mejora de sus resultados organizativos. La literatura que ha analizado el efecto de la evaluación del desempeño demuestra que si esta práctica reúne las características necesarias es posible conseguir dicha mejora (Martell y Carroll, 1995; Martin y Bartol, 1998; Mani, 2002; Khoury y Analoui, 2004). Según Caruth y Humphreys (2008), debería reunir un total de once características entre las que se

encuentran: utilizar estándares y medidas aceptables, ser válida, ser fiable, ser fácil de usar, contar con mecanismos de revisión o ser realizada por evaluadores preparados.

El problema surge cuando la empresa la convierte simplemente en una medida de control. En este caso sus efectos son contraproducentes y algunos estudios abogan por su eliminación (Bowman, 1994; Gray, 2002). Además, hay que tener en cuenta todos los posibles errores y sesgos que se pueden producir a la hora de evaluar el rendimiento de los trabajadores (Brutus et al., 2009). Así, por ejemplo, Saffie-Robertson y Brutus (2014) encuentran evidencia de que la características culturales de los evaluadores tienen un impacto tangible sobre los resultados de la valoración del desempeño.

Según Sirbu et al. (2014), en la Administración Pública, la evaluación del rendimiento determina el grado en el que los empleados cumplen con sus deberes y responsabilidades, evaluando su comportamiento, nivel de formación y desempeño. Por esta razón la evaluación del rendimiento del trabajador es la base de los sistemas de recompensas de motivación, ayuda a mejorar la actuación del empleado e identifica sus fortalezas y debilidades. Además, hoy en día, casi cualquier organización, ya sea pública o privada, necesita un sistema de evaluación del rendimiento que le permita evaluar el desempeño de sus empleados, ya que son sus recursos humanos los que marcan la diferencia entre una organización exitosa y otra (Ikramullah et al., 2011).

No obstante, en la Administración Pública la evaluación del rendimiento a nivel individual es muy novedosa (Sole y Schiuma, 2010), ya que tradicionalmente se ha empleado el concepto de "responsabilidad administrativa", basado en el cumplimiento formal de las normas. Sin embargo, hoy en día se impone la necesidad de responder por la utilización eficiente de los recursos y por el grado de cumplimiento de los objetivos (Rolle y Klingner, 2012) y se están empezando a establecer medidas para conocer el proceso de prestación de servicios públicos, contrastarlo con estándares de economía, desempeño, equidad, eficacia y eficiencia e imputar a los gestores los resultados conseguidos (Gonzalo y Cortés, 2004). Siguiendo a Villoria y del Pino (2009), se puede decir que existe una preocupación general por mejorar el rendimiento del sector público y, en consecuencia, por medirlo. De hecho, la presión para evaluar el rendimiento de los empleados públicos es si cabe mayor a

nivel local dada la cercanía entre trabajadores y políticos por lo que se hace necesario diseñar mejores medidas del rendimiento más relacionadas con el puesto a desempeñar (Gabris et al., 1998).

Según Cogburn y Hays (2003), muchas iniciativas en la administración fracasan por la falta de objetivos claros y por asignaciones ambiguas. Por ello, para que los planes de evaluación del rendimiento alcancen un éxito global deben establecer claramente las metas a alcanzar y fijar las responsabilidades a nivel individual (Ufuk, 2007; Sharabi, 2012).

El Estatuto del Empleado Público (EBEP), indica que las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados, adecuando los sistemas de valoración a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, aplicándose sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

Diversos autores han analizado el valor de los sistemas de evaluación del rendimiento, las barreras a su implantación y los resultados derivados de su utilización en la administración pública (Ammons, 1995; Kravchuch y Schack, 1996, De Lancer et al., 2003; Sanger, 2008). Entre otras conclusiones obtienen que esta práctica mejora la satisfacción y motivación de los empleados, lo que repercute a su vez en una mejora del servicio ofrecido a la ciudadanía y en un abaratamiento de los costes (Sáenz, 2004). Asimismo, introduce nuevas actitudes hacia el servicio público, mejora la comunicación vertical, clarifica papeles y responsabilidades, aumentando, en definitiva, la eficiencia (Villoria y del Pino, 2009). Según el estudio desarrollado por Sirbu et al. (2014) en la administración pública rumana, el estilo utilizado en el proceso de evaluación del rendimiento influye en los resultados obtenidos. De modo que si se emplea un estilo compartido, en el que los directores involucren a los subordinados en la solución de problemas, se obtienen mejores resultados.

Una Administración que no mide su desempeño, impide el natural cambio gradual y está abocada a cambios bruscos y traumáticos producidos por cambios políticos, tecnológicos, etc. Asimismo, toda Administración que no mide su desempeño

tiene más dificultades a la hora de asentar o hacer estables los cambios que se han demostrado eficaces, y así circunscribir el inevitable cambio electoral a su auténtica naturaleza: estrategia política, orientación del servicio público etc. (Gorriti, 2011; Lankeu y Maket, 2012). Una reciente corriente de investigación señala el interés de la implicación de los ciudadanos en la evaluación del rendimiento, ya que refuerza el aprendizaje institucional e incrementa la responsabilidad burocrática (Hildebrand y McDavid, 2011; Yang y Wu, 2013).

A la vista de los argumentos presentados se plantea la sexta hipótesis de este trabajo:

Hipótesis 6: los ayuntamientos que realizan prácticas de evaluación del rendimiento de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no las realizan.

2.3.5. Gestión de la retribución.

Como ya ha quedado de manifiesto en el primer capítulo, la retribución total se refiere al conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo (Martocchio, 1998). Las recompensas intrínsecas o no monetarias consisten en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del entorno del puesto en el que trabaja y engloba aspectos tales como reconocimiento y estatus, buena comunicación, ascensos, mayor autonomía, etc. Las recompensas extrínsecas o monetarias consisten en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, incentivos y prestaciones a cambio de su trabajo (Mondy et al., 1999; Henderson, 2003). Toda retribución debe atraer potenciales candidatos, retener a los buenos empleados y servir de elemento motivador, pero además ha de ser flexible y adaptable al valor que tiene cada individuo para la organización (Lawler, 1990; De la Calle y Ortiz de Urbina, 2004).

Numerosos estudios han analizado el impacto de las retribuciones en los resultados de la empresa y han llegado a la conclusión de que una gestión avanzada de las compensaciones puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible (Gerhart y

Milkovich, 1990; Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski et al., 1997; Ichniowski y Shaw, 1999; Chiu et al., 2002). Además, los incentivos salariales mejoran los resultados organizativos, reducen la rotación de los trabajadores e incrementan las ventas (Arthur, 1994; Delaney y Huselid, 1996; Batt, 2002).

En el caso de la Administración Pública la retribución suele fallar en el objetivo de ser un elemento motivador (Jin, 2013). Actualmente, se impone revisar el actual sistema para dar cabida a una compensación que posibilite la evaluación del desempeño (Gonzalo y Cortés, 2004; Aoki, 2012). Para el buen funcionamiento de la Administración son necesarios el compromiso y la implicación de sus empleados y esto depende, en gran medida, de la retribución (Parrés, 2005). Según Luna (2004), el futuro debe venir marcado por una individualización de las retribuciones basadas en una evaluación del trabajo desarrollado y por una necesaria equidad externa.

Según Rusaw (2009), para que la gestión de las retribuciones basada en el rendimiento mejore la motivación, las competencias y los resultados, no se debe olvidar ponerla en relación con competencias profesionales amplias que permitan a un tiempo mejorar los resultados de la administración y mejorar la eficiencia individual.

En el ámbito público algunos estudios analizan si una retribución comparable o superior a la del sector privado aumenta la probabilidad de que determinados profesionales (tales como programadores informáticos o ingenieros) opten por trabajar en el sector público y de que se reduzca su tasa de abandono, obteniendo la mayoría relaciones positivas aunque débiles entre salarios y permanencia en la administración (Lewis, 1991; Kim, 2005; Mastracci, 2009). Otros demuestran que factores como la zona geográfica o el estado de la negociación colectiva influye en las prácticas retributivas (Reilly et al., 2007). Incluso, algunas investigaciones se plantean si la política compensadora de los empleados públicos está en consonancia con sus preferencias (Kim y Wiggins, 2011).

Por su parte, Galindo (2003) afirma que el éxito o el fracaso, el acierto o el desacierto, de un modelo de función pública se juega fundamentalmente en el campo

retributivo. En este sentido, parece claro que el futuro se inclina hacia una individualización de las retribuciones con base en una evaluación del trabajo desarrollado y no hay que olvidar la necesaria equidad externa de las retribuciones, pues estas son uno de los factores que contribuyen a hacer atractiva la función pública y para retener en ella a los mejores profesionales.

Para Calderó (2005), uno de los principales puntos débiles de nuestros entes locales es el aplastamiento del abanico salarial. Todo ello debido a la acción sindical creciente de los últimos veinte años, y de la escasa capacidad de contrarrestarla, por lo que los salarios de las categorías profesionales menos cualificadas de las instituciones locales triplican o cuadruplican los equivalentes en el sector privado, mientras los puestos de trabajo más cualificados han mantenido prácticamente congeladas sus retribuciones, por lo que el abanico salarial desde el más alto sueldo de la institución hasta el más abajo no llegue a la relación de 1 a 3.

Llegados a este punto, se puede decir con Palomar (2011), que el análisis de la configuración de las retribuciones de los empleados públicos marca una tendencia notable a compensar al funcionario por lo que es y no por lo que hace.

Tomando como referencia estos argumentos se plantea la séptima hipótesis de esta investigación:

Hipótesis 7: los ayuntamientos que realizan prácticas de retribución de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no las realizan.

En la tabla 2.2 se recopila los artículos analizados que versan sobre el efecto de las prácticas de recursos humanos en los resultados organizativos, clasificados en función de si se han centrado en la empresa privada o en el sector público.

TABLA 2.2. RECOPIACIÓN DE LA LITERATURA SOBRE EFECTO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS

PRÁCTICAS DE RRHH	ÁMBITO PRIVADO	ÁMBITO PÚBLICO
PLANIFICACION	<ul style="list-style-type: none"> - Hinrichs y Morrison, (1980) - Gehrman (1982) - Deleney y Huselid (1996) - Huselid et al. (1997) 	<ul style="list-style-type: none"> - González Haba (2003) - Galindo (2003) - González y Cortes (2004) - Luna (2004) - Ramió (2010) - Palomar (2011)
SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Terpstra y Rozell (1993) - Huselid (1995) - Pfeffer (1995) - Delaney y Huselid (1996) - Koch y McGrath (1996) - Ichniowski et al. (1997) - Ichniowski y Shaw (1999) 	<ul style="list-style-type: none"> - Galindo (2003) - Gonzalo y Cortes (2004) - Sáenz (2004) - Brudney et al. (2005) - Parrés (2005) - Salgado (2005) - Bobko et al. (2008) - Villoria y del Pino (2009) - Udechukwu y Manyak (2009) - Mastracci(2009) - Green y Roberts (2010) - Rohitarachoon y Hossain (2012) - Lu (2013)
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Holzer et al. (1993) - Bartel (1994) - Huselid (1995) - Black y Lynch (1996) - Lengermann (1996) - Kidder y Rouiller (1997) - Murray y Raffaele (1997) - Krueger y Rouse (1998) - Barron y Berger (1999) - Barrett y O'Connell (2001) - Schonewille (2001) - Aragón et al. (2003) - Faems et al. (2005) - Birdi et al. (2008) - Cantarello et al. (2012). 	<ul style="list-style-type: none"> - Gabris et al., (1998) - Galindo (2003) - Latorre(2003) - Coggburn y Hays (2003) - Gonzalo y Cortes (2004) - Androniceanu (2012)
CARRERA PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Dodgson (1991) - Gupta y Singhal (1993) - McGill y Slocum (1993) - Ulrich et al. (1993) - Heslin (2005) - Ng et al. (2005) - Dreher et al. (2011) - Hamori (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cortés y Jiménez (2009) - Jiménez Asensio (2011) - Palomar (2011) - Sharabi (2012)

<p>EVALUACIÓN RENDIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Bowman (1994) – Martell y Carroll (1995) – Martin y Bartol (1998) – Gray (2002) – Mani (2002) – Khoury y Analoui (2004) – Caruth y Humphreys (2008) – Brutus et al. (2009) – Saffie-Robertson y Brutus (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> – Ammons (1995) – Kravchuch y Schack (1996) – Gabris et al. (1998) – Coggburn y Hays (2003) – De Lancer et al. (2013) – Sáenz (2004) – Gonzalo y Cortes (2004) – Ufuk (2007) – Sanger (2008) – Villoria y del Pino (2009) – Sole y Schiuma (2010) – Gorriti (2011) – Hildebrand y McDavid (2011) – Ikramullah et al. (2011) – Lankeu y Maket (2012) – Role y Klingner (2012) – Sharabi (2012) – Yang y Wu (2013) – Sirbu et al. (2014)
<p>RETRIBUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Gerhart y Milkovich (1990) – Arthur (1994) – Delaney y Huselid (1996) – Ichniowski et al (1997) – Ichniowski y Shaw (1999) – Batt (2002) – Chiu et al. (2002) 	<ul style="list-style-type: none"> – Lewis (1991) – Galindo (2003) – Gonzalo y Cortes (2004) – Luna (2004) – Calderó(2005) – Kim (2005) – Parrés (2005) – Reilly et al. (2007) – Mastracci (2009) – Rusaw (2009) – Kim y Wiggins (2011) – Palomar (2011) – Aoki (2012) – Jin (2013)

Fuente: elaboración propia.

2.4. CONCLUSIONES DEL CAPITULO.

Habiendo quedando definido en primer lugar el concepto de Administración Local, se pasa a continuación a constatar que en los últimos años se ha producido el lanzamiento de gran número de iniciativas relacionadas con la calidad, innovación y modernización de los servicios públicos en las administraciones locales, con el fin

último de dar plena satisfacción a los ciudadanos con la mayor optimización de los recursos disponibles.

Aún teniendo en cuenta la complejidad del estudio abordado, principalmente por la escasez de trabajos publicados, si existe una cierta coherencia a la hora de unificar criterios y experiencias gracias a la labor que realiza la Federación Española de Municipios y Provincias. En este sentido del informe sobre modernización y calidad, informe FEMP (2002) se pueden sacar unas conclusiones sobre el estado de situación en modernización y calidad de las corporaciones locales españolas, si bien, en este caso, se analiza la situación de los municipios mayores de 20.000 habitantes. En el mismo queda de manifiesto que las grandes líneas de actuación en los procesos de modernización y mejora de la calidad en los servicios públicos pasan por reforzar actuaciones en materia de recursos humanos. En el informe se constata que con la puesta en marcha de experiencias de modernización en las corporaciones locales se obtienen unos beneficios de tipo cuantitativo como rediseño y mejora de procedimientos y procesos, reducción de tiempos de espera en los procesos, mejora de la percepción del ciudadano en lo referente al funcionamiento de la entidad, aumento de la productividad, mejora de la percepción del trabajador, reducción de costes, reducción del número de quejas presentadas por los ciudadanos, etc., como de tipo cualitativo, tales como cambio en la cultura administrativa, implementación de nuevos sistemas de gestión, mejora de la satisfacción ciudadana con la entidad, mejora en la capacitación del empleado público, percepción de mejora por parte del empleado público, aumento de la innovación en el funcionamiento de la entidad, reconocimiento nacional e internacional de la corporación local etc. Pero el factor clave del éxito a la hora de iniciar un proceso de modernización es la implicación desde el inicio de actuaciones del “nivel político y directivo” liderando estas experiencias. La valoración final de las experiencias de modernización es muy positiva.

En relación con la planificación estratégica de los ayuntamientos parece quedar claro que no es posible implantar una adecuada actuación de la corporación local sin tener presente la visión de los recursos humanos, porque cuando una administración se propone hacer cualquier cosa, solo podrá hacer lo que le permita su capital humano.

En cuanto a la modernización específica en la gestión de prácticas de recursos humanos, queda claro que no existen en la actualidad modelos avanzados de forma generalizada en la Administración Local Española. No obstante, en el presente trabajo se trata de agrupar lo que dice la literatura sobre las estrategias de modernización en las corporaciones locales españolas, en relación con las distintas prácticas de gestión de recursos humanos.

Por lo que a la planificación en concreto se refiere, se apunta la importancia que para la misma tiene la evolución en las herramientas informáticas, ya que se ha pasado de la automatización operativa de los procesos de recursos humanos a centrar los procesos a un nivel global, permitiendo la toma de decisiones de carácter estratégico. Es necesario cambiar el sistema tradicional de puestos de trabajo que hacen rígida a la organización porque limita a los empleados y dificulta la asignación de nuevas tareas, actividades, funciones y roles, quizás la clave esté en una reducción radical del número de puestos, para así garantizar la flexibilidad, convirtiendo un gran número de puestos especializados en un pequeño número de nuestros genéricos. Concluyendo, parece necesario reforzar las técnicas de planificación de los recursos humanos en una doble perspectiva, la determinación de las necesidades de personal para alcanzar los objetivos estratégicos definidos por cada política pública, así como la adaptación de los recursos humanos a las necesidades requeridas en cuanto a niveles de cualificación y acomodación a los perfiles de competencias más apropiadas.

Sobre contratación, se ha de indicar, que para mantener el estatus funcional como garantía de seguridad en el empleo y la imparcialidad, objetividad e independencia, las condiciones laborales deben flexibilizarse y adaptarse a las necesidades municipales ya que el entorno económico y social lo exige. La selección en la administración se constituye en proceso clave si cabe en mayor medida que en las organizaciones privadas ya que la permanencia de los seleccionados va a ser prácticamente indefinida, lo que exige la mejora continua de estos procesos, siendo un reto importante en la mayoría de las administraciones el atraer hacia la función pública a los mejores profesionales. El Estatuto Básico del Empleado Público traerá consigo la introducción de nuevos principios garantistas modificando sustancialmente los procedimientos que se han venido utilizando hasta el presente y hará que los resultados

sean mucho más efectivos al ligar los procesos de selección con el desempeño en el puesto de trabajo y con las competencias necesarias para desempeñarlo eficazmente.

La gestión de la formación y carrera profesional tiene que adaptarse a las necesidades cambiantes de los ciudadanos y de la comunidad local a la que se prestan los servicios, convirtiéndose en un objetivo básico y factor clave de la formación municipal, siendo la principal herramienta estratégica para resolver las situaciones de cambio o de adaptación a las nuevas condiciones económicas, sociales, culturales y legales. Queda claro que el actual sistema de carrera administrativa previo al EBEP es insatisfactorio ya que no existe una alternativa sólida a la carrera vertical, con base en la sucesiva ocupación de puestos de mayor jefatura, siendo éste un planteamiento individual que olvida las necesidades organizativas. Asimismo, se constata que en el futuro la formación se gestionará de manera más descentralizada, siendo no solo un derecho del funcionario, sino una verdadera obligación de formación permanente orientada a la innovación y mejora constante de los procesos de trabajo. No se debe olvidar que el EBEP contempla entre los derechos de los funcionarios el derecho a la formación continua y a la actualización permanente de sus conocimientos y capacidades profesionales, así como a la carrera administrativa.

Con el EBEP se prevé la regla que los funcionarios públicos puedan progresar tanto horizontalmente como verticalmente de forma simultánea. Lo cual implica que es posible articular un sistema en el que “convivan” la carrera vertical (esto es, el ascenso en la estructura de puestos de trabajo de uno de menor nivel a otro de nivel superior) con la carrera horizontal (la progresión en grado, categoría o escalón, “sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo”).

En cuanto a la evaluación del rendimiento, esta debe de responsabilizar a todos los actores públicos de sus resultados, de fomentar la mejora continua a través del trabajo en equipo o individual y de premiar y recompensar la creatividad y la innovación en los flujos de trabajo. Para ello, se debe cambiar el concepto tradicional de responsabilidad administrativa, basado en el cumplimiento formal de las normas, reglas y procedimientos, por la necesidad de responder por la utilización eficiente de los

recursos y por el grado de cumplimiento de los objetivos, mediante la evaluación de resultados.

Sobre el sistema de retribuciones en el sector público, se impone su revisión, dando paso a un sistema que prevea la retribución basada en la evaluación del desempeño con base en el trabajo desarrollado. Todo ello sin olvidar la equidad externa de las retribuciones que contribuya a atraer y retener a los mejores profesionales en la administración debido a la fuerte rivalidad del sector privado. Uno de los principales puntos débiles de nuestros entes locales es el aplastamiento del abanico salarial.

Las hipótesis de investigación que se han derivado del estudio de la literatura sobre este tema se han planteado tras cada uno de los subepígrafes del tercer apartado de este capítulo y van a ser objeto de contrastación en el estudio empírico que se expone en la siguiente parte de ese trabajo.

PARTE SEGUNDA

ESTUDIO EMPIRICO

CAPITULO III

*ANTECEDENTES Y ASPECTOS
METODOLOGICOS DEL
ESTUDIO EMPIRICO*

La revisión de la literatura efectuada ha puesto de manifiesto que la aplicación de prácticas novedosas de gestión de recursos humanos en la Administración Local española es muy escasa por el momento y que son muy pocos los estudios que han analizado el efecto de la implantación de tales prácticas en los resultados de los ayuntamientos. De hecho, los trabajos existentes son básicamente estudios de casos en los que se aplica una práctica de gestión de personal específica en un ayuntamiento concreto.

Por ello, el objetivo de este trabajo es el de conocer qué impacto tiene la aplicación de diferentes prácticas de recursos humanos en una muestra de ayuntamientos españoles. Tras plantearse las hipótesis de investigación en el segundo capítulo de este trabajo, se procede ahora a la realización de un estudio empírico que permita contrastar dichas hipótesis. Con anterioridad al estudio empírico, y con el fin de tomar conciencia del estado del tema, se ha realizado un estudio de casos utilizando como muestra 9 ayuntamientos de la Región de Murcia.

En este capítulo, por tanto, se exponen, por un lado, los resultados del estudio de casos que se ha realizado como paso previo al estudio empírico y, por otro, la metodología que se ha seguido en el estudio empírico. De los cinco epígrafes que lo componen, el primero se dedica al estudio de casos. En el segundo se establecen los objetivos del estudio y se plantean las hipótesis derivadas de la revisión de la literatura. En el tercero se describe la muestra de ayuntamientos españoles sobre las que se va a realizar el estudio empírico, así como el proceso de recogida de información empleado. En el cuarto se definen las variables y medidas empleadas. Y, en el último se explican los análisis estadísticos efectuados.

3.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO EMPÍRICO: UN ESTUDIO DE CASOS.

Según algunos autores como Darke et al. (1998), la metodología del estudio de casos es una buena forma de investigar fenómenos poco conocidos, muy complejos y dinámicos y es la más adecuada cuando las investigaciones empíricas sobre un tema aún son escasas. Teniendo en cuenta las peculiaridades que presenta la gestión de recursos humanos en la Administración Pública con respecto al sector privado y los pocos

estudios que se han realizado sobre el tema en España, se ha considerado que es la metodología ideal para abordar inicialmente los objetivos que se pretenden en esta investigación.

Las proposiciones que se van a examinar parten de la revisión de la literatura realizada anteriormente. De ella se deduce que la aplicación de determinadas prácticas de recursos humanos (*bestpractices*) parece conducir a mejores resultados organizativos. En concreto, las proposiciones de investigación que se plantean son las siguientes:

Proposición 1: los ayuntamientos que en sus procesos de reclutamiento y selección tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir obtienen mejores resultados que los que no lo hacen.

Proposición 2: los ayuntamientos que en sus planes de formación tienen en cuenta las necesidades concretas del puesto de trabajo obtienen mejores resultados que los que no lo hacen.

Proposición 3: los ayuntamientos que responsabilizan a los empleados públicos de la realización de su trabajo y evalúan su potencial obtienen mejores resultados que los que no lo hacen.

Proposición 4: los ayuntamientos que gestionan la retribución de sus empleados relacionándola con la evaluación del rendimiento obtienen mejores resultados que los que no lo hacen.

3.1.1. Muestra y recogida de información del estudio de casos.

La población objeto del presente estudio está compuesta por los 45 ayuntamientos de la Región de Murcia. Estos se han clasificado en función del número de habitantes obteniendo: 9 ayuntamientos de menos de 5.000 habitantes, 10 de entre 5.000 y 10.000, 13 de entre 10.000 y 20.000, 9 entre 20.000 y 50.000 y 4 de más de 50.000 habitantes. Se ha procedido a esta agrupación por entender que existe una

relación entre el número de habitantes del municipio y las necesidades de recursos humanos en sus ayuntamientos.

En total se han realizado nueve estudios de casos. Para su elección se ha tenido en cuenta el número de municipios que se encuadran en cada grupo de población. Se han escogido dos ayuntamientos en cada grupo menos en el último (poblaciones de más de 50.000 habitantes) donde sólo se ha realizado un estudio debido al menor número de ayuntamientos que lo componen. En el estudio de casos no es necesario una elección aleatoria de la muestra (Yin, 1994), por ello los casos se han escogido en función de las posibilidades de colaboración de las distintas corporaciones locales.

En concreto, los nueve estudios de casos se han realizado sobre los siguientes ayuntamientos de la Región de Murcia: ayuntamientos de menos de 5.000 habitantes (caso 1: Ayuntamiento de Villanueva del Segura; caso 2: Ayuntamiento de Albudeite), ayuntamientos de entre 5.000 y 10.000 habitantes (caso 3: Ayuntamiento de Lorquí; caso 4: Ayuntamiento de Abanilla), ayuntamientos de entre 10.000 y 20.000 habitantes (caso 5: Ayuntamiento de Alhama de Murcia; caso 6: Ayuntamiento de Torres de Cotillas), ayuntamientos de entre 20.000 y 50.000 habitantes (caso 7: Ayuntamiento de San Javier; caso 8: Ayuntamiento de Cieza), ayuntamientos de más de 50.000 habitantes (caso 9: Ayuntamiento de Cartagena - caso piloto).

La recogida de información se ha realizado siempre que ha sido posible a través de entrevistas personales con el responsable de recursos humanos del ayuntamiento. Cuando alguna razón ha imposibilitado el encuentro personal se ha empleado el correo electrónico y el correo postal. En todos los casos para guiar la entrevista se ha utilizado un cuestionario testado previamente por varios técnicos del servicio de recursos humanos del ayuntamiento de Cartagena, ya que este ayuntamiento fue el utilizado como caso piloto.

3.1.2. Medición de las variables y análisis de la información del estudio de casos.

En relación con las *variables independientes*, para conocer en qué medida se han llevado a cabo las diferentes prácticas de recursos humanos en cada uno de los ayuntamientos estudiados, se ha pedido a los encuestados que indiquen su grado de

acuerdo con las siguientes afirmaciones, medidas en una escala de 5 puntos, donde 1 representa total desacuerdo con la afirmación y 5 total acuerdo:

- Al programar los procesos de reclutamiento y selección se tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir.
- Al diseñar los planes de formación se tienen en cuenta las necesidades concretas del puesto de trabajo.
- Se responsabiliza a los empleados públicos de la realización de su trabajo.
- Se evalúa el potencial de los empleados públicos para motivarlos y mejorar su rendimiento.
- La retribución de los empleados públicos se relaciona con la evaluación de su rendimiento.

En relación con las *variables dependientes*, para recoger información de los resultados del ayuntamiento se ha valorado su actuación en tres escenarios distintos. Se sigue así la forma de proceder de algunas experiencias previas en gestión de recursos humanos a nivel de corporación local como es el caso de la del ayuntamiento de Manlleu (Sáenz, 2004). Para conocer en qué grado se han producido los resultados se ha pedido a los encuestados que indiquen, utilizando una escala de 5 puntos, donde 1 representa fuerte empeoramiento y 5 fuerte mejora, cómo han evolucionado los siguientes indicadores en su ayuntamiento en los dos últimos años:

- *Resultados a nivel de organización*: gasto público; número de accidentes de trabajo; relaciones con los compañeros, cultura corporativa; clima laboral.
- *Resultados a nivel de trabajador*: absentismo; motivación; identidad y compromiso con el ayuntamiento; capacidad de los empleados para solucionar problemas y afrontar cambios.
- *Resultados a nivel de prestación de servicios*: calidad del servicio ofertado; satisfacción de los ciudadanos; tiempo de respuesta al ciudadano.

A la hora de trabajar con los resultados de cada ayuntamiento se ha calculado el valor medio de las puntuaciones otorgadas a cada uno de los indicadores que forman los distintos escenarios.

Por último, cabe señalar que para realizar los análisis de la evidencia que los casos proporcionan a las proposiciones planteadas, se han tabulado los datos, utilizando

la técnica del *patternmatching*, y se ha estudiado la información cualitativa recogida de las entrevistas. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos referentes a cómo la gestión de los recursos humanos influye en los resultados de los ayuntamientos.

3.1.3. Resultados del estudio de casos.

En la tabla 3.1. se recogen algunos datos generales de los ayuntamientos que corresponden a los nueve estudios de casos y que pueden ayudar a interpretar algunos de los resultados que se alcanzan en esta investigación.

TABLA 3.1. DATOS GENERALES DE LOS AYUNTAMIENTOS.

CASO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Antigüedad	> 30	> 30	> 30	> 30	> 30	> 30	> 30	> 30	> 30
Nº Funcionarios	10	4	42	18	107	87	154	114	1035
Nº Laborales	7	6	11	42	105	124	280	150	150
Edad Funcionarios	40	35	41	47	40	45	43	36	40
Edad Laborales	30	40	33	55	35	39	41	38	35
Población Derecho	1.800	1.400	6.498	6.265	19.669	19.000	28.664	34.000	203.945
Población Flotante	1.900	2.000	---	---	---	23.000	43.000	38.000	353.945

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procede a comprobar si la información extraída del estudio de casos aporta o no evidencia empírica a las proposiciones planteadas. En la tabla 3.2 se muestran los datos obtenidos en cada uno de los ayuntamientos respecto a las prácticas de recursos humanos y a las categorías de resultados.

TABLA 3.2. EFECTO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS SOBRE LOS RESULTADOS

CASO	Reclutamt. y selección	Formación	Responsab. empleados	Evaluación potencial	Retribuc.	Resultados organización	Resultados trabajador	Resultados prestación servicios
1	5	5	3	3	3	4,6	5,0	5,0
2	3	3	3	3	2	3,2	3,0	3,0
3	4	4	3	3	2	3,0	3,25	3,0
4	2	2	3	2	3	2,0	2,0	2,0
5	5	4	3	1	1	2,6	3,0	3,33
6	5	4	4	4	4	3,0	3,0	4,0
7	1	2	1	1	2	1,2	2,25	2,6
8	5	4	4	4	3	3,6	3,75	3,66
9	2	4	1	1	1	1,4	2,25	1,0

Fuente: elaboración propia.

La primera proposición de investigación establece que los ayuntamientos que en sus procesos de reclutamiento y selección tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir obtienen mejores resultados que los que no lo hacen. En la tabla 3.3. se comenta cada caso de estudio, indicando si se obtiene evidencia o no sobre la proposición planteada.

TABLA 3.3. EVIDENCIA SOBRE LA PROPOSICIÓN DE INVESTIGACIÓN 1

CASO	Evidencia
1	Se obtiene evidencia. Los procesos de reclutamiento y selección que realiza este ayuntamiento siempre tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir y se observa una gran mejoría de los resultados.
2	No se puede afirmar la existencia de evidencia en uno u otro sentido.
3	No se puede afirmar la existencia de evidencia en uno u otro sentido.
4	Se obtiene evidencia. Los procesos de reclutamiento y selección que realiza este ayuntamiento raras veces tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir y se observa un empeoramiento de los resultados en los tres campos analizados.
5	No se obtiene evidencia. Los procesos de reclutamiento y selección que realiza este ayuntamiento siempre tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir y sólo se observa una ligera mejoría de los resultados a nivel de prestación de servicios mientras que los resultados a nivel de organización empeoran.
6	Se obtiene evidencia. Los procesos de reclutamiento y selección que realiza este ayuntamiento siempre tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir y se observa una mejoría de los resultados a nivel de prestación de servicios.
7	Se obtiene evidencia. Los procesos de reclutamiento y selección que realiza este ayuntamiento casi nunca tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir y se observa un gran empeoramiento de los resultados sobre todo a nivel de organización.
8	Se obtiene evidencia. Los procesos de reclutamiento y selección que realiza este ayuntamiento siempre tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir y se observa una gran mejoría de los resultados.
9	Se obtiene evidencia. Los procesos de reclutamiento y selección que realiza este ayuntamiento casi nunca tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir y se observa un gran empeoramiento de los resultados en los tres campos analizados.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la primera proposición, los participante en el estudio de casos, consideran que es muy importante que a la hora de contratar a nuevos empleados se les ofrezca una información real sobre el tipo de organización y el puesto de trabajo con que se van a encontrar para que no se produzca un choque entre sus expectativas y la realidad que pueda desmotivarlos. Se hace también necesario, desde el punto de vista de los casos analizados, cambiar el sistema tradicional de puestos de trabajo ya que este sistema confiere una gran rigidez a la Administración al limitar a los empleados y

dificultar la asignación de nuevas tareas, funciones y roles. En su opinión, la clave del éxito se encuentra quizás en una reducción radical del número de puestos para garantizar así la flexibilidad, convirtiendo un gran número de puestos especializados en un menor número de puestos genéricos. Igualmente, defienden que para mantener el estatus funcional como garantía de seguridad en el empleo, objetividad e independencia, las condiciones laborales deben flexibilizarse y adaptarse a las necesidades municipales en función de las nuevas exigencias del entorno económico y social.

La segunda proposición de investigación establece que los ayuntamientos que en sus planes de formación tienen en cuenta las necesidades concretas del puesto de trabajo obtienen mejores resultados que los que no lo hacen. En la tabla 3.4. se comenta cada caso de estudio, indicando si se obtiene evidencia o no sobre la proposición planteada. 4.

TABLA 3.4. EVIDENCIA SOBRE LA PROPOSICIÓN DE INVESTIGACIÓN 2

CASO	Evidencia
1	Se obtiene evidencia. Los planes de formación que realiza este ayuntamiento siempre tienen en cuenta las necesidades concretas del puesto de trabajo y se observa una gran mejoría de los resultados.
2	No se puede afirmar la existencia de evidencia en uno u otro sentido.
3	No se puede afirmar la existencia de evidencia en uno u otro sentido.
4	Se obtiene evidencia. Los planes de formación que realiza este ayuntamiento raras veces tienen en cuenta las necesidades concretas del puesto de trabajo y se observa un empeoramiento de los resultados.
5	No se obtiene evidencia. Los planes de formación que realiza este ayuntamiento normalmente tienen en cuenta las necesidades concretas del puesto de trabajo y se observa una ligera mejoría de los resultados a nivel de prestación de servicios y un empeoramiento de los resultados a nivel de organización.
6	Se obtiene evidencia. Los planes de formación que realiza este ayuntamiento normalmente tienen en cuenta las necesidades concretas del puesto de trabajo y se observa una mejoría de los resultados a nivel de prestación de servicios.
7	Se obtiene evidencia. Los planes de formación que realiza este ayuntamiento raras veces tienen en cuenta las necesidades concretas del puesto de trabajo y se observa un gran empeoramiento de los resultados sobre todo a nivel de organización.
8	Se obtiene evidencia. Los planes de formación que realiza este ayuntamiento normalmente tienen en cuenta las necesidades concretas del puesto de trabajo y se observa una gran mejoría de los resultados.
9	No se obtiene evidencia. Los planes de formación que realiza este ayuntamiento normalmente tienen en cuenta las necesidades concretas del puesto de trabajo y se observa un gran empeoramiento de los resultados.

Fuente: elaboración propia.

En relación con esta segunda proposición los encuestados comentan que aunque la preparación académica es necesaria para poder desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo, también es necesario que los empleados de los ayuntamientos desarrollen unos valores y actitudes concretos para cada puesto. Según los entrevistados, estos comportamientos se pueden aprender con una adecuada formación.

La tercera proposición de investigación establece que los ayuntamientos que responsabilizan a los empleados públicos de la realización de su trabajo y evalúan su potencial obtienen mejores resultados que los que no lo hacen. En la tabla 3.5. se comenta cada caso de estudio, indicando si se obtiene evidencia o no sobre la proposición planteada.

TABLA 3.5. EVIDENCIA SOBRE LA PROPOSICIÓN DE INVESTIGACIÓN 3

CASO	Evidencia
1	No se obtiene evidencia. Este ayuntamiento en ocasiones responsabiliza a los empleados de su trabajo y evalúa su potencial y se observa una gran mejoría de los resultados.
2	No se puede afirmar la existencia de evidencia en uno u otro sentido.
3	No se puede afirmar la existencia de evidencia en uno u otro sentido.
4	Se obtiene evidencia. Este ayuntamiento en ocasiones responsabiliza a los empleados de su trabajo pero rara vez evalúa su potencial y se observa un empeoramiento de los resultados..
5	Se obtiene evidencia. Este ayuntamiento en ocasiones responsabiliza a los empleados de su trabajo pero casi nunca evalúa su potencial y se observa un empeoramiento de los resultados a nivel de organización.
6	Se obtiene evidencia. Este ayuntamiento normalmente responsabiliza a los empleados de su trabajo y evalúa su potencial y se observa una mejoría de los resultados a nivel de prestación de servicios.
7	Se obtiene evidencia. Este ayuntamiento casi nunca responsabiliza a los empleados de su trabajo ni evalúa su potencial y se observa un gran empeoramiento de los resultados sobre todo a nivel de organización.
8	Se obtiene evidencia. Este ayuntamiento normalmente responsabiliza a los empleados de su trabajo y evalúa su potencial y se observa una gran mejoría de los resultados.
9	Se obtiene evidencia. Este ayuntamiento casi nunca responsabiliza a los empleados de su trabajo ni evalúa su potencial y se observa un gran empeoramiento de los resultados.

Fuente: elaboración propia.

Por lo que respecta a la tercera proposición de este trabajo, los encuestados en los ayuntamientos estudiados indican que es preciso que los objetivos a conseguir se expresen en términos de resultados concretos y no de metas genéricas. Señalan que, para vencer la reticencia natural que una evaluación del rendimiento genera, será necesario implantar la idea de que el establecimiento de los indicadores de gestión tiene

como fin mejorar la gestión pública. Según la opinión de los encuestados, la flexibilización de estructuras, la descentralización del proceso decisorio, la implantación de una auténtica función directiva, la responsabilidad por los resultados obtenidos, la integración de la función de recursos humanos en un nivel estratégico, la valoración de las personas como un activo o la orientación hacia el servicio al ciudadano son algunas de las cuestiones que constituyen el punto de partida hacia un cambio de cultura organizativa en la Administración Pública que traiga consigo innovación y modernización de la gestión de los recursos humanos.

La cuarta proposición de investigación establece que los ayuntamientos que gestionan la retribución de sus empleados relacionándola con la evaluación del rendimiento obtienen mejores resultados que los que no lo hacen. En la tabla 3.6.se comenta cada caso de estudio, indicando si se obtiene evidencia o no sobre la proposición planteada.

TABLA 3.6. EVIDENCIA SOBRE LA PROPOSICIÓN DE INVESTIGACIÓN 4

CASO	Evidencia
1	No se obtiene evidencia. Este ayuntamiento sólo en ocasiones relaciona la retribución de sus empleados con la evaluación del rendimiento y, sin embargo, se observa una gran mejoría de los resultados.
2	No se puede afirmar la existencia de evidencia en uno u otro sentido.
3	No se puede afirmar la existencia de evidencia en uno u otro sentido.
4	Se obtiene evidencia. Este ayuntamiento sólo en ocasiones relaciona la retribución de sus empleados con la evaluación del rendimiento y se observa un empeoramiento de los resultados.
5	No se obtiene evidencia. Este ayuntamiento casi nunca relaciona la retribución de sus empleados con la evaluación del rendimiento y aunque se produce un empeoramiento de los resultados a nivel de organización se observa una ligera mejoría de los resultados a nivel de prestación de servicios.
6	Se obtiene evidencia. Este ayuntamiento normalmente relaciona la retribución de sus empleados con la evaluación del rendimiento y se observa una mejoría de los resultados a nivel de prestación de servicios.
7	Se obtiene evidencia. Este ayuntamiento raras veces relaciona la retribución de sus empleados con la evaluación del rendimiento y se observa un gran empeoramiento de los resultados sobre todo a nivel de organización.
8	No se obtiene evidencia. Este ayuntamiento sólo en ocasiones relaciona la retribución de sus empleados con la evaluación del rendimiento y se observa una gran mejoría de los resultados.
9	Se obtiene evidencia. Este ayuntamiento casi nunca relaciona la retribución de sus empleados con la evaluación del rendimiento y se observa un gran empeoramiento de los resultados.

Fuente: elaboración propia.

Sobre la retribución, los estudios de casos analizados comentan que si la productividad no se refleja en el salario produce una gran desmotivación entre los empleados públicos y genera un rendimiento muy bajo. En su opinión, es necesario establecer un sistema en el que los trabajadores de los ayuntamientos vean que a mayor esfuerzo, mejores resultados y mayor recompensa.

A nivel general, los encuestados han puesto de manifiesto que las especiales características que el paradigma burocrático tiene para la gestión de recursos humanos en la Administración Pública la diferencian en gran medida de la gestión que se realiza en el ámbito privado. Este paradigma burocrático posee rasgos tales como la rígida jerarquía en la toma de decisiones, la existencia de múltiples niveles jerárquicos, la especialización minuciosa, el procedimentalismo, el carácter estatutario de la relación de empleo o la permanencia y garantía de por vida del puesto de trabajo en la Administración y, aunque actualmente se encuentra en crisis no existe, de momento, otro modelo que lo sustituya.

Como se puede observar, los resultados obtenidos al analizar las proposiciones de investigación que se han planteado en este estudio de casos no son determinantes pero aportan evidencia, con algunos matices, que apoyan las mismas. En la tabla 3.7.se resumen los resultados alcanzados en los estudios de casos.

TABLA 3.7. RESUMEN DE LA EVIDENCIA DE LOS CASOS DE ESTUDIO

PROPOSICIÓN	SÍ EVIDENCIA	NO EVIDENCIA
<i>1. Los ayuntamientos que en sus procesos de reclutamiento y selección tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir obtienen mejores resultados que los que no lo hacen.</i>	Casos 1, 4, 6, 7, 8 y 9	Caso 5
<i>2. Los ayuntamientos que en sus planes de formación tienen en cuenta las necesidades concretas del puesto de trabajo obtienen mejores resultados que los que no lo hacen.</i>	Casos 1, 4, 6, 7 y 8	Caso 5 y 9
<i>3. Los ayuntamientos que responsabilizan a los empleados públicos de la realización de su trabajo y evalúan su potencial obtienen mejores resultados que los que no lo hacen.</i>	Casos 4, 5, 6, 7, 8 y 9	Caso 1
<i>4. Los ayuntamientos que gestionan la retribución de sus empleados relacionándola con la evaluación del rendimiento obtienen mejores resultados que los que no lo hacen.</i>	Casos 4, 6, 7 y 9	Caso 1, 5 y 8

Fuente: elaboración propia.

3.1.4. Conclusiones del estudio de casos.

El análisis de nueve ayuntamientos de la Región de Murcia apoya la idea de que efectivamente una adecuada gestión de las prácticas de recursos humanos tiene efecto en los resultados de los ayuntamientos. De hecho, aunque hay prácticas que están muy reguladas por la normativa de la función pública se pueden gestionar de forma más eficiente sin colisionar con la normativa vigente. En este estudio de casos se encuentra evidencia de que aquellos ayuntamientos que muestran mayor preocupación por una dirección adecuada de sus recursos humanos, estableciendo procesos de reclutamiento y selección que tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir, realizando planes de formación basados en las necesidades específicas del puesto de trabajo, responsabilizando a los empleados públicos de su trabajo, evaluando el potencial de sus trabajadores y relacionando la retribución con la evaluación del rendimiento, están obteniendo una mejor evolución de sus resultados en los tres niveles analizados: de organización, de trabajador y de prestación de servicios. Mientras, aquellas corporaciones locales que presentan menor interés por la gestión de sus trabajadores muestran una trayectoria más negativa de sus indicadores.

Como se ha puesto de manifiesto anteriormente, durante la realización de los estudios de casos se ha recogido la opinión de los participantes, ya que se considera que pueden aportar buenas ideas para mejorar la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos. En general, los entrevistados señalan que las grandes líneas de actuación en los procesos de modernización y mejora de la calidad en los servicios públicos pasan por reforzar actuaciones en materia de recursos humanos, lo que debe ser tenido en cuenta por los poderes públicos.

Las conclusiones de este estudio de casos son realmente interesantes ya que recogen opiniones de personas que conocen en profundidad la problemática tratada pero cuentan con la limitación que se deriva de la metodología empleada, ya que aunque estudio de casos resulta adecuado para abordar temas escasamente investigados y profundizar en las variables que pueden afectarles sus resultados no son generalizables.

Con este estudio de casos se reconoce el importante papel que los recursos humanos desempeñan en el buen funcionamiento de las corporaciones locales pero es

necesario subsanar sus limitaciones. Para ello, a continuación se procede a realizar un análisis cuantitativo, ampliando la población objeto del trabajo a todos los ayuntamientos del territorio nacional.

3.2. OBJETIVO DEL ESTUDIO EMPÍRICO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.

El objetivo de este estudio es analizar cómo influyen diferentes prácticas de recursos humanos aplicadas en los ayuntamientos españoles sobre sus resultados. En concreto, se examinan las prácticas de planificación, selección, formación, desarrollo de la carrera profesional, evaluación del rendimiento y retribución.

A lo largo de este trabajo se ha puesto de manifiesto la importancia que tiene la modernización de los recursos humanos en las corporaciones locales. Para poder contrastar las hipótesis de investigación planteadas en el capítulo anterior se va a tomar como ámbito de estudio los ayuntamientos españolas de más de 20.000 habitantes. Se ha de hacer constar que los empleados al servicio de la administración local constituye un 24% (563.392) del total de los empleados públicos de este país, repartidos en 8.000 municipios.

A continuación, se recopilan las hipótesis de investigación que se van a contrastar:

Hipótesis 1: los ayuntamientos que en su planificación integran la gestión de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no la integran.

Hipótesis2: los ayuntamientos que realizan prácticas de planificación de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no la realizan.

Hipótesis3: los ayuntamientos que realizan prácticas de selección de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no las realizan.

Hipótesis 4: los ayuntamientos que realizan prácticas de formación de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no las realizan.

Hipótesis 5: los ayuntamientos que realizan prácticas de desarrollo de la carrera profesional obtienen mejores resultados que los que no las realizan.

Hipótesis 6: los ayuntamientos que realizan prácticas de evaluación del rendimiento de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no las realizan.

Hipótesis 7: los ayuntamientos que realizan prácticas de retribución de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no las realizan.

3.3. MUESTRA Y RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN.

En este epígrafe se recoge la información sobre la muestra de datos que se ha utilizado para contrastar las hipótesis que se acaban de formular, así como el método seguido para la obtención de la información.

3.3.1. Población.

Con el objetivo de conocer cómo influye la gestión de los recursos humanos en los resultados organizativos de los ayuntamientos, este estudio se centra en los ayuntamientos españoles de más de 20.000 habitantes. Se procede así porque para efectuar una investigación como ésta resulta interesante centrarse en organizaciones de cierto tamaño, ya que se observa que cuanto más grande es una organización más desarrollada tiene la función de recursos humanos y mayor es también la preocupación por su fuerza laboral (Frazis et al., 2000).

Según la base de datos de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP 2013) los ayuntamientos españoles de más de 20.000 habitantes suman un total de 352, de los que 207 están en la franja de 20.000 a 50.000 habitantes, 84 están en la franja de 50.000 a 100.000 habitantes y 61 corresponden a los ayuntamientos que superan los 100.000 habitantes.

3.3.2. Recogida de datos

Con la finalidad de obtener la información necesaria se ha efectuado una encuesta postal dirigida a los 352 ayuntamientos españoles de más de 20.000 habitantes. Según los criterios establecidos por Luque (1999), en concreto, se trata de una encuesta de alcance estatal, con una perspectiva puntual y autoadministrada.

En el envío postal, dirigido a los responsables de recursos humanos de los distintos ayuntamientos, se ha incluido el cuestionario (Anexo I), un sobre franqueado a destino, para su devolución una vez cumplimentado, y una carta de presentación (Anexo II) en la que se explica al destinatario la finalidad del estudio, se le comunica la confidencialidad y el tratamiento agregado de los datos que se le piden y se le ofrece la posibilidad de acceder a los resultados del estudio.

Teniendo en cuenta la dificultad que supone en España obtener los datos necesarios para llevar a cabo las investigaciones, debido tanto a la saturación de las organizaciones por la avalancha de cuestionarios que se ven obligadas a contestar, como a la reticencia que muchas presentan a la hora de proporcionar información fuera de la que se les exige legalmente, se ha optado por realizar un doble envío de la encuesta.

El primer envío se ha realizado a través de correo postal con fecha de 2 de noviembre de 2010. El segundo se ha enviado con fecha de salida de 1 de abril de 2011. En este segundo envío se ha modificado la carta de presentación (Anexo III), ya que, en este caso, se informa de que se trata del segundo envío. Los cuestionarios cumplimentados se han empezado a recibir el 22 de noviembre de 2010, en el caso del primer envío, y el 26 de abril de 2011 el segundo. La recogida de información se ha dado por finalizada el 31 de julio de 2011, por considerarse que ha transcurrido el suficiente espacio de tiempo para la recepción de las encuestas.

3.3.3. Muestra definitiva

Contabilizando la respuesta a los dos envíos se han obtenido un total de 85 cuestionarios válidos, lo que supone un índice de respuesta global del 24,15%. El error estadístico es del 5,5%, para $p=q=50\%$ y un nivel de confianza del 95,5%.

Con respecto al sistema de recogida de información utilizado, hay que señalar que uno de los principales problemas de la encuesta postal es el de la fiabilidad de las respuestas. Dado que la muestra se compone de aquellos ayuntamientos que han contestado al cuestionario, se puede estar introduciendo un sesgo en los resultados debido a que éstos puedan tener una mayor sensibilidad o inquietud en relación con el tema de la gestión de recursos humanos. No obstante, este inconveniente es inherente al uso del cuestionario postal como instrumento para recoger información.

3.3.4. Descripción del cuestionario

Con el fin de obtener una muestra suficiente para los análisis a realizar, además de incorporar una carta de presentación y un sobre de respuesta y de realizar un segundo envío, se ha tenido especial cuidado en la confección del cuestionario. Por ello, se ha tratado de que su estructura sea clara, su redacción sencilla y de que el contenido sea breve, ya que investigaciones previas demuestran que estos factores son de gran importancia en relación con el índice de respuesta logrado.

Con anterioridad al lanzamiento definitivo del cuestionario, y con el propósito de corregir sus posibles defectos, se ha realizado un pretest del mismo, utilizando, en primer lugar, las opiniones de varios profesores del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas de la Universidad de Murcia y del Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena y, en segundo lugar, entrevistas personales con los responsables de recursos humanos de dos ayuntamientos ubicados en la Región de Murcia y que forman parte de la muestra.

Para realizar el cuestionario también se ha tenido que decidir el horizonte temporal sobre el que se va a recoger la información. Se ha optado por un análisis de tipo transversal por la gran dificultad que hubiera supuesto recoger datos durante un periodo temporal suficiente para especificar totalmente la relación entre la gestión de los recursos humanos y los resultados obtenidos en los ayuntamientos (según Huselid y Becker, 1996, cuatro o cinco años).

La elaboración del cuestionario se ha efectuado a partir de la revisión de la literaturay en él se han recogido las variables más relevantes de la misma. Muchas de

estas variables son cualitativas (calidad del servicio, capacidad para solucionar problemas, etc.). El uso de este tipo de variables viene avalado por su presencia en la literatura empírica y por la defensa que de su uso hacen determinados investigadores, tales como Kaplan y Norton (1992), Bae y Lawler (2000) o Patton et al. (2000). Además, estudios como el de Krueger y Rouse (1998) o el de Bae y Lawler (2000) se han preocupado por comprobar la validez de su utilización, comparando los resultados obtenidos mediante datos cualitativos con los alcanzados a través de datos cuantitativos y han encontrado correlaciones positivas entre ambos. Para su confección también se ha tenido en cuenta el estudio de casos realizado en 9 ayuntamientos de la Región de Murcia en 2006 que analiza la gestión de los recursos humanos en las corporaciones locales y que se ha expuesto en el primer epígrafe de este capítulo.

El cuestionario empleado consta de 18 preguntas y se estructura en 3 apartados: datos generales del ayuntamiento, análisis de las prácticas de recursos humanos y resultados. A continuación, se describe cada uno de estos apartados.

El bloque de datos generales se compone de diez cuestiones que abordan características básicas de los ayuntamientos, tales como años de antigüedad (pregunta 1), número medio de empleados (pregunta 2), edad media de los empleados, (pregunta 3) y antigüedad media de los empleados (pregunta 4), distinguiendo en estas tres preguntas entre personal funcionario y laboral. La pregunta 5 solicita información sobre la población del municipio en número de habitantes, diferenciando entre población de derecho y población flotante. Las preguntas 6 y 7 recogen el dato de si el ayuntamiento tiene o no un departamento específico de recursos humanos y si tiene o no concertado algún tema de gestión de recursos humanos a una asesoría externa, respectivamente. La pregunta 8 recoge la evolución experimentada en el capítulo 1 del presupuesto municipal durante los tres últimos años. La cuestión 9 es una pregunta filtro que sirva para diferenciar entre aquellos ayuntamientos que han introducido alguna innovación en los últimos tres años y los que no (que pasan al siguiente bloque, es decir, a la pregunta 11). La cuestión 10 recoge información sobre en qué se ha producido la innovación.

El segundo bloque incluye cuestiones relacionadas con las prácticas de recursos humanos realizadas en los ayuntamientos. La pregunta 11 recoge información sobre el

nivel de modernización de los recursos humanos que permitirá el nuevo Estatuto del Empleado Público. La cuestión 12 permite saber si el responsable de recursos humanos del ayuntamiento participa o no en las reuniones donde se toman las decisiones estratégicas. Las preguntas 13 y 14 analizan el grado en que la función de recursos humanos está integrada con el resto de procesos y el grado en que se la tiene en cuenta al establecer los planes a medio y largo plazo del ayuntamiento, respectivamente. La cuestión 15 aporta información sobre si una serie de prácticas de recursos humanos se realizan o no en el ayuntamiento y, en caso de llevarse a cabo, si son desarrolladas por un departamento propio o por una asesoría externa. La pregunta 16 recoge información sobre las características de diferentes prácticas de recursos humanos. Por último, la cuestión 17 señala si el ayuntamiento ha utilizado o no diversos programas relacionados con la modernización en la gestión de sus recursos humanos.

Finalmente, el tercer bloque consta de una sola pregunta que recoge la evolución experimentada por diferentes resultados del ayuntamiento a lo largo de los tres últimos años.

3.4. MEDICIÓN DE VARIABLES

Para el contraste de las hipótesis que se han planteado es preciso contar con datos relativos a las prácticas de recursos humanos desarrolladas por el ayuntamiento y con indicadores de los resultados obtenidos por el mismo. En este epígrafe se exponen las medidas utilizadas para ello.

Como *variables independientes*:

- para el contraste de la hipótesis primera se ha utilizado una variable que refleja en qué **grado se integran las prácticas de recursos humanos en los planes** a medio y largo plazo del ayuntamiento. Para obtener esta información se ha utilizado una escala Likert de 5 puntos (1 = nunca; 5 = siempre).
- Para el contraste de las hipótesis segunda a séptima se han empleado las **prácticas de recursos humanos**. Para recoger información sobre si el ayuntamiento realiza una serie de prácticas de recursos humanos se ha preguntado si se efectuaban o no y, en caso de llevarse a cabo, si era en un departamento propio o en una asesoría externa. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, en los que

sólo un ayuntamiento señala recurrir a los servicios de una asesoría para alguna práctica de recursos humanos aislada, se ha optado por transformar la variable en una dicotómica que toma el valor 1 cuando el ayuntamiento realiza la práctica de recursos humanos en cuestión y valor 0 en caso contrario. Varias investigaciones emplean este tipo de variable dicotómica, entre ellas las de Delaney y Huselid (1996), Connerley (1997) o Klein y Weaver (2000). En concreto, se pregunta si el ayuntamiento realiza o no las siguientes prácticas: planificación, selección, formación, desarrollo de la carrera profesional, evaluación del rendimiento y retribución.

Como *variables dependientes* se emplean los **resultados de los ayuntamientos**. Hay que tener en cuenta, no obstante, que es muy difícil medir el valor creado por la acción de las Administraciones Públicas ante la ausencia de precios para los bienes públicos. Esto impide, por ejemplo, cuantificar los beneficios creados en términos de ingresos (López, 2001). Por ello, para conocer los resultados del ayuntamiento se ha recogido la opinión del responsable de recursos humanos sobre la evolución experimentada por 16 indicadores relacionados con el funcionamiento del ayuntamiento durante los tres últimos años. Dichos indicadores son variables cualitativas medidas a través de escalas Likert de cinco puntos (1 = fuerte descenso; 5 = fuerte aumento).

Se ha recogido una pluralidad de indicadores no sólo por el hecho de que algunos artículos revisados los hayan empleado sino porque se han tenido en cuenta las ideas de autores como Snow y Hrebiniak (1980) que señalan que los resultados organizativos son un fenómeno multifacético, que pueden variar en función del criterio empleado, la perspectiva adoptada o el tiempo considerado, lo que dificulta su comprensión y medición, así como las de Becker y Gerhart (1996) o Youndt et al. (1996), que estiman que cada indicador se puede considerar como una medida parcial de los resultados de la organización.

Asimismo, hay que señalar que este estudio adopta medidas subjetivas para conseguir una evaluación más exhaustiva de los resultados del ayuntamiento. Por un lado, y según March y Sutton (1997), el uso de medidas objetivas puede ocasionar dificultades a los investigadores al hacer inferencia causal de datos históricos. Por otro, hay evidencia de que los resultados organizativos percibidos por los responsables de la

organización se correlacionan positivamente con los resultados objetivos (Delaney y Huselid, 1996). En concreto, los indicadores empleados han sido:

1. Calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos
2. Satisfacción de los ciudadanos
3. Tiempo medio de respuesta al ciudadano
4. Gasto público
5. Absentismo del personal
6. Motivación de los empleados
7. Número de accidentes de trabajo
8. Capacidad de los empleados para solucionar problemas
9. Capacidad de los empleados para afrontar cambios
10. Identidad y compromiso de los empleados con el ayuntamiento
11. Mejora de las relaciones con los compañeros
12. Mejor clima laboral
13. Quejas y reclamaciones de los ciudadanos
14. Rotación de los empleados
15. Capacidad de los empleados para organizar su trabajo
16. Capacidad de comunicación de los empleados

Por último, artículos como los de Huselid (1995) y Huselid et al. (1997) sugieren que existen factores que influyen en las actividades de gestión de los recursos humanos y en los resultados organizativos. Estos factores representan fuentes de potenciales varianzas extrañas. Para evitar que las variables independientes recojan su efecto, es necesario incluirlas como variables de control en los análisis estadísticos que se van a efectuar.

La elección de las *variables de control* que se van a utilizar en esta investigación se ha realizado a partir la revisión de la literatura. De ella se deduce que determinadas características del entorno, de la organización o de los propios trabajadores pueden afectar a la política de recursos humanos y a los resultados.

Trabajos como los de Arthur (1994), Bartel (1994), Frazis y Herz (1995), Huselid (1995), Delaney y Huselid (1996), Delery y Doty (1996), Huselid et al. (1997), Bartel y Sichermann (1998), Frazis et al. (1998), Lynch y Black (1998), Frazis et al.

(2000) y Withfield (2000), ponen de manifiesto que el tamaño y la edad de la organización y el porcentaje de trabajadores estables son factores críticos que pueden afectar a las variables que se estudian.

La forma en que se han medido estas variables y su introducción en los análisis se presenta a continuación.

- **Tamaño del ayuntamiento:** Arthur (1994), Huselid (1995), Delaney y Huselid (1996) o Huselid et al. (1997) utilizan el número de empleados, o su logaritmo, para medir el tamaño una organización. Otros, como Bartel (1994), emplean como indicador las ventas netas. También hay quienes usan el valor total de los activos, como Delery y Doty (1996). En esta investigación, teniendo en cuenta que la organización a estudiar es un ayuntamiento y ciertos indicadores de los empleados en la literatura no tienen sentido en este contexto se va a utilizar el número medio de empleados del ayuntamiento, incluyendo tanto al personal funcionario como al laboral.
- **Antigüedad del ayuntamiento:** el número de años transcurridos desde el comienzo de la actividad de la organización ha sido tradicionalmente utilizado como factor explicativo de los resultados organizativos (Pierce y Delbecq, 1977). Para medir la antigüedad se ha utilizado la información cuantitativa de la primera pregunta del cuestionario en la que se piden los años de antigüedad del ayuntamiento.
- **Porcentaje de funcionarios sobre el total de empleados:** en este estudio se ha considerado que las diferencias en el tratamiento que se puede hacer entre personal funcionario y laboral puede influir en los efectos que las prácticas de recursos humanos tienen sobre los resultados del ayuntamiento, por ello se ha decidido incluir como variable de control la proporción que representan el personal funcionario sobre el total de trabajadores del ayuntamiento.

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

En este epígrafe se especifican los análisis estadísticos efectuados en esta investigación distinguiendo dos grandes bloques. En el primero se hace referencia a los análisis necesarios para la transformación de ciertas variables para poder trabajar con ellas en el contraste de hipótesis. En el segundo se recogen las pruebas que se van a realizar para el contraste de las hipótesis que se han planteado.

Hay que señalar que, previamente, se realiza un análisis descriptivo, por medio de la distribución de frecuencias de los ayuntamientos que componen la muestra. Se pretende con ello conocer, a grandes rasgos, las características generales de los mismos, las de prácticas que desarrollan y los resultados que obtienen.

Para todos los análisis, tanto para los descriptivos como para los de contraste de las hipótesis, se ha utilizado el programa estadístico IBM SPSS versión 19.0 para Windows.

3.5.1. Análisis estadísticos previos al contraste de hipótesis.

3.5.1.1. Simplificación de los resultados de los ayuntamientos.

Con el objetivo de prepararlas para su posterior incorporación a los contrastes de hipótesis, se han realizado modificaciones en las variables que miden el resultado de los ayuntamientos.

La información referente a los resultados se ha recogido a través de dieciséis variables. Dado que el número resulta excesivo para efectuar los análisis estadísticos, se ha optado por aplicar un análisis factorial. Se pretende con ello resumir la información contenida en dichas variables en un número de factores (inferior al de variables) que permitan describir los resultados de forma simplificada (Bisquerra, 1989).

De entre los métodos existentes para identificar los factores, se emplea el de componentes principales. Éste es uno de los métodos pioneros del análisis multivariable y ha sido el más utilizado en la literatura empírica, ya que su objetivo fundamental es alcanzar el mínimo número de factores necesarios para justificar la porción máxima de la varianza representada en la serie de variables original (Hair et al., 2001). Sobre la solución factorial se aplica la rotación ortogonal varimax propuesta por Kaiser (1958), que tiende a minimizar el número de variables con saturaciones altas en un factor, con lo que facilita la interpretación de los resultados (Bisquerra, 1989: 316).

Con las dieciséis variables que miden los **resultados del ayuntamiento**, se ha realizado un análisis factorial (con rotación ortogonal varimax) obteniéndose cuatro factores, con una varianza explicada del 62,94%. No obstante, tras analizar las medidas de adecuación a la muestra (MSA) de la matriz de correlación anti-imagen, se observa que la variable “gasto público” obtiene un valor de 0,331, la variable “número de accidentes de trabajo” un valor de 0,458, la de “quejas y reclamaciones de los ciudadanos” de un 0,560 y la de “rotación de los empleados” de un 0,594 lo que, según Hair et al. (2001), se interpreta como desdeñable, por lo que dicha variable se excluye del estudio procediéndose, seguidamente, a repetir el análisis factorial.

En el nuevo análisis, realizado sobre las 12 variables restantes, se comprueba que todas las medidas de adecuación a la muestra son superiores a 0,75. En este último análisis las variables se agrupan en cuatro factores con una varianza explicada del 74,78%. Los resultados derivados de este último paso se muestran en la tabla 3.9.

TABLA 3.9. ANÁLISIS FACTORIAL DE LOS RESULTADOS DEL AYUNTAMIENTO

VARIABLES	FACTOR 1 22,94%	FACTOR 2 20,40%	FACTOR 3 19,78%	FACTOR 4 11,66%
Capacidad Empleados Solución Problemas	,727	,117	,466	-,139
Capacidad Empleados Afrontar Cambios	,844	,116	,130	,251
Capacidad Empleados Organiza Trabajo	,780	,211	,149	,208
Capacidad Comunicación Empleados	,613	,588	-,046	-,093
Identidad y Compromiso Empleados	,459	,514	,323	,439
Mejora Relaciones Compañeros	,173	,873	,272	-,026
Mejora Clima Laboral	,131	,818	,336	,245
Calidad Servicio Ciudadanos	,189	,245	,744	,204
Satisfacción Ciudadanos	,350	,077	,787	,063
Tiempo Respuesta Ciudadanos	-,023	,230	,648	-,055
Motivación de los Empleados	,317	,460	,478	,379
Absentismo del Personal	-,109	-,058	-,026	-,905

Fuente: elaboración propia

Indices de bondad del ajuste factorial:

- Determinante de la matriz de correlación= 0,001
- Coeficiente KMO= 0,827
- Prueba de esfericidad de Bartlett= 0,000 (significación)

Los cuatro factores encontrados representan cuatro dimensiones de los resultados de los ayuntamientos. El primero se ha denominado “*capacidad de los empleados*”, ya que recoge un conjunto de indicadores que reflejan la capacidad con la que los empleados de los ayuntamientos desempeñan su labor diaria y entre los que figuran la “capacidad de los empleados para solucionar problemas”, la “capacidad de los empleados para afrontar cambios” y la “capacidad de los empleados para organizar su trabajo”. El segundo factor se ha llamado “*clima laboral*”, dado que integra

variables que representan el ambiente de trabajo que se da en el ayuntamiento y entre las que figuran “mejora de las relaciones con los compañeros” y la “mejora del clima laboral”. El tercer factor se ha designado como “*atención al ciudadano*” e incluye variables relacionadas con el servicio que se presta a los ciudadanos tales como “calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos”, “satisfacción de los ciudadanos” o “tiempo medio de respuesta al ciudadano”. El cuarto factor sólo está integrado por la variable “*absentismo del personal*”.

Teniendo en cuenta los tres factores con múltiples ítems que se derivan del análisis factorial se procede a la definición de tres variables que pueden resumir los resultados de los ayuntamientos. Cada una de ellas se ha obtenido calculando la media de las variables que componen cada factor, eliminando aquellos casos en los que falta la respuesta a cualquiera de las variables que lo integran. El cuarto factor, al estar formado por un único ítem se utiliza con los datos propios de dicha variable.

3.5.1.2. Fiabilidad y validez de escalas.

De las dimensiones que se deriven de la realización de los análisis factoriales, así como de la escala que mide el resultado global de la empresa, se determinará su fiabilidad y validez.

La fiabilidad de una medida se refiere al grado en que ésta se halla libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes. Es decir, determina la calidad del instrumento utilizado. Sin embargo, no existe una sola forma de medir la fiabilidad sino que depende del enfoque que se le dé a la investigación y de la propia naturaleza de los datos. En este trabajo, al entender la fiabilidad como consistencia interna, se va a utilizar para su medición el coeficiente α de Cronbach (Sánchez y Sarabia, 1999).

El alpha de Cronbach analiza la homogeneidad de las cuestiones planteadas de forma simultánea, en este sentido, puede ser considerado un índice adecuado de la consistencia inter ítem, así como de la consistencia relativa de las variables dependientes e independientes (Sekaran, 1992). Un aspecto de la valoración del alpha de Cronbach es su relación positiva con el número de ítems de la escala, al aumentar el número de ítems

incluso con el mismo grado de intercorrelación se incrementará el grado de fiabilidad. De acuerdo con Hair et al. (2001), los valores mínimos de aceptación de este test varían 0,60 y 0,70 para estudios con carácter exploratorio.

Tal y como se ha señalado, para comprobar la fiabilidad de las nuevas escalas que se han creado se ha calculado el alfa de Cronbach. En la tabla 3.10., bajo el nombre de cada factor, se recogen los valores alcanzados por este estadístico. Como se puede observar, las tres dimensiones tienen una alfa superior al límite considerado como mínimo, lo que demuestra una elevada consistencia interna entre las escalas que las constituyen.

TABLA 3.10. ALFA DE CRONBACH DE LAS ESCALAS DE RESULTADOS DE LOS AYUNTAMIENTOS

Dimensión de resultado	Capacidad de los empleados	Clima laboral	Atención al ciudadano
α de Cronbach	0.823	0.856	0.761

Fuente: elaboración propia

Según Churchill (1979), una medida tiene validez cuando las diferencias en los valores observados reflejan diferencias verdaderas solamente sobre las características que se pretenden medir y no sobre otros factores. No obstante, hay que tener en cuenta que lo que se valida no es un instrumento de medición sino una interpretación de los datos derivada de un procedimiento específico (Sánchez y Sarabia, 1999).

Para comprobar la validez de una escala se necesitan al menos dos evidencias referentes, una, a la validez de contenido (al proceso seguido en la creación de la escala) y, otra, a la validez de construcción o de concepto (al problema de saber qué es lo que realmente mide el instrumento de medición).

La validez de contenido se refiere al grado en que la medida recoge el dominio del contenido estudiado y trata de comprobar si el grupo de ítems que componen la escala es adecuado para la evaluación del constructo (Sánchez y Sarabia, 1999). Aunque para obtener medidas que tengan validez de contenido, Carmines y Zeller (1994) establecen unos pasos interrelacionados, Nunnally (1987) señala que, a priori, no se puede garantizar esta validez porque depende mucho del grado de revisión de la

literatura relevante, de los juicios de valor del investigador y de otros factores colaterales.

No obstante, de alguna forma, resulta necesario comprobar que se cumple la validez de contenido. Por ello, un procedimiento que se emplea con frecuencia es el de verificar si el proceso utilizado para construir la escala sigue los criterios metodológicos y técnicos planteados en la literatura. En este sentido, por lo que respecta a los resultados de los ayuntamientos al cumplirse las condiciones establecidas en la literatura y al usarse los instrumentos que normalmente se emplean en este tipo de investigaciones, se puede indicar que dicha escala cumple la validez de contenido.

Sin embargo, teniendo en cuenta que la validez de contenido tiene una utilidad limitada para estimar la validez de las medidas empíricas que de los conceptos teóricos se realiza en dirección de empresas (y, por tanto, en recursos humanos), los estudios sobre la validez se han centrado en la validez de concepto (Sánchez y Sarabia, 1999).

La validez de concepto es fundamental para el desarrollo científico del conocimiento pero, según Churchill (1995), es la más difícil de establecer. Su comprobación se realiza mediante el análisis de la validez convergente, de la validez discriminante y de la validez nomológica (Sánchez y Sarabia, 1999).

La existencia de validez convergente supone que existe una correlación alta y positiva entre la medida creada y otras diseñadas para medir el mismo concepto (Churchill, 1979). Pero, dado que en este estudio no se ha obtenido información sobre los resultados de los ayuntamientos por medio de otras escalas diferentes ni a través de valoraciones procedentes de distintos sujetos, no es posible calcularla.

La validez nomológica consiste en el grado en que la escala se correlaciona según la forma teóricamente prevista con las medidas de conceptos diferentes, pero teóricamente relacionados. Se intenta determinar si el instrumento de medida se comporta según lo esperado con respecto a otras construcciones con las cuales está teóricamente relacionado. No obstante, al no disponer en este trabajo de datos de medidas relacionadas con los resultados de los ayuntamientos tampoco se procede a su estudio.

Finalmente, se ha optado por evaluar la validez discriminante. De este modo, se va a realizar un análisis factorial por el método de componentes principales (Kim y Mueller, 1978) en cada una de las escalas que se obtengan. Para confirmar la validez de las mismas, el análisis factorial debe obtener como solución óptima un único factor con un valor propio superior a uno, lo que indicará que es representativo de la dimensión de resultados que se estudia.

Para confirmar la validez de concepto de cada una de las nuevas dimensiones, se ha realizado para cada grupo de variables que las integran un análisis factorial según el método de componentes principales con rotación ortogonal varimax (Sarabia, 1999). En los tres casos se ha obtenido como solución óptima un único factor con valor propio superior a uno, lo que indica que los ítems que las componen miden adecuadamente el concepto objeto de análisis. En la tabla 3.11. se presentan los resultados del análisis de validez.

TABLA 3.11. VALIDEZ DE LAS DIMENSIONES DE RESULTADOS DE LOS AYUNTAMIENTOS

Dimensiones		Cargas factoriales	Coficiente KMO	Prueba Bartlett significación	Varianza explicada
Capacidad empleados	- Solución problemas	0,801	0,761	0,000	65,95%
	- Afrontar cambios	0,853			
	- Organizar trabajo	0,846			
	- Comunicación	0,745			
Clima laboral	- Identidad y compromiso	0,830	0,706	0,000	78,06%
	- Mejora relaciones	0,897			
	- Mejora clima laboral	0,922			
Atención al ciudadano	- Calidad servicio	0,840	0,727	0,000	60,02%
	- Satisfacción ciudadanos	0,836			
	- Tiempo respuesta	0,702			
	- Motivación empleados	0,770			

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, casi todas las variables tienen unas cargas factoriales bastante altas, en la mayoría de los casos superiores a 0,8. Además, el coeficiente KMO y el contraste de esfericidad de Bartlett (significativos al 99%) muestran la idoneidad de los análisis que se han llevado a cabo. Todos estos indicadores confirman la validez de concepto de las dimensiones obtenidas para conocer los resultados de los ayuntamientos.

Una vez analizadas la fiabilidad y la validez de las diferentes escalas, los resultados que van a actuar como variables dependientes en los análisis del contraste de hipótesis se obtienen calculando la media de las puntuaciones de cada uno de los ítems que componen la escala, como ya se ha indicado.

3.5.2. Análisis estadísticos para el contraste de hipótesis

3.5.2.1. Contraste de la hipótesis primera.

La hipótesis primera de esta investigación establece que los ayuntamientos que en su planificación integran la gestión de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no la integran. Para el contraste de esta hipótesis se va a utilizar el análisis de regresión lineal jerárquica, técnica estadística que emplean la mayoría de los trabajos (Bartel, 1994; Delery y Doty, 1996; Ichniowski et al., 1997; Ichniowski y Shaw, 1999; Barrett y O'Connell, 2001; Chen y Huang, 2009).

Sin embargo, como una primera aproximación al contraste de la hipótesis, se va a realizar el análisis de las correlaciones bivariadas entre las variables que van a intervenir en la regresión. Este análisis suele aparecer en los trabajos que estudian el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados mediante regresiones (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996, Delery y Doty, 1996; Barba y Sanz, 2013) y permite conocer el grado de asociación lineal entre cada par de variables. En la tabla 3.12. se muestran las medias, desviaciones estándar y correlaciones entre las variables empleadas en este hipótesis.

Tabla 3.12. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y CORRELACIONES

Variable	Media	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1. Antigüedad ayuntamt.	225,44	267,423	1						
2. Tamaño ayuntamiento	645,76	733,804	0,458 ^c	1					
3. % funcionarios	0,6597	0,2227	0,211	0,273 ^b	1				
4. Grado RRHH planes	3,18	1,117	-0,186	0,173	0,262 ^b	1			
5. Capacidad empleados	3,1294	0,6167	0,072	0,062	0,125	0,372 ^c	1		
6. Clima laboral	2,9569	0,6896	-0,150	-0,003	0,079	0,501 ^c	0,606 ^c	1	
7. Atención al ciudadano	3,2029	0,5805	-0,137	0,104	0,126	0,557 ^c	0,564 ^c	0,694 ^c	1
8. Absentismo personal	2,7059	0,7041	0,155	0,126	0,324 ^c	-0,087	-0,220 ^b	-0,288 ^c	-0,245 ^b

^ap<0,1; ^bp<0,05; ^cp<0,01.

Para poder aplicar la regresión lineal es necesario que se cumplan una serie de requisitos (Uriel et al., 1990, 54-59; Ferrán, 1997: 195-202; Hair et al., 1999: 166-169):

1. El fenómeno que se mide debe ser lineal.
2. La varianza del término de error debe ser constante.
3. Los términos de error deben ser independientes.
4. El término de error debe seguir una distribución normal.

La medida fundamental del error de predicción del valor teórico es el residuo, es decir, la diferencia entre los valores observados y las predicciones de la variable criterio, de modo que para que se cumplan los supuestos enumerados anteriormente es necesario que:

- Los residuos sean lineales. La linealidad de la relación entre la variable dependiente y las independientes representa el grado de cambio en la variable dependiente asociado con la variable independiente. El coeficiente de regresión permanece constante a lo largo del rango de valores de la variable independiente. Para comprobarlo se van a examinar los gráficos de residuos ya que, los residuos reflejan la parte no explicada de la variable dependiente y cualquier parte no lineal de la relación quedará reflejada en los mismos.
- La varianza de los residuos sea constante, debe darse homocedasticidad. La prueba de Levene permite contrastar la hipótesis de que la varianza de una variable y en k subpoblaciones o grupos es la misma. Si el p-valor asociado al estadístico de contraste es menor que α se rechazará la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas al nivel de significación α .
- Los residuos sean independientes. Para esta comprobación se va a emplear el estadístico de Durbin-Watson que mide el grado de autocorrelación entre el residuo correspondiente a cada observación y la anterior. Si el valor es próximo a 2 los residuos están incorrelados; si se aproxima a 4, están negativamente autocorrelados; y si se aproxima a 0 están positivamente autocorrelados.
- La distribución de la variable formada por los residuos sea normal. Los residuos observados y esperados bajo hipótesis de distribución normal deben ser parecidos. Para comprobarlo se va a utilizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra, solicitando el contraste para una distribución normal. Si el p-valor

asociado al estadístico de contraste es mayor que α no se podrá rechazar la hipótesis nula de que dicha variable sigue una distribución normal.

Por ello para la regresión planteada se calcula el residuo tipificado y se estudian estos cuatro requisitos y se comprueba que se cumplen.

El análisis de regresión lineal jerárquica parte de la definición de un primer modelo inicial en el que se presenta la relación entre las variables de control y la variable dependiente. A continuación, se procede a incorporar al modelo de regresión las variables de interés procedentes de las relaciones planteadas en la hipótesis

Las variables dependientes del modelo de regresión efectuado se corresponden con los resultados de capacidad de los empleados, clima laboral, atención al ciudadano y absentismo del personal. Como variable independiente se considera el grado en que el ayuntamiento tiene en cuenta los recursos humanos a la hora de elaborar sus planes a medio y largo plazo. Asimismo, se incluyen las denominadas variables control. En concreto, los modelos de regresión que se van a contrastar son:

$$\text{Modelo 0: } Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \text{ANT}_j + \beta_2 \text{TAM}_j + \beta_3 \text{FUNC}_j + \varepsilon_j$$

$$\text{Modelo 1: } Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \text{ANT}_j + \beta_2 \text{TAM}_j + \beta_3 \text{FUNC}_j + \beta_4 \text{PLAN}_j + \varepsilon_j$$

donde Y_{ij} = resultados i para el ayuntamiento j (i = capacidad de los empleados, clima laboral, atención al ciudadano y absentismo del personal); ANT_j = antigüedad del ayuntamiento j ; TAM_j = tamaño del ayuntamiento j ; FUNC_j = porcentaje de funcionarios sobre el total de trabajadores del ayuntamiento j ; PLAN_j = grado en que se tienen en cuenta los recursos humanos en los planes a medio y largo plazo del ayuntamiento j .

Si el coeficiente de regresión estandarizado de la variable que mide el grado en que los recursos humanos se tienen en cuenta a la hora de establecer los planes del ayuntamiento resulta significativo se podría concluir que dicha variable influye en los resultados. Su signo revelará si su efecto es o no positivo.

3.5.2.2. Contraste de las hipótesis segunda a séptima.

Para el contraste de las hipótesis segunda a séptima, que establecen que la realización de determinadas prácticas de recursos humanos en los ayuntamientos españoles tiene un efecto positivo sobre sus resultados, se va a hacer uso del análisis de la varianza.

El objetivo de esta técnica estadística es estudiar el comportamiento de la variable dependiente (en este caso, los resultados de capacidad de los empleados, clima laboral, atención al ciudadano y absentismo del personal) en las distintas subpoblaciones establecidas por la variable independiente (realizar o no cada una de las distintas prácticas de recursos humanos estudiadas). Si las medidas de la variable dependiente en los grupos determinados por la variable independiente fueran muy distintas entre sí y, además, la varianza dentro de cada grupo fuera pequeña (los grupos muy distintos entre sí, y dentro de cada grupo, un comportamiento muy homogéneo), la variabilidad total sería debida a las diferencias entre grupos. Sin embargo, si las medias en los subconjuntos fueran muy parecidas entre sí, dado que se supone que la varianza dentro de cada grupo es la misma, la variabilidad total se debería a la variabilidad dentro de los grupos (Ferrán, 1996).

Para contrastar la hipótesis nula de igualdad de medias en los grupos se utiliza el estadístico F . Dicho estadístico compara la variabilidad debida a las diferencias entre grupos con la derivada de las diferencias dentro de los grupos. En consecuencia, cuanto mayor sea el valor del estadístico F , más diferenciados estarán los grupos. Si el p -valor asociado es menor que α se rechazará la hipótesis nula al nivel de significación α (Hair et al., 2001).

Para aplicar el análisis de la varianza es necesario que las observaciones sean normales, independientes y con la misma varianza en cada una de las subpoblaciones, por lo que, previamente, se va a revisar el cumplimiento de estos requisitos. No obstante, la condición más importante que deben cumplir los datos es la de homocedasticidad. Sin embargo, sólo si los tamaños muestrales en los distintos grupos son desiguales (el tamaño muestral del grupo más grande entre el del más pequeño es superior a 2) el efecto de varianzas heterogéneas es importante. En ese caso, en lugar

del estadístico F se usarán los estadísticos de Brown-Forsythe y de Welch para contrastar la hipótesis nula de igualdad de las medias de los grupos (Hair et al., 2001).

CAPITULO IV

RESULTADOS
DEL
ESTUDIO EMPIRICO

En este último capítulo, tras la exposición de la metodología seguida que se ha realizado con anterioridad, se muestran los resultados que se han obtenido en el estudio empírico. En primer lugar, se presentan los análisis descriptivos que se han realizado para conocer, en líneas generales, las características de los ayuntamientos que componen la muestra, la aplicación de las prácticas de recursos humanos en los ayuntamientos, así como sus características más destacadas y la evolución experimentada por los resultados de las corporaciones locales en los últimos años. A continuación, se exponen los resultados del contraste de las hipótesis planteadas.

4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS AYUNTAMIENTOS.

Los datos que se presentan en este apartado permiten caracterizar los ayuntamientos que componen la muestra con la que se trabaja. En concreto, se describen los siguientes indicadores: la antigüedad del ayuntamiento, el número, edad media y antigüedad de los empleados del ayuntamiento, la población de derecho y la población flotante de la corporación local, la evolución experimentada en el presupuesto del ayuntamiento y las innovaciones introducidas en los últimos tres años.

4.1.1 Antigüedad de los ayuntamientos

La información relativa a los años que tienen de antigüedad los ayuntamientos que forman la muestra se reflejan en la tabla 4.1.

TABLA 4.1. ANTIGÜEDAD DE LOS AYUNTAMIENTOS

Número de años	Antigüedad
Menos de 50	19,1 %
De 50 a 100	9,7 %
De 101 a 250	19,1 %
De 251 a 500	7,1 %
De 501 a 1000	8,3 %
Más de 1000	1,2 %
Ns/Nc	36,5 %
Antigüedad media	225,44

Fuente: elaboración propia

En la misma se puede apreciar que un gran número de ayuntamientos tienen una antigüedad menor de 50 años, así como entre 101 y 250 años, un 20% en cada caso, siendo la media 225,44. Es de hacer constar que un 36% de los ayuntamientos no contestan a esta pregunta, lo que da a entender que existe cierto desconocimiento en fijar la fecha exacta de creación de los mismos.

4.1.2. Número y edad de los empleados.

En la tabla 4.2. se muestra el número de empleados de los ayuntamientos. Como se puede apreciar el número de empleados varía en cuanto al personal funcionario y al personal laboral se refiere.

TABLA 4.2. NÚMERO DE EMPLEADOS DE LOS AYUNTAMIENTOS

Númeroempleados	Personal funcionario	Personal laboral
Menos de 50	0,0 %	18,3 %
De 50 a 100	10,7%	21,9%
De 101 a 250	41,7 %	39,1%
De 251 a 500	22,6 %	15,8 %
De 501 a1000	15,5 %	3,7%
Más de 1000	8,3%	1,2%
Ns/Nc	1,2 %	3,5%
Número Medio	471,11	175,61

Fuente: elaboración propia

Mientras el número de personal laboral es mayor en los ayuntamientos de 50 a 100 empleados, el de personal funcionario es mayor en ayuntamientos de 101 a 250 empleados, siendo la media de 471,11 para los empleados funcionarios y de 175,61 para los laborales.

En la tabla 4.3 se indica la información relativa a la edad de los empleados de la muestra. En este sentido se puede apreciar que tanto el personal funcionario como el laboral se encuentra comprendido en una media que ronda los 42 años, lo que da a entender cierta homogeneidad, así como que dentro de la pirámide de edad todavía hay margen de años de servicio antes de acceder a la jubilación en la gran mayoría de los ayuntamientos.

TABLA 4.3.EDAD DE EMPLEADOS DE LOS AYUNTAMIENTOS

Edad empleados	Personalfuncionario	Personallaboral
Menos de 30	0%	1,2%
De 30 a 36	6%	14,1%
De 37 a 43	41,3%	34,1%
De 44 a 46	35,3%	24,7%
De 47 a 50	10,6%	13%
Más de 50	0%	3,6%
Ns/Nc	7,1%	9,4%
Edad media	42,97	41,55%

Fuente: elaboración propia

4.1.3. Antigüedad de los empleados

En la tabla 4.4. se muestra la antigüedad de los empleados de los ayuntamientos. En ella se pone de manifiesto que el personal laboral con menos de siete años de permanencia computa el 17% a diferencia del ámbito funcional en el que no existen funcionarios de reciente incorporación, esto se debe principalmente al alto índice de rotación temporal que existe entre el personal laboral a diferencia de la estabilidad del personal funcionario. Por el contrario, a partir de los dieciséis años de antigüedad el porcentaje aumenta notablemente en personal funcionario, debido al principio de inamovilidad en el empleo del que goza este colectivo.

TABLA 4.4.ANTIGÜEDAD DE LOS EMPLEADOS DE LOS AYUNTAMIENTOS

Antigüedadempleados	Personal funcionario	Personal laboral
Menos de 7	0%	17,6%
De 7 a 10	13,0%	15,4%
De 11 a 15	13,1%	21,3%
De 16 a 20	45,0%	22,5 %
De 21 a 25	8,7%	3,6%
Más de 25	1,2%	0,0%
Ns/Nc	18,8%	20,0%
Antigüedad media	16,61	12,35

Fuente: elaboración propia

4.1.4. Población de los ayuntamientos.

En la tabla 4.5 se presenta el porcentaje de ayuntamientos de la muestra que se sitúa en el intervalo de número de habitantes indicado, diferenciando entre población de derecho y población flotante.

TABLA 4.5. POBLACIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS

Número habitantes	Población de derecho	Población flotante
Menos de 20.000	0%	6,0%
De 20.001 a 50.000	50,6%	20,3%
De 50.001 a 100.000	26,5%	13,5 %
De 100.001 a 300.000	13,3%	7,2 %
De 300.001 a 600.000	3,6%	2,4 %
Más de 600.000	3,6%	1,2 %
Ns/Nc	2,4%	51,8 %
Número Medio	86.393,20	93.407,85

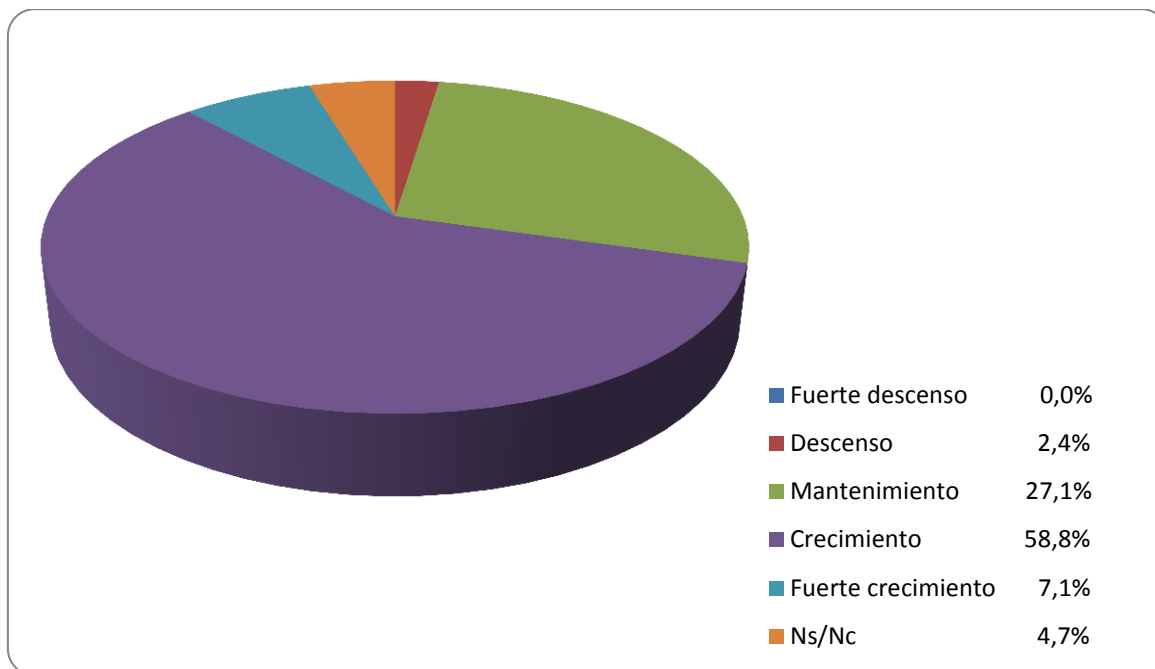
Fuente: elaboración propia

De la información de la tabla 4.5. se aprecia que no se tienen en la muestra ayuntamientos de menos de 20.000 habitantes de población de derecho, ya que, tal y como se explicó en el capítulo anterior, el envío del cuestionario se realizó a ayuntamientos con más de 20.000 habitantes con el objetivo de centrarse en corporaciones locales de mayor tamaño que tuvieran más probabilidades de tener una gestión de recursos humanos más desarrollada.

El mayor porcentaje muestral se sitúa en municipio de 20.000 a 100.000 habitantes que representan aproximadamente el 80 % de la muestra. En cuanto a la población flotante por diversos motivos, tales como temporalidad laboral, turismo etc. etc. se aprecia un número elevado de falta de respuestas, lo que da a entender que en dichos ayuntamientos desconocen o no es muy significativa esta circunstancia de estacionalidad.

4.1.5. Evolución del presupuesto de los ayuntamientos.

Para medir la evolución experimentada por el presupuesto del ayuntamiento en el capítulo 1 a lo largo de los tres últimos años se ha utilizado una escala tipo Likert (1 = fuerte descenso; 5 = fuerte crecimiento). En el gráfico 4.1. se puede ver la respuesta obtenida.

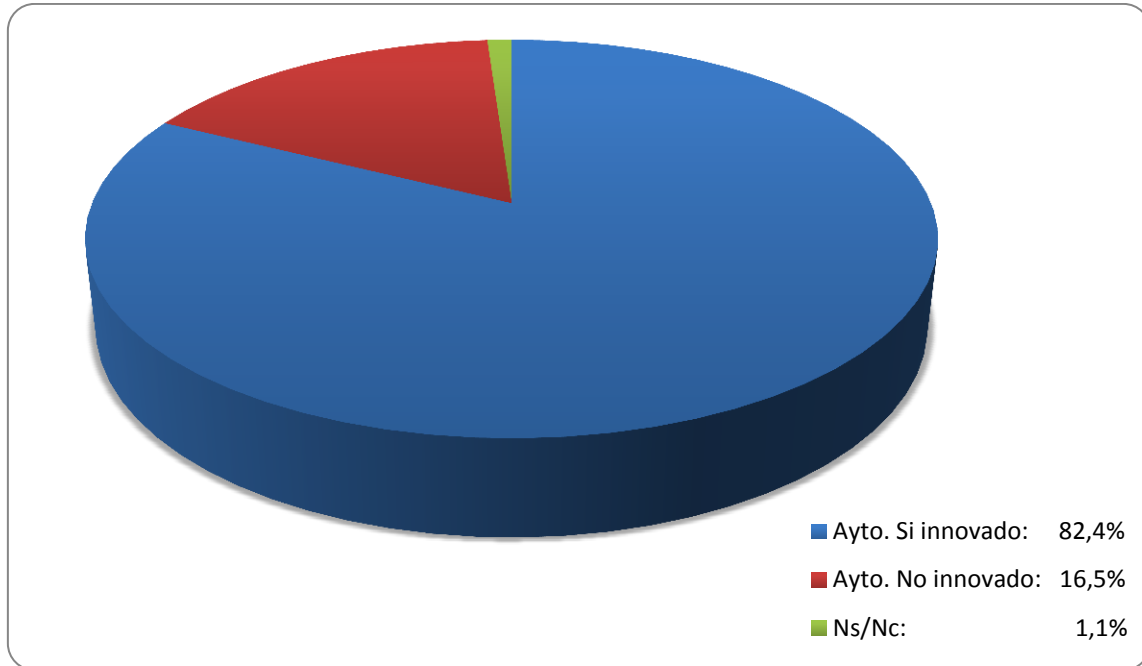
GRÁFICO 4.1 EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE LOS AYUNTAMIENTOS

Fuente: elaboración propia

La información obtenida pone de manifiesto que en los últimos tres años la mayoría de los ayuntamientos, en concreto el 58%, han experimentado un crecimiento en el presupuesto municipal, lo que contrasta con la situación actual de austeridad y reducción que se supone existe en los presupuesto municipales.

4.1.6. Innovaciones introducidas en los ayuntamientos en los últimos 3 años.

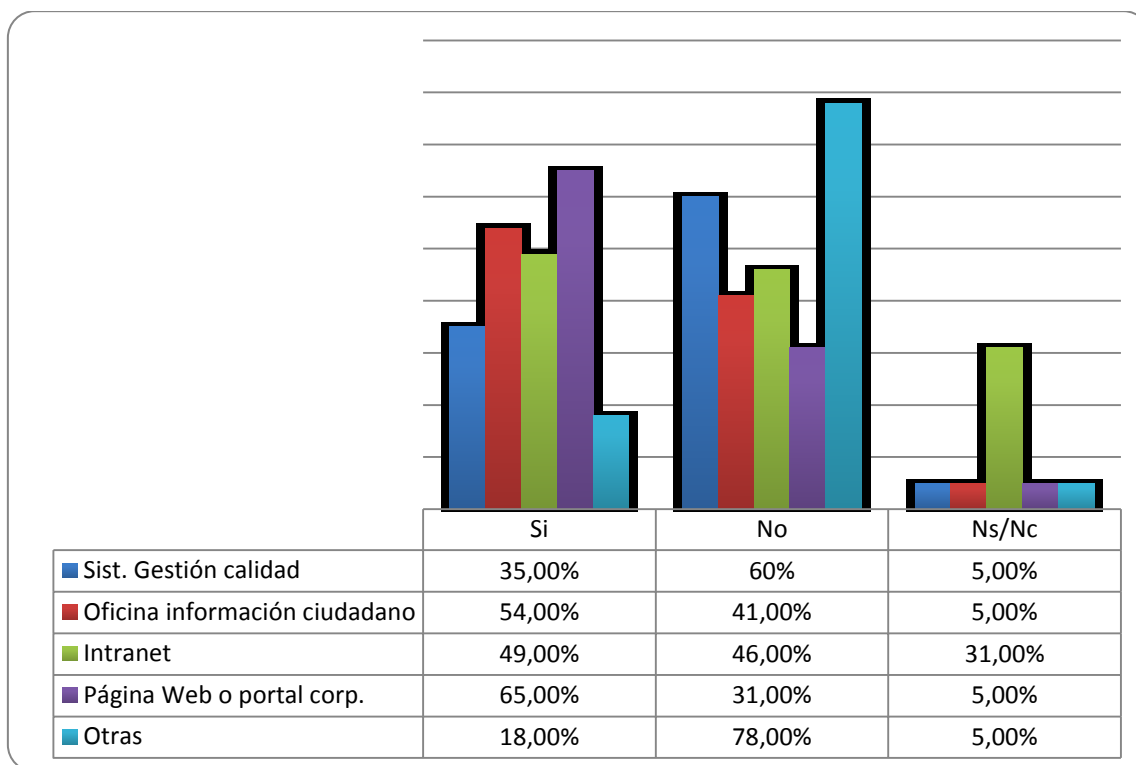
Para conocer el grado de innovación que existe en los ayuntamientos españoles se les ha preguntado si en los últimos tres años han introducido alguna innovación. En el gráfico 4.2 se muestra el porcentaje de ayuntamientos de la muestra que han innovado en algún aspecto.

GRÁFICO 4.2 INNOVACIONES INTRODUCIDAS EN LOS AYUNTAMIENTOS

Fuente: elaboración propia

A aquellos ayuntamientos que han contestado afirmativamente, es decir, que han introducido alguna innovación durante los tres últimos años se les ha pedido que indiquen en qué se ha producido dicha innovación. En el gráfico 4.3 se observa el porcentaje de ayuntamientos que han puesto en marcha innovaciones en alguno de los aspectos señalados.

GRÁFICO 4.3 INNOVACIONES INTRODUCIDAS EN LOS AYUNTAMIENTOS



Fuente: elaboración propia

Se puede observar en el gráfico 4.3 la existencia de un déficit importante en la puesta en marcha de sistemas de gestión de calidad en los ayuntamientos, ya que aunque su porcentaje de implantación es significativo, todavía continúa siendo mayoritario la no implantación de los mismos. Sin embargo si se aprecia que la implantación de páginas web o portal corporativo constituye la innovación más elevada que se da en los ayuntamientos objeto de la muestra. Por otra parte, la oficina de información al ciudadano y la intranet tiene una implantación similar en torno a la media. Finalmente es de destacar que se constata mayoritariamente la no implantación de otras medidas al margen de las mencionadas y más importantes.

4.2. SITUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LOS AYUNTAMIENTOS.

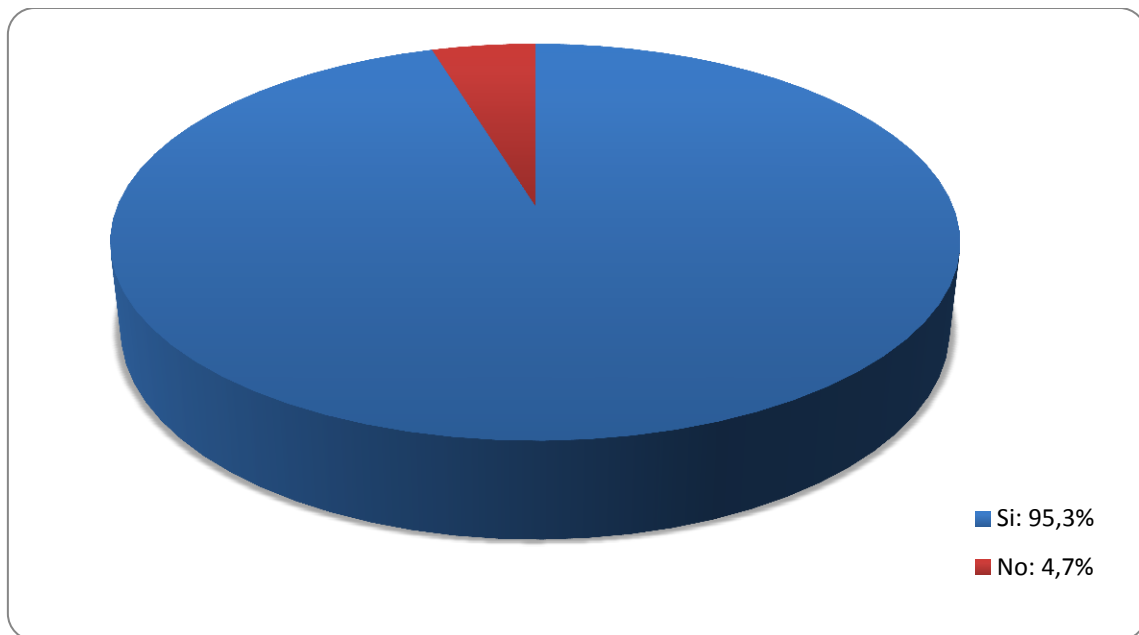
En este epígrafe se recoge información sobre si los ayuntamientos tienen un departamento específico de recursos humanos, sobre el grado de integración de la

gestión de recursos humanos en el resto de actuaciones del ayuntamiento y sobre la aplicación y características de diversas prácticas de recursos humanos. A continuación se comentan de forma más detallada.

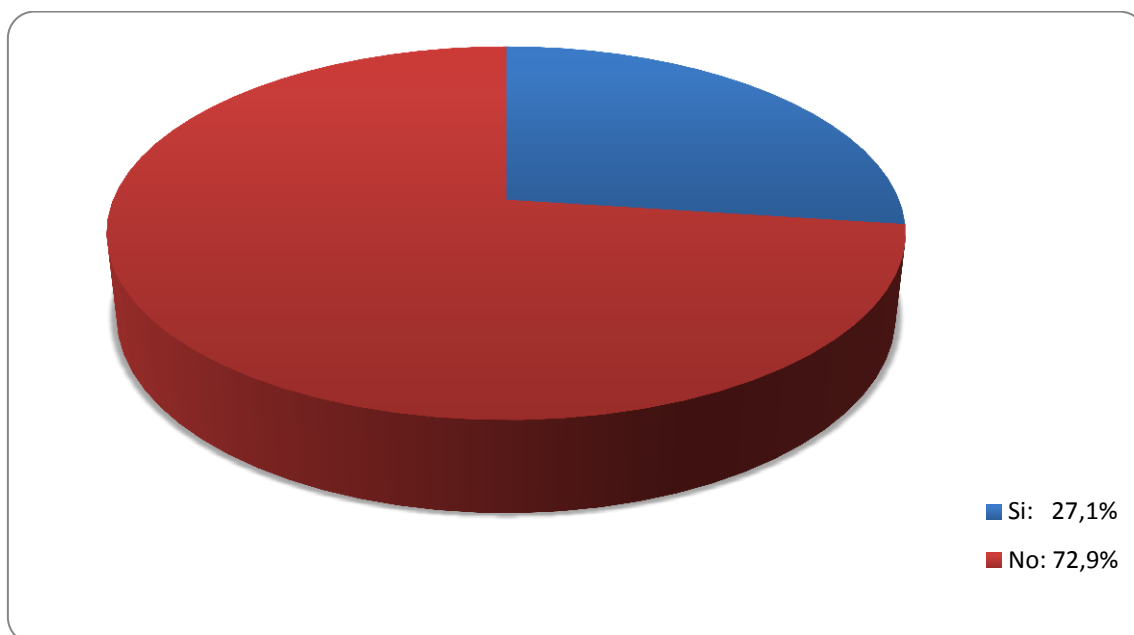
4.2.1. El departamento de recursos humanos en los ayuntamientos.

Para saber cómo está organizada la estructura relacionada con los recursos humanos en los ayuntamientos se recoge información, por un lado, sobre si la corporación local dispone de una unidad o un departamento específico de recursos humanos y, por otro, sobre si tiene concertado algún tema de gestión de recursos humanos a una asesoría externa. Los resultados obtenidos se muestran en los gráficos 4.4. y 4.5.

GRÁFICO 4.4 SOBRE EXISTENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RRHH.



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 4.5 SOBRE CONCIERTO EXTERNO GESTIÓN DE RRHH.

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4.4 se observa que mayoritariamente existe una unidad específica de recursos humanos, lo que da a entender un cierto grado de especialización en la gestión de los mismos. Por su parte, en el gráfico 4.5 se aprecia que son menos los ayuntamientos que recurren al concierto externo de alguna de sus gestiones de recursos humanos.

4.2.2. Efecto del Estatuto Básico del Empleado Público.

En la tabla 4.6.se recoge la opinión acerca de en qué grado el EBEP permitirá la modernización de los recursos humanos en los ayuntamientos objeto de la muestra. Esta información se ha obtenido por medio de una escala tipo Likert de cinco puntos, en la que el valor 1 indica modernización nula y el valor 5 una modernización muy intensa.

TABLA 4.6.EFECTO DEL EBEP EN LA MODERNIZACIÓN DE LOS RRHH

	1	2	3	4	5	Ns/Nc	Media
Modernización	10,6%	23,5%	40%	9,4%	1,2%	15,3%	2,57

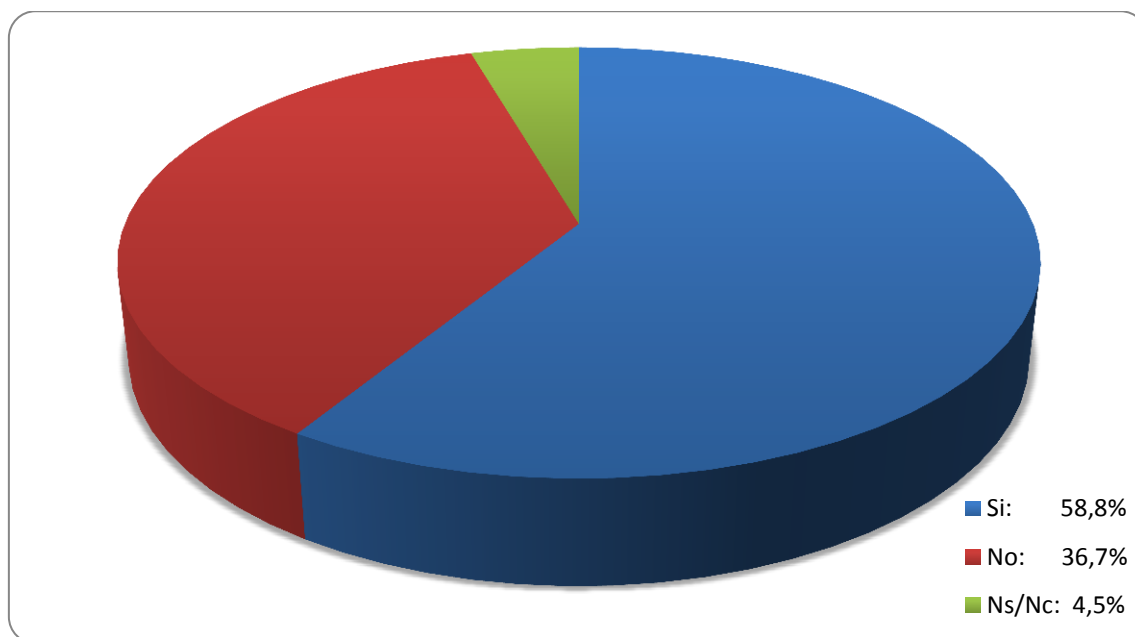
Fuente: elaboración propia

En esta tabla se observa una ajustada y mínima puntuación por encima de la media, siendo significativo que solo afirman que se producirá una modernización muy intensa el 1,2 % de los ayuntamientos, así como el alto porcentaje de ayuntamientos que no contestan a esta pregunta, lo que denota las dudas existentes sobre si verdaderamente el EBEP cumplirá con el objetivo principal por el que fue promulgado, esto es la modernización e innovación de los recursos humanos de las Administraciones Públicas en general.

4.2.3. Importancia de la gestión de los recursos humanos en el ayuntamiento.

En el gráfico 4.6 se muestra el porcentaje de ayuntamientos que indican que el director o responsable de recursos humanos participa en las reuniones donde se toman las decisiones a nivel estratégico del ayuntamiento, así como el porcentaje de los que señalan que no participa.

GRÁFICO 4.6 SOBRE PARTICIPACIÓN RESPONSABLE RRHH. A NIVEL ESTRATÉGICO.



Fuente: elaboración propia

En la tabla 4.7 se recoge la opinión acerca del grado de coordinación e integración de la función de recursos humanos con el resto de procesos que realiza el ayuntamiento. Esta información se ha obtenido por medio de una escala tipo Likert de

cinco puntos, en la que el valor 1 indica integración nula y el valor 5 una integración muy intensa.

TABLA 4.7. INTEGRACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RRHH CON EL RESTO DE PROCESOS

	1	2	3	4	5	Ns/Nc	Media
Integración RRHH con otros procesos	7,1%	16,5%	42,4%	27,1%	5,9%	1,2%	3,08

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que el resultado está ligeramente por encima de la media, por lo que puede afirmarse que según la opinión de los encuestados si existe integración y coordinación de la función de recursos humanos con el resto de procesos de los ayuntamientos. No obstante, cabe destacar que casi el 25% de la muestra señalan que la integración es nula o muy escasa.

En la tabla 4.8. se muestra el grado en que el ayuntamiento tiene en cuenta los recursos humanos en sus planes a medio y largo plazo. Los datos se han recogido por medio de una escala tipo Likert de cinco puntos, en la que el valor 1 indica nunca y el valor 5 siempre.

TABLA 4.8. GRADO EN CUENTA RRHH EN LOS PLANES DE LOS AYUNTAMIENTOS

	1	2	3	4	5	Ns/Nc	Media
Grado en cuenta rrhh en planes ayuntamiento	7,1%	20 %	30,6%	28,2%	11,8%	2,4%	3,18

Fuente: elaboración propia

De los datos obtenidos que deduce que la mayoría de los ayuntamientos tienen en cuenta los recursos humanos a la hora de hacer su planificación estratégica. De hecho, el 40% afirma tenerlos en cuenta siempre o casi siempre. Sin embargo, hay que destacar que casi el 30% no los tiene en cuenta nunca o lo hace muy pocas veces.

4.2.4. Aplicación de las prácticas de recursos humanos en los ayuntamientos.

En los gráficos 4.7, a 4.15, se muestra el porcentaje de ayuntamientos que realizan o no cada uno de las prácticas de recursos humanos que se indican. En el cuestionario se pedía, en el caso de que llevasen a cabo la práctica concreta, que se

señalase si se realizaba en un departamento propio o en una asesoría externa. Dado que la subcontratación de las prácticas de recursos humanos a asesorías es muy escasa, se ha optado a efectos de presentación de los datos y de análisis de recodificar las respuestas en “no realiza” o “sí realiza” (uniendo las que se hacen en un departamento propio o en una asesoría).

GRÁFICO 4.7



GRÁFICO 4.8



GRÁFICO 4.9

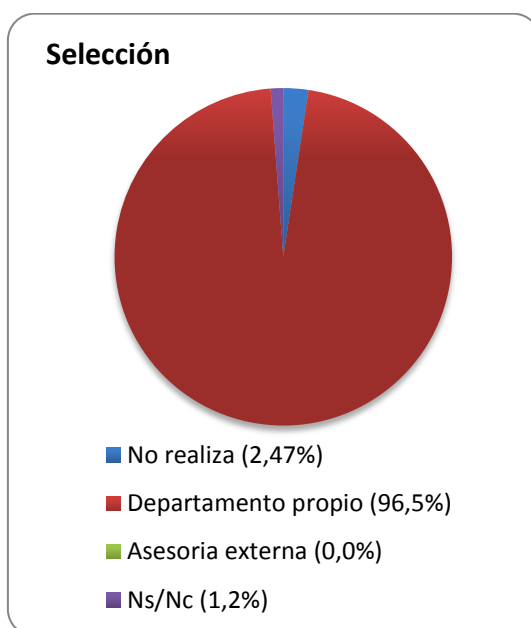


GRÁFICO 4.10

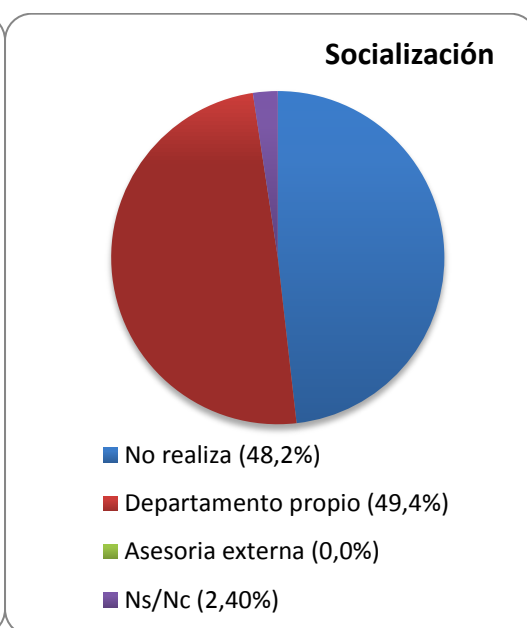


GRÁFICO 4.11

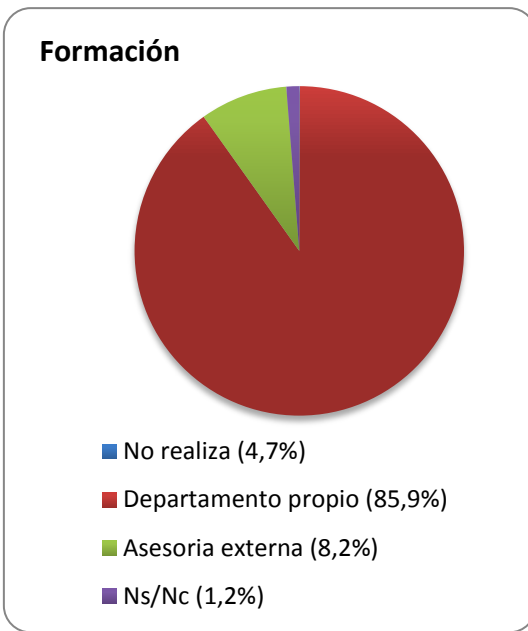


GRÁFICO 4.12

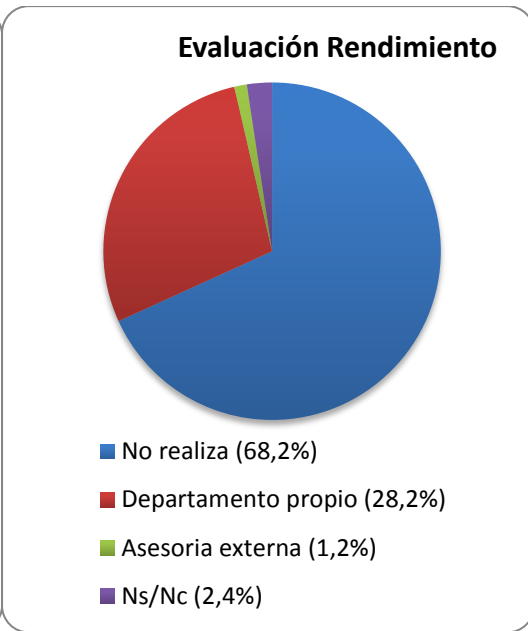


GRÁFICO 4.13



GRÁFICO 4.14



GRÁFICO 4.15



De la observación de los gráficos se pueden sacar una serie de conclusiones relativas a las prácticas que menos se realizan en los ayuntamientos, siendo por este orden y en primer lugar la evaluación del desempeño, donde nada menos que un 68,2% de la muestra manifiesta no realizarla, lo que no cabe duda constituye la asignatura pendiente más importante que tienen los ayuntamientos en materia de gestión de personas. Le siguen a mucha distancia el desarrollo de la carrera profesional y la práctica de socialización del recién llegado a la institución. La planificación también queda un poco descolgada en cuanto a la puesta en práctica de la misma, con un 24,7 de ayuntamientos que dicen no realizarla. Asimismo, queda de manifiesto que no hay otras prácticas significativas al margen de las reseñadas, ya que el 85,9% de los encuestados dicen no llevar a cabo ninguna otra actuación de recursos humanos.

4.2.5. Características de las prácticas de recursos humanos en los ayuntamientos.

Se han querido conocer las características de las distintas prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo en los ayuntamientos españoles. Para ello, se ha recogido información a través de diferenciales semánticos compuestos de cinco puntuaciones (donde 1 implica total acuerdo con la afirmación de la izquierda, 5 total acuerdo con la afirmación de la derecha y 3 que está de acuerdo al 50% con ambas afirmaciones) sobre

treinta características. En la tabla 4.9 se presentan los valores medios obtenidos para cada una de las características.

TABLA 4.9. CARACTERÍSTICAS DE LAS PRÁCTICAS DERRHH

Características de las prácticas de recursos humanos	Media
1 Planificación RRHH /Política Pública	3,10
2 Puestos Singularizados/Generalistas	3,18
3 Reclutamiento Selección/ Competencias Puestos	3,65
4 Vacantes Reclutamiento/ interno/externo	3,24
5 Contratación/ Formalizada	2,18
6 Contratación Temporal/indefinido	2,41
7 Contratación/ Información Puesto	2,55
8 Formación trabajadores/ forma habitual	3,41
9 Formación/ planificación	3,27
10 Formación habilidades concretas/amplias	3,12
11 Formación individual/grupos	2,96
12 Formación inmediata/medio plazo	3,08
13 Formación jornada laboral/fuera jornada	2,73
14 Formación no participa/participa	3,55
15 Diseño planes de carrera/No/Si	2,35
16 Promoción cuantitativos/cualitativos	2,24
17 Información/ expectativas carrera	2,41
18 Responsabilización /Desarrollo Competencias	2,81
19 Evaluación rendimiento/objetivos/ tareas	2,90
20 Evaluación rendimiento individual/grupos	2,49
21 Evaluación rendimientos corto plazo/largo plazo	2,65
22 Evaluación rendimientos control /mejora	2,74
23 Evaluación rendimiento no participa / si participan	2,50
24 Evaluación rendimientos información empleados	3,04
25 Retribución fija/variable	2,30
26 Incentivos rendimiento individual/grupos	1,89
27 Recompensas monetarias/no monetarias	1,86
28 Participan empleados/no participan empleados	2,04
29 Aumentos por antigüedad/aumentos capacidades	2,60
30 Retribuciones no en cta. otros ayuntamientos/ sí otros ayuntamientos	2,69

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4.9 se observa que al planificar los recursos humanos los ayuntamientos suelen tener en cuenta los objetivos de cada política pública y que ha aumentado el número de puestos generalistas. Con respecto a los procesos de

reclutamiento y selección se tiende a tener en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir, y respecto a la cobertura de vacantes se opta en mayor medida por el reclutamiento externo. Asimismo los procesos de contratación están poco formalizados y no son muy rigurosos utilizándose en mayor cuantía contratación temporal, proporcionando al trabajador poca información en relación con el puesto a cubrir. En cuanto a la formación, se realiza de forma habitual y continua, encontrándose planificada con antelación según las necesidades, transmitiendo habilidades amplias y polivalentes, si bien orientada al trabajo individual y a la mejora a medio plazo dentro de la jornada laboral, participando los empleados en las decisiones sobre el contenido de la misma. Sobre la carrera profesional no se tienen diseñados planes para la misma y se basa en criterios cuantitativos como antigüedad y objetivos, no informado a los trabajadores sobre sus expectativas de carrera ni se les responsabiliza del desarrollo de sus competencias. En la práctica de la evaluación del rendimiento, no se valora como los empleados desarrollan sus tareas y actitudes, siendo esta a nivel individual, cortoplacista y básicamente para controlar a los empleados, sin participar estos en su evaluación. Finalmente en cuanto a las retribuciones, estas son fijas, basadas en el rendimiento individual, prevaleciendo las recompensas monetarias, sin que participen los trabajadores en su fijación, dependiendo a su vez de criterios como antigüedad, en detrimento de conocimientos, habilidades y capacidades.

4.2.6. Programas de modernización de los recursos humanos en los ayuntamientos.

En la tabla 4.10.se plasman los datos obtenidos sobre si el ayuntamiento para la modernización de los recursos humanos utiliza algunos de los programas que se indican.

TABLA4.10.PROGRAMAS DE MODERNIZACIÓN DE RRHH

Programa	No utiliza	Si utiliza	Ns/Nc
Grupos de mejora	68,2 %	22,4 %	9,4 %
Comunicación interna	44,7 %	45,9 %	9,4 %
Carta de servicios	75,3 %	14,1 %	10,6 %
Evaluación del riesgo Psicosocial	69,4 %	22,4 %	8,2 %
Estudio del clima laboral	72,9 %	20,5 %	8,2 %
Conciliación familiar	35,3 %	56,5 %	8,2 %
Otros	87,1 %	4,7 %	8,2 %

Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar que de los programas indicados los que mayor incidencia tienen son los relacionados con la conciliación familiar, si bien hoy día es una exigencia legal, es de reseñar que necesitan una política positiva en cada administración pública para su desarrollo. También se llevan a la práctica programas de comunicación interna en un 45,9 % de los encuestados. Es significativo que solo un 4,7 % manifiesta que suelen poner en marcha otros programas distintos de los indicados.

4.3. RESULTADOS ORGANIZATIVOS DE LOS AYUNTAMIENTOS.

Para medir los resultados de los ayuntamientos se han empleado diecisiete indicadores. En concreto, se ha solicitado información sobre la evolución que ha experimentado cada uno de ellos a lo largo de los últimos tres años y para recogerla se ha utilizado una escala tipo Likert de cinco puntos (1= fuerte descenso; 5= fuerte aumento). En la tabla 4.11. se muestran los valores medios de cada uno de los indicadores.

TABLA 4.11. RESULTADOS DE LOS AYUNTAMIENTOS

Resultados	Media
1- Evolución Calidad Servicio Ciudadanos	3,43
2- Evolución Satisfacción Ciudadanos	3,41
3- Evolución Tiempo Respuesta Ciudadanos	3,36
4- Evolución Gasto Público	3,36
5- Evolución Absentismo del Personal	2,69
6- Evolución Motivación de los Empleados	2,72
7- Evolución Accidentes de Trabajo	2,21
8- Evolución Capacidad Empleados Solución Problemas	3,12
9- Evolución Capacidad Empleados Afrontar Cambios	3,08
10- Evolución Identidad y Compromiso Empleados	2,97
11 Evolución Mejora Relaciones Compañeros	2,96
12 Evolución Mejora Clima Laboral	2,94
13 Evolución Quejas y Reclamaciones Ciudadanos	2,88
14 Evolución Calidad Servicio Ciudadanos	3,05
15 Evolución Rotación Empleados	2,67
16 Evolución Capacidad Empleados Organizar su Trabajo	3,17
17 Evolución Capacidad Comunicación Empleados	3,21

Fuente: elaboración propia

De las 17 variables indicadas, se puede decir que casi todas muestran una evolución favorable, incluida la evolución de accidentes de trabajo, dato muy positivo que confirman los esfuerzos que en materia preventiva se están llevando a efecto. Destaca un fuerte aumento en la calidad del servicio y satisfacción de los ciudadanos. No obstante, hay que destacar que, aunque se sitúan en valores muy cercanos a la media, la identidad y compromiso de los empleados, la mejora de las relaciones con los compañeros y la mejora del clima laboral muestran valores que indican un cierto descenso. Asimismo, hay que destacar el aumento que se aprecia en la evolución del gasto público. Para entender este dato hay que tener presente que la evolución del gasto hace referencia a los tres años anteriores a la encuesta, y a buen seguro la respuesta hubiera sido otra con la previsión del gasto público que se tiene en la actualidad para ejercicios venideros.

4.4. RESULTADOS DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS.

4.4.1. Contraste de la hipótesis primera.

La primera hipótesis de este trabajo de investigación establece que los ayuntamientos que al establecer sus planes tienen en cuenta la gestión de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no la tienen en cuenta. Para su contraste, como ya se ha comentado en la metodología, se va aplicar la técnica de la regresión lineal jerárquica. Como ya se ha explicado en el capítulo anterior, este análisis parte de la definición de un primer modelo inicial en el que se presenta la relación entre las variables de control y la variable dependiente. A continuación, se procede a incorporar al modelo de regresión la variables independiente, en este caso el grado en que se tienen en cuenta los recursos humanos. En la tabla 4.12.se muestran los resultados delos análisis de regresión efectuados.

TABLA 4.12. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN¹

Independientes	Capacidad Empleados		Clima laboral		Atención ciudadano		Absentismo	
	Modelo 0	Modelo 1	Modelo 0	Modelo 1	Modelo 0	Modelo 1	Modelo 0	Modelo 1
Variables control	0,049	0,161	-0,093	0,031	-0,163	-0,013	0,001	-0,057
Antigüedad	-0,016	-0,057	-0,166	-0,211	-0,012	-0,067	0,230	0,251
Tamaño % funcionarios	0,148	0,094	0,088	0,029	0,150	0,077	0,231	0,260
RRHH planes		0,442 ^c		0,486 ^c		0,591 ^c		-0,230 ^a
F	0,444	3,260 ^c	0,871	4,584 ^c	0,696	7,181 ^c	2,381	2,595 ^b
R ²	0,026	0,210	0,050	0,272	0,040	0,370	0,125	0,175
ΔR ²		0,184 ^c		0,223 ^c		0,329 ^c		0,050 ^a

Fuente: elaboración propia

¹Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados.

^ap<0,1; ^bp<0,05; ^cp<0,01.

El modelo 0 de la tabla 4.12.es el modelo base que incluye las variables de control y el modelo 1 recoge el efecto del grado en que se tienen en cuenta los recursos humanos a la hora de establecer planes en los ayuntamientos, sobre los diversos resultados. Para las variables independientes de “capacidad de los empleados”, “clima laboral” y “atención al ciudadano” el modelo 1 es significativo al nivel de probabilidad del 0,000 ($R^2 = 0,210$; $R^2 = 0,272$; $R^2 = 0,370$) y explica casi un 20% adicional, un 22% y un 33%, respectivamente, de la varianza sobre lo que explican las variables de control de forma aislada. Por su parte, el coeficiente del grado en que se tienen en cuenta los recursos humanos a la hora de fijar los planes a medio y largo plazo es positivo y significativo para los tres resultados (nivel de probabilidad del 0,000). Para la variable independiente “absentismo” el modelo 1 es significativo al nivel de probabilidad del 0,05 ($R^2 = 0,175$) y explica un 5% adicionalde la varianza sobre lo que explican las variables de control de forma aislada. En este caso, el coeficiente del grado en que se tienen en cuenta los recursos humanos a la hora de fijar los planes a medio y largo plazo es negativo y significativo (nivel de probabilidad del 0,1).

Como se puede comprobar, por tanto, todas las regresiones son significativas. Analizando las variables se observa, por un lado, que las variables de control no son significativas en ninguno de las regresiones efectuadas y, por otro, que la variable independiente es significativa en todas y cada una de las regresiones y con el signo esperado. Así, cuanto más tiene en cuenta el ayuntamiento a los recursos humanos a la hora de hacer planes a medio y largo plazo más aumenta la capacidad de los

trabajadores, mejor es el clima laboral, mejor es la atención que se presta al ciudadano y menor es el absentismo del personal. De esta forma, los análisis realizados apoyan la hipótesis 1 y se acepta.

4.4.2. Contraste de las hipótesis segunda a séptima.

Para contrastar el resto de hipótesis de esta investigación se utiliza el análisis de la varianza. Las hipótesis segunda a séptima plantean que la utilización por parte del ayuntamiento de una práctica concreta de recursos humanos tiene un efecto positivo en los resultados del mismo.

Para la realización del análisis de varianza es preciso comprobar que se cumple el requisito de homocedasticidad, lo que se hace mediante el test de Levene (Bisquerra, 1989). Sin embargo, como se ha indicado en el apartado de metodología de esta investigación, sólo si los tamaños muestrales en los distintos grupos son desiguales (el tamaño muestral del grupo más grande entre el del más pequeño sea superior a 2) el efecto de varianzas heterogéneas es importante. En ese caso, en lugar del estadístico F se usarán los estadísticos de Brown-Forsythe y de Welch para contrastar la hipótesis nula de igualdad de las medias de los grupos (Hair et al., 2001).

Los resultados que se han obtenido de los ANOVA en los que las variables independientes son si el ayuntamiento realiza o no prácticas de planificación, selección, formación, desarrollo de la carrera profesional, evaluación del rendimiento y gestión de la retribución, se presentan en la tabla 4.13.

TABLA 4.13. RESULTADOS DEL ANOVA PARA PRÁCTICAS DE RRHH

Variable independiente	Planificación			Selección			Formación		
	Sí N=63	No N=22	F*	Sí N=83	No N=2	F*	Sí N=81	No N=4	F*
Variable dependiente									
- Capacidad empleados	3,258	2,761	11,948 ^c	3,146	2,550	0,267	3,178	2,187	10,872 ^c
- Clima laboral	3,111	2,515	14,071 ^c	2,959	2,833	0,064	2,983	2,416	2,590
- Atención ciudadano	3,337	2,818	15,249 ^c	3,216	2,750	1,251	3,220	2,750	2,606
- Absentismo	2,682	2,772	0,265	2,707	2,500	0,166	2,687	3,000	0,741

Fuente: elaboración propia

* Cuando la falta de homocedasticidad pueda ser un problema se usan los estadísticos de Brown-Forsythe y de Welch en lugar del estadístico F.

^ap<0,1; ^bp<0,05; ^cp<0,01.

TABLA 4.13. (Continuación) RESULTADOS DEL ANOVA PARA PRÁCTICAS DE RRHH.

Variable independiente	Carrera Profesional			Evaluación Rendimiento			Retribución		
	Sí N=51	No N=34	F*	Sí N=26	No N=59	F*	Sí N=79	No N=6	F*
Variable dependiente									
- Capacidad empleados	3,270	2,926	6,628 ^c	3,350	3,038	4,534 ^c	3,173	2,583	2,406
- Clima laboral	3,126	2,705	8,080 ^c	3,200	2,833	5,212 ^c	2,953	3,000	0,025
- Atención ciudadano	3,360	2,977	9,569 ^c	3,480	3,077	9,115 ^c	3,227	2,917	1,592
- Absentismo	2,660	2,764	0,440	2,520	2,793	2,655 ^a	2,705	2,667	0,016

Fuente: elaboración propia

* Cuando la falta de homocedasticidad pueda ser un problema se usan los estadísticos de Brown-Forsythe y de Welch en lugar del estadístico F.

^ap<0,1; ^bp<0,05; ^cp<0,01.

En la tabla 4.13 se puede observar que casi el 100% los ayuntamientos españoles llevan a cabo prácticas de selección, formación y retribución pero no llegan al 75% los que planifican sus recursos humanos, sólo el 60% se preocupa del desarrollo de la carrera profesional de sus trabajadores y tan sólo un 30% de los mismos evalúa el rendimiento.

Como se puede ver en la tabla 4.13., del ANOVA se deduce que realizar o no prácticas de planificación de recursos humanos incide significativamente sobre la capacidad de los empleados, el clima laboral y la atención al ciudadano. En todos estos casos, la media de los resultados de los ayuntamientos que planifican su personal es significativamente superior a la de los que no planifican. Además, si se tiene en cuenta que los resultados de los ayuntamientos se miden en una escala Likert de cinco puntos (1= fuerte descenso; 5= fuerte aumento) donde el valor 3 representa la situación de no variación, las puntuaciones alcanzadas indican que aquellas corporaciones locales que planifican sus recursos humanos consiguen un aumento de la capacidad de los empleados (3,258), del clima laboral (3.111) y de la atención al ciudadano (3,337), mientras que las que no planifican obtienen un descenso de dichos resultados (2,761; 2,515; 2,818, respectivamente). Sin embargo, respecto al absentismo de los empleados no se tienen efectos significativos de la planificación. Por tanto, la hipótesis segunda se puede aceptar parcialmente.

En relación con la realización de prácticas de formación por parte del ayuntamiento, se observa que aquéllos que sí llevan a cabo formación mejoran significativamente la capacidad de sus empleados. Así, las corporaciones locales que forman a sus trabajadores consiguen aumentar su capacidad (3,178) mientras que las que no proporcionan formación ven disminuir este resultado (2,187). Para el resto de indicadores: clima laboral, atención al ciudadano y absentismo no se obtienen diferencias significativas entre los dos grupos. Por tanto, la hipótesis cuarta se puede aceptar parcialmente.

Con respecto a la carrera profesional, de los análisis efectuados se deduce que desarrollarla o no incide significativamente sobre la capacidad de los empleados, el clima laboral y la atención al ciudadano. En todos estos casos, la media de los resultados de los ayuntamientos que se preocupan por la carrera profesional de sus trabajadores es significativamente superior a la de los que no la tienen en cuenta. Las puntuaciones alcanzadas señalan que aquellas corporaciones locales que desarrollan la carrera profesional de sus empleados consiguen un aumento de la capacidad de los empleados (3,270), del clima laboral (3,126) y de la atención al ciudadano (3,360), mientras que las que no la desarrollan obtienen peores resultados (2,926; 2,705; 2,977, respectivamente). Sin embargo, respecto al absentismo de los empleados no se tienen efectos significativos de la carrera profesional. Por tanto, la hipótesis quinta se puede aceptar parcialmente.

Al analizar la práctica de evaluación del rendimiento se observa que valorar el desempeño o no de los trabajadores tiene un efecto significativo sobre todos los indicadores de resultados estudiados. Para todos ellos la media de los resultados de los ayuntamientos que evalúan el rendimiento de sus empleados es significativamente superior a la de los que no lo evalúan. Las puntuaciones obtenidas muestran que aquellas corporaciones locales que valoran el desempeño de sus trabajadores consiguen un aumento de la capacidad de los empleados (3,350), del clima laboral (3,200) y de la atención al ciudadano (3,480), así como una disminución del absentismo (2,520) mientras que las que no evalúan obtienen peores resultados en todos los indicadores (3,038; 2,833; 3,077 y 2,793 respectivamente). Por tanto, la hipótesis sexta se puede aceptar.

Del examen de los resultados de la tabla 4.13., finalmente, se desprende que ni las prácticas de selección ni las prácticas de retribución tienen impacto sobre los resultados del ayuntamiento por lo que las hipótesis segunda y séptima se rechazan.

4.5. CONCLUSIONES DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Del examen de los resultados obtenidos del contraste de hipótesis se derivan varias conclusiones que se resumen en la tabla 4.14.

TABLA 4.14. CONCLUSIONES DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS	ACEPTACIÓN
H1: los ayuntamientos que en su planificación integran la gestión de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no la integran.	Sí
H2: los ayuntamientos que realizan prácticas de planificación de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no la realizan.	Parcial
H3: los ayuntamientos que realizan prácticas de selección de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no las realizan.	No
H4: los ayuntamientos que realizan prácticas de formación de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no las realizan.	Parcial
H5: los ayuntamientos que realizan prácticas de desarrollo de la carrera profesional obtienen mejores resultados que los que no las realizan.	Parcial
H6: los ayuntamientos que realizan prácticas de evaluación del rendimiento de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no las realizan.	Sí
H7: los ayuntamientos que realizan prácticas de retribución de recursos humanos obtienen mejores resultados que los que no las realizan.	No

Fuente: elaboración propia

A modo de síntesis se puede decir que, a la vista de los resultados obtenidos, cuanto más tiene en cuenta el ayuntamiento a los recursos humanos a la hora de hacer planes a medio y largo plazo más aumenta la capacidad de los trabajadores, mejor es el clima laboral, mejor es la atención que se presta al ciudadano y menor es el absentismo del personal.

Con respecto a la aplicación de determinadas prácticas de recursos humanos, se puede aceptar que evaluar el rendimiento de los trabajadores en los ayuntamientos influye favorablemente sobre la capacidad de los empleados, sobre el clima laboral y sobre la atención que se ofrece al ciudadano, al tiempo que contribuye a reducir el absentismo del personal. El realizar prácticas planificación de recursos humanos y de desarrollo de la carrera profesional mejora la capacidad de los empleados, el clima laboral y la atención que se ofrece al ciudadano. Mientras que dar formación tiene un efecto positivo y significativo sobre la capacidad de los trabajadores.

No obstante, de los resultados alcanzados se desprende que ni las prácticas de selección ni las prácticas de retribución tienen impacto sobre los resultados del ayuntamiento. Hay que tener presente que estas dos prácticas de empleo público están muy reguladas. Puede ser que ello dé lugar a una falta de capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Además, al ser prácticas excesivamente centralizadas, ya que vienen fijadas por leyes o acuerdos colectivos, pueden tener poca autonomía para afrontar correctamente las exigencias actuales en temas de recursos humanos.

CONCLUSIONES

Una vez revisada la literatura y realizado el estudio empírico se han obtenido una serie de conclusiones que permiten tener una visión general de cómo la gestión de los recursos humanos influye sobre los resultados de las Administraciones Locales en España. En este apartado se exponen los resultados más significativos de la investigación, diferenciando entre los que proceden de la revisión de la literatura y los que derivan del estudio empírico. También se exponen algunas recomendaciones prácticas para que los responsables de recursos humanos de los ayuntamientos puedan mejorar la gestión que hacen de los mismos, se incluyen las principales aportaciones del trabajo, algunas de las limitaciones que presenta y líneas futuras de investigación.

CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA.

Debido a la creencia generalizada de que los recursos humanos son uno de los factores en los que descansa la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones, existe un creciente interés por los trabajadores y por las prácticas a través de las que se gestionan. Por ello, en las dos últimas décadas se han realizado numerosos estudios que analizan el impacto que la gestión de recursos humanos tiene sobre los resultados organizativos. La mayoría de estas investigaciones se han centrado en el ámbito privado, dejando en un segundo plano el ámbito de la administración pública. Para cubrir este hueco y entender mejor esta relación, en este trabajo se ha examinado el impacto que diversas prácticas de recursos humanos tienen sobre los resultados de los ayuntamientos.

La literatura revisada tanto en el ámbito privado como en la Administración Pública se ha realizado centrándose en las prácticas de gestión de recursos humanos más extendidas.

Por lo que a la planificación respecta, queda claro que es un proceso dinámico que tiene como objetivo dirigir y guiar el flujo de personas dentro, a través y fuera de la organización para lograr el equilibrio necesario. Este proceso debe tener en consideración la planificación organizativa global y muchos de los factores de contexto que afectan al nivel de empleo. Sin embargo, en la Administración Pública la planificación como proceso meditado de reflexión prácticamente no ha existido. La

cultura planificadora es algo novedoso o que, al menos, está calando recientemente en el sector público.

En cuanto al proceso de contratación, se llega a la conclusión de que disponer del personal adecuado, en el momento preciso y con la motivación suficiente para poder desarrollar su función de la mejor manera posible es una de las claves del éxito de cualquier empresa. No obstante, en la Administración, aunque existen procedimientos muy regulados por la normativa de la función pública sobre cómo llevar a cabo el reclutamiento y la selección del personal, no posee un carácter estratégico ya que lo que prima es cumplir con la norma al margen de otras consideraciones.

En relación con la formación, una de las conclusiones a destacar es que ha pasado de considerarse importante a entenderse como crucial para la consecución de los objetivos de la empresa. Ello debido a que permite el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que resultan esenciales para crear una ventaja competitiva sostenible. En el caso de la Administración, también se la ha reconocido este destacado papel y existen organismos como el INAP que desempeñan una importante labor formativa detectando necesidades formativas, realizando planes de formación o dando asistencia técnica y asesoramiento.

Con respecto al desarrollo de la carrera profesional, se pone de manifiesto que aporta beneficios tales como una mayor eficiencia organizativa y mejor adaptación a los cambios o un aumento de la motivación de los empleados al conocer y poder gestionar sus posibilidades de progreso en la organización. En el caso de la Administración Pública, la carrera profesional ha sido un tema cuidado desde siempre y existen diversas alternativas para el desarrollo laboral basadas en el supuesto esencial de que el funcionario ingresa no en un puesto sino en un cuerpo y el ingreso en el cuerpo implica situarse en un grupo.

Por su parte, la evaluación del rendimiento supone un intercambio de expectativas entre la empresa y el trabajador, aportando la primera incentivos y reconocimientos y el segundo sus conocimientos y competencias con la idea de lograr los mejores resultados para ambos. Con respecto a esta práctica de gestión de recursos humanos, aunque se ha constatado que en la Administración existe una preocupación

generalizada por mejorar el rendimiento del sector público (y, en consecuencia, por medirlo), por diversas razones su aplicación no se está produciendo con la extensión que sería deseable. Además, debido a que la cultura que impera en el ámbito público es muy reacia al cambio su puesta en marcha tropieza con numerosos obstáculos.

Sobre la retribución se concluye que una adecuada gestión de la misma permite atraer, desarrollar y motivar a los trabajadores de la empresa. En la Administración Pública destaca el hecho de que la remuneración se encuentra muy regulada por la legislación en cuanto a la denominación y conceptualización de la misma. Sin embargo, se aprecian ciertos desequilibrios tales como la desvinculación efectiva entre la productividad como variable a medir y las retribuciones efectivamente abonadas por tal concepto, así como una utilización abusiva de los ascensos y de la creación de puestos para justificar incrementos retributivos.

En este trabajo también se han analizado los principales trabajos relacionados con la modernización de la gestión de los recursos humanos en las administraciones locales. De su estudio puede concluirse que no existen de forma generalizada modelos avanzados de gestión de recursos humanos en la Administración Local. No obstante, puede deducirse que la nueva figura del personal directivo está llamada a constituir en el futuro un factor decisivo de modernización en los ayuntamientos.

Asimismo, se constata la necesidad de cambiar el sistema tradicional de puestos de trabajo que hacen rígida a la organización municipal porque limita a los empleados y dificulta la asignación de nuevas tareas, actividades, funciones y roles. Quizás la clave esté en una reducción radical del número de puestos, para así garantizar la flexibilidad, convirtiendo un gran número de puestos especializados en un pequeño número de puestos genéricos.

Para mantener el estatus funcional como garantía de seguridad en el empleo y la imparcialidad, objetividad e independencia, las condiciones laborales deben flexibilizarse y adaptarse a las necesidades municipales ya que el entorno económico y social así lo exige.

Las prácticas de formación y carrera profesional tienen que adaptarse a las necesidades cambiantes de los ciudadanos y de la comunidad local a la que se prestan los servicios, convirtiéndose éstas en un objetivo básico y en un factor clave de la formación municipal, siendo la principal herramienta estratégica para resolver las situaciones de cambio o de adaptación a las nuevas condiciones económicas, sociales, culturales y legales. Se constata que en el futuro la formación se gestionará de manera más descentralizada, siendo no solo un derecho del funcionario, sino una verdadera obligación de formación permanente orientada a la innovación y mejora constante de los procesos de trabajo.

Se debe cambiar el concepto tradicional de responsabilidad administrativa, basado en el cumplimiento formal de las normas, reglas y procedimientos, por la necesidad de responder por la utilización eficiente de los recursos y por el grado de cumplimiento de los objetivos, mediante la evaluación de resultados. Las retribuciones de los empleados públicos locales deben ser revisadas dando paso a un sistema que prevea la retribución basada en la evaluación del desempeño en función del trabajo desarrollado.

CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Los análisis efectuados sobre una muestra de 85 ayuntamientos españoles de más de 20.000 habitantes apoya la idea de que efectivamente una adecuada gestión de las prácticas de recursos humanos tiene efecto en los resultados de las corporaciones locales. De hecho, aunque hay prácticas que están muy reguladas por la normativa de la función pública se pueden gestionar de forma más eficiente sin colisionar con la normativa vigente.

En este estudio se encuentra evidencia de que cuanto más en cuenta tienen los ayuntamientos los recursos humanos a la hora de establecer sus planes a medio y largo plazo mejores resultados obtienen. De hecho, en los ayuntamientos que integran a los recursos humanos en sus previsiones se observa que mejora la capacidad de sus empleados, el clima laboral y la atención que se presta al ciudadano, al tiempo que se registra un menor absentismo del personal.

En relación con si se realizan determinadas prácticas de recursos humanos o no y su efectos sobre los resultados del ayuntamiento, se observa que dos de las prácticas que están más implantadas, en concreto la selección y la retribución, no influyen sobre los mismos. Esto parece indicar que aquellas prácticas del empleo público que están más reguladas generan una excesiva uniformidad y ven reducida su capacidad de adaptación a entornos plurales y dinámicos, lo que dificulta su capacidad de reacción ante los cambios tal y como señala Longo (2004). En estas prácticas la gestión está excesivamente centralizada (con frecuencia deriva de la ley o de acuerdos colectivos centralizados) y se dispone de poca autonomía para dirigir adecuadamente a los recursos humanos. Este inconveniente se hace aún mayor en el caso de la Administración Local ya que, a pesar de ser la más numerosa y la más cercana al ciudadano, sigue siendo seguramente la más olvidada por el legislador, que insiste en querer aplicarle la legislación dictada para la Administración estatal, por forzado que ello resulte. De hecho, los procesos de selección son largos, complejos y están demasiado formalizados, existiendo un peso excesivo de los conocimientos y de los méritos formales, lo que les resta validez y fiabilidad. Por su parte, los sistemas retributivos se muestran poco competitivos y suelen estar desvinculados del rendimiento.

Con respecto a la formación se observa que aquellos ayuntamientos que forman a sus empleados consiguen aumentar la capacidad de los mismos. No obstante, a pesar de este efecto favorable, a la formación de la Administración Pública se le achaca el estar desligada de la detección de necesidades y de las políticas de personal. También se señala que no garantiza, sobre todo a nivel directivo, la transferencia de los conocimientos al sistema de gestión y que está muy deficientemente dotada en los presupuestos generales del Estado (Longo, 2011). Todo esto puede explicar el que no haya conseguido influir en el clima laboral, ni en la atención al ciudadano ni en el absentismo de los trabajadores de los ayuntamientos.

Hay que destacar que las tres prácticas de recursos humanos que menos implantadas se encuentran en los ayuntamientos españoles, la planificación de recursos humanos, el desarrollo de la carrera profesional y la evaluación del rendimiento, son las que más favorablemente influyen en los resultados. Prácticas menos reguladas en el sector público y que permiten una mayor flexibilidad a la hora de aplicarlas. Este dato parece dar la razón a algunas propuesta realizadas por el Ministerio para las

Administraciones Públicas durante los años 90 en las que animaba a la elaboración de un nuevo modelo de carrera administrativa que permitiera articular la carrera sobre la base de una profesionalización y un sistema más personalizado, así como a la definición de una serie de puestos de entrada a la Administración, con una serie de características que permitieran la planificación posterior y la motivación inicial de los funcionarios a ellos destinados. Asimismo, consagra la evaluación del desempeño de los empleados públicos, que las Administraciones Públicas deberán establecer a través de procedimientos fundados en los principios de igualdad, objetividad y transparencia.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PRINCIPALES APORTACIONES

A la vista de los resultados alcanzados, desde este trabajo se realizan una serie de recomendaciones a la hora de gestionar los recursos humanos en los ayuntamientos españoles. Se anima a los encargados de la planificación estratégica de las corporaciones locales a que tengan en cuenta e integren las prácticas de gestión de recursos humanos en la elaboración de sus planes tanto a medio como a largo plazo. Ello permitirá aumentar la capacidad de los trabajadores y mejorar tanto el clima laboral como la atención que se presta a los ciudadanos.

Con respecto a la selección, se anima a introducir principios garantistas que liguen los procesos de selección con el desempeño en el puesto de trabajo y con las competencias necesarias para realizarlo eficazmente. En relación con la formación, se apuesta por seguir un proceso planificado que parta de las necesidades reales existentes y que no olvide evaluar los conocimientos y habilidades aprendidos y su posible aplicación al trabajo, así como por el desarrollo de un programa de formación de directivos con el objetivo de hacer de ellos agentes del cambio. En cuanto al desarrollo de la carrera profesional se debe seguir en la línea iniciada de personalizar la carrera administrativa, lo que debe redundar en un aumento de la motivación y satisfacción del empleado público.

Por su parte, la evaluación del desempeño deberá hacerse de forma periódica y deberá tenerse en cuenta a efectos de la promoción en la carrera, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo y para la determinación de una parte de las retribuciones complementarias, vinculadas precisamente a la productividad o al

rendimiento. Finalmente, respecto a la retribución se recomienda mantener la equidad externa e individualizarla basándose en una evaluación del trabajo desarrollado por cada trabajador.

En todo ello, sin embargo, no deben olvidarse las especiales circunstancias por las que está atravesando el empleo público en la actualidad, ya que el empleo público está atravesando una crisis muy relevante, lo que está generando serias dudas sobre la viabilidad del sistema en el futuro. Además, la actual crisis está cuestionando lo más profundo del sistema, por lo que sería de esperar que a las medidas de ajuste puestas en marcha pudieran seguirles otras de mayor envergadura. Esto hace más necesario que nunca investigar e innovar en esta área de forma que se puedan poner en marcha proyectos y reformas con un liderazgo político y directivo profesional.

Con este trabajo se espera haber contribuido, por un lado, a un mayor conocimiento sobre la gestión de recursos humanos en un ámbito poco analizado hasta el momento, en un sector de la Administración Pública española, con una muestra que recoge los datos de casi la cuarta parte de los ayuntamientos españoles de más de 20.000 habitantes y, por otro, se espera haber demostrado el importante papel que los recursos humanos desempeñan en el buen funcionamiento de las corporaciones locales. Asimismo, se han ofrecido una serie de recomendaciones para tratar de mejorar la aplicación de las distintas prácticas de recursos humanos en los ayuntamientos.

En relación con las aportaciones de esta investigación, también hay que destacar que este trabajo ha permitido la elaboración de diversos artículos que están publicados en las siguientes revistas:

- Serrano Segura, J. (2011): “La modernización en la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos: especial referencia al personal laboral”, *El consultor de los ayuntamientos y los juzgados*, nº 17, 2010-18.
- Serrano Segura, J. y Barba Aragón, M.I. (2012): “La gestión de los recursos humanos en las corporaciones locales”, *Cuadernos de Gestión*, vol. 12. nº 2, 149-168.

- Serrano Segura, J. (2014): “Propuesta de plan de racionalización de recursos humanos en las administraciones locales en tiempos de ajuste económico”, *Auditoria Pública*, vol. VII, nº 63, 59-69.
- Barba Aragón, M.I. y Serrano Segura, J. (in press <http://www.aedem-virtual.com/archivos/iedee/indiceiedee.htm>): ¿Es útil la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos?, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.

Asimismo, ha permitido la elaboración del siguiente artículo: Barba Aragón, M.I. y Serrano Segura, J. (2012): “Efecto de las prácticas de recursos humanos en los ayuntamientos”, que ha sido presentado como ponencia al *XXII congreso nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*, celebrado en Cádiz en septiembre de 2012.

LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

No obstante, a pesar de sus contribuciones, este trabajo también presenta varias limitaciones. Entre las más importantes destaca la de ser un estudio de corte transversal, lo que impide analizar el efecto de las prácticas de recursos humanos a lo largo del tiempo o el haberse centrado sólo en los ayuntamientos de mayor tamaño, dejando fuera del estudio a un alto porcentaje de los ayuntamientos españoles.

Para finalizar se sugieren posibles líneas de investigación para el futuro. En primer lugar, se puede ampliar el horizonte temporal de recogida de datos para estudiar los efectos de las prácticas de recursos humanos a lo largo de varios años. En segundo, se puede ampliar la muestra de ayuntamientos incluyendo en la población objeto de estudio a los de menor tamaño. También se puede analizar el efecto sobre los resultados del ayuntamiento de prácticas de recursos humanos más novedosas, tales como los grupos de mejora, la carta de servicios o de compromiso o las medidas de conciliación familiar. Asimismo, se pueden recoger datos no sólo desde el punto de vista de los ayuntamientos sino de otros colectivos relacionados con el tema, como, por ejemplo, el de la ciudadanía. Lo que no se puede obviar es que, debido a la situación en la que se encuentra la Administración pública en la actualidad, y con ello el empleo público, lo prioritario es centrar la investigación en posibles reformas que hagan viable una salida

de futuro en relación con los servicios a prestar a los ciudadanos, y donde se deben tener en cuenta temas como, duplicidad de competencias entre las distintas Administraciones Públicas, eficiencia y competitividad en el coste de los servicios, equilibrio entre gastos e ingresos, delimitación de competencias públicas a prestar, bien con empleo público, bien con empleo privado, etc. etc.

BIBLIOGRAFIA

- Aguerrera, A.; Borraz, S. (2005). "El libro blanco de reforma de la administración local: una reflexión sobre el gobierno local en España", *Análisis Local*, nº 61, pp.5-14.
- Alavi, M.; Leidner, D.E. (2001). "Review: knowledge management and knowledge management systems. Conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, vol. 25, nº 1, pp. 107-136.
- Alderfer, C.P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs", *organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, pp. 142-175.
- Almunia, J. (1993). "Estrategias de modernización de la Administración pública", *Información*, n.º 14.
- Alonso, F.; Cantera, J. (1985). Prevención de riesgos laborales, INSHT, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid
- Allio, M.K. (2005), "A short, practical guide to implementing strategy", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 26 No. 4, pp. 12-19.
- Amit, R. y Schoemaker P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No., pp. 33-46.
- Ammons, D. (1995): "Overcoming the inadequacies of performance measurement in local government: the case of libraries and leisure services", *Public Administration Review*, Vol. 55, No. 1, pp. 4-8.
- Andreu, I. (2009): "Modernización y nueva gestión pública en los ayuntamientos del Camp de Tarragona", Tesis doctoral.
- Andrés, M.P. (2001). Gestión de la formación en la empresa. *Pirámide*, Madrid.
- Andreu, L. (2003). "Plan de motivación 2001-2003 del Ayuntamiento de Reus", *Análisis Local*, nº 45, pp. 61-65.
- Aragón, A.; Barba, M.I. y Sanz, R. (2003): "Effects of Training on Business Results", *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 14, pp. 956-980.
- Arenilla, M. (1991). Modernización de la Administración periférica, *MAP*, Madrid.
- Arenilla, M. (1993). La negociación colectiva de los funcionarios públicos, Ed. *La Ley*, Madrid.
- Arenilla, M. (1995). "Revisión de la participación sindical en la Administración pública", ponencia presentada en las Jornadas sobre Administración Pública, Grupo parlamentario IU-IC en el Congreso, Madrid.

- Arenilla, M. (1995). "La estructura de la Administración Pública: Análisis, evaluación y propuestas", en A. Rodríguez Fernández (dir.), *Los recursos humanos en la Administración pública*, Tecnos, Madrid.
- Armstrong, M. (1991). *A handbook of personnel management practice*. Bogan Page Limited, Londres.
- Armstrong, M. (1996). *Employee reward*. Institute of Personnel and Development, London.
- Arthur, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 670-687.
- Ashforth, B.; Saks, A. (1996). "Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 149-178.
- Ashforth; B. E., Saks, A.M.; Lee, R.T. (1998). "Putting the "Truth" into teamwork: alternative theoretical contributions for contemporary management practice", *Human Relations*, vol. 51, n° 7, pp. 927-944.
- Bae, J. y Lawler, J.J. (2000): "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, pp. 502-519.
- Baena, M. (1985). *Curso de Ciencia de la Administración*, Tecnos, Madrid.
- Baena, M. (1992). *Instituciones administrativas*, Marcial Pons. Madrid.
- Banaclocha, E. (2003). "La calidad en la gestión de las personas: plan de mejora continua Ayuntamiento de Catarroja", *Análisis Local*, n° 46, pp.67-75.
- Banker, R.D.; Lee, S.Y.; Potter, G.; Srinivasan, D. (1996). "Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 920-948.
- Bañón, R. (1993). "La modernización de la Administración pública española: Balance y perspectivas", *Política y Sociedad*, n.º 13.
- Bañón, R.; Bouckaert, G.; Halachmi, A.(1996). *La productividad y la calidad en la gestión pública*, Escola Galega de Administración Pública, Santiago.
- Bañón, R.; Carrillo, E. (1996). "La productividad y la calidad: ¿Respuestas de la Administración pública para la escasez y la incertidumbre?", *EGAP*, Santiago.
- Barba, M.I. (2002). *Efectos de la formación sobre los resultados de la empresa. Un estudio empírico para el caso de directivos y vendedores*. Tesis Doctoral, Universidad de Murcia.
- Barba Aragón, I. y Sanz Valle, R. (2013): "Does training managers pay off?" *The International Journal of Human Resource Management*, 24, pp. 1671-1684.

- Barba Aragón, M.I.; Jiménez Jiménez, D. y Sanz Valle, R. (2014): "Training and performance: The mediating role of organizational learning", *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 161-173.
- Barbado, L. (2004). "Las buenas prácticas en gestión de personas se abren paso en la Administración Local española", *Capital Humano*, nº176, pp.67-69.
- Barbero, M.; Gonzalez-Quiros, E. (1995). "Persona, puesto y entorno, factores esenciales de un proceso de selección", *Capital Humano*, Suplemento n.º 83.
- Barney. J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, nº 17, pp. 99-120.
- Barney, J.B.; Wright, P.M. (1998). "On becoming a strategic partner. The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, nº 1, primavera, pp. 31-46.
- Barrett, A. y O'Connell, P.J. (2001): "Does training generally work? The returns to in-company training", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 3, pp. 647.
- Barron, J.M. y Berger, M.C. (1999): "Do workers pay for on-the-job training?", *Journal of Human Resources*, Vol. 34, No. 2, pp. 235-253.
- Baron, J.N. y Krepps, D.M. (1999): *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, Nueva York, John Wiley.
- Bartel, A.P. (1994): "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs", *Industrial Relations*, Vol. 33, No. 4, pp. 411-425.
- Bartel, A.P. y Sicherman, N. (1998): "Technological change and the skill acquisition of young workers", *Journal of Labor Economics*, vol. 16, nº4, pp.718-755.
- Batt, R. (2002): "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 779-801.
- Becker, G.S. (1983). *El capital humano*. Alianza, Madrid.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996): "The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, vol 39, nº4, pp. 779-801.
- Bee, F.; Bee, R (1997). *Training needs analysis and evaluation*. Institute of Personnel and Development, Londres.
- Beltrán-Martin, I., V. Roca-Puig, A. B. Escrig-Tena and J. C. Bou-Llugar (2008). 'Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance', *Journal of Management*, 5, pp. 1009–1044.
- Beltrán-Martin, I; Escrig Tena A.B, Bou Llugar, J.C.,Roca Puig , V.(2013) "Influencia

- de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados”,
Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 16:4, pp. 221-237.
- Besseyre Des Horts, Ch. (1990). Gestión estratégica de recursos humanos, *Deusto*, Bilbao.
- Bisquerra, R. (1989): Introducción conceptual al análisis multivariable, *PPU*,
Barcelona.
- Birdi, K.; Clegg, C.; Patterson M.; Robinson A.; Stride C.,B.; Wall, T.D. y Wood, S.J.
(2008): "The impact of human resource and operational management practices on
company productivity: A longitudinal study", *Personnel Psychology*, Vol. 61, pp.
467-501.
- Black, S. y Lynch, L. (1996): "Human capital investments and productivity", *American
Economic Review*, Vol. 86, No. 2, pp. 263-267.
- Bollinger. A.S.; Smith, R.D. (2001). "Managing organizational knowledge as a strategic
asset", *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n' 1, pp. 8-1 S.
- Bonache, J. (2006): La evaluación del rendimiento en Bonache, J. y Cabrera, A. (drs.):
Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI, Prentice
Hall, Madrid.
- Boselie, P.; Paauwe, J. y Jansen, P. (2001): "Human resource management and
performance: Lessons from The Netherlands", *International Journal of Human
Resource Management*, Vol. 12, No. 7, pp. 1107-1125.
- Bowman, J.S. (1994): "At last, an alternative to performance appraisal: total quality
management", *Public Administration Review*, Vol. 54, No. 2, pp. 129-136.
- Brousseau, K.R (1983). "Toward a dynamic model of job-person relationships: findings,
research questions, and implications for work system design", *Academy of
Management Review*, vol. 8, pp. 33-45.
- Brutus, S., Fletcher, C., and Baldry, C. (2009), ‘The Influence of Independent Self-
Construal on Rater Self-Efficacy in Performance Appraisal,’ *International Journal
of Human Resource Management*, 20, 9, pp.1999–2011.
- Buckley, R.; Caple, J. (1991). La formación. Teoría y práctica. *Díaz de Santos*, Madrid.
- Burack, E. (1990). Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos, *Díaz de
Santos*, Madrid.
- Butler, J.; Ferris, G.R.; Napier, N. (1991). Strategy and human resources management.
South-Western Publishing Co., Ohio.
- Byars, L.; Rue, L.W. (1997). Gestión de recursos humanos. *McGraw-Hill*, Madrid. -1º ed.

- Cabeza, I. (1996). "La modernización de las Administraciones Públicas. La gestión de personal", *Auditoría Pública*, nº 7, pp. 6-13.
- Cabrera, E.F.; Bonache, J. (1999). "An expert hr system for aligning organizational culture and strategy", *Human Resource Planning*, vol. 22, nº 1, pp. 51-60.
- Cabrera, E. (2006): La formación en Bonache, J. y Cabrera, A. (drs.): *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Prentice Hall, Madrid.
- Calderó Cabré, A. (2005) "Gestión de Servicios Públicos, Sistemas Retributivos y Relaciones Laborales", I Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio de 2005, Vitoria-Gasteiz.
- Calderó A. (2010) "Crisis, planes de austeridad y aplicación del RDL 8/2010 de medidas para la reducción del déficit público", VI Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la administración Pública, Junio de 2010, Vitoria-Gasteiz.
- Cantera, F.J. (2005). "La nueva gestión de personas en el sector público local: el reto de la productividad", *Análisis Local*, nº 59, pp. 7-11.
- Capozzoli, T.K. (1995). "Resolving conflict within teams", *Journal for Quality and Participation*, vol. 5, pp. 28-30.
- Cappelli, P.; Singh, H. (1992). "Integrating strategic human resource and strategic management". En Lewin, D.; Mitchell, O.S.; Sherer, P. (Eds). *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. Industrial Relations Research Association, *Madison*, WL pp. 165-192.
- Carbonero, JM. (1999). "La planificación de los recursos humanos en las Administraciones Públicas. Especial referencia al ámbito local", *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 6, pp. 923-939.
- Cardona, S. (1991). Entrevista de selección de personal. *Díaz de Santos*, Madrid.
- Carmines, EG.; Zeller, R.A.(1994) "Reliability and Validity Assessment, Número 17".
- Carrol, S.J. (1987). "Business strategies and compensation systems". En Balkin D.B.;
- Caruth, D.L. y Humpreys, J.H. (2008): "Performance appraisal: Essential characteristics for strategic control", *Measuring Business Excellence*, Vol. 12, No. 3, pp. 24-32.
- Castillo, F. (1996). "Management y Derecho Administrativo: ¿hacia una necesaria evolución del derecho de la función pública y de la gestión de los recursos humanos?", *Revista Andaluza de Administración Pública*, nº 26, pp. 199-247.
- Chatman, J.A. (1991). "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms," *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 459-484.

- Chen, C.J., & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance--The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chiavenato, L (1988). Administración de recursos humanos. *McGraw-Hill*, México.
- Chiavenato, L(2000). Administración de recursos humanos. *McGraw-Hill Interamericana*, Colombia. 2ª ed.
- Chiu, R.K.; Luk, V.W.N. y Tang, T.L. (2002): "Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China", *Personnel Review*, Vol. 31, pp. 402-431.
- Cholbi, F.A. (2004). "Estudio descriptivo sobre el contenido de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la Modernización del Gobierno Local", *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 9, pp. 1545-1567.
- Churchill, G.A. (1995): *Marketing Research: Methodological Foundations*. 6ª edición. Orlando: *The Dryden Press*
- Cogburn, J.D. y Hays, S.W. (2003): "Innovations in Local Government human resource systems: observations from several best practice locations", *Public Administration Quarterly*, Vol. 23, No. ¾, pp. 433-455.
- Collins, C.J. y Clark, K.D. (2003): "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, pp. 740-751.
- Comisión Estatuto Básico Empleado Público. Informe (2005).
- Cooke, W.N. (1994). "Employee participation programs, group based incentives, and company performance", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, pp. 594-610.
- Corral, J. (2004). Manual Gestión de personal en la Administración Local. *Thonson-Civitas*, Madrid.
- Cortes, JV. (2003). "La modernización de la gestión de los recursos humanos en la Administración local", *Análisis Local* nº 46, pp. 7-27.
- Cortes, JV. (2004). "La autoevaluación de la Diputación Provincial de Valencia, un modelo para consolidar la misión de las administraciones locales", *Capital Humano*, nº 176, pp. 80-96.
- Cortes Carreres JV. ; Jiménez Hernández J. (2009) "La Carrera Profesional en el Estatuto Básico del Empleado Público" *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados* nº 13, Quincena 15 - 29 Jul. 2009, ref.ª1891/2009, pp. 1891, Tomo 2

- Darke, P.; Shanks, G. y Broadbent, M. (1998): "Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism", *Information Systems Journal*, Vol. 8, pp. 273-289.
- De Cenzo, , D. y Robbins, S. (2001): Administración de Recursos humanos, *Limusa Willey*, México
- De la calle, M.C. y Ortiz de Urbina, M. (2004): Fundamentos de recursos humanos, Madrid, *Ed. Prentice Hall*.
- De la Fuente, J.M.; García-Tenorio, J.; Guerras, L.A.; Hernangómez, J. (1997). Diseño organizativo de la empresa. *Civitas*, Madrid.
- De Lancer Julnes, P. y Holzer, M. (2003): "Promoting the utilization of performance measures in public organisations: an empirical study of factor affecting adoption and implementation", *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 5, pp. 693-708.
- Delaney, J. y Huselid, M. (1996): "The Impact of Human Resources Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 949-969.
- Delery, J.E.; Doty, D.H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 802-835.
- Demmke, C. (1995). Los sistemas de calificación de personal en las Administraciones Públicas de la Unión Europea, Base de datos nº5, *MAP*. Madrid.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. *Prentice Hall*, México. 8a ed.
- Dessler, G. (2009): Administración de Recursos Humanos, *Prentice Hall*, México
- Dodgson, M. (1991): "Technology learning, technology strategy and competitive pressures", *British Journal of Management*, vol. 2, pp. 133-149.
- Dolan, S.L.; Valle Cabrera, R. Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (2007). La gestión de recursos humanos. *McGraw-Hill*, Madrid, 3a ed.
- Doty, D.H.; Glick, W.H.; Huber, G.P. (1993). "Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, pp. 1196-1250.
- Dreher, G.F., Lee, J., and Clerkin, T.A. (2011), 'Mobility and Cash Compensation: The Moderating Effects of Gender, Race and Executive Search Firms,' *Journal of Management*, 37, pp.651–681.

- Drexler, A.B.; Forrester, R.(1998). "Interdependence. The crux of teamwork", *HRmagazine*, septiembre, pp. 52-62.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. Harper, Nueva York.
- Entrena Cuesta, R. (2002). *Curso de Derecho Administrativo*. Técnos, Madrid.
- Faems, D.; Sels, L.; DEWINNE, S. y MAES, J. (2005): "The effect of individual HR domains on financial performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, pp. 676-700.
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). (2002). Conclusiones de las jornadas “ Análisis y perspectivas de modernización y calidad en la Administración Local” , Málaga.
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). (2002). Informe sobre el estado de situación de experiencias en modernización y calidad en las corporaciones locales.
- Feldman, D.C. (1981). "The multiple socialization of organization members", *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 309-318.
- Fernández Caveda, A. (1996). *Manual del director de recursos humanos*. CISS Gestión, Valencia.
- Fernández, M.; Sanzo, M.J.; Trespalacios, J.A. (1999). "Training in small business retailing. Testing human capital theory", *Journal of European Industrial Training*, vol. 23, nº 7, pp- 335-352.
- Fernández-Mateo, I. (2006): *La gestión de carreras en Bonache, J. y Cabrera, A. (drs.): Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Prentice Hall, Madrid.
- Finkelstein, S.; Hambrick, D.C. (1988). "Chief executive compensation. A synthesis and reconciliation", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 543-558.
- Fisher, C.D. (1986). "Organizational socialization: an integrative perspective", *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 4, pp. 101-145.
- Flores, F. (2003). “La visión de los verdaderos artífices del cambio: los funcionarios públicos”, *Facultad de Derecho Universidad de Murcia*, pp. 115-123.
- Forsthoff, R. (1958). *Tratado de Derecho Administrativo*. Instituto de Estudios Políticos. Madrid.
- Flannery, T.P.; Hofrichter, D.A.; Platten, P.E. (1997). *Personas, desempeño y pago*. Paidós Empresa, Buenos Aires.

- Frazis, H.; Gittleman, M. y Joyce, M (2000): "Correlates of training: an analysis using both employer and employee characteristics", *Industrial & Labor Relations Review*, vol.53, nº 3, pp. 443-462.
- Fuentes, B. (2003). "La gestión de los recursos humanos y el estatuto de la función pública", *Análisis Local*, nº 46, pp. 41-44.
- Gabris, G.T.; Grenell, K.D. y Kaatz, J. (1998): "Reinventing Local Government human services management: A conceptual analysis", *Public Administration Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 74-96.
- Gaines Robinson, D.; Robinson, J. (1999). Consultoría del rendimiento, más allá de la formación. *Centro de Estudios Ramón Areces*, Madrid.
- Galbraith, J. (1977). Organizational design. *Addison-Wesley, Reading, MA*.
- Galindo, C. (2003). "La nueva función pública y el cambio en la Administración", *Facultad de Derecho Universidad de Murcia*, pp. 79-93.
- Gan, F. (1996). Manual de programas de desarrollo de recursos humanos. *Apóstrofe*, Barcelona.
- García, M.I. (2007): "La nueva gestión pública: evolución y tendencias", *Presupuesto y Gasto Público*, No. 47, pp. 37-64.
- García de Enterría, E. (1994). Revolución francesa y Administración contemporánea, *Alianza*. Madrid.
- García-Tenorio, J.; Sabater Sánchez, R.(2004). Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. *Thomson*, Madrid.
- García Trevijano Fos, J.A., Tratado de Derecho Administrativo, tomo II, volumen 1, 2ª ED. Madrid, *Revista de Derecho privado*, 1971, p. 39 Y 40
- Gasalla, J. M. (1993). La nueva dirección de personas. *Pirámide*, Madrid.
- Gerhart, B.; Milkovich, G.T. (1992). "Employee compensation. Research and practice". En Dunnette M.; Hough, L. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Consulting Psychologists Press*, Palo Alto, CA. Vol. 3, pp. 481-570.
- Gerhart. B.; Milkovich, G.T. (1990). "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 33, nº4, pp. 663-691.
- Gerhman, D.B. (1982): "Objective-based human resource planning", *Personnel Administrator*, pp. 71-75.

- Ghebregiorgis, F. y Karsten, L. (2007): "Human resource management and performance in a developing country", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, pp. 321-332.
- Giddens, A. (1994). Consecuencias de la modernidad. *Alianza*, Madrid.
- Giner, E. (2003). "Despliegue de objetivos a través de los procesos", *Análisis Local*, nº 46, pp. 85-98.
- Gil, L.; Ruiz, L.; Ruiz, J. (1997). La nueva dirección de personas en la empresa. *McGraw-Hill*, Madrid.
- Goldstein, LL. (1993). Training in organizations. *Brooks/Cole Publishing Company*, California.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. (1992). Compensation, organizational strategy, and firm performance. *South-Western Publishing*, Cincinnati, OH.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (2008). Dirección y gestión de recursos humanos. *Prentice Hall*, Madrid. 5a ed.
- Gómez-Mejía L.R. (1995). New perspectives on compensation. *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, NJ. pp. 343-355.
- Gómez Rivas, J. (1995) "La función directiva", en B. Olías de Lima (Coor.), La gestión de recursos humanos en las Administraciones públicas. Ed. *Complutense*, Madrid.
- González N. (2008). "Análisis de los factores determinantes de la eficacia organizativa desde la dirección estratégica de recursos humanos ". *Pecvnía*, Monográfico (2008), pp. 129-146
- Gonzalez-Haba, VM. (2003). "Unión Europea, nuevas tecnologías y modernización administrativa", *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 10, pp. 1826-1829.
- Gonzalo, J.; Cortes, JV. (2004). "Modernización y cambio en la gestión de los recursos humanos en la administración local", *Capital Humano*, nº 176, pp. 58-66.
- Goodman, P.S. (1986). "Impact of task and technology on group performance". En - Goodman, P.S. (Ed.). *Designing Effective Work Groups*. *Jossey-Bass*, San Francisco. Pp. 120-167.
- Gore, A. (1993): "Creating a Government that Works Better and Costs Less". *Informe de la National Performance Review*. New York. Time Books.
- Gorriti Bontigui, M. (2005) "La evaluación de desempeño; concepto, criterios y métodos", I Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio de 2005, Vitoria-Gasteiz.

- Gorriti Bontigui, M. (2011) “Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública”, Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.
- Goss, S. (2001): Making Local Governance Work: Networks, Relationships and the Management of Change. Houndmills. *Palgrave*.
- Grant, R.M. (1995). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. *Civitas*, Madrid.
- Graham, C. (1999): Reformar es posible. Washington D.C. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Gray, G. (2002): "Performance appraisals don't work", *Industrial Management*, Vol. 44, No. 2, pp. 15-17.
- Guest, D.E. (1987). "Human resource management and industrial relations", *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 5, pp. 503-521.
- Gupta, A.K. y Singhal, A. (1993): “Managing human resources for innovation and creativity”, *Research Technology Management*, vol. 36, pp. 41-48.
- Air, JF.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (2001) Análisis multivariante. Madrid: *Prentice-Hall*.
- Hackman, J.R.; Oldham, G.R (1976). "Motivation through the design of work. Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16, pp. 250- 279.
- Hackman, J.R.; Oldham, GR. (1980). Work redesign. *Addison-Wesley, Reading, Ma*.
- Hambrick, D.C. (1994). "Top management groups. A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label". En Shaw, B.M.; Cummings, L.L. (Eds.). Research in organizational behavior. Jai Press, Greenwich, Ct. Vol. 16, pp. 171-213.
- Havard, B. (2001). Métodos de evaluación del rendimiento. *Gedisa S.A.*, Barcelona.
- Henderson, RL (2003). Compensation management in a knowledge-based world. *Prentice Hall*, Nueva Jersey. 9a ed.
- Herold, D.M. (1978). "Improving the performance effectiveness of groups through a task-contingency selection of intervention strategies", *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 315-325.
- Herrera Gómez, J. (2001). Dirección de recursos humanos. Un enfoque de administración de empresas. *ACDE Ediciones*, Valencia.
- Herrero, C. (2003). “La formas de provisión de puestos de trabajo en la Administración Local. Referencia a la Comunidad Valenciana”, *El Consultor de los Ayuntamientos*, n°6, pp.1096-1105.
- Heslin, P. (2005), ‘Conceptualizing and Evaluating Career Success,’ *Journal of*

- Organizational Behavior*, 26, 2, pp.113–136.
- Hills, F.S. (1989). "Internal pay relationships". En Gómez-Mejía L.R. (Ed.). *Compensation and Benefits. Bureau of National Affairs*, Washington. Pp. 29-69
- Hinrichs, J.R. y Morrison, R.F. (1980);: "Human resource planning in support of research and development", *Human Resources Planning*, vol. 3, pp. 201-210.
- Hirsch, B.T.; Schumacher, E.J. (1998). "Unions, wages, and skills", *Journal of Human Resources*, vol. 33, pp. 201-219.
- Hitt, M.A.; Bierman, L.; Shimizu, K. y Kochha, R.R. (2001): "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service-firms: a resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, pp. 13-28.
- Hogwood, B.W. y Peters, B.G. (1985): *The Patology of Public Policy. Oxford. Clarendon Press.*
- Holzer H.; Block R.; Cheataham, M. y Knott, J. (1993): "Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 46, No. 4, pp. 625-636.
- Holland, J. (1966). *A psychology of vocational choice. A theory of personaliry rypes and environments. Blarsdell, Waltham, Ma.*
- Humphreys, J. (2005), "Developing the big picture", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47 No. 1, pp. 96.
- Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance ", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.
- Huselid, M.; Jackson, S.; Schuler, R.(1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academv of Management Journal*, vol. 40, pp. 171-188.
- Ichniowski, C. y Shaw, K. (1999): "The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants", *Management Science*, Vol. 45, No. 5, pp. 704-721.
- Ichniowki, C.; Shaw, K. y Prennushi, G. (1997): "The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines", *The American Economic Review*, Vol. 87, No. 3, pp. 291-313.
- Ikramullah, M., Shah, B. et al (2011), 'Fairness Perceptions of performance Appraisal System: An empirical Study of Civil Servants in District Dera Ismail Khan',

International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, 21, Special Issue – November, pp. 92-100.

Informe de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público. (2005).

Instituto Nacional de Administración Pública. (1995). “Modernización y cambio en las Administraciones públicas”, Documentos, n.º 2

Janz, B.D.; Colquitt, J.A.; Noe, R.A. (1997). "Knowledge worker team effectiveness. The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables", *Personnel Psychology*, vol. 50, pp. 877-904.

Jehn, K.A. (1994). "Enhancing effectiveness. An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict", *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, nº 3, pp. 223-238.

Jennergren, L.P. (1981): “Decentralization in organizations”. En Nystrom, P.C. y Starbuck, W.H. (eds.). *Handbook of Organizational Design*. Vol. 1: Adapting Organizations to their Environments. New York. The Free Press, pp. 39-59.

Jerez Gomez, P., Cespedes Lorente, J.J. y Valle Cabrera, R. (2004): "Training practices and organisational learning capability", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28, No. 2-4, pp. 234-256.

Jiménez Asensio R (2008) “El Estatuto Básico del Empleado Público”. *El Boletín Cemical*. Barcelona

Jiménez Asensio R. “El personal Directivo en la administración Local” *Diputación de Barcelona* (2009).

Jiménez Asensio R. (2007) “Lúces y Sombras del Estatuto Básico del Empleado Público desde la Perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos”, III Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio de 2007, Vitoria-Gasteiz.

Jiménez Asensio R. (2008) “Régimen Jurídico de la Carrera Profesional en el EBEP “, IV Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio de 2008, Vitoria-Gasteiz.

Jiménez Asensio R. (2011) “La Reforma del Empleo Público”, VII Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio de 2011, Vitoria-Gasteiz.

Johnson, D.W.;Johnson, R.T. (1989). "Cooperation and competition. Theory and Research". *Interaction Book Co, Edina, Mn*.

- Johnson, G.; Scholes, K. (2001). Dirección estratégica. *Prentice-Hall*, Madrid. Sa ed.
- Jones, G.R (1986). "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustment to organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 262-279.
- Karnoche, K. (1996). "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management Studies*, vol. 33, n° 2, pp. 213-233.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral. *Gestión 2000*, Barcelona.
- Keraudren, P. (1998): "New Public Management Reform in the United Kingdom". En Verheijen, T. y Coombes, D. (eds.). *Innovations in Public Management. Perspectives from East and West Europe*. Cheltenham. Edward Elgar publishing, pp. 223-250.
- Keohane, R. y Nye, J. (2001): Power and Interdependence. 3ª ed. New York. *Addison-Wesley*.
- Khoury, G.C. y Analqui, F. (2004): "Innovative management model for performance appraisal: The case of the Palestinian public universities", *Management Research News*, Vol. 27, No. 1, pp. 56-73.
- Kidder, P. J. y Roukeller, J.Z. (1997): "Evaluating the Success of a Large-Scale Training Effort", *National Productivity Review*, Vol. Spring, pp. 79-89.
- Kim, S. (2005): "Factors affecting state government information technology employee turnover intentions", *American Review of Public Administration*, Vol. 35, pp. 137-156.
- Kim, S. y Mueller, (1998) "Introduction to Factor Analysis".
- Kirkpatrick, D.L. (1999). Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. *EPISE*, Barcelona.
- Klisberg, B. (1992). Gerencia Publica en tiempos de incertidumbre. *INAP*, Madrid.
- Koch, M.J. y McCrath, R.G. (1996): "Improving labour productivity: Human resource management policies do matter", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 335-354.
- Krauchuck, R.S. y Schack, R. (1996): "Designing effective performance measurement systems under the government performance and results act of 1993", *Public Administration Review*, Vol. 56, No. 4, pp. 348-358.
- Kreitner, K.; Kinicki, L. (1996). Comportamiento de las organizaciones. *Irwin*, Madrid. 3a ed.
- Kristof, A.L. (1996). "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", *Personnel Psychology*, vol. 49, n° 1, primavera, pp. 1-49.

- Krueger, A. y Rouse, C. (1998) : "The impact of workplace education on earnings, turnover, and job performance", *Journal of Labor Economics*, vol 16, nº1, pp.61-94.
- Lado, A.A.; Wilson, M.C. (1994). "Human resource system and sustained competency-based perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 4, pp. 699-727.
- Landeta, J. (2001). "El análisis interno desde la perspectiva estratégica de los RRHH". En Albizu, E.; Landeta, J. (Coord.) (2001). Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica. *Pirámide*, Madrid. Cap. 11.
- Lankeu, M. R., Maket, J. L. (2012), 'Towards a Results-Oriented Public Service in Kenya: The Modern Human Resource Management Perspective', *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, 21, pp. 265-271.
- Larraza, M. (2002). "La retribución". En Bonache J.; Cabrera, A. (Eds.). Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. *Financial Times-Prentice Hall*, Madrid. Pp. 191-229.
- Larraza, M. (2006): La retribución en Bonache, J. y Cabrera, A. (drs.): Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI, *Prentice Hall*, Madrid.
- Larraza Kintana, M.; Urtsaun Alonso, A. y García Olaverri, C. (2006): "High-performance work systems and firms' operational performance: The moderating role of technology", *The International Journal of Human Resourc Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 70-85.
- Latham, G.; Baldes, J.(1975). "The practical significance of Locke"s theory of goal setting", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 122-124.
- Latorre, JA. (2003) . " La formación como mejora del empleo público: la experiencia de la Diputación de Alicante", *Análisis Local*, nº 46, pp. 51-54.
- Lawler, E.E. 111 (1986). La retribución. Su impacto en la eficacia empresarial. *Hispano Europea*, Barcelona.
- Lawler, E.E. 111 (1990). Strategic pay. Aligning organizational strategies and páv systems. *Jossey-Bass*, San Francisco.
- Lawton, A. (1999): "Social enterprise and the public services manager". En Huberts, L. y Van den Heuvel, J. (eds.). *Integrity at the Public-Private Interface. Maastricht. Shaker*, pp. 55-73.
- Ledford, G.E. (1991). "The design of skill-based pay plans". En Rock M.L.; Berger. L.A. (Eds.). The conzpensation handbook. *McGraw-Hill*, Nueva York. pp. 199-217.

- Lengerman, P.A. (1996): "The benefits and costs of training: a comparison of formal company training, vendor training, outside seminars, and school based training", *Human Resource Management*, Vol. 35, pp. 361-381.
- Lengnick-Hall, C.A.; Lengnick-Hall, M.L. (1988). "Strategic human resources management. A review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 454-470.
- Lewis, G.B. (1991): "Turnover and the quiet crisis in the federal service", *Public Administration Review*, Vol. 51, pp. 145-155.
- Lichty, D.T. (1991). "Compensation surveys". En Rock M.L.; Berger. L.A. (Eds.). *The Compensation Handbook*. McGraw-Hill, Nueva York. Pp. 87-103.
- Liden, R.C.; Wayne, S.J.; Bradway, L.K. (1997). "Task interdependence as a moderator of the relation between group control and performance", *Human Relations*, vol. 50, n° 2, pp. 169-181.
- Locke, E.A.; Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Longo, F. (1995). "Reforma del empleo público: tótem o tabú", *Gestión y Análisis de Políticas públicas*, n°2.
- Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad, la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós Empresa, Barcelona.
- Longo, F. (2005) "Planificación Estratégica y Gestión de los Recursos Humanos", I Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio de 2005, Vitoria-Gasteiz.
- Longo F. (2011) "La Crisis del Empleo Público en España", VII Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio de 2011, Vitoria-Gasteiz.
- Longo, F. y Echebarría, K. (2001): "La nueva gestión pública en la reforma del núcleo estratégico del gobierno. Experiencias latinoamericanas". En Spink, P. et al. *Nueva gestión pública y regulación en América Latina*. Caracas. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- López, A. (2001): "La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual", Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento N° 68, INAP.
- Lopez-Cabrales, A., Valle, R. and Herrero, I., 2006. The Contribution of Core employees to Organizational Capabilities and Efficiency, *Human Resource Management*, 45, 98- 109.

- Losada, C. (2003): A Contribution to the Study of the Differences in Managerial Function: Political Managers' Function and Civil Service Managers' Function. [Tesis doctoral]. Barcelona. Universitat Ramon Llull.
- Louis, M.R. (1990). "Newcomers as jay ethnographers: Acculturation during socialization". En Schneider, B. (Ed.). *Organizational climates and cultures*. JosseyBass, San Francisco.
- Lowndes, V. y Skelcher, C. (1998): "The dynamics of multi-organizational partnerships: An analysis of changing modes of governance". *Public Administration*. Vol. 7, nº 6, pp. 313-333.
- Lozano, J.; Albareda, A.; Ysa, T.; Roscher, H. y Marcuccio, M. (2005): Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad. Barcelona. *Granica y Departamento de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya*.
- Luhman, N. (1993). Teoría Política en el Estado de bienestar. *Alianza*, Madrid.
- Luna, A. (2004). "Gestión del capital humano e intelectual en las Administraciones Públicas: El primer paso para la eficiencia en el sector público", *Capital Humano*, nº 176, pp. 105-106.
- MacMillan, L; Schuler, R(1985). "Gaining a competitive edge throughout human resources", *Personnel*, abril, pp. 24-29.
- Luna, A. (2004): "Gestión del capital humano e intelectual en las Administraciones Públicas: El primer paso para la eficiencia del sector público", *Capital Humano*, Vol. 176, pp. 105-106.
- Luque, T. (1999): Encuestas para la investigación, en Sarabia, F. (ed): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, *Pirámide*, Madrid.
- Marcelo, C.; Puente, D.; Ballesteros, M.A.; Palazón, A. (2002). e-learning-teleformación. *Gestión 2000*, Barcelona.
- Mani, B.G. (2002): "Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study", *Public Personnel Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 141-159.
- Martocchio, J.J. (1998). Strategic compensation: humanesourcemanagementapproach. *Prentice Hall*, Upper Saddle River, NJ.
- Martin, D.C. y Bartol, K.M. (1998): "Performance appraisal: Maintaining systems effectiveness", *Public Personnel Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 223-231.
- Martinez-Jurado,P.J.; Moyano-Fuente, J.; Jerez-Gómez,P. (2014) " Human resourcemanagement in Lean Productionadoption and implementationprocesses:

- Successfactors in the aeronautics industry *BRQ Business Research Quarterly*.
2014;17:pp.47-68.
- Martocchio, J.J. (1998): Strategic compensation: A human resource management approach, New Jersey, *Ed. Prentice Hall*.
- Maslow, A.H. (1943). "A theory of human motivation", *Psychological Review*, vol. 1, pp. 370-396.
- Mastracci, S.H. (2009): "Evaluating HR management strategies for recruiting and retaining IT professionals in the U.S. federal government", *Public Personnel Management*, Vol. 38, No. 2, pp. 19-34.
- McAdams, J.L. (1998). Premiar el desempeño. *Díaz de Santos*, Madrid.
- McGaughey, E. (1997). "Base pay programs". En Chingos, P. (Ed.). *Paying for performance*. John Wiley and Sons, New York. Pp. 6-24.
- McGrath, J.E. (1984). Group interaction and performance. *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, NJ.
- McGill, M.E. y Slocum, J.W. (1993): "Unlearning the organization", *Organizational Dynamics*, vol. 22, pp. 67-79.
- Mello, J. A. (2002). Strategic human resource management. *Thomson Learning*, Cincinnati, Ohio.
- Metcalfe, L. y Richards, S. (1987): Improving Public Management. London. *Sage Publications*.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997): Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks. *Sage Publications*.
- Miles, R.; Snow, CH. (1984). "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, verano, pp. 36-52.
- Miles, R.; Snow, C. (1978). Organizational strategy, structure and process. *McGraw-Hill*, Nueva York.
- Milkovich, G.T.; Newman, J.M. (1999). Compensation. *Irwin/McGraw-Hill*, Nueva York. 6ª ed.
- Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid.
- Manual de apreciación de la actuación de las personas en sus puestos. (1990)
- Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado. (1990).
- Modernización de la Administración del Estado: Planes de formación. (1990).
- Estudio Delphi sobre modernización de la Administración pública. (1990).

- Acuerdo del Consejo de Ministros para el desarrollo de un Plan de Modernización de la Administración del Estado. (1991).
- Plan de Modernización de la Administración del Estado. (1992).
- Plan de Modernización de la Administración del Estado (segunda fase, 1994). INAP.
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. *Ariel*, Barcelona.
- Mitchell, T.R.; Silver, W.S. (1990). "Individual and group goals when workers are interdependent. Effects on task strategies and performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 185-193.
- Mondy, R.W.; Noe, R.M; Premeaux, S.R. (1999). Human resource management. *Prentice-Hall*, Upper Saddle River, NJ. 7a ed.
- Montoya, A. (1995). Derecho del Trabajo. *Tecnos*, Madrid.
- Moore, M. (1998): Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Barcelona. *Paidós*.
- Murray, B.; Gerhart, B. (1998). "An empirical analysis of skill-based pay program and plant performance outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 68-78.
- Nadler, D.; Tushman, M. (1988). Strategic organization design. Concepts, tools & processes. Scott, *Foresman and Co.*, Glenview.
- Navas, J.L.; Guerras, L.A. (2002). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. *Civitas*, Madrid. 3a ed.
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L., and Feldman, D.C. (2005), 'Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis,' *Personnel Psychology*, 58, 2, pp.367-408.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B.; Wright, P.M. (1994). Human resource management; Gaining a competitive advantage. *Austen Press*, Homewood.
- Nunnally, T. (1987). "Construcción Methods and management".
- Odiome, G. (1984). Strategic management of human resources. *Jossey-Bass Publishers*, San Francisco.
- Olías de Lima, B. (2001): La nueva gestión pública. Madrid. *Prentice Hall*.
- Ologaray, A. (2003). "Calidad en la gestión de los recursos humanos: las cartas de compromisos", *Análisis Local*, nº 46, pp. 76-84.
- Ortega, L. (1983). Los derechos sindicales de los funcionarios públicos. *Tecnos*, Madrid.
- Ortega, L. (2007). El Estatuto Básico del Empleado Publico. *El Consultor de los Ayuntamientos*, Madrid.
- Osborne, S.P. (2000): Public-Private Partnerships. London. *Routledge*.

- Palomar, A. (1996). Derecho de la función Pública. *Dykinson*, Madrid.
- Palomar Olmeda, A. (2011) “ Una reflexión general sobre el contexto de los derechos de los funcionarios y el Anteproyecto de la Ley de la Función Pública de Aragón “ , VII Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio de 2011, Vitoria-Gasteiz.
- Parres, A. (2005): “El reto de la “Nueva Gestión Pública” a través de un cambio basado en las personas”, *Auditoría Pública*, No. 37, pp. 57-63.
- Patton, D.; Marlow, S. y Hannon, P. (2000): “ The relationship Between training and small firm performance; Research frameworks and lost quest”, *International Small Business Journal*, vol 19, nº1, pp. 11-28.
- Pérez, W. (). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas- El estudio de casos. *Ediciones Pirámide*, Madrid.
- Pfeffer, J. (1998). "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, vol. 40, n. 2, pp. 96-124.
- Pfeffer, J. (1995). "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, vol. 9, nº 1, pp. 55-72.
- Pierce, J. L. y Delbecq, A. L. (1977): «Organization Structure, Individual Attitudes and innovation». *Academy of Management Review*, January, pp. 27-37.
- Pineda, P. (Coord.) (2002). Gestión de la formación en las organizaciones. *Ariel Educación*, Barcelona.
- Pineda, P. (1995). Auditoría de la formación. *Gestión 2000*, S.A, Barcelona.
- Porter, L.; Lawler, E. (1968). Managerial attitudes and performance. *Dorsey-Irwin*, Homewood, Il.
- Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. *Free Press*, Nueva York.
- Porter, M. E. (1982). Estrategia Competitiva. *C.E.C.S.A.*, México. Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. *Free Press*, Nueva York.
- Porter, M.E. (1987). Ventaja Competitiva. *C.E.C.S.A.*, México.
- Powell, G.N. (1998). "Reinforcing and extending today's organizations: The simultaneous pursuit of person-organization fit and diversity". *Organizational Dynamics*, invierno. pp. 50-61.
- Putnam, L.L. (1994). "Productive conflict. Negotiation as implicit coordination". *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, nº 3, pp. 284-298.
- Quijano de Arana, S. D.; Galán, D. (1997). Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento. Resultados y desempeños. *EUB*, Barcelona. 2a ed.

- Quintanilla, J. Rocío Sánchez, R. Susaeta, L. (2010). Ficha informe Políticas y prácticas de Recursos Humanos en el contexto organizativo de la Empresa multinacional. *Fundación BBVA*, abril -2010.
- Ramió C.(2010) “Estrategias de Mejora Organizativa “ ,VI Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio de 2010, Vitoria-Gasteiz.
- Ranstad (2003). Guía laboral para empresarios y trabajadores. *Ranstad Empleo ETT, S.A.* Madrid. 1a ed.
- Raps, A. (2004), “Implementing strategy”, *Strategic Finance*, June, pp. 49-53.
- Robbins, S.P. (1996). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica, *Prentice Hall*, México.
- Rodríguez, J.L. (2003). “El estatuto de la función pública: características y aspectos más relevantes”, *Análisis Local*, nº 46,pp. 45-49.
- Rodríguez-Arana, J. (2003). “Reformismo y Administración Pública”, *Facultad de Derecho Universidad de Murcia*, pp. 11-17.
- Rodríguez, L. (2007). Derecho Administrativo, general y colombiano, 15ª. *Ed.Bogota, TEMIS*, p. 219.
- Rusaw, C. (2009): “Professionalism under the “Performance-based pay” reform: A critical assessment and alternative development model”, *Public Personnel Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 35-54.
- Saavedra, R.; Early, P.; Van Dyne, L. (1993). "Complex interdependence in task-performing groups", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, nº 1, pp. 61-72.
- Sáenz Blanco, M.T. (2004). “ La comunicación interna, soporte estructural del proceso de cambio en el Ayuntamiento de Mataró”, *Capital Humano*, nº 177,pp.52-62.
- Sáenz Blanco, M.T. (2004). “ El plan de acogida del Ayuntamiento de Alcobendas: Un paso adelante en la búsqueda de la eficacia”, *Capital Humano*, nº 176, pp. 70-78.
- Sáenz Blanco, M.T. (2004). “ El sistema de gestión por competencias del Ayuntamiento de Manlleu: Una alternativa de evaluación para el desempeño excelente”, *Capital Humano*, nº 176, pp.98-104.
- Saffie-Robertson, M.C. y Brutus, S. (2014) The impact of interdependence on performance evaluations: the mediating role of discomfort with performance appraisal, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:3, 459-473

- Salgado, JF. (2005) "El Ingreso en las Administraciones Públicas: Selección por Competencias", I Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio de 2005, Vitoria-Gasteiz.
- Salgado, J.F.; Moscoso, S. y Lado, M. (2006): Reclutamiento y selección en Bonache, J. y Cabrera, A. (drs.): *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Prentice Hall, Madrid.
- Sánchez Morón, M. (1990). La participación del ciudadano en la Administración Pública. *Centro de Estudios Constitucionales*, Madrid.
- Sánchez Morón, M. (1994). Discrecionalidad administrativa y control judicial. *Tecnos*, Madrid.
- Sánchez Morón, M. (1996). Derecho de la Función Pública. *Tecnos*, Madrid.
- Sánchez, M. y Sarabia, FJ.(1999): Validez y fiabilidad de escalas, en Sarabia, F. (ed): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, *Pirámide*, Madrid.
- Sanz, R.; Sabater, R. (2002). "Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, n° 1, pp. 163-182.
- Schein, E.H. (1980). Organizational psychology. *Prentice-Hall, Englewood Cliffs*, N.J. 2a ed.
- Schein, E.H. (1992). Organizational culture and leadership. *Jossey-Bass*, San Francisco. 3a ed.
- Schneider, B. (1987). "The people make the place", *Personnel Psychology*, vol. 40, pp. 437-453.
- Schuler, R.; Jackson, S. (1987). "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 3, pp. 207-219.
- Schuler, R.; Rogovsky, N. (1998). "Understanding compensation practice variations across firms. The impact of national culture", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, pp. 159-177.
- Schuster, J. P.; Zingheim, P.K. (1992). The new pay. Linking employee and organizational performance. *Lexington Books*, Nueva York.
- Sekaran, U. (1992). Research Methods for Business: *A Skill Building Approach*.
- Semler, S. W. (1997). "Systematic agreement: a theory of organizational alignment", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 8, n° 1, pp. 23-41.

- Serrano, J; Barba, MI. (2012) “La gestión de los recursos humanos en las corporaciones locales”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 12. N2, 149-168.
- Serrano, J. (2014) “Propuesta de plan de racionalización de recursos humanos en las administraciones locales en tiempos de ajuste económico”, *Auditoría Pública*, Vol. VII. N63.
- Serrano, J. (2012) “La modernización de los recursos humanos en los ayuntamientos: Especial referencia al personal laboral”, *El Consultor de los ayuntamientos y los Juzgados*, N17.
- Sirbu,J.; Vintaler M.; Pipa MD. (2014) “Particularities of Professional Performance Assessment in the Public Administration of Romania” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , Vol. 4, No. 5, 326-339
- Solé, F.; Mirabet, M. (1997). Guía para la formación en la empresa. *Civitas*, Madrid.
- Subirats, J. (1992). “Modernización administrativa en España”, Ponencia para el Instituto Universitario Europeo de Florencia, mimeo.
- Sundstrom, E.; De Meuse, K. P.; Futrell, D. (1990). "Work teams. Applications and effectiveness", *American Psychologist*, vol. 45, pp. 120-133.
- Schonewville, M. . (2001): "Does training generally work? Explaining labour productivity effects from schooling and training", *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 1/2, pp. 158-172.
- Snow, CC. y Hrebiniak, LG. (1980): “ Strategy, distinctive competence and organizational performance”, *Administrative Science Quarterly*, nº 25, pp. 317-336.
- Sole, F. y Schiuma, G. (2010): “Using performance measures in public organisations challenges of Italian public administration”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, No. 3, pp. 70-84.
- Tespstra, D.E. y Rozell, E.J. (1993): "The relationship of staffing practices to organisational level measures of performance", *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 27-48.
- Thompson, J.D. (1994). Organizaciones en acción. *McGraw-Hill*, Santa Fe de Bogotá.
- Thompson, A.A.; Strickland, A.J. (2001). Administración estratégica. Conceptos y casos. *McGraw-Hill*, México. 11° ed.
- Tinsley, H.E.A. (2000). "The congruence myth: an analysis of the efficacy of the person environment fit model", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 56, nº 2, pp. 147-179.
- Tosi, H.L.; Werner, S.; Katz, J.P.; Gómez-Mejía, L.R. (2000). "How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies", *Journal of Management*, vol. 26, pp. 301-339.

- Toña, F. (2008) “ Desarrollo del Estatuto Básico del Empleado Público: La Nueva Ley de Función Pública Vasca”, IV Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio de 2008, Vitoria-Gasteiz.
- Ubeda Gearcía, M. (2005): "Training and business performance: The Spanish case", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, pp. 1691-1710.
- Udechukwu, I. y Manyak, T. (2009): “Job applicants’ perceptions of resumes versus employment application forms in the recruitment process in a pubis organization”, *Public Personnel Management*, Vol. 38, No. 4, pp. 79-96.
- Ufuk, K. (2007): “Performance management for public personnel: A multy-analysis approach toward personnel”, *Public Personnel Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 93-113.
- Ulrich, D.; Jick, T. y Von Glinow, M. (1993): “ High impact learning: Building and diffusing learning capability”, *Organizational Dynamics*. Vol. 22, pp. 52-66
- Ulricl, D. (1997). "Judge me more by my future than by my past", *Human Resource Management*, vol. 36, n° 1, primavera, pp. 5-8.
- Valle Cabrera, R(1995). La gestión estratégica de los recursos humanos. *Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.*, EEUU.
- Valle Cabrera, R(Coord.) (2003). Gestión estratégica de recursos humanos. *Pearson, Prentice-Hall*, Madrid.
- Van de Ven, A.H.; Drazin, R(1985). "The concept of fit in contingency theory". En Staw, B.; Cuiummings, L (Eds.). *Research in Organization Behavior*. *JAI Press*, Greenwich. Vol. 7, pp. 333-365.
- Van de Ven, A.H.; Ferry, D.L. (1980). Measuring and assessing organizations. *Wiley*, Nueva York.
- Van der Vegt, G.S.; Emans, B.J.M.; Van de Vliert, E. (2001). "Patterns of interdependence in work teatns. A two level] investigation of the relations with job and team satisfaction", *Personnel Psychology*, vol. 54, pp. 51-69.
- Van der Vegt, G.S.; Emans, B.J.M.; Van de Vliert, E. (1998). "Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams", *Group and Organization Management*, vol. 23, pp. 12-144.
- Van Maanen, J. (1976). "Breaking in: socialization to work". En Dubin, R. (Ed.). *Handbook of work, ofganization and society*. *Rand McNally College Publishing Company*, Chicago. Pp. 67-130.

- Van Maanen, J.; Schein, E.E. (1979); "Toward a theory of organizational socialization". En Staw, B. (Ed.). *Research in organizational behavior*. JAI Press, Greenwich, CT. Pp 209-264.
- Vandenberg, R.J.; Scarpello, V.(1990). "The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 60-68.
- Villar Rojas, F. (1993). Privatización de servicios públicos. *Tecnos*, Madrid.
- Villamía, A. (2003), "La función directiva en el mundo local español: una propuesta para el debate", *Análisis Local*, nº 46, pp. 35-40.
- Villoria-Mendieta, M.; Del Pino Matute, E.(2009). Dirección y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas. *Tecnos*, Madrid.
- Villoria-Mendieta, M. (2000). "Gestión y planificación estratégica de recursos humanos en la Administración Pública: peculiaridades, balances y perspectivas", *Cuadernos de Gobierno y Administración*, nº 1, pp. 165-192.
- Villoria Mendieta M. (2010) "Empleo Público e Integridad : Instrumentos, Procesos y Estructuras", VI Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Junio de 2010, Vitoria-Gasteiz.
- Wageman, R (1995). "Interdependence and group effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 145-180.
- Wanous, J.P.; Poland, T.D.; Premack, S.L.; Davis, K.S. (1992). "The effect of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 7, pp. 288-297.
- Werbelt, J.; Demarie, S.M. (2001). "Aligning strategic human resource management and person-environment fit: strategic contingency perspective". *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*.
- Werther, W.B.; Davis, K.(2000). Administración de personal y recursos humanos. *McGraw-Hill*, México. 2a ed.
- Werther, W.B., Jr. Davis, K. (1990). Administración de personal y recursos humanos: *McGraw-Hill*, México. 3a ed.
- Westphal, J.D.; Zajac, E.J. (1994). "Substance and symbolism in CEO's long-term incentive plans", *Administrative Science Quarterly* vol. 39, pp. 367-390.
- Whitfield, K.(2000): " High performance workplaces, training and the distribution of skill", *Industrial Relations*, vol. 39,nº1, pp.1-25.

- Williams, A.; Woodward, S.; Dobson, P. (2002). *Managing change successfully. Using theory and experience to implement change.* Thomson, Londres.
- Williams, R.S. (2003). *Rendimiento del personal.* Thomson, Madrid.
- Wilson, J.B. (1998). *Cómo diseñar un programa de formación que impacte los resultados.* Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Wright, P.M.; Snell, S.A. (1998). "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance". Special Research Forum on Human Resource Management and Organizational Performance. *Academy of Management Review*, vol. 23, no 4, pp. 756-772.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C.; McWilliams, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage. A resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 2, pp. 301-326.
- Yin, R.K. (1994): *Case study research: Design and methods*, London, Ed. Sage Publications.
- Youndt, M.A.; Snell, S.A.; Dean, J.W. y Lepak, D.P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 836-866.
- Zheng, C.; Morrison, M. y Grant. O. (2006): "An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 10, pp. 1772-1803.

ANEXO I



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

ANÁLISIS SOBRE LA MODERNIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS AYUNTAMIENTOS ESPAÑOLES

(Marcar con "X" donde proceda si se encuentra con y rodee con un círculo o tache si se encuentra con una escala del tipo: 1 2 3 4 5)

BLOQUE I: DATOS GENERALES DEL AYUNTAMIENTO

- 1.- Indique aproximadamente los años de antigüedad del ayuntamiento:
..... años
- 2.- Indique el número medio de empleados que tiene el ayuntamiento.
 - 1.- Personal funcionario
 - 2.- Personal laboral
 - TOTAL
- 3.- Indique la edad media de los empleados del ayuntamiento.
 - 1.- Personal funcionario años
 - 2.- Personal laboral años
- 4.- Indique la antigüedad media de los empleados del ayuntamiento.
 - 1.- Personal funcionario años
 - 2.- Personal laboral años
- 5.- Indique la población aproximada del municipio (en número de habitantes).
 - 1.- Población de derecho
.....
 - 2.- Población flotante en época estival u otras circunstancia
.....
- 6.- ¿ Tiene el ayuntamiento unidad o departamento específico de recursos humanos.
 SI NO
- 7.- ¿Tiene el ayuntamiento concertado algún tema de gestión de recursos humanos a una asesoría externa?
 SI NO
- 8.- En los últimos tres años ¿cómo ha evolucionado el presupuesto municipal en su capítulo I?

Fuerte descenso	Descenso	Mantenimiento	Crecimiento	Fuerte crecimiento
1	2	3	4	5

9.- Durante los últimos tres años ¿ha introducido el ayuntamiento alguna innovación?
 SI NO (pase a la pregunta 12)

10.- Indique en qué se ha producido la innovación:
 Sistemas de gestión de la calidad en los servicios públicos
 Oficinas de información al ciudadano
 Intranet
 Puesta en marcha de página Web o portal corporativo
 Otras (indicar).....

BLOQUE II: ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

11.- En su opinión, ¿a que nivel cree que el nuevo Estatuto del Empleado Publico permitirá la modernización de los recursos humanos en su Ayuntamiento?

Modernización nula	1	2	3	4	5	Modernización muy intensa
--------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

12.- ¿Participa el director o responsable de recursos humanos en las reuniones donde se toman las decisiones a nivel estratégico del ayuntamiento?

SI NO

13.- En su opinión, ¿a que nivel está la función de recursos humanos integrada y coordinada con el resto de procesos que se realizan en el ayuntamiento?

Integración nula	1	2	3	4	5	Integración muy intensa
------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

14.- En los planes a medio y largo plazo que establece su ayuntamiento ¿en que grado se tienen en cuenta los recursos humanos?

Nunca	1	2	3	4	5	Siempre
-------	---	---	---	---	---	---------

15.- Indique cuáles de las siguientes prácticas de recursos humanos se realizan en su ayuntamiento y si se realizan en un departamento propio o en una asesoría externa.

PRÁCTICA RRHH	NO	DEPARTAMENTO PROPIO	ASESORÍA EXTERNA
- Planificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Reclutamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Selección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Socialización/ Integración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Desarrollo carrera profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Evaluación del rendimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Retribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Otras(indicar).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16.- Para cada uno de los siguientes pares de afirmaciones opuestas, posicione a su ayuntamiento dentro de la escala 1 a 5 (donde **1** implica total acuerdo con la afirmación de la **izquierda**, **5** total acuerdo con la afirmación de la **derecha** y **3** que está de acuerdo al **50%** con ambas afirmaciones).

1. Al planificar los recursos humanos ...NO se tienen en cuenta los objetivos de cada política pública.	1	2	3	4	5SÍ se tienen en cuenta los objetivos de cada política pública.
2. Se ha reducido el número de puestos singularizados	1	2	3	4	5	ha aumentado el número de puestos generalistas.
3. En los procesos de reclutamiento y selecciónNO se tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir.	1	2	3	4	5 SÍ se tienen en cuenta las competencias concretas de los puestos a cubrir.
4. Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente al reclutamiento interno.	1	2	3	4	5 al reclutamiento externo.
5. Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos.	1	2	3	4	5 están poco formalizados y se realizan según surge la necesidad de contratar.
6. Se utiliza preferentemente para la contratación de empleados...contratos temporales	1	2	3	4	5contratos indefinidos.
7. Una vez contratado el trabajador se le proporciona ...información sobre el puesto a desempeñar.	1	2	3	4	5	... información amplia sobre el ayuntamiento (puesto, estructura, cultura).
8. Se da formación a los trabajadores...sólo cuando es imprescindible.	1	2	3	4	5	...de forma habitual y continua.
9. La formación... no se planifica y se orienta a cubrir necesidades a corto plazo.	1	2	3	4	5	... se planifica con antelación y según las necesidades futuras
10. La formación ...transmite habilidades concretas, buscando la especialización	1	2	3	4	5transmite habilidades amplias, buscando la polivalencia
11. La formación ...se orienta hacia el trabajo individual	1	2	3	4	5	...se orienta hacia el trabajo en grupo
12. La formación ...se orienta a la mejora inmediata de los resultados	1	2	3	4	5	... se orienta a la mejora a medio plazo de los resultados
13. La formaciónse desarrolla dentro de la jornada laboral	1	2	3	4	5	... se desarrolla fuera de la jornada laboral
14. En las decisiones sobre la formación a recibir los empleados NO participan	1	2	3	4	5 participan
15. El ayuntamiento...NO tiene diseñados planes de carrera o de sustitución	1	2	3	4	5 SÍ tiene diseñados planes de carrera o de sustitución
16. Las promociones se basan encriterios cuantitativos (antigüedad, cumplimiento de objetivos)	1	2	3	4	5	... en criterios cualitativos (apertura a cambios, capacidad de innovación, flexibilidad, etc.)
17. A los empleados...NO se les informa des sus expectativas de carrera.	1	2	3	4	5	... SÍ se les informa des sus expectativas de carrera.
18. A los empleados ...NO se les responsabiliza del desarrollo de sus competencias.	1	2	3	4	5	... SÍ se les responsabiliza del desarrollo de sus competencias.
19. La evaluación del rendimiento valora... la consecución de los objetivos fijados	1	2	3	4	5	...cómo los empleados desarrollan las tareas y sus actitudes
20. La evaluación del rendimiento se entra únicamente.... en el empleado individual	1	2	3	4	5	... en los grupos de trabajo
21. La evaluación del rendimiento se basa...en los resultados a corto plazo	1	2	3	4	5	... en los resultados a medio y largo plazo
22. La evaluación del rendimiento se realiza básicamente para el control de los empleados					 la mejora del rendimiento y el desarrollo profesional
23. En la evaluación del rendimiento los empleados...No participan en su evaluación	1	2	3	4	5 SÍ participan en su evaluación
24. En la evaluación del rendimiento los empleados ... NO son informados de sus resultados	1	2	3	4	5	... SÍ son informados de sus resultados
25. La retribución es ...fija	1	2	3	4	5	... variable, se usan incentivos.
26. Los incentivos se basan únicamente... en el rendimiento individual del empleado	1	2	3	4	5	... en el rendimiento del grupo.
27. Se ofrecen fundamentalmente ...recompensas monetarias	1	2	3	4	5 Recompensas no monetarias (celebraciones, trofeos, ceremonias, etc.)
28. En la fijación de los componentes de su salario al	1	2	3	4	5	... SÍ se le permite participar

empleado....NO se le permite participar						
29. Los aumentos en la retribución del empleado dependen básicamente de la antigüedad	1	2	3	4	5	... del aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.
30. A la hora de negociar las retribuciones complementarias NO se tienen en cuenta las de otros ayuntamientos de su Comunidad Autónoma	1	2	3	4	5	... Sí se tienen en cuenta las de otros ayuntamientos de su Comunidad Autónoma.

17.- Señale si su ayuntamiento para la modernización de los recursos humanos utiliza alguno de los programas que se indican a continuación:

- Grupos de mejora
 Comunicación interna
 Carta de servicios o de compromisos
 Evaluación del riesgo psicosocial
 Estudio del clima laboral
 Conciliación familiar
 Otras (indicar).....

BLOQUE III: RESULTADOS.

18.-¿Cuál ha sido la evolución de los siguientes indicadores en su Ayuntamiento durante los tres últimos años?:

	Fuerte descenso			Fuerte aumento	
1. Calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos	1	2	3	4	5
2. Satisfacción de los ciudadanos	1	2	3	4	5
3. Tiempo medio de respuesta al ciudadano	1	2	3	4	5
4. Gasto público	1	2	3	4	5
5. Absentismo del personal	1	2	3	4	5
6. Motivación de los empleados	1	2	3	4	5
7. Número de accidentes de trabajo	1	2	3	4	5
8. Capacidad de los empleados para solucionar problemas	1	2	3	4	5
9. Capacidad de los empleados para afrontar cambios	1	2	3	4	5
10. Identidad y compromiso de los empleados con el ayuntamiento	1	2	3	4	5
11. Mejora de las relaciones con los compañeros	1	2	3	4	5
12. Mejor clima laboral	1	2	3	4	5
13. Quejas y reclamaciones de los ciudadanos	1	2	3	4	5
14. Calidad del servicio ofrecido por los vendedores al cliente	1	2	3	4	5
15. Rotación de los empleados	1	2	3	4	5
16. Capacidad de los empleados para organizar su trabajo	1	2	3	4	5
17. Capacidad de comunicación de los empleados	1	2	3	4	5

A CONTINUACIÓN RUEGO REMITA EL CUESTIONARIO A LA DIRECCION DE CORREO QUE SE INDICA.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO II



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
Facultad de Ciencias de la Empresa

**Estimado Sr.
RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS.**

Soy profesor asociado de la UPCT, a la vez que Jefe del Servicio de Recursos Humanos del Excmo. Ayuntamiento de Cartagena, y estoy realizando mi tesis doctoral en esta Universidad. El objetivo de dicho trabajo es analizar el grado de modernización que los recursos humanos presentan en los ayuntamientos de España, así como estudiar si esto influye en el servicio que prestan.

Por este motivo me dirijo a usted para solicitar su colaboración, de la que dependerá el éxito de este estudio. Ésta consistiría cumplimentar el cuestionario que se adjunta a esta carta. Una vez contestado, le ruego sea remitido por correo la dirección del Ayuntamiento de Cartagena abajo reseñada.

Indudablemente, el objetivo de esta investigación es estrictamente científico, por ello la información será analizada de manera global y anónima asegurando en todo momento la confidencialidad de los datos. La finalidad de este estudio es que sea de utilidad práctica para los ayuntamientos españoles en su conjunto, quedando a su entera disposición los resultados del mismo.

Para cualquier consulta no dude en ponerse en contacto conmigo.

Aprovecho la ocasión para agradecerle de antemano su colaboración. Atentamente,

José Serrano Segura
Jefe del Servicio de Recursos Humanos del Excmo. Ayuntamiento de Cartagena
C/ San Miguel, 8.- 30201 Cartagena **(Murcia)**

Tlf. [REDACTED]
Profesor Asociado de Recursos Humanos

Universidad Politécnica de Cartagena
Facultad de Ciencias de la Empresa
Calle Real nº 3- 30201 Edificio CIM Cartagena (Murcia)
[REDACTED]

ANEXO III



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
Facultad de Ciencias de la Empresa

**Estimado Sr.
RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS.**

Soy profesor asociado de la UPCT, a la vez que Jefe del Servicio de Recursos Humanos del Excmo. Ayuntamiento de Cartagena, y estoy realizando mi tesis doctoral en esta Universidad. El objetivo de dicho trabajo es analizar el grado de modernización que los recursos humanos presentan en los ayuntamientos de España, así como estudiar si esto influye en el servicio que prestan.

Por este motivo me dirijo a usted para solicitar su colaboración, de la que dependerá el éxito de este estudio. Ésta consistiría en cumplimentar el cuestionario que se adjunta a esta carta. Una vez contestado, le ruego sea remitido por correo a la dirección del Ayuntamiento de Cartagena abajo reseñada.

Indudablemente, el objetivo de esta investigación es estrictamente científico, por ello la información será analizada de manera global y anónima asegurando en todo momento la confidencialidad de los datos. La finalidad de este estudio es que sea de utilidad práctica para los ayuntamientos españoles en su conjunto, quedando a su entera disposición los resultados del mismo.

Para cualquier consulta no dude en ponerse en contacto conmigo.

Aprovecho la ocasión para agradecerle de antemano su colaboración. Atentamente,
En el caso de haber remitido el cuestionario con motivo de mi anterior solicitud, no es necesario que lo remita nuevamente, agradeciéndole muy sinceramente su colaboración.

José Serrano Segura
Jefe del Servicio de Recursos Humanos del Excmo. Ayuntamiento de Cartagena
C/ San Miguel, 8.- 30201 Cartagena (**Murcia**)
Tlf. [REDACTED]
Profesor Asociado de Recursos Humanos

Universidad Politécnica de Cartagena
Facultad de Ciencias de la Empresa
Calle Real nº 3- 30201 Edificio CIM Cartagena (Murcia)
[REDACTED]