



CONSORCIO PROVINCIAL
DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS
• MÁLAGA •

PLAN DE MEJORA

EL CONVENIO COMO INSTRUMENTO DE MEJORA Y MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN EL CONSORCIO PROVINCIAL DE R.S.U. DE MÁLAGA.

Director:

Xavier Boltaina Bosch.

**Director de RRHH del Organismo de
Gestión Tributaria de la Diputación de Barcelona.**

**Profesor de Derecho Administrativo de la Universidad de Barcelona
y de Función Pública de la Escuela de Administración Pública de Cataluña.**

Autor:

Rafael L. Tamayo Bonilla

Secretario Interventor de Consorcios de la Excmá. Diputación Provincial de Málaga.

Septiembre 2.010

I CURSO SUPERIOR DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL
I.N.A.P. 2009/2010

*A Mari Carmen, por su paciencia y comprensión
con el autor de este Plan de Mejora.*

INDICE DE CONTENIDOS DEL PLAN DE MEJORA.

RESUMEN EJECUTIVO. 3

I.- OBJETO DEL PRESENTE DOCUMENTO:	4
II.- PROBLEMAS A RESOLVER:	5
III.- OBJETIVOS.	6
IV.- IDEAS FUERZA:	7
V.- HITOS DE IMPLANTACIÓN:	9
VI.- CONCLUSIONES.	11

1.- INTRODUCCIÓN 12

I: ¿Qué sentido tiene la actividad del Consorcio de RSU de Málaga?	13
II: ¿Para qué hacer este Plan de Mejora?	14
III: ¿Quiénes hacen este Plan de Mejora?	15
IV: La idea fuerza del Plan de Mejora.	16

2.- DIAGNÓSTICO 18

2.1. SITUACIÓN ACTUAL:	19
2.1.2. Situación actual: la organización:	19
2.1.5. Situación actual: del marco jurídico de las relaciones laborales en el Consorcio.	20
2.1.6.- Análisis crítico de la organización actual.	21
2.2. PROBLEMAS A RESOLVER CON CARÁCTER GENERAL EN EL CONSORCIO.	24
2.3. PROBLEMAS A RESOLVER EN EL CONSORCIO CON EL PRESENTE PLAN DE MEJORA.	25
2.4. LA COYUNTURA ACTUAL.	26

3.- PROPUESTA DE MEJORA 28

3.1. LA ORGANIZACIÓN DESEABLE (EL CONSORCIO DE R.S.U. “IDEAL”):	30
3.1.1. El enfoque hacia los ciudadanos de toda la organización.	30
3.1.2. Visión, Misión y Valores para toda la organización.	30
3.1.3. Las líneas de actuación estratégicas de toda la organización.	32
3.1.4. Los objetivos estratégicos de toda la organización.	33
3.2. LINEAS GENERALES DE LA POLÍTICA DE PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL EBEP:	33
3.3. EL CARÁCTER ESTRATÉGICO E INTEGRAL DE LA POLÍTICA DE PERSONAL: LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA GESTIÓN DE RRHH EN EL CONSORCIO.	36
3.4. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA ESTE PLAN DE MEJORA.	37
3.5. LA POLÍTICA DE PERSONAL Y LAS DIRECTRICES DE GESTIÓN EN EL CONSORCIO “DESEABLE”.	38
3.5.1. ¿Personal funcionario, personal laboral o de ambos tipos?	38

3.5.2. La jerarquía (dimensión vertical) y la divisionalización (dimensión horizontal).....	38
3.5.3. Los puestos de trabajo.	39
3.5.4. La plantilla.....	41
3.5.5. La carrera profesional.....	41
3.5.6. La política de retribuciones y los conceptos retributivos.	42
3.5.7. La evaluación del desempeño.....	44
3.5.8. La formación.	45
3.5.9. La participación del personal.....	45
3.6. EL VALOR DEL CONVENIO EN UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	46
3.7. EL ACUERDO ESTABLE DE PRINCIPIOS SOBRE GESTIÓN DE RRHH EN EL CONSORCIO.	48
3.8. LA NEGOCIACIÓN DEL CONVENIO.....	49
3.9. EL CONTENIDO DEL CONVENIO.....	50
3.10. LA RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DEL CONVENIO Y LOS OBJETIVOS GENERALES DEL CONSORCIO.	51

4. IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN..... 52

4.1. IMPLANTACIÓN:.....	53
4.1.1. Fases para el desarrollo del proyecto.....	53
4.1.2. Estrategias para el éxito del Plan de Mejora.	54
4.2. LOS OBJETIVOS OPERATIVOS DEL PLAN DE MEJORA Y EL CRONOGRAMA DE ACTUACIONES:	55
4.3. EVALUACIÓN:.....	59
4.3.1. Indicadores del cumplimiento temporal.	59
4.3.2. Indicadores del cumplimiento de contenidos.	59
4.3.3. Indicadores de repercusión sobre la cultura de la organización y el clima laboral... ..	60
4.3.4. Cuadro de Indicadores Directos.	60

5. BIBLIOGRAFÍA 62

6. ANEXO 1 65

6.1. MODELO DE CONVENIO PARA PERSONAL LABORAL DEL CONSORCIO PARA LA GESTIÓN DE LOS RSU DE MÁLAGA (2.012-.....)	66
---	----

<u>Tabla de abreviaturas:</u>	
Convenio	Convenio Colectivo
AEPGRHU	Acuerdo Estable de Principios sobre gestión de RRHH
RRHH	Recursos Humanos
A.L.	Administración Local
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
RSU	Residuos Sólidos Urbanos
Consortio	Consortio Provincial de RSU de Málaga
EBEP	Estatuto Básico del Empleado Público
RPT	Relación de Puestos de Trabajo



CONSORCIO PROVINCIAL
DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS
• MÁLAGA •

RESUMEN EJECUTIVO.

I.- OBJETO DEL PRESENTE DOCUMENTO:

El presente documento pretende ser un resumen del Plan de Mejora de los servicios del Consorcio, realizado en el ámbito del I Curso Superior de RRHH en la A.L. organizado por el INAP, y, aunque es un trabajo de estudio permitido por los conocimientos adquiridos en el Curso y siguiendo sus directrices, tiene una vocación de utilidad hacia la mejora de los servicios públicos.

Al margen del propio curso, su finalidad es poner en conocimiento de la dirección del Consorcio de R.S.U. una propuesta técnica que parece idónea para apoyar en la gestión de los RRHH la mejora de los servicios. También debería servir para concienciar al personal del Consorcio sobre la trascendencia de su papel en una Administración Pública Local prestadora de servicios especializados. No es ni puede ser un documento vinculante en ninguno de sus aspectos, sino una guía que, de ser aceptada por los órganos de gobierno del Consorcio, podría llevar a un determinado modelo de gestión de RRHH que, además de ser posible y legal, pretende ser eficaz y eficiente en la prestación de esos servicios.

El presente informe ejecutivo se apoya en la documentación más detallada del plan de mejora y en los Anexos al mismo, y se realiza por el Secretario Interventor de los Consorcios de Diputación de Málaga, Licenciado en Derecho, con una experiencia en la administración local de más de 35 años, y más de cinco años en la Secretaria Intervención de los Consorcios del ámbito de la Diputación Provincial de Málaga (Consortios de Extinción de Incendios, de RSU, de Aguas, y para el Desarrollo de la Provincia de Málaga).

Dada la limitación de extensión exigida, hemos procurado entrar poco en los aspectos más académicos de las cuestiones, evitando en lo posible recurrir a la descripción exhaustiva y a los análisis teóricos de los instrumentos técnicos utilizados en el estudio.

La estructura lógica del Plan de Mejora es la siguiente:

- 1.- Se parte del análisis crítico global del Consorcio actual, especialmente en los aspectos relacionados con los RRHH.
- 2.- Se señalan los contenidos de la política y de la gestión de los RRHH en el Consorcio “deseable”.
- 3.- Se analiza y resalta el papel de un convenio colectivo adecuado a una Administración Pública como instrumento de mejora de la productividad y de modernización de la organización.
- 4.- Se redacta un convenio colectivo “ideal” para que sirva de guía y de canon de medida para los objetivos operativos.
- 5.- Tras señalar las oportunidades de la coyuntura actual, se hace un cuadro con objetivos operativos y el cronograma de tiempos.
- 6.- Finaliza señalando los indicadores adecuados para la valoración final del proyecto.

- 0 – 0 – 0 -

II.- PROBLEMAS A RESOLVER:

El Consorcio presta los servicios de tratamiento y de recogida selectiva a todos los entes municipales consorciados con una población superior a los 430.000 habitantes. También presta el servicio de recogida domiciliaria a 50 municipios y 1 E.L.A., con una población superior a 126.000 habitantes. Los entes consorciados son la Diputación de Málaga, 89 Municipios y 2 Entidades Locales Autónomas.

Nos encontramos con un Consorcio para la gestión de los RSU con más de diecisiete años de antigüedad en el que prácticamente todo su personal (algo más de 100 personas) tiene la condición de laboral temporal o indefinido no fijo, con unos Estatutos anticuados (de 1.993), sin un plan de acción que establezca unos criterios generales sobre la actividad y los objetivos a corto, medio y largo plazo, y en el que el único instrumento que se va actualizando de forma regular es el Convenio.

El marco jurídico y económico en el que se desarrollan las actividades lleva a mantener una situación de competencia permanente del Consorcio con las empresas privadas del sector, ya que los miembros del Consorcio tienen siempre la posibilidad de salirse y decidir libremente sobre la prestación de la mayoría de los servicios. Parece lógico que el coste y la calidad de los servicios sean los criterios fundamentales para que los Ayuntamientos permanezcan o no en el Consorcio; esto obliga, por una pura razón de supervivencia, a mejorar los aspectos productivos, mejorando la eficacia y la eficiencia para poder competir con el sector privado. En ese contexto, la política de RRHH alcanza un porcentaje muy alto de responsabilidad en los resultados.

Los problemas a resolver están referidos en última instancia a la mejora de la productividad en el Consorcio y a su apreciación por parte de los ciudadanos y de los entes consorciados; pero, de los diversos aspectos que afectan a la búsqueda de instrumentos de mejora de la eficacia, de la eficiencia y de la calidad en los servicios prestados, aquí nos centraremos en el potencial de la actitud positiva del personal ante su trabajo y ante los servicios.

Para conseguirlo buscamos una adecuada concienciación, organización y funcionamiento de los RRHH, de forma paralela y simultánea a la definición del plan estratégico para los próximos años y a la aprobación de unos nuevos Estatutos. El cauce elegido dentro de los RRHH para la resolución de los problemas planteados ha sido el convenio colectivo por el valor añadido que tiene la implicación positiva de todo el personal en la mejora de los servicios.

- 0 - 0 - 0 -

III.- OBJETIVOS.

Este Plan de Mejora pretende influir en toda la organización, aunque no es un plan esencialmente organizativo.

Su contenido implica y afecta en mayor o menor grado a todos los sectores clave del Consorcio: ciudadanos y entes consorciados, órganos de gobierno y dirección, y trabajadores. Por lo que, tanto la planificación como la estrategia, deben tenerlos muy en cuenta. Por ello a estos grupos los consideraremos como interesados principales, con independencia de que en cada aspecto del plan de mejora debamos graduar la intensidad de su interés y, también, tener en cuenta a otros interesados que pueden estar detrás de los grupos señalados o aparecer coyunturalmente (sindicatos, partidos políticos, asociaciones, colegios profesionales, etc.).

El objetivo final del Plan es influir en la ética subyacente a la cultura organizacional y en el clima laboral del Consorcio, desterrando o penalizando aquellas actitudes contrarias a la buena prestación del servicio público y tratando de hacer perdurar una organización que se considere necesaria y rentable en todos los aspectos para las Administraciones Locales que la forman, y para el personal que en ella trabaja.

No pretende ser un plan de mejora de estructuras organizativas, plazos y formas (aunque sean importantes e imprescindibles), sino un plan de mejora de contenidos y resultados (algunas veces inmateriales). Estas consideraciones obligan a detenerse en los contenidos y pautas de comportamientos del Consorcio ideal deseable antes de pasar a los procedimientos y estrategias propios de su implantación. Si existiera un Plan de Acción completo que recogiera las líneas de actuación en el campo de los RRHH sólo tendríamos que trasladarlo aquí o darlo por reproducido con las precisiones que fueran necesarias.

Los objetivos mediales son la consecución de un Acuerdo Estable de Principios para la Gestión de los RRHH y un Convenio Colectivo que incentiven la mejora de la productividad y de la calidad en estos servicios públicos.

- 0 - 0 - 0 -

IV.- IDEAS FUERZA:

Las ideas fuerza que mueven el cambio cultural propuesto son:

1.- El Consorcio compite directamente con otros proveedores (privados y públicos) de servicios semejantes y, por pura supervivencia, tiene que ser competitivo, parecerlo y poder demostrarlo a los ciudadanos y a los entes consorciados.

2.- Es para sus empleados públicos vital que el Consorcio sea una organización capaz de prestar servicios públicos eficaces, eficientes y de calidad, altamente productivos y útiles para los ciudadanos y los Ayuntamientos.

3.- La única forma en la que las organizaciones públicas pueden prestar servicios públicos operativos (sin el “manto protector” de la “autoritas” propia de los poderes públicos) con una productividad igual o mayor a la de las empresas privadas es haciendo a los empleados públicos coparticipes y corresponsables con los resultados de la prestación de los servicios, utilizando para ello las técnicas más adecuadas de selección, de formación, de implicación en los resultados de la organización, de control y de exigencia de responsabilidades individuales y colectivas.

4.- La “dirección de personas” en las Administraciones Públicas es una responsabilidad que, partiendo desde la autorreflexión del propio empleado público, se extiende a todo el tejido organizativo con especial responsabilidad en los puestos de jefaturas y de dirección.

5.- De los derechos y deberes en juego en la negociación colectiva pública, y de los principios rectores de los que traen causa, se debe aceptar:

- **que la Administración Pública como empresa debe cumplir escrupulosamente sus obligaciones con relación a los empleados públicos y respetarles y favorecer el disfrute de sus derechos,**
- **que los empleados públicos como trabajadores deben:**
 - **ajustar su actuación a los principios de lealtad y buena fe con la Administración en que prestan sus servicios.**
 - **actuar buscando la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos.**
 - **administrar los recursos públicos con austeridad, no utilizando los mismos en provecho propio.**

6.- El convenio colectivo no debe ser un instrumento de obtención de privilegios para los empleados públicos del Consorcio, ya que ello llevaría a la externalización de servicios o a su desaparición, sino un instrumento coherente con los objetivos del Consorcio.

7.- Es cierto que toda negociación supone inicialmente un conflicto o una lucha de intereses entre las partes, y en un Convenio para empleados

públicos no deja de ser así. Pero, mientras en la empresa privada el límite está teóricamente en la existencia de beneficios para la empresa, en la empresa pública no existe un límite tan fácilmente medible, por lo que la responsabilidad y la ecuanimidad de las partes en su actuación negociadora adquieren un valor absoluto, siendo indispensable el señalamiento de esos límites generales con carácter previo.

Para alcanzar esa delimitación del convenio desde la opción del convencimiento mutuo es muy adecuado averiguar y señalar la existencia de intereses comunes entre los empleados públicos y los intereses generales que contiene la administración para la que trabajan. Si partimos de esa opción, el Convenio en los empleados públicos alcanza su verdadero sentido y la negociación colectiva es, además de una forma de regular las condiciones de trabajo, un cauce de participación de los empleados públicos en la mejora de los servicios que se prestan.

- 0 - 0 - 0 -

V.- HITOS DE IMPLANTACIÓN:

Si, partiendo de los objetivos estratégicos de la organización y de los propios de la gestión de RRHH, llegamos a la gestión de los recursos y al control, las herramientas que utilicemos deben ser coherentes entre sí, tanto para evitar la ineficiencia como para interpretar adecuadamente sus informaciones.

En el caso del Consorcio, dado que sus actividades tienen un altísimo componente de actividades no burocráticas y unos procesos productivos semejantes a los de las empresas privadas de transporte y tratamiento de residuos, la línea conductora de la producción pasa por la realización de tareas, la configuración de puestos, la organización de grupos, la coordinación de grupos y servicios, el análisis y control de resultados, el tratamiento de la información y la retroalimentación del sistema.

En concreto para los RRHH, hay que conseguir que cuando se diseñan los instrumentos para su planificación estratégica, para su gestión y para su control, se tenga una visión conjunta y secuencial de todos ellos, asentándose los unos sobre los otros y apoyándose entre sí para potenciar sus fortalezas y minorar sus debilidades.

Una guía (que entendemos coherente) llevaría desde el análisis de puestos al análisis de tareas unipersonales y, después, al análisis de tareas compartidas y al de procesos de producción (en lo que afecte a RRHH); desde allí se podrían hacer: la RPT y la Plantilla de Personal, la estructuración de la carrera profesional, la evaluación del desempeño, el diseño retributivo, la selección, la formación, los sistemas de calidad, la gestión del cambio, los análisis de costes, la mejora de la presupuestación, el cuadro integral de mando y los sistemas de indicadores. Todas estas herramientas facilitarían enormemente las relaciones laborales, especialmente si conseguimos que en su planificación, diseño e implantación colaboren y se impliquen, además de la dirección, tanto el personal en su conjunto como sus representantes y sus sindicatos.

No es labor sencilla, pero si analizamos previa e internamente (mediante una matriz de intereses afectados) las estrategias a desarrollar en los aspectos relevantes de las relaciones con el personal, las posibilidades de éxito serán mayores y el fruto que se obtendrá merece todos los esfuerzos.

Centrándonos exclusivamente en el Plan de Mejora podemos señalar dos hitos que tendrían el carácter de estratégicos por dar sentido a su propia existencia:

- 1.- Conseguir un Acuerdo Estable de Principios sobre Gestión de RRHH.
- 2.- Conseguir un Convenio adecuado a los principios que se defienden en el Consorcio “deseable”.

Para alcanzar esos dos hitos se deben realizar diversas actividades, la cuales se indican a continuación como objetivos operativos:

		<u>OBJETIVOS OPERATIVOS</u>	
<u>AÑO</u>	<u>FECHAS</u>	<u>ACTUACIÓN</u>	<u>COSTE</u>
2010	Septiembre	Decisión formal de puesta en marcha del proyecto.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2010	Septiembre a octubre	Cubrir la plaza de graduado social vacante y dotada,	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2010/ 2011	Septiembre a abril	Realización de todos los procesos selectivos de consolidación de empleo temporal comprometidos en el Convenio 2008/2011.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2010	Noviembre a diciembre	Debatir en los órganos de gobierno el Plan de Mejora y definir un texto de trabajo para plantearse al personal y/o a sus representantes.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Enero	Realizar acercamientos informales a los representantes del personal y de los sindicatos con presencia en el Consorcio para evaluar una impresión previa.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Enero a febrero	Contratar y tener un estudio comparativo sobre relación calidad/precio, salarios y productividad entre el Consorcio y otros proveedores de servicios semejantes.	7.000 €
2011	Enero	Negociar con los representantes el contenido del documento para sacar del Plan de Acción un AEPGRHU.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Enero	Negociar con los representantes del personal un acuerdo para la colaboración en la realización del análisis de puestos de trabajo, tareas y procesos de producción.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Febrero	Contratar la realización de los trabajos de Análisis de Puestos de Trabajo, procesos de producción y, si fuera posible, de tareas.	24.000 €
2011	1ª quincena de marzo	Contratar la realización de un programa informático para gestionar la plantilla y la RPT.	12.000 €
2011	Abril	Iniciar la negociación con los representantes del personal de una nueva estructura retributiva.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Mayo a agosto	Paréntesis a nivel de negociaciones por las elecciones locales hasta la elección de los nuevos equipos de gobierno.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	2ª quincena de abril	Puesta en marcha del programa informático para gestionar la plantilla y la RPT.	COSTE INCLUIDO EN ACCIÓN 9
2011	Septiembre	Realización y aprobación de la RPT.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Septiembre	Realización y aprobación de la RPT.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Septiembre noviembre	Negociación del Convenio para 2.012-(2015, si fuera posible) y siguientes en el marco del AEPGRHU.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Diciembre	Firma del nuevo Convenio.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2012	1/1/2.012	Entrada en vigor del nuevo Convenio.	SIN COSTE DIRECTO PARA EL PLAN
2012	Enero a febrero	Realización de un Informe final del plan sobre el grado de desviación en el cumplimiento de objetivos y sus causas.	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2013	Enero	Realización de una encuesta de satisfacción y conocimiento sobre el Convenio.	6.000 €
2014	Enero	Realización de una encuesta de satisfacción y conocimiento sobre el Convenio.	6.000 €
Estimación coste trabajos extraordinarios ocasionados por el Plan de Mejora			15.000 €
COSTE TOTAL DIRECTO DEL PLAN			63.000 €

- O - O - O -

VI.- CONCLUSIONES.

La política y la gestión de RRHH no pueden responder a principios propios y condicionar el objetivo final del Consorcio, sino que deben ser coherentes con los objetivos generales de éste y ser un instrumento eficaz para su consecución. Sin esa premisa el Convenio en una Administración Pública se puede convertir en un instrumento de presión para obtener ventajas individuales o colectivas a costa del erario público. Si la vía del convenio se utiliza sólo con ese fin espurio, los resultados previsibles a medio plazo llevarán a la externalización de los servicios.

Por el contrario, si se utiliza adecuadamente el Convenio, en el Consorcio nos encontraremos con un instrumento que obliga a la reflexión sobre los servicios y su forma de prestación, y a la negociación, cada cierto tiempo y de forma obligatoria para las partes. Esto le da un enorme potencial como instrumento planificador, regulador del cambio y de la mejora no solo en las condiciones de trabajo, sino de los propios servicios.

Pero para que eso sea así es imprescindible hacer propias de la “cultura profunda” del Consorcio, en todos sus niveles de responsabilidades, tres ideas: la ética del servicio público, la competitividad real con las empresas privadas y públicas del sector y la consideración de los RRHH como esenciales para la existencia del propio Consorcio. La manifestación de esas tres ideas en el Convenio permitirá que éste se convierta en dinamizador de la propia actividad consorcial y servirá de moderador en la actividad sindical puramente reivindicativa y cortoplacista.

Con los contenidos del Convenio deseable y los criterios de funcionamiento y de gestión de los RRHH propuestos, la conexión entre el Convenio y la mejora y modernización de los servicios públicos que presta el Consorcio quedaría arraigada todos los años y obligaría a la dirección del Consorcio a trabajar con los instrumentos de la planificación y de la evaluación y control, o, lo que es lo mismo, el funcionamiento del Consorcio entraría en un proceso de mejora continua de los servicios.

- o - o - o -

Málaga 2.010.





1.- INTRODUCCIÓN

I: ¿Qué sentido tiene la actividad del Consorcio de RSU de Málaga?

“Todas las personas tienen derecho a vivir en un medio ambiente equilibrado, sostenible y saludable, así como a disfrutar de los recursos naturales, del entorno y el paisaje en condiciones de igualdad, debiendo hacer un uso responsable del mismo para evitar su deterioro y conservarlo para las generaciones futuras, de acuerdo con lo que determinen las leyes.” (Artº 28.1 del Estatuto de Autonomía para Andalucía).

“El desarrollo sostenible es hoy el nuevo referente o paradigma que debe centrar los esfuerzos de la sociedad del siglo XXI. Debe concebirse como un proceso de cambio y transición capaz de generar las transformaciones estructurales necesarias para adaptar nuestro sistema económico y social a los límites que impone la naturaleza y la calidad de vida de las personas.

Concretar la búsqueda de la sostenibilidad en acciones de los gobiernos y en decisiones individuales de los ciudadanos en el día a día requiere aceptar una premisa ética, es necesario cambiar las relaciones humanas a escala planetaria, al mismo tiempo que definimos nuevas formas de producción, consumo y distribución para garantizar la perdurabilidad de nuestro planeta.

Este reto sólo puede alcanzarse mediante una acción coordinada de responsabilidad compartida. En la misma, deben participar los ciudadanos y los agentes económicos mediante su elección diaria del tipo de consumo, producción, empleo o transporte que va a formar parte de sus actividades habituales. Asimismo, los poderes públicos deben impulsar, a través de todas las medidas a su alcance, el marco y las condiciones adecuadas para avanzar en una cultura de eficiencia en el uso y consumo de los recursos naturales.”

Sirvan estos párrafos del Estatuto de Autonomía para Andalucía y de la introducción de la Ley 7/2007, de 9 de julio, de Calidad Ambiental de Andalucía para transmitir el marco de comprensión y el sentido de la actividad que debe desarrollar el Consorcio para la gestión de los RSU de Málaga (en adelante el Consorcio). Siendo su objetivo último que se garantice a todos los ciudadanos de los municipios consorciados que los servicios que se presten por el Consorcio a demanda de sus Ayuntamientos se prestarán de forma eficiente, siguiendo los principios de eficacia, proximidad y coordinación entre las Administraciones responsables y que en ellos se velará por la utilización racional de todos los recursos naturales, con el fin de proteger y mejorar la calidad de la vida y defender y restaurar el medio ambiente, apoyándose en la indispensable solidaridad colectiva (artº 45.2 de la Constitución Española de 1.978).

Es precisamente esa consideración a los servicios medioambientales como actividad solidaria, en beneficio inicial de la naturaleza y final de la comunidad humana, el que inspira el presente plan de mejora, en el cual se tiene como constante que es el ciudadano el verdadero protagonista del servicio, y que todos los que estamos dentro de la Administración Pública que lo presta estamos para

“servir con objetividad a los intereses generales” debiendo llevar a su más alta consideración la función y el empleo públicos.

Por ello los RRHH son el segundo protagonista de los servicios, y el único capaz de darles contenido. Por muy buenas que sean las organizaciones y por muchos medios de que se disponga, es al final el esfuerzo común y el buen sentido de las personas individualmente consideradas lo que permite el éxito de los equipos. Esta afirmación de carácter general tiene aún más sentido en el caso de los empleados públicos, a los que cabe exigir un plus de convicción y de entrega en su trabajo al servicio público. Y en el caso de los servicios públicos medioambientales la idea de que su papel es clave en la salubridad de las personas y de las comunidades, y en la mejor conservación del medio natural, tiene que impregnar los planes de mejora de este tipo de organizaciones.

II: ¿Para qué hacer este Plan de Mejora?

El presente documento pretende ser un Plan de Mejora que tenga en cuenta la integridad del Consorcio, si bien se centrará en la gestión de RRHH, la negociación colectiva, el convenio y su repercusión como elemento dinamizador y de mejora de los servicios del Consorcio para la Gestión de los RSU de Málaga del ámbito de influencia de la Diputación Provincial de Málaga. Está realizado en el ámbito del I Curso Superior de RRHH en la A.L. organizado por el INAP, y, aunque es un trabajo de estudio permitido en gran parte por los conocimientos adquiridos en el Curso y siguiendo sus directrices, tiene una vocación de utilidad hacia la mejora de los servicios públicos.

Al margen del propio curso, su finalidad directa es poner en conocimiento de los órganos de Gobierno del Consorcio de RSU, de la Diputación Provincial de Málaga y del resto de Ayuntamientos y Entidades Locales Autónomas consorciados, una propuesta técnica que parece la más idónea para apoyar en la gestión de los RRHH la mejora de los servicios.

Este Plan de Mejora en materia de RRHH se redacta de forma paralela a la realización otros documentos con los que interactúa íntimamente: el Plan de Acción del Consorcio de RSU para el periodo 2010/2013 y los nuevos Estatutos del Consorcio. Ambos documentos han contado con la participación de las instituciones y agentes afectados y con una recogida de datos común que sirve para toda la planificación. Igualmente, coincide con el desarrollo del Convenio del Consorcio para el periodo 2008-2011, el cual ya contiene el germen de este Plan: la utilización del Convenio como instrumento de mejora de los servicios.

Una característica específica del estudio es que se ciñe al Convenio como instrumento de cambio dado que el Consorcio tiene todo su personal como personal laboral, a excepción de quien ejerce las funciones reservadas para Habilitados Estatales.

No es ni puede ser un documento vinculante para el futuro en ninguno de sus aspectos, sino una guía que, de ser aceptada por los distintos entes locales

participantes en el proyecto y por los órganos de gobierno del Consorcio, podría llevar a un determinado modelo de gestión de RRHH que, además de ser posible y legal, pretende ser eficaz y eficiente en la prestación de esos servicios.

El presente estudio se apoya en los datos obtenidos del propio Consorcio de R.S.U. de Málaga, y pretende introducir en la política de RRHH los principios que al efecto emanan de la Constitución Española de 1.978 y del EBEP, desde la profunda convicción de que son los fundamentos esenciales para que se puedan prestar servicios operativos desde las administraciones públicas, incluso en competencia con las empresas privadas o mixtas. Con independencia de su concreción al Consorcio de RSU de Málaga, creemos que las líneas generales que se señalan para la gestión de los RRHH en las Administraciones Públicas pueden hacerse extensivas tanto a personal laboral como a personal funcionario, utilizando en unos casos los Convenios Colectivos y en otros el Acuerdo Marco o las potestades organizativas y de dirección.

III: ¿Quiénes hacen este Plan de Mejora?

El Plan de Mejora se realiza por Rafael Luis Tamayo Bonilla, Secretario Interventor de los Consorcios de Diputación de Málaga, Licenciado en Derecho, con una experiencia en la A.L. de más de 30 años, y más de cinco años en la Secretaria Intervención de los Consorcios del ámbito de la Diputación Provincial de Málaga (Consorcios Comarcales y Provincial de Extinción de Incendios, Consorcio de RSU, Consorcio de Aguas, Consorcio para el Desarrollo). Ha participado como ponente en Cursos sobre Consorcios de Extinción de Incendios y Medioambientales, y es alumno de la I Edición del Curso Superior de RRHH para la A.L. organizado por el INAP.

Para la estructura del Plan de Mejora y la organización de sus contenidos se ha seguido la experta **Tutoría de Xavier Boltaina Bosch**, Director de RRHH del Organismo de Gestión Tributaria de la Diputación de Barcelona, Profesor de Derecho Administrativo de la Universidad de Barcelona y de Función Pública de la Escuela de Administración Pública de Cataluña, al que expresamos nuestro agradecimiento.

Dado que existe una limitación al tamaño del estudio, hemos procurado entrar poco en los aspectos más académicos de las cuestiones, evitando en lo posible recurrir a la descripción exhaustiva y a los análisis teóricos de los instrumentos técnicos utilizados. No obstante debemos dejar constancia del seguimiento doctrinal de los trabajos de los profesores Salvador Parrado Díez, acerca de la estructura de los planes de mejora y de la planificación estratégica, y Carles Ramió Matas en cuanto a las estrategias para el cambio y la mejora en las Administraciones Públicas. Igualmente el trabajo es deudor del INAP y de los/las profesores/as¹ y compañeros/as del I Curso Superior de RRHH para la A.L. y del VI Curso Superior de Dirección Pública Local, a todos los cuales extendemos nuestro agradecimiento.

¹ Especialmente los citados en las notas al pie y en la bibliografía.

IV: La idea fuerza del Plan de Mejora.

En el Plan de Mejora se indican los Valores que deben inspirar al personal del Consorcio para la Gestión de los RSU de Málaga, señalando los principios que han de guiar la actuación de todas las personas dentro de ésta organización y que son:

C	Competitividad	C	Consortio
P	Profesionalidad	P	Provincial
G	Garantía	G	Gestión
R	Resultados (eficacia y eficiencia)	R	Residuos
S	Sostenibilidad	S	Sólidos
U	Utilidad	U	Urbanos
M	Modernidad	M	Málaga

Avanzando una intuición producto de la experiencia, y que deberemos corroborar con resultados mensurables, parece que **la única forma en la que las organizaciones públicas pueden prestar servicios públicos operativos (sin el “manto protector” de la “autoritas” propia de los poderes públicos) con una productividad igual o mayor a la de las empresas privadas es haciendo a los empleados públicos coparticipes y corresponsables con los resultados de la prestación de los servicios, utilizando para ello las técnicas más adecuadas de selección, de formación, de implicación en los resultados de la organización, de control y de exigencia de responsabilidades individuales y colectivas.** Aunque para ello se deban adoptar y adaptar técnicas procedentes del mundo económico privado, sin aires de superioridad y sin complejos.

Las mayores dificultades para conseguir esa implicación de los empleados públicos parten de tres factores que confluyen en este tipo de organizaciones y que hay que superar con visión de futuro y con un conocimiento profundo del valor de lo público bien hecho:

- a) La difícil concreción, visualización y control de los objetivos de las organizaciones públicas.
- b) La dicotomía de intereses aparentes y ocultos de los dirigentes políticos y no políticos de las organizaciones públicas.
- c) La carencia de una praxis de dirección pública local suficientemente protectora de sus integrantes para que sea capaz de separar entre los objetivos legítimos de la organización y los que pudieran ser extraños (cuando no espurios) a la propia organización.

No obstante, desde la conciencia de las dificultades, cabe la creación de equipos y la planificación de proyectos que ayuden a superarlas. Tal y como dice la introducción del EBEP “... *la condición de empleado público no sólo comporta derechos, sino también una especial responsabilidad y obligaciones para con los ciudadanos, la propia Administración y las necesidades del servicio. Este, el servicio público, se asienta sobre un conjunto de valores propios, sobre una específica “cultura” de lo público que, lejos de ser incompatible con las demandas*

de mayor eficiencia y productividad, es preciso mantener y tutelar, hoy como ayer.”

Con estas ideas, y con los mismos principios que ilustran la acción del Consorcio, es con lo que se redacta el presente Plan de Mejora que esperamos y deseamos sea útil a los ciudadanos cada vez que demanden estos servicios y reciban una atención eficaz, eficiente y medioambientalmente sostenible.

- 0 – 0 – 0 -



CONSORCIO PROVINCIAL
DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS
• MÁLAGA •

2.- DIAGNÓSTICO

2.1. SITUACIÓN ACTUAL:

La Provincia de Málaga cuenta en la actualidad con 101 municipios, de los cuales 89, y dos Entidades Locales Autónomas, están consorciados en el Consorcio de R.S.U., 11 están en la Mancomunidad de Municipios de la Costa del Sol Occidental y 1 (Málaga capital) no se incluye en ninguno de los otros dos entes asociativos.

Los servicios que se pueden prestar en materia de residuos son múltiples, pero los más voluminosos hacen referencia esencialmente al tratamiento y a la recogida.

La recogida se presta de diversas formas: por servicio propio de los Municipios, por contratación a empresas privadas, por empresas mixtas, y consorciando o mancomunando los servicios, para a su vez, que se presten con servicios propios, empresas públicas o mixtas, o contrataciones a empresas privadas.

El tratamiento, por su propia naturaleza técnica exige de instalaciones costosas, por lo que las mismas pertenecen normalmente a las administraciones públicas, si bien su gestión se lleva de distintas formas: el Ayuntamiento de Málaga tiene una empresa mixta, la Mancomunidad contrata a una empresa privada la gestión de sus centros y el Consorcio las gestiona de forma directa.

El Consorcio presta los servicios de tratamiento y de recogida selectiva a todos los entes municipales consorciados con una población superior a los 430.000 habitantes. También presta el servicio de recogida domiciliaria a 50 municipios y 1 E.L. Autónoma, con una población superior a 126.000 habitantes.

Describiremos brevemente distintos aspectos del Consorcio que se relacionan con el Plan de Mejora para poder comprenderlo.

2.1.2. Situación actual: la organización:

2.1.3.2. De los RRHH.

La plantilla del Consorcio a fecha actual es la siguiente:

<u>Nº</u>	<u>Plazas</u>	<u>Observaciones</u>
	<u>PERSONAL FUNCIONARIO</u>	
1	Secretario Interventor	Incluida en Agrupación con Comisión de servicios.
1	Graduado Social	Vacante
	<u>PERSONAL LABORAL</u>	
1	Jefe Explotación	

1	Técnico Director Técnico de Servicios Medio Ambientales	
1	Técnico de Administración General Económico Contable	
1	Oficial Administrativo	
3	Administrativo	
2	Capataz Provincial	
2	Jefe de Grupo	
1	Técnico de grado medio	
2	Mecánico/Mecánico Jefe	
4	Oficial Mantenimiento	
3	Ayudante Recogida	
44	Conductores Ayudantes	
29	Conductores Maquinistas	
6	Peones Especializados	
	<u>PERSONAL DIRECTIVO</u>	
1	Gerente	Contrato laboral./Alta dirección
102		

2.1.5. Situación actual: del marco jurídico de las relaciones laborales en el Consorcio.

Al ser el Consorcio una Administración Pública sometida al derecho público local la legislación específica aplicable en materia de personal parte de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del EBEP, y el resto de la normativa de las Administraciones Públicas Locales.

En ese contexto jurídico debemos resaltar tres aspectos:

1.- El EBEP establece unos derechos individuales (artículo 14), unos deberes (artículo 52), y unos principios éticos y de conducta (artículos 53 y 54) que son comunes a todos los empleados públicos, y que, junto a los principios rectores del acceso al empleo público (artículo 55) constituyen el núcleo central de la política de RRHH de todas las Administraciones Públicas en España, y que, por tanto, deben ser tenidas en cuenta de forma omnipresente en el Plan de Mejora y en la actividad diaria del Consorcio.

2.- Al tener la práctica totalidad del personal del Consorcio la condición de personal laboral, hay que aplicar la legislación laboral común en lo no dispuesto por el EBEP; ello nos lleva esencialmente a aplicar el Estatuto de los Trabajadores, el cual plantea un escenario en el que, para concretar las condiciones de empleo, la negociación colectiva y, por tanto, el Convenio, adquieren una importancia capital. Su regulación viene contenida fundamentalmente en los artículos 84 al 91 del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 marzo 1995, que aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

3.- En cumplimiento de esa normativa se negoció un Convenio de empresa para el periodo 2.008/2.011 que es la base jurídica convencional que regula actualmente las relaciones laborales en el Consorcio y que ya explicita cuestiones señaladas en el EBEP, especialmente en materia de derechos y obligaciones de los empleados públicos del Consorcio.

2.1.6.- Análisis crítico de la organización actual.

2.1.6.1. Consideraciones generales sobre toda la organización:

De acuerdo con la Teoría de la Organización una organización agrupa las siguientes dimensiones fundamentales:

- Entorno.
- Objetivos.
- Estructura administrativa.
- RRHH.
- Recursos tecnológicos, financieros y materiales.
- Procesos.

Si todas esas dimensiones no son tenidas en cuenta, no existen o están en una inadecuada interrelación, lo normal es que el desempeño de las actividades encomendadas a esa organización resulte difícil si no imposible.

Además, en el caso de las organizaciones públicas, hay que tener en cuenta otros dos ámbitos que siempre están presentes en ellas: el ámbito político-cultural y el ámbito de control, cambio y mejora de la organización.

En el caso del Consorcio, todas sus dimensiones están influidas por el contenido de sus Estatutos, redactados en 1.993 y que han quedado obsoletos; incluso, determinados aspectos de carácter legal han devenido en inaplicables o en ilegales.

En los Estatutos, los aspectos menos favorables a una buena organización vienen de la mano de las numerosas indefiniciones de su contenido que no se han desarrollado por otras vías y que llevan a una organización hasta cierto punto esclerotizada por no tener un horizonte de objetivos claro e ilusionante.

Desde el punto de vista de los recursos tecnológicos existe un retraso considerable dado que no se dispone de un programa informático de gestión ni de personal ni de los servicios, lo cual lleva a algunas ineficacias y a numerosas ineficiencias.

En materia de procesos no existen protocolos de actuaciones establecidos ni para las actividades ordinarias ni para las extraordinarias, lo que indica una dependencia de los criterios personales para las actividades.

No debemos olvidar que el objeto último del Consorcio como Administración Pública Local es la prestación de servicios a los ciudadanos y a los entes locales Consorciados y que, en consecuencia, las relaciones con ellos deben cuidarse con esmero, ser interactivas y tenerse en cuenta con especial importancia en todos los aspectos del Consorcio. Sin embargo no existe referencia a ese espíritu inspirador ni en los Estatutos del Consorcio ni en el diseño de la propia organización.

2.1.6.2. De los órganos de Gobierno:

El artº 11 de los Estatutos establece que *“La Junta General estará constituida por el Pleno de la Diputación Provincial, y un miembro de cada uno de los Ayuntamientos consorciados”*. Si hay más de 30 Diputados Provinciales y 91 Entes Locales a los que se prestan servicios, ya tenemos una Junta General con más de ciento veinte personas con múltiples responsabilidades cada una de ellas fuera del Consorcio.

El Presidente nato del Consorcio es el Presidente de la Diputación Provincial o Diputado en quien delegue y el Consejo de Administración está formado por diez personas, todas ellas Diputados Provinciales o Concejales de los Ayuntamientos consorciados.

De ello se derivan dos consecuencias:

- Una negativa: las posibilidades de dedicación y profundización en los asuntos que interesan al Consorcio es escasa.
- Una positiva: el apoyo teórico con que pueden contar los acuerdos adoptados es muy amplio y también las posibilidades de dar a conocer posiciones contrarias.

Además, está establecido un quórum de dos tercios para la válida celebración de sesiones de Consejo de Administración, el cuál es de difícil consecución (siete de diez).

Esta tipología de órganos de gobierno obliga a que su actuación sea fundamentalmente política y de supervisión, lo cual obligaría a utilizar técnicas modernas de planificación y dirección que no siempre están a su alcance.

2.1.6.3. De las funciones directivas:

El artº 25 de los Estatutos califica como directivos los puestos de Gerencia y de Secretaría. No obstante, la asignación de funciones que hace en su contenido deja claro que solo la Gerencia tiene tal carácter ya que a la Secretaría se le asignan solamente las funciones reservadas por la legislación de Régimen Local a los Habilitados de Carácter Estatal.

Las funciones asignadas a la Gerencia no tienen bien definida la fisonomía de las características propias del personal directivo que figuran en el EBEP, por lo que sería conveniente su concreción.

Existe una incongruencia entre la asignación estatutaria de la función de intervención a la Gerencia y su reserva legal para Habilitados. Esta incongruencia se salvó a partir del año 2.006 a través del Reglamento de Régimen Interior, si bien continúa figurando en los Estatutos.

A partir de 2.008 se ha comenzado a utilizar la técnica de definición de objetivos, pero tan solo para el puesto de Gerencia y de una forma bastante simplista.

2.1.6.4. De los servicios operativos:

Aparte de la Gerencia, la Jefatura de Explotación, dos Capataces Provinciales, y un Jefe de Grupo, son la única estructura de dirección que hay en unos servicios operativos con más de noventa trabajadores diseminados en toda la Provincia, con servicios en más de ochenta municipios y con nueve instalaciones en nueve municipios distintos.

Además, hay instalaciones complejas que contienen dentro de ellas actividades y maquinarias muy diversas, y servicios que manejan grandes vehículos que trabajan tanto de día como de noche.

Los medios de comunicación directos entre la dirección y el personal se reducen a los Capataces y al personal de transferencias a través de nueve teléfonos móviles y a los teléfonos fijos en las plantas (menos una que no tiene). No existe un sistema automático de control de personal.

Si comparamos las funciones a desarrollar y los distintos escenarios en que se prestan, podemos afirmar que tanto la estructura tecnológica como la red de mandos intermedios de la organización son insuficientes.

Algunos de los servicios propios del Consorcio aparecen como algo más caros que los servicios prestados a través de empresas (especialmente las transferencias de RSU). En cambio en los prestados por las empresas el grado de satisfacción de los receptores de los servicios (los Ayuntamientos y los ciudadanos) en determinados servicios es inferior al de los prestados directamente por el Consorcio (especialmente en la recogida selectiva de papel cartón).

2.1.6.6. De los servicios administrativos:

En los servicios administrativos existe una distribución formal de trabajos entre el personal si bien no hay una dirección única de la actividad administrativa y se observan algunas ineficiencias por ello.

La actividad económica del Consorcio se suele hacer primero por unos modelos no iguales a los contables y después se pasa a los contables, lo que origina un mayor trabajo que podría ser evitado.

No hay un programa informático integrador que pudiera dar uniformidad a la actividad, ni protocolos de actuación en los procesos.

Los datos que existen en los ordenadores no responden a un sistema de archivo compartido coherente con las necesidades de los distintos servicios, lo que ocasiona algunas duplicidades de trabajos.

Existe suficiente material ofimático. Además se aprovechan los servicios informáticos y de comunicaciones de la Diputación Provincial.

El control de los contratos y del personal se realiza por procedimientos no automatizados informáticamente, lo que obliga a un arduo trabajo de grabación en programas de Office (sobre todo en documentos de Excel).

El personal que inicialmente ya era escaso, se hace insuficiente desde que se han asignado nuevos servicios al Consorcio.

La utilización de la asesoría externa que confecciona las nóminas y los seguros sociales supone no aprovechar los programas que facilita gratuitamente la Diputación Provincial y, en parte, duplica el trabajo administrativo.

La separación teórica existente entre las funciones de Secretaría Intervención y la actividad administrativa y económica del Consorcio conlleva una indefinición organizativa que perjudica la eficacia y la eficiencia.

- 0 - 0 - 0 - 0 - 0 - 0 -

2.2. PROBLEMAS A RESOLVER CON CARÁCTER GENERAL EN EL CONSORCIO.

Del análisis realizado de la situación actual de los servicios cabe concluir que las principales carencias a resolver sobre el Consorcio son las siguientes:

- a) Con relación directa a los ciudadanos usuarios de los servicios:
 - 1.- La inexistencia de unos estándares mínimos homogéneos en la calidad de los servicios.
 - 2.- La carencia de información adecuada y suficiente sobre los servicios.
- b) Con relación a los Ayuntamientos:
 - 1.- La inexistencia de unos estándares mínimos homogéneos en la calidad de los servicios.

- 2.- La carencia de información adecuada y suficiente sobre los servicios.
- 3.- La inexistencia de servicios demandados por los Ayuntamientos.

c) Con relación a la propia organización:

- 1.- La inexistencia de unos Estatutos y otras normas o acuerdos que permitan:
 - La concreción de las competencias y de los fines que debe cubrir el Consorcio.
 - La determinación y el establecimiento de los servicios a prestar.
 - La fijación del tiempo mínimo que se quiere establecer para la permanencia de los Ayuntamientos en los Servicios.
 - Señalar los compromisos que la Diputación Provincial y los Ayuntamientos están dispuestos a adquirir para el buen funcionamiento del Consorcio.
- 2.- La escasa utilización de los medios propios de las nuevas tecnologías de la Información y de las comunicaciones.
- 3.- La inexistencia de una programación adecuada técnica y económica que permita la reposición de los equipamientos, vehículos y maquinarias.
- 4.- La necesidad de hacer del Consorcio una organización adecuada a sus funciones y contenidos y a la realidad social, política, económica y geográfica del territorio en el que deben prestarse los servicios.
- 5.- La falta de productividad y, por tanto, la escasa competitividad, de algunos servicios.

2.3. PROBLEMAS A RESOLVER EN EL CONSORCIO CON EL PRESENTE PLAN DE MEJORA.

Parece evidente tras el análisis crítico de la situación actual que es necesaria la realización de un Plan de Acción a medio y largo plazo y la modificación profunda de los Estatutos del Consorcio. Ambas actuaciones están en marcha:

- El Plan de Acción 2010-2014 del Consorcio se encuentra en fase muy avanzada de redacción.
- Los nuevos Estatutos del Consorcio están redactados y en fase de tramitación.

Aquí los tendremos en cuenta en lo referente a aquellos principios inspiradores que necesariamente deben ser comunes, pero no pueden utilizarse como instrumentos normativos ni constituyen el objeto del presente plan de mejora.

Así pues, nos encontramos con un Consorcio para la gestión de los RSU con más de diecisiete años de antigüedad en el que prácticamente todo su personal tiene la condición de laboral indefinido no fijo, con unos Estatutos anticuados, sin un plan de acción que establezca unos criterios generales sobre la actividad y los objetivos a corto, medio y largo plazo, y en el que el único instrumento que se va actualizando de forma periódica es el Convenio.

El marco jurídico y económico en el que se desarrollan las actividades lleva a mantener una situación de competencia permanente del Consorcio con las empresas privadas del sector, ya que los miembros del Consorcio (fundamentalmente los Ayuntamientos) tienen siempre la posibilidad de salirse del Consorcio y contratar directamente la prestación de la mayoría de los servicios que presta aquel. Parece evidente que el coste y la calidad de los servicios son los criterios fundamentales para que los Ayuntamientos permanezcan o no en el Consorcio. Y esto obliga por una pura razón de supervivencia a mejorar los aspectos productivos, mejorando la eficacia y la eficiencia para poder competir con el sector privado.

En ese contexto, la política de RRHH alcanza un porcentaje muy alto de responsabilidad en la consecución de esos objetivos.

Con independencia de que sea imprescindible la realización de un Plan de Acción y de unos nuevos Estatutos, así como mejorar las técnicas de dirección, no podemos perder la posibilidad de utilizar el Convenio como instrumento de dinamización de la organización y de mejora de unos servicios públicos que cada vez tienen mayor repercusión medioambiental y social como son la recogida, el transporte y el tratamiento de R.S.U..

En resumen el problema a resolver es el aumento de la eficacia, de la eficiencia y de la calidad de los servicios que presta el Consorcio y de su apreciación por parte de los ciudadanos y de los entes consorciados, a través, fundamentalmente, de una adecuada concienciación, organización y funcionamiento de los RRHH, de forma paralela y simultánea a la definición del plan estratégico de acción para los próximos años.

2.4. LA COYUNTURA ACTUAL.

Lo ideal sería tener el plan de acción y los objetivos generales del Consorcio definidos en un documento con carácter previo, pero ni las circunstancias económicas generales, ni los periodos electorales, ni la propia periodicidad temporal del Convenio, permiten retrasar su aprovechamiento como instrumento de cambio y mejora.

Teniendo en cuenta que al actual Convenio finaliza su vigencia el 31 de diciembre de 2.011 y que su Disposición Adicional Única establece que *“En el primer semestre del último año de vigencia del convenio el Consorcio presentará al Comité de Empresa un estudio de reestructuración de los conceptos retributivos y, a través de la Comisión Paritaria, se preparará una propuesta para incluir en las negociaciones del siguiente Convenio”*, se hace muy conveniente aprovechar la actual coyuntura para plantear el Plan de Mejora de la gestión de los RRHH del Consorcio utilizando para ello, entre otros medios y con especial relevancia, la negociación colectiva y el propio Convenio.

Todos los aspectos antes reseñados no tendrían sentido si no se contara con un equipo de gobierno y de dirección que es copartícipe e incentivador del propio plan de mejora y, además, se cuenta con la colaboración y la comprensión de la representación unitaria del personal y de los representantes sindicales y, con independencia de la repercusión que podrían tener en su implantación las elecciones locales previstas para mayo de 2.011, su inicio podría generar una dinámica que difícilmente se podría abandonar sin grave perjuicio para los servicios públicos que debe prestar el Consorcio y para su propia existencia.

- 0 - 0 - 0 - 0 - 0 - 0 -



CONSORCIO PROVINCIAL
DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS
• MÁLAGA •

3.- PROPUESTA DE MEJORA

De la finalidad y actividad del Consorcio y de sus Estatutos podemos inferir que hay tres núcleos clave para el funcionamiento de los servicios que se prestan:

- 1) Los entes consorciados y los ciudadanos.
- 2) El gobierno y la dirección.
- 3) El personal.

Ya hemos visto con anterioridad que son necesarias mejoras en el Consorcio para clarificar el campo de actuación y las reglas de funcionamiento, pero eso se debe hacer a través de los Estatutos y del Plan de Acción del Consorcio, no es objeto del presente plan de mejora, aunque se tengan en cuenta y se esbocen como parte integrante del propio plan.

La propuesta de mejora se dirige al conjunto de la organización, a través de la política de RRHH, con especial hincapié en la utilización del Convenio como instrumento inserto en uno de los tres núcleos clave para el funcionamiento de los servicios: el personal.

Es un plan de mejora que influiría en toda la organización, aunque no es un plan esencialmente organizativo. Su contenido implica y afecta en mayor o menor grado a todos los núcleos clave del Consorcio, por lo que tanto la planificación como la estrategia deben tenerlos muy en cuenta. Por ello a estos grupos los consideraremos como interesados principales, con independencia de que en cada aspecto del plan de mejora debamos graduar la intensidad de su interés y, también, tener en cuenta a otros interesados que pueden estar detrás de los grupos señalados o aparecer coyunturalmente (sindicatos, partidos políticos, asociaciones, colegios profesionales, etc.).

El plan de mejora pretende especialmente influir en la ética subyacente a la cultura organizacional y en el clima laboral del Consorcio, desterrando o penalizando aquellas actitudes contrarias a la buena prestación del servicio público y tratando de hacer perdurar una organización que se considere necesaria y rentable en todos los aspectos para las Administraciones Locales que la forman, y para el personal que en ella trabaja. No pretende ser un plan de mejora de estructuras organizativas, plazos y formas (aunque sean importantes e imprescindibles), sino un plan de mejora de contenidos y resultados. Estas consideraciones obligan a detenerse en los contenidos y funcionamientos del Consorcio ideal deseable antes de pasar a los procedimientos y estrategias propios de su implantación. Si existiera un Plan de Acción completo que recogiera las líneas de actuación en el campo de los RRHH sólo tendríamos que trasladarlo aquí o darlo por reproducido con las precisiones que fueran necesarias.

En ese marco, y tras una exposición sobre la organización deseable (objetivo último de todos los planes de mejora), la Visión, la Misión, los Valores, y las líneas y los objetivos estratégicos de todo el Consorcio, nos centraremos en la gestión de los RRHH, en la negociación colectiva y en su relación con los objetivos del Consorcio; finalmente definiremos las líneas y los objetivos estratégicos del plan de mejora. Ya en la sección correspondiente a Implantación y evaluación retomaremos los objetivos operativos para su concreción, definiendo en términos materiales, económicos y temporales sus contenidos.

3.1. LA ORGANIZACIÓN DESEABLE (EL CONSORCIO DE R.S.U. “IDEAL”):

3.1.1. El enfoque hacia los ciudadanos de toda la organización.

El Consorcio es una Administración Pública. Esta afirmación evidente se trae a colación para recordar el contenido del artículo 103.1 de la Constitución Española de 1.978 que establece que “La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación con sometimiento pleno a la ley y al Derecho.” El servicio objetivo a los intereses generales debe entenderse en los términos interpretativos contenidos en los Principios Constitucionales del artículo 9 de la Constitución y en el respeto de los Derechos y Deberes fundamentales del título Primero.

En el marco constitucional todas las actividades de la Administración deben también promover la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos. Aunque un Consorcio es, sobre todo, un servicio público profesional y especializado, no podemos olvidar que su razón de ser es el ciudadano, por lo que toda la organización tiene que estar impregnada de ese espíritu, con una relación de doble dirección: por un lado escuchar y comprender lo que necesitan de estos servicios los ciudadanos, y por otro, transmitir a esos mismos ciudadanos el sentido de los servicios. De ese mutuo conocimiento debe generarse una relación de cooperación que redundará en un mejor servicio y en una mayor satisfacción ciudadana.

Todas las anteriores consideraciones sitúan a la organización que se estudia en el marco de la denominada Nueva Gestión Pública en las Administraciones y se relaciona con el concepto de Gobernanza en el contexto de un estado social y democrático de Derecho de la Europa Occidental.

3.1.2. Visión, Misión y Valores para toda la organización.

Aunque la determinación de las directrices estratégicas y operativas de los servicios corresponden a los órganos de gobierno en todas las organizaciones, al estar analizando un servicio público concreto que tiene su fundamento en una normativa legal y estando en fase de redacción muy avanzada unos nuevos Estatutos y un Plan de Acción que perfilan tanto su objeto como sus fines, competencias y potestades, transcribimos las propuestas de Visión, Misión y Valores, que figuran en dichos documentos y que podrían facilitar el

funcionamiento del Consorcio y su interrelación con la sociedad. No obstante, se hace hincapié en que no han sido aprobadas aún por los órganos de gobierno.

VISIÓN DEL CONSORCIO R.S.U. DE MÁLAGA:

Garantizar a todos los ciudadanos de los municipios atendidos que los RSU gestionados por el Consorcio serán manipulados de manera sostenible medioambientalmente, con actuaciones eficaces y solidarias, realizadas por un personal profesional bien formado y con unos medios adecuados a las circunstancias históricas en que nos encontramos.

MISIÓN DEL CONSORCIO R.S.U. DE MÁLAGA:

Prestar los Servicios de Gestión de Residuos que se demanden en los Municipios de la Provincia de Málaga, a aquellos que lo deseen, aunando los recursos de la Diputación y de los Municipios para beneficio de los ciudadanos y de la naturaleza.

VALORES DEL CONSORCIO R.S.U. DE MÁLAGA:

Los principios que han de guiar la actuación de todas las personas dentro de ésta organización son:

C	Competitividad	C	Consortio
P	Profesionalidad	P	Provincial
G	Garantía	G	Gestión
R	Resultados (eficacia y eficiencia)	R	Residuos
S	Sostenibilidad	S	Sólidos
U	Utilidad	U	Urbanos
M	Modernidad	M	Málaga

- **Competitividad:** El fundamento económico de estos servicios es el compromiso de prestarlos a precios de mercado y en competencia con las empresas privadas del sector.
- **Profesionalidad:** El ejercicio de las profesiones y oficios incluidos en los servicios debe ser desarrollado con relevante capacidad y aplicación, con adecuados conocimientos, con integridad, mediante trabajo en equipo, con obediencia a los superiores y respeto y consideración entre todos los compañeros.
- **Garantía:** la importancia de las funciones obliga a afianzar su cumplimiento por encima de otros aspectos.
- **Resultados:** Eficacia en las actuaciones y eficiencia en la gestión de recursos.

- **Sostenibilidad:** Todas las actuaciones deben tener la menor repercusión ambiental negativa posible, tanto sobre las personas como sobre la naturaleza, a corto, medio y largo plazo.
- **Utilidad:** La actividad a desarrollar tiene que traer provecho a las comunidades a las que presta sus servicios.
- **Modernidad:** Entendida como pertenencia al tiempo y al entorno en que estamos, y llevando consigo la innovación y la búsqueda de la calidad.

3.1.3. Las líneas de actuación estratégicas de toda la organización.

Para dar cumplimiento a la Misión y tratar de alcanzar la Visión de estos Servicios las líneas de actuación estratégicas serían las siguientes:

<u>LINEAS DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICAS</u>
A.- La adaptación de la organización para que consiga economías de escala y ponga en valor los servicios, para su aprovechamiento tanto por los ciudadanos receptores como por los responsables políticos.
B.- La definición de las características de los servicios a prestar y de su extensión e intensidad en el territorio, adaptándose a las necesidades y posibilidades de los entes consorciados.
C.- La consecución de los soportes mediales (jurídicos, económicos y de RRHH y materiales) para poder prestar los servicios.
D.- La creación de procedimientos de interrelación con los ciudadanos y los entes consorciados.
E.- La determinación y ejecución de procedimientos de evaluación de la gestión y de reajuste en la organización y en los servicios.
F.- La determinación y comprobación del grado de cumplimiento de los mínimos legales exigibles en todos los aspectos de la gestión de los servicios.

3.1.4. Los objetivos estratégicos de toda la organización.

Se relacionan aquí los distintos objetivos principales que se incluyen en el Proyecto de Plan de Acción del Consorcio:

Nº	<u>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u>	LINEAS ESTRATÉGICAS AFECTADAS
1	Aprobación de unos nuevos Estatutos.	A, C y F
2	Aprobación de un Plan de Acción a medio y largo plazo.	A, B, C, D, E y F
3	Hacer coparticipes de los resultados a los entes consorciados, permitiendo la visualización ciudadana de las actuaciones positivas como propias de los mismos.	D
4	Contar con una plantilla formada, suficiente y con conciencia de servicio público.	C y F
5	La adquisición de medios materiales suficientes.	C y F
6	Ajustar los costes de los servicios a las posibilidades financieras de los entes consorciados, siempre con el mínimo del cumplimiento de las obligaciones impuestas por la Ley.	B, C y F
7	Realizar un estudio jurídico y técnico sobre los requerimientos legales exigibles a los servicios y su grado de cumplimiento.	B y F
8	Generar una dinámica en la organización que asuma la competitividad y la productividad como algo inherente a la prestación de los servicios públicos	B, C y E

3.2. LINEAS GENERALES DE LA POLÍTICA DE PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL EBEP:

Desde una perspectiva organizativa, el personal es un medio y no un fin en sí mismo.

En un contexto como el español actual, en las empresas privadas la principal característica común podría ser la búsqueda del beneficio económico como presupuesto de viabilidad de la propia empresa, y la primera consecuencia de esa premisa es la existencia de un empresario que recibe el beneficio o soporta las pérdidas de los resultados de la gestión. Este principio repercute en la gestión del personal enfrentando intereses contrapuestos, bajo la idea de que a menor coste económico de personal mayor será el beneficio económico empresarial. La maximización del beneficio empresarial trae consigo la tendencia a la disminución del coste de producción en general y, específicamente, del procedente de los RRHH. De ahí la dureza con la que se suelen afrontar por parte de empresarios y trabajadores las situaciones de negociación en estas materias.

En las sociedades privadas la dirección está delegada por los propietarios (accionistas) en consejos de administración, que, en la mayoría de los casos, nombran equipos de directivos a los que se encarga la gestión directa de las actividades. En estas estructuras encontramos intereses claramente diferenciados entre los accionistas propietarios, los directivos y el resto del personal. No obstante la posibilidad de los accionistas de cambiar de forma inmediata a los directivos hace que la actuación de éstos quede sujeta a la norma general del beneficio empresarial.

En el caso de las Administraciones Públicas se sustituye el objetivo del beneficio empresarial por el de la buena gestión de los asuntos y servicios públicos. La diferencia entre ambos objetivos deriva de la formas en que se puede medir su grado de cumplimiento: mientras que el beneficio empresarial se valora con operaciones matemáticas de relativa simplicidad, la bondad de la gestión de los asuntos públicos no tiene esa posibilidad o los ciudadanos no disponen de los medios y de las técnicas adecuadas para poder hacer esa valoración de forma fácil y generalizada.

La valoración de lo público se complica si tenemos en cuenta que los ciudadanos perciben la actividad pública por tres conductos:

- a) Su concepción y su percepción individual de los servicios públicos.
- b) Los mensajes de los medios de comunicación y grupos de intereses.
- c) Los mensajes de los propios gobernantes.

Si pensamos en el papel de los empleados públicos en la percepción por parte de los ciudadanos de la actividad pública, podemos ver que afectan a los tres conductos:

- a) se relacionan directamente con los ciudadanos al prestar sus servicios y ellos también son ciudadanos votantes.
- b) son un grupo de intereses que influye sobre los medios de comunicación.
- c) son uno de los vehículos más importantes por el que se trasladan los mensajes de los gobernantes.

Por eso, una de las peculiaridades más trascendentes de los empleados públicos es su capacidad para provocar desgastes y cambios en los gobiernos, tanto por su actividad profesional como por su influencia como grupo de intereses, lo cual dificulta la gestión “empresarial” de la dirección de RRHH.

Con ese marco, las actividades de las Administraciones Públicas españolas son muy diversas pero, a los efectos que aquí interesan, podemos separarlas en dos grupos generales:

- A) actividades en las cuales se ejercen de forma directa las potestades propias de la Administración General y que no podrían prestarse legalmente por empresas privadas, y
- B) actividades complementarias de las anteriores en las que se prestan servicios de carácter productivo que podrían legalmente ser prestadas por el sector privado.

Para las actividades del Grupo A) el derecho constitucional y el derecho administrativo han generado una regulación de carácter estatutario que somete jerárquicamente la actividad de los empleados públicos convirtiéndolos en funcionarios, dándoles un juego de derechos y obligaciones que tiene sus fronteras en la obediencia debida y en el cumplimiento de la Ley.

Para las actividades del Grupo B) se han generado normas de carácter mixto, entre estatutarias y laborales, que, en función de los puestos y actividades que se desempeñen, pueden tener mayor o menor justificación.

Por las circunstancias de contexto que correspondan, lo cierto es que los empleados públicos españoles se encuentran con una regulación legal en la que hay personal funcionario sometido a régimen estatutario y hay personal laboral sometido al régimen laboral. Pero en ambos sistemas hay elementos extraños o paradójicos a su esencia: elementos negociables en el régimen estatutario y carencia de objetivos claros y medibles que sirvan para medir el rendimiento en el régimen laboral.

La consecuencia más relevante de este cúmulo de factores es que el carácter “empresarial” en los gobiernos de las Administraciones Públicas se encuentra muy diluido y, en numerosas ocasiones, ha desaparecido. En materia de negociación colectiva, podemos generalizar la afirmación de que ésta se produce en un contexto en el que suelen existir unos sindicatos fuertes que defienden sus intereses sociales y una práctica carencia de “empresario” que ponga un empeño semejante en la defensa del interés y del servicio público.

El EBEP ha intentado cohonestar (con irregular acierto) las exigencias de lo público y los derechos sociales de los empleados públicos, dando una base común al concepto de “empleado público” en los aspectos éticos relacionados con el acceso y con el ejercicio del trabajo. Tras esa base común profundiza en la relación estatutaria dejando un espacio bastante amplio para la negociación colectiva a nivel estatal, pero sin que ésta pueda subyugar la toma de decisiones sobre la organización y la prestación de los servicios. En los aspectos relacionados con el régimen laboral (y a excepción de la base ética antes señalada) se deja casi todo a la negociación colectiva no ya de carácter estatal, sino que puede ser administración por administración. Por ello la política de personal y la gestión de los RRHH en el Consorcio de R.S.U. tienen que asumir esos principios y trasponerlos de forma adecuada a todos sus instrumentos.

3.3. EL CARÁCTER ESTRATÉGICO E INTEGRAL DE LA POLÍTICA DE PERSONAL: LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA GESTIÓN DE RRHH EN EL CONSORCIO.

Partiendo de los valores, de las líneas y de los objetivos estratégicos del Consorcio “deseable” debemos concretar cuáles serían los objetivos estratégicos concretos a asignar al conjunto de la gestión de RRHH.

Si hemos señalado como un objetivo estratégico para toda la organización el de “*Generar una dinámica en la organización que asuma la competitividad y la productividad como algo inherente a la prestación de los servicios públicos*”, debemos admitir que la política de personal debe instar la generación de las condiciones para que esto sea posible específicamente en la gestión de los RRHH. Por ello debe asumir como objetivos estratégicos propios los siguientes:

TABLA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICO PARA RRHH.	
Nº	Descripción
1	Sustituir la simple administración de personal por una dirección estratégica de RRHH.
2	Considerar y hacer considerar a toda la organización que los RRHH son un activo estratégico para la existencia misma de la organización.
3	Trasladar a la cultura del Consorcio que la “dirección de personas” es una responsabilidad que, partiendo desde la autorreflexión del propio empleado público, se extiende a todo el tejido organizativo con especial responsabilidad en los puestos de jefaturas y de dirección.
4	Definir claramente sus funciones, sus objetivos y comprometerse a adoptar las medidas necesarias para lograrlos.

Aunque a los efectos de estudio y planificación se desglosen distintos apartados acerca de la política de personal y de la gestión de los RRHH, debemos resaltar la necesidad de abordarlas bajo las premisas de su carácter estratégico (indispensables para la consecución de los objetivos) y de su consideración como integrales en el doble aspecto de abarcar a la totalidad del personal del Consorcio y de aprovechar todos los recursos que se generen en el estudio. Si queremos ser eficientes, el diseño de la gestión debe prever instrumentos que aprovechen la información de que se dispone y la que ellos mismos generan, potenciándose recíprocamente y facilitando el paso de unos estadios a otros.

3.4. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA ESTE PLAN DE MEJORA.

Si, partiendo de los objetivos estratégicos de la organización y de los propios de la gestión de RRHH, llegamos a la gestión de los recursos y al control, las herramientas que utilicemos deben ser coherentes entre sí, tanto para evitar la ineficiencia como para interpretar adecuadamente sus informaciones.

En el caso del Consorcio, dado que sus actuaciones tienen un altísimo componente de actividades no burocráticas y unos procesos productivos semejantes a los de las empresas privadas de transporte y tratamiento de residuos, la línea conductora de la producción pasa por la realización de tareas, la configuración de puestos, la organización de grupos, la coordinación de grupos y servicios, el análisis y control de resultados, el tratamiento de la información y la retroalimentación del sistema.

En concreto para los RRHH, hay que conseguir que cuando se diseñan los instrumentos para su planificación estratégica, para su gestión y para su control, se tenga una visión conjunta y secuencial de todos ellos, asentándose los unos sobre los otros y apoyándose entre sí para potenciar sus fortalezas y minorar sus debilidades.

Una guía (que entendemos coherente) llevaría desde el análisis de puestos al análisis de tareas unipersonales y, después, al análisis de tareas compartidas y al de procesos de producción (en lo que afecte a RRHH); desde allí se podrían hacer: la RPT y la Plantilla de Personal, la estructuración de la carrera profesional, la evaluación del desempeño, el diseño retributivo, la selección, la formación, los sistemas de calidad, la gestión del cambio, los análisis de costes, la mejora de la presupuestación, el cuadro integral de mando y los sistemas de indicadores. Todas estas herramientas facilitarían enormemente las relaciones laborales, especialmente si conseguimos que en su planificación, diseño e implantación colaboren y se impliquen, además de la dirección, tanto el personal en su conjunto como sus representantes y sus sindicatos.

No es labor sencilla, pero si analizamos previa e internamente (mediante una matriz de intereses afectados) las estrategias a desarrollar en los aspectos relevantes de las relaciones con el personal, las posibilidades de éxito serán mayores y el fruto que se obtendrá merece todos los esfuerzos.

Centrándonos exclusivamente en el Plan de Mejora podemos señalar dos hitos que tendrían el carácter de estratégicos por dar sentido a su propia existencia:

- 1.- Conseguir un Acuerdo Estable de Principios sobre Gestión de RRHH.
- 2.- Conseguir un Convenio adecuado a los principios que se defienden en el Consorcio “deseable”.

3.5. LA POLÍTICA DE PERSONAL Y LAS DIRECTRICES DE GESTIÓN EN EL CONSORCIO “DESEABLE”.

3.5.1. ¿Personal funcionario, personal laboral o de ambos tipos?

El debate ideológico o doctrinal entre laboralización o funcionarización de los servicios públicos no puede tratarse en el marco del plan de mejora², pero ya que partimos de una situación en la que prácticamente toda la plantilla está formada por personal laboral, parece lo más adecuado mantener el sistema de preferencia del personal laboral, si bien hay que hacer algunas precisiones:

- Algunos puestos relacionados con el apoyo al ejercicio de las funciones propias de la Secretaría y de la Intervención, así como el asesoramiento en materias técnicas medioambientales, deberían tener la condición de puestos de funcionarios para garantizar la imparcialidad e independencia de los mismos.
- Si el funcionamiento de la negociación colectiva y las relaciones laborales es adecuado a las necesidades de la organización y de los servicios se puede mantener sin excesivas complicaciones el régimen propio del personal laboral para la mayoría de los operativos.

Si el funcionamiento de la negociación colectiva y las relaciones laborales impide u obstaculiza la adecuada prestación de los servicios, cabrían dos alternativas: o externalizar esos servicios, trasladando a la iniciativa privada la problemática de esas relaciones laborales (aunque puedan volver sus consecuencias en forma de huelga); o funcionarizar los puestos de trabajo, lo que dejaría fuera de la negociación laboral los aspectos más conflictivos de la misma y reforzaría la relación jerárquica dentro de la organización.

3.5.2. La jerarquía (dimensión vertical) y la divisionalización (dimensión horizontal).

Dejando a un lado a los órganos de gobierno y al personal que tenga la consideración de personal directivo, la dimensión vertical del personal de los servicios operativos del Consorcio se debe estructurar en el doble ámbito territorial y de servicios, bajo las tipologías de Capataz Provincial, Jefe de Centro y Jefe de Grupo.

Con independencia de que la denominación de “Capataz” no parezca la más adecuada a una organización del siglo XXI pudiendo sustituirse más acertadamente por la de Jefe de Turno, lo cierto es que los tres tipos de jefaturas

² Para ver los distintos planteamientos en la jurisprudencia sobre el predominio de uno u otro régimen en el empleo público, ver Boltaina Bosch, Xavier, “*Los puestos de trabajo del personal laboral en las Administraciones Públicas*” citado en la bibliografía.

enunciados permiten su adaptación a los servicios y al territorio de forma adecuada, manteniendo una estructura jerárquica teóricamente suficiente. De este modo, uniendo al personal directivo, la dimensión vertical tendría los siguientes niveles:

GERENCIA
JEFATURA DE EXPLOTACIÓN
JEFATURA DE TURNO
JEFATURA DE CENTRO
JEFATURA DE GRUPO
PERSONAL SIN JEFATURA

La dimensión horizontal de las tipologías en el personal sería la siguiente

A) Grupo de Técnicos, con las siguientes categorías:

- 1.- Titulado Técnico de grado superior.
- 2.- Titulado Técnico de grado medio.

B) Grupo de Administración General, con las siguientes categorías:

- 1.- Titulado de grado superior.
- 2.- Titulado de grado medio.
- 3.- Oficial Administrativo.
- 4.- Administrativo.

C) Grupo de Personal Operativo, con las siguientes categorías:

- 1.- Conductores de camiones de RSU.
- 2.- Maquinistas de RSU.
- 3.- Mecánicos.
- 4.- Oficiales.
- 5.- Peones.

3.5.3. Los puestos de trabajo.

La organización del trabajo del Consorcio se hará en base a puestos de trabajo los cuales se definen por un emplazamiento físico preestablecido y por el desempeño de unas funciones y/o tareas. El emplazamiento físico podrá ser variable si así lo exigiera la prestación de los servicios, estableciéndose tal hecho en el cuadro de puestos de trabajo anual. Los puestos de trabajo pueden responder a necesidades permanentes de los servicios o a necesidades coyunturales o transitorias.

Los puestos de trabajo en el Consorcio pueden estar cubiertos:

- de forma estable por personas concretas que los ocupan tras los oportunos concursos.
- de forma provisional o transitoria por personas que los ocupan por nombramiento provisional.

Debe ser competencia irrenunciable de los Órganos de Gobierno y de Dirección del Consorcio la posibilidad de crear y organizar cuantos puestos sean necesarios para la prestación de los servicios. Para la modificación o desaparición de los puestos permanentes ya existentes debería escucharse previamente a la persona que los ocupa y negociar con los representantes del personal en los

términos que se recojan, en su caso, en las disposiciones legales vigentes o en el Convenio.

Cada puesto de trabajo es, operativamente, “un acotamiento horizontal y vertical de funciones”³ y, conceptualmente, la unidad organizativa básica de estructuración de la función pública. Todos y cada uno de los puestos deberían ser objeto de descripción a través de las tareas que se desempeñan actualmente en el mismo (si está ya creado). Tras ello debería hacerse un análisis crítico de sus funciones (comprobar su legitimidad) y de sus tareas. Tras ello, se deberían corregir las desviaciones detectadas y hacer un documento de descripción de cada puesto.

El conjunto de las descripciones de los distintos puestos individualizados debe dar lugar a la RPT, en la cual se pueden y se deben agrupar los puestos del mismo tipo a los efectos de utilizar mejor la información que de ella emana. Desde los datos obtenidos se deberá trabajar para su aprovechamiento en las distintas líneas de mejora de los RRHH:

- organización
- selección.
- formación.
- movilidad.
- evaluación del desempeño.
- carrera profesional.
- valoración de puestos de trabajo.

La RPT debe ser un documento vivo que recoja todos los cambios que necesite la organización del Consorcio para su mejor funcionamiento, por lo que deberá establecerse un sistema ágil de adaptación a la realidad de la organización, sin perjuicio de cohonestarla con la normativa legal reguladora y con la necesaria información y, en su caso, negociación, con los representantes del personal.

De forma colateral al análisis de puestos de trabajo y al margen de la RPT sería conveniente analizar determinados aspectos relacionados con el tiempo de trabajo⁴ y que nos servirían para mejorar la productividad y, por tanto, la competitividad. En concreto se analizaría la distribución del tiempo básico de producción en sus distintos aspectos (tiempo productivo directo o indirecto y tiempo improductivo imputable a la organización o al empleado) y las fórmulas de mejora, tras ello se implantarían éstas últimas para mejorar los rendimientos individuales y colectivos.

La realización del análisis de puestos de trabajo es una tarea de valor estratégico, por lo que requiere bastante dedicación y personal muy cualificado. Si consideramos la actual plantilla del Consorcio, la dedicación a este trabajo impediría el desarrollo de las tareas imprescindibles para su funcionamiento, por

³ De la Fuente y otros (citado por Gorriti, M. en “*Análisis de Puestos de Trabajo en la Administración Pública*” I Curso de Dirección de RR.HH. en las Administraciones Locales. INAP 2.009).

⁴ Ver el capítulo 4 del libro “Manual Práctico de Gestión de RRHH en la A.L.” de José Vicente Cortés Carreres citado en bibliografía.

lo que no es posible realizarlo con personal propio. Tampoco creemos que la simple contratación externa de los trabajos diera el resultado apetecido sin la participación positiva del personal del Consorcio tanto a niveles de dirección como de los propios operativos. Por todo ello entendemos que es imprescindible externalizar la realización del análisis de puestos y reforzar al personal del Consorcio para permitir que se dedique parte de su tiempo a consensuar, coordinar y colaborar con los especialistas externos la realización de esos trabajos.

3.5.4. La plantilla.

La plantilla debe ser un instrumento clasificador y presupuestario de los RRHH y debería estar formada por la agrupación, clasificada por grupos y categorías, de todas las plazas necesarias para cubrir los puestos de trabajo estables del Consorcio, acrecentada por las plazas necesarias para las sustituciones temporales obligatorias previsibles. La plantilla sería aprobada por los órganos de gobierno del Consorcio juntamente con los Presupuestos de cada ejercicio.

Las modificaciones de plantilla de cada ejercicio se deberían negociar con el Comité de Empresa en los términos establecidos en las disposiciones legales vigentes, o en el Convenio, obligándose la Dirección del Consorcio a remitir a sus órganos de gobierno el pertinente informe del Comité de Empresa en el caso de que sea discrepante con la propuesta de aprobación.

3.5.5. La carrera profesional⁵.

Una de las ventajas que tiene la existencia del Consorcio es la posibilidad de articular para los profesionales que trabajen en los servicios operativos una carrera profesional que mantenga la ilusión en su trabajo y el afán de superación. Prestando los servicios de forma individualizada por cada Ayuntamiento no podría existir una carrera profesional en estos servicios salvo en los muy grandes.

La existencia de muchos puestos y de servicios generalizados y especializados permite que puedan negociarse con los representantes del personal los requisitos y procedimientos para que un profesional pueda sentirse incentivado para actualizarse y motivarse dentro de su profesión. Deberá procurarse que aquellos que tengan habilidades y ambición de ocupar puestos de jerarquía puedan conseguirlo a través de la carrera vertical; por el contrario, aquellos trabajadores que sólo deseen perfeccionar el desempeño de su puesto de trabajo por sentirse a gusto en él, podrían mejorar su consideración profesional y su retribución a través de la carrera horizontal, sin tener que cambiar de puesto. En cualquier caso la carrera horizontal debe traer implícita una mejora y variación

⁵ Unas reflexiones de interés sobre la carrera profesional se pueden ver en los informes de la Comisión para el estudio y preparación del EBEP.

en el propio puesto ya que, si no es así, se convertiría en otra forma de retribución de la antigüedad.

En la plasmación concreta de la carrera profesional se deberán tener en cuenta los aspectos establecidos dentro del EBEP⁶. En concreto para el personal laboral se establece en su art. 19 el derecho de este personal a la promoción profesional, debiendo articularse a través de los procedimientos previstos en el Estatuto de los Trabajadores o en los Convenios Colectivos. Se hace especial referencia a la repercusión que debe tener en ella la evaluación del desempeño y la formación. También de esta norma legal se desprende que el alcanzar una situación de carrera o un puesto no tiene que ser de carácter vitalicio, sino que es exigible el mantenimiento de un determinado nivel y el logro de los objetivos establecidos para mantenerse o mejorarla.

También debemos insistir en que la carrera profesional tenga un reconocimiento “cultural” y de prestigio personal en la organización y no sólo una repercusión económica que, para evitar disensiones internas o agravios comparativos, deberá ser moderada.

Con relación al Convenio, la carrera profesional puede suponer un apartado del mismo que facilite la coherencia entre un convenio y el siguiente, así como un elemento de satisfacción de inquietudes y favorecedor del desarrollo de iniciativas positivas, siempre que no se caiga en el error de convertirla en un mero trámite cuyo único requisito es la acumulación de tiempo de servicios. En algunos casos, y sobre todo para puestos de jefaturas, deberán utilizarse los méritos acumulados como requisito para participar en pruebas selectivas de promoción interna, y en esas pruebas deberían incluirse ejercicios concretos o entrevistas conductuales estructuradas que permitan anticipar comportamientos previsibles en el ejercicio de las jefaturas.

3.5.6. La política de retribuciones y los conceptos retributivos.

La cuantía de las retribuciones del personal del Consorcio debe estar relacionada directamente con las posibilidades de financiación, con los precios de mercado para cada tipología de los servicios y con las normas legales reguladoras de las retribuciones de los empleados públicos, ello por las siguientes razones:

- a) Si existiesen unos gastos por encima de los ingresos se estaría poniendo en peligro la viabilidad económica del Consorcio como empresa.
- b) Si los precios de mercado para alguno o algunos de los servicios resultaran más caros para los Ayuntamientos que los que pueden encontrar en otros suministradores de esos servicios, aquellos tenderían a abandonar el Consorcio y a dejarlo sin contenido.

⁶ Capítulo II del Título III.

- c) Si se incumpliera la normativa legal reguladora de las propias retribuciones (o de cualquier otro tipo) se incurriría en responsabilidad hacia los órganos de gobierno e, incluso, hacia el propio personal, lo cual no es asumible en ningún modo para una Administración Pública y sus empleados.

Como partimos de una situación preestablecida de masa salarial que es, en principio, inmutable, no se pueden adquirir compromisos en esta materia que incumplan la normativa legal presente o futura, por lo que es aconsejable que se establezcan a nivel de Convenio unos principios de actuación que se concretarán a la luz de la legislación en vigor en cada momento (normalmente con cada Ley de Presupuestos Generales del Estado).

Dado que estamos con personal laboral, no existe una normativa reguladora de su estructura retributiva de forma semejante a la existente para los funcionarios, sino que depende fundamentalmente del contenido del Convenio. Teniendo esas posibilidades, lo lógico sería que la estructura de las retribuciones primara la directa relación entre los conceptos que forman el salario y su causa objetiva originaria, para lo cual es aconsejable agruparlos en torno a aspectos comprensibles para los trabajadores y que, evitando los agravios comparativos, pongan de manifiesto la justicia de las retribuciones:

1.- Conceptos retributivos asociados a la plaza, o sea, a las exigencias objetivas para el acceso a ese tipo de empleo público.

2.- Conceptos retributivos asociados al puesto, o sea, a las exigencias de las tareas concretas que hay que desarrollar en el trabajo.

3.- Conceptos asociados a la consecución de objetivos, ya sean personales, de grupo o colectivos.

4.- Conceptos retributivos asociados a la persona, o sea, a las concretas situaciones personales con repercusión salarial en que puede encontrarse un trabajador.

5.- Conceptos asociados a situaciones extraordinarias de producción, o sea, cuando se presenten trabajos extraordinarios.

Esta estructura retributiva tiene una semejanza considerable con la de los funcionarios pero sin el corsé normativo que la acompaña, por lo que se puede hacer más ágil en su relación con la productividad.

Dejando a un lado los conceptos de los apartados 4 y 5 por sus peculiaridades, una distribución porcentual sobre el conjunto de las retribuciones que se podría considerar incentivadora de la mejora continua en los servicios podría ser la siguiente:

A) Para personal sin jefatura:

50% del salario: conceptos asociados a la plaza.

30% del salario: conceptos asociados al puesto.

20% del salario: conceptos asociados a la consecución de objetivos.

B) Para personal con jefatura:

45% del salario: conceptos asociados a la plaza.

25% del salario: conceptos asociados al puesto.

30% del salario: conceptos asociados a la consecución de objetivos.

Ya se dijo anteriormente que uno de los riesgos mayores en la viabilidad futura del Consorcio es que sus servicios resulten a los Ayuntamientos más caros que los que prestan otros prestadores de esos servicios. Con el fin de minorar ese riesgo sería conveniente que se generara todos los años un estudio propio en el que figuren los datos de los convenios colectivos de esas empresas y se comparara la relación calidad/precio y la productividad con los servicios del Consorcio. Este estudio podría aportar datos muy valiosos tanto para la planificación como para la estrategia negociadora del Convenio.

3.5.7. La evaluación del desempeño⁷.

El establecimiento de sistemas objetivos que permitan medir y valorar la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados de los empleados públicos es para el EBEP una obligación de todas las Administraciones Públicas.⁸

No obstante, la evaluación del desempeño es un instrumento de mejora y no un objetivo en sí mismo, por lo que, para tener sentido su implantación, ésta debe conducir a una mejora de la eficacia y de la eficiencia de los servicios, o, lo que es lo mismo, a una mejora de la productividad y de la satisfacción de los receptores de esos servicios.

Aunque tienen relación entre sí, no debemos confundir la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos de la organización con la evaluación del desempeño de sus empleados. La evaluación del desempeño debe ser un “proceso mediante el que se mide y valora un comportamiento organizacional relevante, bajo el dominio del propio ejecutor”⁹ y debe ser relevante para la organización, fiable y práctico, no añadiendo más problemas a los existentes, ayudando a solucionar estos y permitiendo discernir entre quien hace bien y menos bien su trabajo.

Si utilizamos las técnicas de análisis de puestos de trabajo y de análisis de tareas como instrumentos de la gestión de los RRHH, podemos utilizar esa información para determinar un sistema objetivo de evaluación del desempeño.

Creemos que una estructura adecuada para un sistema de evaluación del desempeño debe tener en consideración, al menos, los siguientes tipos de objetivos:

- 1.- Objetivos de tarea: Se determinarán en función del análisis de tareas.
- 2.- Objetivos de puesto: Se determinarán en función del análisis y descripción de puestos.
- 3.- Objetivos de grupo: Se determinan por la planificación y la dirección. Pueden tener uno o más niveles.

Los porcentajes de participación de cada tipo de objetivos en el total de la evaluación deberán determinarse para cada puesto concreto.

⁷ Ver el Capítulo 9 de la obra de Amparo Osca Segovia incluida en Bibliografía.

⁸ Artº 20 del EBEP

⁹ Mikel Gorriti Bontigui.

Al igual que se ha reflexionado en el apartado dedicado a los puestos de trabajo, el diseño y la implantación de la evaluación del desempeño en el Consorcio creemos que exige una dedicación y una especialización que requiere de la colaboración de expertos externos que descarguen parte de este trabajo a los servicios propios del Consorcio, así como que se apoye de forma transitoria a éstos en sus actividades habituales para permitir la dedicación exigida por este proyecto.

3.5.8. La formación.

La formación del personal es un elemento muy importante para la mejor prestación de los servicios y un derecho¹⁰ y un deber¹¹ de los empleados públicos. En unos servicios que tienen un contacto diario con la sociedad la actualización de los medios materiales y humanos es clave para conseguir unos buenos resultados. Aunque la selección inicial exija unos conocimientos y unas destrezas adecuadas para acceder a las plazas, la realidad es que la continua evolución del medio en que nos movemos exige una actualización permanente en todo el personal.

Los órganos de gobierno y el personal directivo deberán hacer un plan de formación que afecte de forma transversal a toda la organización y que puedan tener un reflejo claro en la carrera profesional.

En todos los aspectos del funcionamiento del Consorcio deberán ser muy tenidos en cuenta su misión, su visión y sus objetivos, pero es en la formación del personal en donde debe tener mayor plasmación la idea matriz de que este es un servicio público, sobre todo, para los ciudadanos y, solo después, para los empleados públicos.

3.5.9. La participación del personal.

Es evidente que hay que respetar el marco legal sobre participación del personal en los términos que establece la legislación al respecto, especialmente el EBEP. También parece adecuado seguir las tesis de los estudiosos en la dirección de grupos que revelan que la participación del personal en la toma de decisiones hace que se interiorice, comprenda y legitime la obligación de su cumplimiento voluntario por el personal.

Pero aquí pretendemos dar a la participación un alcance más allá del campo del derecho, tratando de llevarla al orgullo personal por trabajar en el Consorcio y por el trabajo bien hecho, y articularla para permitir la corresponsabilidad y la satisfacción personal en la mejora de los servicios.

¹⁰ Artº 14 g) del EBEP

¹¹ Artº 54.8 del EBEP

En algunos entornos de trabajo del Consorcio se reproducen tareas prácticamente iguales para las cuales se pueden generar procesos de producción bien definidos que faciliten su realización y eviten factores de riesgo o improductivos, pero para ello los trabajadores tienen un conocimiento personal muy aprovechable por los demás y digno de ser tenido en consideración tanto en el diseño de los servicios como en sus procesos de producción. En este campo la participación del personal se hace necesaria, pudiendo abarcar los campos siguientes:

- preparación de normativas internas y externas.
- adquisición de materiales.
- formas de actuación en los servicios.
- relaciones con los ciudadanos y otros servicios.
- planes de formación.

Los órganos de gobierno y el personal directivo deberán hacer, en colaboración con los representantes del personal, un plan de participación que afecte de forma transversal a toda la organización y que pueda tener un reflejo claro en la carrera profesional.

3.6. EL VALOR DEL CONVENIO EN UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La actividad diaria de una Administración Pública instrumental prestadora de servicios como es el Consorcio, no se puede estar desenvolviendo en un marco de inseguridades y cambios permanentes en función de intereses diversos que sean distintos a la mejor prestación de los propios servicios.

La política de RRHH no puede responder a principios propios y condicionar el objetivo final del Consorcio, sino que debe ser coherente con los objetivos generales de éste y ser un instrumento eficaz para su consecución. Sin esa premisa el Convenio en una Administración Pública se puede convertir en un instrumento para obtener ventajas individuales o colectivas a costa del erario público. Si la vía del convenio se utiliza sólo con ese fin espurio, los resultados previsibles a medio plazo llevarán a la externalización de los servicios.

Por el contrario, si se utiliza adecuadamente el Convenio en el Consorcio nos encontraremos con un instrumento que obliga a la reflexión sobre los servicios y su forma de prestación, y a la negociación, cada cierto tiempo y de forma obligatoria para las partes. Esto le da un enorme potencial como instrumento planificador, regulador del cambio y de la mejora no solo en las condiciones de trabajo, sino de los propios servicios.

Pero para que eso sea así es imprescindible hacer propias de la “cultura profunda” del Consorcio, en todos sus niveles de responsabilidades, tres ideas: la ética del servicio público, la competitividad real con las empresas privadas y públicas del sector y la consideración de los RRHH como esenciales para la existencia del propio Consorcio. La manifestación de esas tres ideas en el

Convenio permitirá que éste se convierta en dinamizador de la propia actividad consorcial y servirá de moderador en la actividad sindical puramente reivindicativa y cortoplacista.

Ya hemos comentado con anterioridad que las relaciones laborales tienen la misma apariencia en una empresa privada y en una pública, por lo tanto también tiene la misma apariencia un Convenio. Pero, si profundizamos en las peculiaridades de las Administraciones Públicas, ni las relaciones laborales son jurídicamente iguales, ni la negociación colectiva tiene los mismos fundamentos, ni los intereses en juego son los mismos, ni las partes (empresario, sindicatos, empleados públicos) juegan el mismo papel que en la empresa privada. Ni los administradores de lo público son empresarios que se perjudican o benefician directamente por una mala o buena negociación colectiva, ni los trabajadores (en una lógica ética y de futuro) pueden estar en un contexto económico y social muy diferente al de los ciudadanos a los que prestan servicios.

Si no somos conscientes de esa realidad, los frutos que puede dar la negociación colectiva de los empleados públicos pueden ser muy extraños a lo que son los intereses generales que representan y deben defender las Administraciones Públicas.

La regulación jurídica del Convenio del personal laboral de la Administraciones Públicas no entra a valorar estas cuestiones ni orienta adecuadamente los procesos de negociación en cuanto a sus contenidos y objetivos. Sin embargo, de los derechos y deberes en juego en esa negociación, y de los principios rectores de los que traen causa, se puede y se debe inferir:

- que la Administración Pública como empresa debe cumplir escrupulosamente sus obligaciones con relación a los empleados públicos y respetarles y favorecer el disfrute de sus derechos,
- que los empleados públicos como trabajadores deben:
 - ajustar su actuación a los principios de lealtad y buena fe con la Administración en que prestan sus servicios.
 - actuar buscando la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos.
 - administrar los recursos públicos con austeridad, no utilizando los mismos en provecho propio.

Es cierto que toda negociación supone inicialmente un conflicto o una lucha de intereses entre las partes, y en un Convenio para empleados públicos no deja de ser así. Pero, mientras en la empresa privada el límite está teóricamente en la existencia de beneficios para la empresa, en la empresa pública no existe un límite tan fácilmente medible, por lo que la responsabilidad y la ecuanimidad de las partes en su actuación negociadora adquieren un valor absoluto, siendo indispensable el señalamiento de esos límites generales con carácter previo.

Para alcanzar esa delimitación del convenio desde la opción del convencimiento mutuo es muy adecuado averiguar y señalar la existencia de intereses comunes entre los empleados públicos y los intereses generales que contiene la administración para la que trabajan. Si partimos de esa opción, el

Convenio en los empleados públicos alcanza su verdadero sentido y la negociación colectiva es, además de una forma de regular las condiciones de trabajo, un cauce de participación de los empleados públicos en la mejora de los servicios que se prestan.

Es con ese sentido y con las señas de identidad de la “organización deseable” que se han expuesto con anterioridad, con el que vamos a afrontar el modelo de Convenio que se propone.

3.7. EL ACUERDO ESTABLE DE PRINCIPIOS SOBRE GESTIÓN DE RRHH EN EL CONSORCIO.

Un cambio en la cultura de la organización tan trascendente como el que se pretende con este Plan de Mejora solo se puede alcanzar con la colaboración de casi todos los implicados y la fuerza de convicción de las ideas que se defienden. Pero esto no es posible más que de forma paulatina y con gran perseverancia sobre el mantenimiento de lo esencial del proyecto.

Como quiera que el nuevo Convenio debe iniciar su vigencia el 1 de enero de 2.012, se debe aprovechar todo el tiempo que hay hasta su negociación para alcanzar un acuerdo de principios que recoja los aspectos más generales y esenciales de este proyecto y sirva de base sobre la que edificar el propio Convenio. Este acuerdo debería tener un carácter estable e intemporal para que sirva de referente a todo el resto de la negociación colectiva y las relaciones laborales.

Al tratarse en él de las directrices y principios generales, sin descender a las posibles repercusiones individuales que hay que concretar en el Convenio, las posibilidades de acuerdos son mayores y las posturas de las partes pueden unificarse más fácilmente ya que el interés común de todos los que lo negocien deber ser el de la permanencia del Consorcio como consecuencia de una prestación eficaz, eficiente y de calidad de sus servicios.

Además, la negociación con el personal del plan de mejora en su formato es harto dificultosa, en cambio, la formalización de un Acuerdo Estable de Principios sobre Gestión de RRHH (en adelante, AEPGRHU) en el Consorcio se puede defender y publicitar positivamente tanto por los políticos de los órganos de gobierno o la dirección como por los representantes del personal y por los propios sindicatos.

Entendemos que es contraproducente para la eficacia del propio Plan de Mejora el presentar aquí un borrador de ese Acuerdo, ya que el mismo debe ser participado en todos sus estadios por los interlocutores sociales para que lo consideren como propio, y ser redactado por una comisión formada expresamente para ello y que cuente con el conjunto del plan de mejora como instrumento orientador de dicho documento. No obstante, debemos señalar como contenido irrenunciable del Acuerdo la manifestación expresa de que existen unos principios

comunes a la dirección y al personal del Consorcio que servirán de “canon” de bondad en toda la actuación de ambas partes y entre los que deberían incluirse los siguientes:

- a) compromiso de orientación al ciudadano de toda la organización.
- b) respeto a la normativa legal que regula la actividad del Consorcio.
- c) respeto escrupuloso a los derechos y obligaciones del personal.
- d) compromiso de actuación bajo el principio de buena fe en las relaciones laborales.
- e) conciencia de que estamos en una organización que compite con otras administraciones y empresas públicas y privadas del sector, y que se puede quedar sin clientes si no consigue una productividad adecuada al contexto territorial y sectorial de la actividad que se desarrolla con el fin de garantizar la continuidad de la existencia del propio Consorcio como Administración Pública de servicios operativos, mediante la competencia con otros prestadores de servicios afines.

3.8. LA NEGOCIACIÓN DEL CONVENIO.

La negociación del Convenio puede tener una evidente repercusión política que puede dar al traste con la racionalidad inicial del plan de mejora¹². Por ello, antes de afrontar la negociación del Convenio, es necesario hacer copartícipes de los contenidos propios del Plan de Mejora a los actores sociales del Consorcio, retocándolos o adaptándolos de acuerdo con sus apreciaciones, pero sin que se pierda su sentido de servicio público y la coherencia de ser estratégico para toda la organización.

Los aspectos de contexto de la propia negociación deberán ser valorados en los ámbitos de la dirección y de los representantes de los trabajadores de forma inicialmente independiente y, posteriormente, establecer un marco común de trabajo y un calendario de reuniones. Ambos aspectos no deben ser objeto de este plan de mejora por múltiples argumentos que no deben aquí analizarse. No obstante, existen numerosa bibliografía y expertos asesores si llegan a considerarse necesarios, pero que, por el ambiente actual de las relaciones laborales en el Consorcio, entendemos que inicialmente no serían necesarias.

La clave del actual ambiente ha sido el respeto y la confianza entre la dirección y los trabajadores y sus representantes, y por las siguientes consideraciones:

- a) La valoración de ambas partes de que hay que cumplir escrupulosamente la normativa legal.
- b) La estimación por parte de los trabajadores de que una negociación colectiva dirigida a la consecución de ventajas o privilegios ajenos a la realidad social de los pueblos y ciudades en los que prestan sus servicios llevaría a medio plazo a la desaparición del propio Consorcio.

¹² Véase el Cap.1 titulado “El credo racional y la realidad política” de la Guía para elaboración de planes de mejora de Salvador Parrado citada en la bibliografía.

- c) La estimación por parte de los órganos de gobierno y la dirección del Consorcio de que su personal es el mayor activo de la organización al que hay que dar un trato adecuado en su doble perfil de trabajador y de persona individual.

El presente plan de mejora difícilmente se plantearía en los términos en que se presenta bajo otras premisas contextuales, por lo que cuidar y mantener el clima de las actuales relaciones laborales (a pesar de la crisis económica) se convierte en objetivo esencial para todo el proceso.

En cuanto al procedimiento de negociación y tramitación del nuevo Convenio debemos acudir al Título III del Estatuto de los Trabajadores (ET), denunciando previamente la vigencia del Convenio actual de acuerdo con lo dispuesto en su artículo 6, por lo que antes del 1 de diciembre de 2.011 deberá denunciarse el actual convenio, aunque nada impide que se puedan iniciar las negociaciones con mayor antelación para tratar de tenerlo ultimado para su entrada en vigor el 1 de enero de 2.012.

3.9. EL CONTENIDO DEL CONVENIO.

En el Consorcio estamos ante un Convenio para personal laboral de una Administración Pública que no tiene funcionarios propios, por lo que su regulación parte del artículo 32 del EBEP que establece que “se regirá por la legislación laboral”, sin perjuicio de los preceptos del capítulo IV del Título III de esa norma que le afecten expresamente, por lo que los contenidos mínimos serían los recogidos en el artículo 85.3 del ET.

No obstante, el cumplimiento de esos contenidos mínimos no impide que el Convenio contemple otros aspectos de la relación entre el Consorcio y sus empleados públicos como pueden ser los criterios que presidirán las actuaciones entre ambas partes, la definición de los objetivos que pueden ser comunes o los derechos, obligaciones y compromisos que mutuamente se adquieren en materias conductuales y planificadoras.

Las partes o capítulos de un Convenio para el “Consortio deseable” y en el marco legal del EBEP deberían relacionarse a continuación, pero, para no ser repetitivos y ajustarse a la extensión exigida para el estudio, podemos verlas en el Anexo 1, en el que se transcribe, a nivel orientativo y como borrador para su análisis un modelo de Convenio para el Consorcio, que también podría servir para otras administraciones públicas siempre que se ajustara a sus particularidades.

Si debemos considerar como esenciales (y leerlos en este momento) los Capítulos 2, 3, 9 y 10 completos; y los artículos 10 (apartados 5.A, 7 y 8), 12, 13, 16, 17, 18, 21, 26.3, 38 (apartados 1 y 7), 44, 53 y 58. Todos ellos se dan aquí por reproducidos.

3.10. LA RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DEL CONVENIO Y LOS OBJETIVOS GENERALES DEL CONSORCIO.

Con los contenidos del Convenio antes indicados y los criterios de funcionamiento y de gestión de los RRHH puestos de manifiesto en los apartados anteriores, no tiene mayores dificultades conectar los apartados del convenio sobre principios de actuación, objetivos compartidos y estructuración del personal y estructura retributiva, con los objetivos generales del Consorcio que se definan en los planes de acción plurianuales o con los planes de objetivos anuales.

De esta forma la conexión entre el Convenio y la mejora y modernización de los servicios públicos que presta el Consorcio quedaría arraigada todos los años y obligaría a la dirección del Consorcio a trabajar con los instrumentos de la planificación y de la evaluación y control, o, lo que es lo mismo, el funcionamiento del Consorcio entraría en un proceso de mejora continua de los servicios.

- 0 - 0 - 0 - 0 - 0 - 0 -



CONSORCIO PROVINCIAL
DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS
• MÁLAGA •

4. IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN

4.1. IMPLANTACIÓN:

4.1.1. Fases para el desarrollo del proyecto.

4.1.1.1. Fase preparatoria.

Comprendería todas las actuaciones previas necesarias para llegar adecuadamente a la negociación del AEPGRHU, incluiría las siguientes actuaciones:

- Cubrir la plaza de graduado social vacante y dotada en el presupuesto para dedicarla en parte al proyecto de forma directa y en parte a apoyar a otro personal en las tareas ordinarias, lo que liberaría tiempo de ese otro personal para que también colabore en el proyecto.
- Debatir en los órganos de gobierno el Plan de Mejora y preparar un texto de trabajo para servir de guía a la dirección y, si interesara, plantearse al personal y/o sus representantes como instrumento de referencia.
- Realizar todos los procesos selectivos de consolidación de empleo temporal comprometidos en el Convenio 2008/2011 y que ya están convocados.
- Hacer acercamientos informales a los representantes del personal y de los sindicatos con presencia en el Consorcio para evaluar una impresión previa sobre el Plan de Mejora y realizar una matriz de intereses afectados y destinatarios antes de abrir la siguiente fase.
- Realizar con la colaboración de una empresa externa un estudio comparativo sobre relación calidad/precio, salarios y productividad entre el Consorcio y otros proveedores de servicios semejantes a los que presta el Consorcio.

4.1.1.2. Fase negociadora previa.

Abarcaría las actuaciones de negociación formal sobre:
el AEPGRHU.

- la colaboración del personal en la realización de los análisis de puestos de trabajo, tareas y procesos de producción.
- el análisis de la estructura retributiva para el siguiente Convenio, recogido en la DA Única del Convenio 2008-2011.

Esta fase debería culminar con un acto público de convivencia de todo el personal, la dirección y los órganos de gobierno del Consorcio que tendría como momento culminante la firma del Acuerdo.

4.1.1.3. Fase operativa.

Recogería las actividades puramente operativas necesarias para:

- contratar la empresa o los profesionales que colaboren en la realización técnica de los análisis de puestos de trabajo, tareas y procesos de producción.
- contratar la empresa o los profesionales que creen un programa informático (integrado en el general del Consorcio) para gestionar la Plantilla y de la RPT.

Al finalizar esta fase debería estar en funcionamiento el programa informático, terminados los trabajos de análisis de puestos y procesos de producción, y la RPT.

4.1.1.4. Fase de negociación del Convenio.

Incluiría todo el proceso negociador del Convenio y terminaría con la aprobación y firma del mismo. Comprendería desde la denuncia del Convenio, el nombramiento de la comisión negociadora y todas las reuniones de negociación que sean necesarias hasta conseguir un texto adecuado.

4.1.1.5. Fase de análisis de resultados.

Abarcaría la totalidad del periodo de vigencia del proyecto con dos tipos de análisis, uno de seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos parciales (en los 10 primeros días de cada mes) y otro final de reflexión y valoración (en el mes siguiente a la firma del Convenio o, en su defecto en el mes de febrero de 2.012. Este último análisis compararía el Plan de Mejora con la realidad de los hechos, y el Convenio real con el modelo que acompaña como Anexo al Plan, tras ello se emitiría un informe sobre el grado de desviación en el cumplimiento de objetivos y sus posibles causas.

4.1.2. Estrategias para el éxito del Plan de Mejora.

Entendemos que hay tres asuntos de gran importancia para conseguir el éxito de Plan:

1.- La visualización de que el conseguir que el Convenio sea un instrumento de mejora permanente en el funcionamiento de los servicios tiene carácter estratégico para toda la organización, empezando por los órganos de gobierno y de dirección.

2.- Combinar las estrategias formales (AEPGRHU, acuerdos sobre colaboraciones puntuales, cumplimiento manifiesto del Convenio actual, etc.) y las estrategias informales (favorecer el reconocimiento de las actuaciones proactivas, extender los análisis con la relación entre competitividad y garantía de mantenimiento y crecimiento del Consorcio, etc.) para que se refuercen y apoyen entre sí.

3.- El mantenimiento del clima laboral, cuidando tanto la forma (iniciativa, participación e información) como el fondo (cumplimiento de los compromisos contenidos en el actual convenio siempre que económica y legalmente sea posible) y, especialmente, con los representantes del personal y los sindicatos.

Para los apartados 2 y 3 entendemos como muy conveniente que el Plan de Acción no se visualice de una forma expresa (y mucho menos intensa) ante el conjunto del personal ya que ello podría dar lugar a un rechazo del objetivo último por considerarlo un deseo externo a la propia organización, propio de técnicos en RRHH.

Sería mucho más favorable avanzar por los pasos propuestos en el Plan de Acción como algo natural para mejorar los servicios, garantizar la pervivencia del Consorcio como Administración Pública, y, por tanto, afianzar las perspectivas de estabilidad y mejora para el personal. Por ello, si las condiciones contextuales favorables se mantienen podría no ser necesario (ni siquiera conveniente) aprobar formalmente el Plan, sino que, estando conformes los actores con cada uno de sus principales pasos, ir dando estos.

En el hipotético (e indeseable) caso de que las condiciones de contexto se transformasen hasta encontrarnos con un escenario de conflicto y la organización considerara de valor estratégico su cumplimiento, solo en ese caso, entenderíamos como imprescindible la aprobación del Plan de Acción por los órganos de gobierno y la inclusión de un mandato expreso a los negociadores del Convenio para que se negociase con ese fin concreto. Pero si estuviéramos en esa situación tendríamos que discernir y separar los análisis y contenidos que podrían hacerse públicos de aquellos otros de debieran mantenerse reservados.

4.2. LOS OBJETIVOS OPERATIVOS DEL PLAN DE MEJORA Y EL CRONOGRAMA DE ACTUACIONES:

Ya se han expresado anteriormente las líneas de actuación y los objetivos de carácter estratégico para el conjunto del Consorcio; también se han relacionado los objetivos estratégicos en materia de RRHH, e, igualmente, se han establecido los hitos que se consideran esenciales para este Plan de Mejora.

Al concretar los objetivos operativos, debemos comprobar el grado de coherencia del Plan de Mejora con la planificación estratégica de toda la organización analizando si los contenidos del Plan están o no directamente relacionados con aquella a través de líneas y objetivos concretos.

A través del cronograma podemos seguir los plazos en los que deberían cumplirse los objetivos. Si a todo ello le añadimos los costes económicos y los responsables del buen fin de cada una de esas actuaciones podríamos obtener un cuadro con los objetivos operativos del Plan de Mejora.

Los objetivos operativos serían los siguientes:

					<u>OBJETIVOS OPERATIVOS</u>					
<u>AÑO</u>	<u>MESES PARA REALIZACIÓN</u>	<u>FASE</u>	<u>LÍNEAS A LAS QUE AFECTA</u>	<u>OBJETIVOS ESTRATEGICOS QUE ABARCA</u>	<u>Nº</u>	<u>ACTUACIÓN</u>	<u>ÓRGANO QUE DECIDE</u>	<u>IMPULSOR</u>	<u>DEPARTAMENTO PREPARADOR</u>	<u>COSTE</u>
2010	Septiembre	1	E	8	1	Decisión formal de puesta en marcha del proyecto.	PRESIDENCIA	GERENCIA Y JEFATURA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACIÓN	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2010	Septiembre a octubre	1	C y E	4	2	Cubrir la plaza de graduado social vacante y dotada,	PRESIDENCIA	GERENCIA Y JEFATURA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2010/2011	Septiembre a abril	1	C y F	4	3	Realización de todos los procesos selectivos de consolidación de empleo temporal comprometidos en el Convenio 2008/2011.	PRESIDENCIA	GERENCIA Y JEFATURA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2010	Noviembre a diciembre	1	C y E	2, 4 y 8	4	Debatir en los órganos de gobierno el Plan de Mejora y definir un texto de trabajo para plantearse al personal y/o a sus representantes.	PRESIDENCIA Y CONSEJO DE ADMON.	PRESIDENCIA Y GERENCIA	GERENCIA	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Enero	1	C y E	2,4 y 8	5	Realizar acercamientos informales a los representantes del personal y de los sindicatos con presencia en el Consorcio para evaluar una impresión previa.	PRESIDENCIA	GERENCIA	PERSONAL DIRECTIVO	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Enero a febrero	1	A, C, D y E	2 y 8	6	Contratar y tener un estudio comparativo sobre relación calidad/precio, salarios y productividad entre el Consorcio y otros proveedores de servicios semejantes a los que presta el Consorcio.	PRESIDENCIA	GERENCIA	ADMINISTRACIÓN	7.000 €
2011	Enero	2	C y E	2, 4, 6 y 8	7	Negociar con los representantes el contenido del documento para sacar del Plan de Acción un AEPGRHU en el Consorcio.	PRESIDENCIA	GERENCIA	PERSONAL DIRECTIVO	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES

I CURSO SUPERIOR DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL MADRID 2.010

						OBJETIVOS OPERATIVOS				
AÑO	MESES PARA REALIZACIÓN	FASE	LÍNEAS A LAS QUE AFECTA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS QUE ABARCA	Nº	ACTUACIÓN	ÓRGANO QUE DECIDE	IMPULSOR	DEPARTAMENTO PREPARADOR	COSTE
2011	Enero	2	C y E	8	8	Negociar con los representantes del personal un acuerdo para la colaboración en la realización del análisis de puestos de trabajo, tareas y procesos de producción.	PRESIDENCIA	GERENCIA Y JEFATURA ADMINISTRATIVA	PERSONAL DIRECTIVO	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Febrero	3	C y E	8	9	Contratar la realización de los trabajos de Análisis de Puestos de Trabajo, procesos de producción y, si fuera posible, de tareas.	PRESIDENCIA Y CONSEJO ADMON.	GERENCIA Y JEFATURA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION	24.000 €
2011	1ª quincena de marzo	3	C, E y F	5 y 8	10	Contratar la realización de un programa informático para gestionar la plantilla y la RPT.	PRESIDENCIA Y CONSEJO ADMON.	JEFATURA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION	12.000 €
2011	Abril	2	C, E y F	2, 4, 6 y 8	11	Iniciar la negociación con los representantes del personal de una nueva estructura retributiva.	PRESIDENCIA	PRESIDENTE Y PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL DIRECTIVO	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Mayo a agosto	2			12	Paréntesis a nivel de negociaciones por las elecciones locales hasta la elección de los nuevos equipos de gobierno del Consorcio.	PRESIDENCIA	GERENCIA	PERSONAL DIRECTIVO	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	2ª quincena de abril	3	C y E	5 y 8	13	Puesta en marcha del programa informático para gestionar la plantilla y la RPT.	GERENCIA	JEFATURA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION	COSTE INCLUIDO EN ACCIÓN 9
2011	Septiembre	3	C, E y F	8	14	Realización y aprobación de la RPT.	JUNTA GENERAL	GERENCIA Y JEFATURA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES

I CURSO SUPERIOR DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL MADRID 2.010

						<u>OBJETIVOS OPERATIVOS</u>				
<u>AÑO</u>	<u>MESES PARA REALI-ZACIÓN</u>		<u>LÍNEAS A LAS QUE AFECTA</u>	<u>OBJETIVOS ESTRATE-GICOS QUE ABARCA</u>	<u>Nº</u>	<u>ACTUACIÓN</u>	<u>ÓRGANO QUE DECIDE</u>	<u>IMPULSOR</u>	<u>DEPARTAMENTO PREPARADOR</u>	<u>COSTE</u>
2011	Septiembre	3	C, E y F	8	15	Realización y aprobación de la RPT.	JUNTA GENERAL	GERENCIA Y JEFATURA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Septiembre a noviembre	4	C, E y F	2, 4, 6 y 8	16	Negociación del Convenio para 2.012-(2015, si fuera posible) y siguientes en el marco del AEPGRHU en el Consorcio.	PRESIDENCIA	GERENCIA	PERSONAL DIRECTIVO	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2011	Diciembre	4	C, E y F	2, 4, 6 y 8	17	Firma del nuevo Convenio.	JUNTA GENERAL	PRESIDENCIA Y GERENCIA	ADMINISTRACION	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2012	1 enero 2.012	4	C y E	2, 4, 6 y 8	18	Entrada en vigor del nuevo Convenio.				SIN COSTE DIRECTO PARA EL PLAN
2012	Enero a febrero	5	E	8	19	Realización de un Informe final del plan sobre el grado de desviación en el cumplimiento de objetivos y sus posibles causas.	PRESIDENCIA	GERENCIA Y JEFATURA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION	INCLUIDO EN GASTOS GENERALES
2013	1 año tras inicio convenio	5	E	8	20	Realización de una encuesta de satisfacción y conocimiento sobre el Convenio.	PRESIDENCIA	GERENCIA Y JEFATURA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION	6.000 €
2014	2 años tras inicio convenio	5	E	8	21	Realización de una encuesta de satisfacción y conocimiento sobre el Convenio.	PRESIDENCIA	GERENCIA Y JEFATURA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION	6.000 €
Nota.- Los costes de colaboración de empresas externas que se indican responden a presupuestos orientativos obtenidos telefónicamente. La estimación de trabajos extraordinarios se realiza sobre una dedicación media entre 5 y 6 horas por trabajador.						Estimación coste trabajos extraordinarios ocasionados por el Plan de Mejora				15.000 €
						COSTE TOTAL DIRECTO DEL PLAN				63.000 €

4.3. EVALUACIÓN:

La evaluación del cumplimiento del Plan de Mejora propuesto debe realizarse a dos niveles. Por un lado debe hacerse el seguimiento del grado de cumplimiento en fecha de los pasos previstos; por otro, el grado de cumplimiento en los contenidos de los acuerdos y del convenio; también se debe conocer la repercusión actual y en los próximos años sobre los servicios que se prestan.

El primero de los aspectos es objeto específico y prioritario de este Plan de Mejora. El segundo sólo se esbozará, dejando para un estadio más avanzado del proyecto, el establecer unos indicadores más detallados cuando se puedan utilizar series de datos.

4.3.1. Indicadores del cumplimiento temporal.

En el apartado correspondiente a los objetivos operativos se han indicado una serie de plazos temporales en los que se deben ejecutar determinadas acciones, por lo que una vez decidida por la Presidencia la puesta en marcha de Plan, comenzarían a contarse esos plazos temporales y se podría hacer un cronograma de actuaciones en tiempo real que, al contrastarse con la situación en cada momento, nos indicaría si las previsiones sobre creación e implantación se van cumpliendo.

Sería muy útil establecer una reunión del personal directivo todos los primeros lunes de cada mes para el seguimiento de actuaciones y el cumplimiento de objetivos.

4.3.2. Indicadores del cumplimiento de contenidos.

Más trascendente aún que el tener en las fechas previstas el AEPGRHU y el Convenio, es que los contenidos de ellos se ajusten a los fines últimos que se persiguen y no se desvíen o perviertan de su verdadero objetivo. Los indicadores de contenidos podemos dividirlos en dos grupos según sean positivos o negativos para el fin perseguido.

Se considerarán trascendentes para el buen fin del proyectos los siguientes Capítulos y Artículos del modelo de convenio que figura como Anexo 1: Capítulos 2, 3, 9 y 10 completos; artículos 10 (apartados 5.A, 7 y 8), 12, 13, 16, 17, 18, 21, 26.3, 38 (apartados 1 y 7), 44, 53 y 58.

4.3.3. Indicadores de repercusión sobre la cultura de la organización y el clima laboral.

Ya se indicó anteriormente que el presente plan de mejora pretende influir ostensiblemente sobre la “cultura” y el “clima laboral” de la organización en todos sus niveles, desde los entes consorciados y los órganos de gobierno, hasta el personal en todas sus tipologías. Por eso no podremos conocer su éxito o fracaso sin saber la huella que se deja en esos actores.

Para ello debemos utilizar fundamentalmente las técnicas de las encuestas mediante formularios innominados, creemos que con una al año y otra a los dos años de la entrada en vigor del Convenio se podría tener un reflejo fiel del grado de cumplimiento de objetivos. Probablemente sería muy eficiente incluir las preguntas que procedan con relación a este proyecto dentro de otras encuestas con fines más generales.

La muestra comprendería a todo el personal del Consorcio, a los miembros de sus órganos de gobierno, y a los responsables en materia de residuos de los Entes Consorciados. Las preguntas irían relacionadas con el grado de conocimiento y el grado de satisfacción, tanto de los contenidos esenciales de la ética de servicio público incluida en el Convenio, como del propio Convenio en su conjunto.

En todos los indicadores de conocimientos y satisfacción sería muy conveniente mantener una estadística con las Tendencias Anuales Móviles, para conocer su evolución.

4.3.4. Cuadro de Indicadores Directos.

<u>CUADRO RESUMEN DE INDICADORES DIRECTOS DEL PLAN DE MEJORA</u>	
<u>1. TEMPORALES:</u>	
	1.1. Días de desviación positiva o negativa sobre los previstos para cada actuación
	1.2. Días de desviación positiva o negativa sobre los previstos para los hitos estratégicos.
<u>2. DE CONTENIDOS:</u>	
	2.1. Número de artículos trascendentes del modelo de convenio que se incluyen en el Acuerdo Estable o en el Convenio aprobados.
	2.2. Número de artículos nuevos trascendentes para el buen fin del proyecto incluidos en el Acuerdo Estable o en el Convenio aprobados.
	2.3. Número de artículos trascendentes del modelo de convenio que NO se incluyen en el Acuerdo Estable o en el Convenio aprobados.
	2.4. Número de artículos nuevos, trascendentes para impedir el buen fin del proyecto, incluidos en el Acuerdo Estable o en el Convenio aprobados.

	2.5. Existencia de algún contenido que desvirtúe totalmente el proyecto.
	2.6. Carencia de algún contenido que desvirtúe totalmente el proyecto.
<u>3. DE REPERCUSIÓN SOBRE LA CULTURA Y EL CLIMA LABORAL:</u>	
	3.1. Grado de conocimiento por el personal de los contenidos esenciales de la ética de servicio público contenida en el Convenio.
	3.2. Grado de conocimiento por los miembros de los órganos de gobierno del Consorcio de los contenidos esenciales de la ética de servicio público contenidos en el Convenio.
	3.3. Grado de conocimiento por los Concejales responsables de los servicios de residuos de los Ayuntamientos consorciados de los contenidos esenciales de la ética de servicio público incluidos en el Convenio.
	3.4. Grado de satisfacción del personal del Consorcio por los contenidos éticos del Convenio.
	3.5. Grado de satisfacción del personal no directivo del Consorcio con el Convenio.
	3.6. Grado de satisfacción del personal directivo del Consorcio con el Convenio.
	3.7. Número de reclamaciones presentadas por el personal relacionadas con la aplicación del Convenio.
	3.8. Número de reclamaciones estimadas.



CONSORCIO PROVINCIAL
DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS
• MÁLAGA •

5. BIBLIOGRAFÍA

BOLTAINA BOSCH, XAVIER: "Los puestos de trabajo del personal laboral en las Administraciones Públicas ", colección laboral número 167. Tirant lo Blanch. Valencia, 2006.

COMISIÓN PARA EL ESTUDIO Y PREPARACIÓN DEL EBEP: "Informe". Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 2.005.

CORTÉS CARRERES, JOSÉ VICENTE: "Manual Práctico de Gestión de RRHH en la A.L.". Ed. Dykinson, Madrid, 2.001.

CUENCA CERVERA, J. JAVIER: "Manual de dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales". Ed. INAP 2010.

GALLEGO ANABITARTE, ALFREDO: "Conceptos y principios fundamentales del Derecho de Organización", Ed. Marcial Pons, Madrid, 2.001.

JIMÉNEZ ASENSIO, RAFAEL: "Directivos Públicos", Instituto Vasco de Administración Pública, Oñati, 2.006.

MINTZBERG, HENRY: "El poder en la organización", Editorial Ariel, Barcelona, 1992.

MINTZBERG, HENRY: "La estructuración de las organizaciones", Editorial Ariel, Barcelona, 1988.

OSCA SEGOVIA, AMPARO Y OTROS: "Selección, Evaluación y Desarrollo de los RRHH" Editorial Sanz y Torres, Madrid, 2.006

PARRADO DÍEZ, SALVADOR: "Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas" INAP, Madrid, 2.007

PUIG I RICART, TONI: "Marketing de servicios para reinventar las administraciones públicas desde la mutua confianza con los ciudadanos", Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía, Sevilla, 2.010.

RAMIÓ MATAS, CARLES: "Teoría de la Organización y Administración Pública", Editorial Técno UPF, Madrid, reimpresión 2.002.

RAMIÓ MATAS, CARLES: Tesis doctoral "Teoría y práctica del cambio organizativo en la Administración Pública", Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, 1.994.

RAMIÓ, C., y BALLART, X.: "Lecturas de Teoría de la organización", Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 1993.

RAMIÓ, C., y SALVADOR, M.: "Los Modelos de Orientación estratégica (MOEs). Una adaptación del enfoque estratégico para el rediseño organizativo en las Administraciones Públicas", Revista de Gestión y Análisis de Políticas Públicas, nº 16, pags. 89-106. Universidad de la Rioja, 1.999.

RODRÍGUEZ-ARANA MUÑOZ, JAIME: "El Buen Gobierno y la Buena Administración de Instituciones Públicas", Thomson Aranzadi, Cizur Menor (Navarra) 2.006.

VILLORIA MENDIETA, MANUEL: "Manual de Gestión de RRHH en las Administraciones Públicas" Ed. Técno, Madrid, 2.000.

ZERILLI, ANDREA.: "Fundamentos de organización y dirección general", Editorial Deusto, Bilbao, 1991.



CONSORCIO PROVINCIAL
DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS
• MÁLAGA •

6.ANEXO 1

ANEXO 1

6.1. MODELO DE CONVENIO PARA PERSONAL LABORAL DEL CONSORCIO PARA LA GESTIÓN DE LOS RSU DE MÁLAGA (2.012-.....)

CAPÍTULO 1: DISPOSICIONES GENERALES

ART. 1 PARTES QUE LO CONCIERTAN

ART. 2 ÁMBITO PERSONAL

ART. 3 ÁMBITO FUNCIONAL

1. Es objeto del presente convenio la regulación de las relaciones de trabajo que se desarrollan dentro del marco de actuación del Consorcio.
2. El presente Convenio encuentra su fundamento en las disposiciones legales y reglamentarias que desarrollan los preceptos constitucionales, en especial el EBEP en la Ley 7/2007 de 13 de abril y el Estatuto de los Trabajadores en el Real Decreto Legislativo 1/1995 de 24 de marzo, así como el resto de la normativa de desarrollo.
3. Las disposiciones de este convenio obligan a todos los/as trabajadores/as y empresa incluidos en su ámbito de negociación y duración todo el tiempo de su vigencia, salvo las excepciones que el mismo prevea.
4. Se tendrán en cuenta las características específicas del sector donde el Convenio desarrolla su actividad y el AEPGRHU para la Gestión de los RRHH en este Consorcio.

ART. 4 ÁMBITO TERRITORIAL

ART. 5 ÁMBITO TEMPORAL

ART. 6 DENUNCIA Y NORMAS SUPLETORIAS

ART. 7 COMISION PARITARIA DE INTERPRETACION

CAPITULO 2: PRINCIPIOS INSPIRADORES DE LA RELACIÓN ENTRE EL CONSORCIO Y SU PERSONAL.

ART. 8 PRINCIPIOS INSPIRADORES

Los principios esenciales que deben regir las relaciones y los comportamientos tanto del personal como de los órganos de dirección de gobierno del Consorcio serán los siguientes:

- a) Respeto a la normativa legal, especialmente a la específica de las administraciones públicas locales y a la del sector concreto de actividades medioambientales y administrativas en el que estamos.
- b) Respeto escrupuloso a los derechos y obligaciones del personal.

- c) Establecimiento de un proyecto de servicio público por los órganos de Gobierno del Consorcio que, dentro de comportamientos eficaces y eficientes, permita la estabilidad al personal y que le garantice un desarrollo profesional integral, en el marco de su propio desarrollo personal y social.
- d) En la implementación y en la concreción de ese proyecto, el personal podrá y deberá participar tanto en los aspectos estratégicos que afecten a sus derechos, como en la solución de aquellas situaciones que se consideren mejorables, injustas o negativas.
- e) La búsqueda de la estabilidad en el empleo orientará la actividad del Consorcio, sin perjuicio de su coherencia con el resto de los principios de actuación aquí expresados.
- f) Dotarse de una estructura retributiva que potencie los aspectos positivos de los comportamientos laborales y que facilite la carrera profesional horizontal y vertical, la evaluación del desempeño y la promoción interna.
- g) Conseguir una productividad adecuada al contexto territorial y sectorial de la actividad que se desarrolla con el fin de garantizar la continuidad de la existencia del propio Consorcio como Administración Pública de servicios operativos, mediante la competitividad con otros prestadores de servicios afines tanto en materia económica como en los criterios de calidad y de sostenibilidad.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS COMPARTIDOS ENTRE EL CONSORCIO DE R.S.U. Y SU PERSONAL.

ART. 9 OBJETIVOS COMPARTIDOS

Para hacer realidad los anteriores principios, se establecen los siguientes objetivos compartidos entre el Consorcio y su personal:

1) Realizar por la dirección del Consorcio un plan de actuación para el Consorcio en el que se respetarán los principios recogidos en este Convenio. Dicho Plan se someterá a informe previo del Comité de Empresa, y se elevará a los Órganos de Gobierno para su redacción definitiva y, en su caso, aprobación. El plazo orientativo de vigencia del plan se recomienda por un periodo de cuatro años.

Si por cualquier circunstancia no se pudiera tener el Plan de Acción, en el último trimestre de cada año se realizará por la dirección un plan de trabajos y objetivos para el ejercicio siguiente que respetará los principios recogidos en este Convenio, el plan anual será informado por el Comité de Empresa y elevado a redacción definitiva y aprobación de los Órganos de Gobierno junto con el Presupuesto antes del inicio del año de vigencia.

2) Realizar, con la colaboración del personal, un análisis de puestos de trabajo y de tareas que facilite la información necesaria para mejorar la productividad y la aplicación de los instrumentos técnicos necesarios para mejorar la gestión de los RRHH en el Consorcio (RPT, oferta de empleo público, plan de carrera, plan de formación, evolución del desempeño, estructura retributiva, etc.).

3) Redacción conjunta entre la dirección del Consorcio y el personal de protocolos de actuación en las actividades ordinarias más frecuentes.

4) Realización de las convocatorias de procedimientos selectivos necesarias para reducir la temporalidad del personal a los siguientes criterios:

a)

b) ...

5) Tener en vigencia todos los años un plan consensuado de formación del personal.

6) Las convocatorias de los procedimientos selectivos recogerán cuantas posibilidades legales existan para utilizar procedimientos de consolidación de empleo temporal y de valoración de la experiencia del personal, utilizando fundamentalmente pruebas de carácter práctico.

7) Aprovechar en su totalidad las posibilidades legales de crecimiento de la masa salarial para cada ejercicio, pactando en lo posible legalmente su distribución con los representantes del personal.

8) Con respeto a la normativa legal reguladora y dentro de los límites económicos admisibles, generar los conceptos para dotar de contenido económico aquellos aspectos de la carrera profesional y de la evaluación del desempeño que se vayan desarrollando.

9) Modificar paulatinamente la estructura de las retribuciones para que manifiesten claramente la justicia de las mismas e incentiven el aumento de la productividad y la mejora de los servicios.

CAPÍTULO 4: ESTRUCTURACIÓN DE LOS RRHH.

ART. 10 PUESTOS DE TRABAJO

1.- La organización del trabajo del Consorcio se hará en base a puestos de trabajo los cuales se definen por un emplazamiento físico preestablecido y por el desempeño de unas funciones y/o tareas. El emplazamiento físico podrá ser variable si así lo exigiera la prestación de los servicios. Los puestos de trabajo pueden responder a necesidades permanentes de los servicios o a necesidades coyunturales o transitorias.

2.- Los puestos de trabajo pueden estar cubiertos:

- de forma estable por personas concretas que los ocupan tras los oportunos concursos.
- de forma provisional o transitoria por personas que los ocupan por nombramiento provisional.

3.- Los Órganos de Gobierno y de Dirección del Consorcio podrán crear cuantos puestos sean necesario para la prestación de los servicios. Para la modificación o desaparición de los puestos permanentes ya existentes se escuchará previamente a la persona que los ocupa y se negociará con el Comité de Empresa en las condiciones recogidas en las disposiciones legales vigentes.

4.- Se tendrá a disposición de los representantes del personal un cuadro actualizado con los puestos de trabajo existentes en cada momento. Se adjunta Anexo 3 de cuadros de puestos de trabajo a 31 de diciembre de 2.00¿. En cualquier caso el emplazamiento físico de los puestos de trabajo en función de las exigencias de la prestación de los servicios se negociará con los representantes de los trabajadores de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

5.- De acuerdo con los conocimientos, responsabilidades y habilidades exigibles a los distintos puestos de trabajo, los mismos se agrupan y clasifican en grupos y categorías de acuerdo al siguiente nomenclátor:

- A) Grupo de personal directivo: estará formado por los puestos a los que los órganos de Gobierno del Consorcio estime que debe exigirse esa condición al amparo el artículo Trece del EBEP. Inicialmente se informa por el Consorcio que tendrán esa condición la ocupación de los puestos de Gerencia, Jefatura de Servicio y Jefatura de Administración.
- B) Grupo de Técnicos, con las siguientes categorías:
 - a. Titulado Técnico de grado superior.
 - b. Titulado Técnico de grado medio.
- C) Grupo de Mandos Intermedios, con las siguientes categorías:
 - a. Jefe de turno (Capataz) de servicios operativos.
 - b. Jefe de centro de trabajo.
 - c. Jefe de grupo de trabajo.
- D) Grupo de Administración General, con las siguientes categorías:
 - a. Titulado de grado superior.
 - b. Titulado de grado medio.
 - c. Oficial Administrativo.
 - d. Administrativo.
- E) Grupo de Personal Operativo, con las siguientes categorías:
 - a. Conductor de camiones de RSU.
 - b. Maquinista de RSU.
 - c. Mecánico.
 - d. Oficial.
 - e. Peón.
 - f. Ayudantes de conductor (a extinguir).

6.- Las categorías de puestos de trabajo en las tablas salariales se actualizarán a las nuevas denominaciones establecidas en el presente artículo.

7. Se realizará un análisis y descripción de todos los puestos de trabajo, incluidos los de administración, a los efectos de determinar su adecuación. Igualmente, antes de la creación de un nuevo puesto, se hará una descripción del mismo.

8.- La dirección del Consorcio se obliga a realizar y mantener actualizada una RPT, con la descripción y situación de ocupación de cada puesto.

ART. 11 PLANTILLA

1.- La plantilla estará formada por la agrupación clasificada por grupos y categorías de todos los puestos de trabajo acrecentada por las plazas necesarias para las sustituciones temporales obligatorias previsibles. La plantilla será aprobada por los órganos de gobierno del Consorcio juntamente con los Presupuestos de cada ejercicio.

2.- Un ejemplar de la plantilla actualizada estará a disposición del personal. Las modificaciones de plantilla de cada ejercicio se negociarán con el Comité de Empresa en los términos establecidos en las disposiciones legales vigentes, obligándose la Dirección del Consorcio a remitir a sus órganos de gobierno el pertinente informe del Comité de Empresa en el caso de que sea discrepante con la propuesta de aprobación.

ART. 12 OFERTA DE EMPLEO PÚBLICO

Todos los años se hará una oferta de empleo público para cubrir de forma permanente las plazas de plantilla que no esté cubiertas por personal fijo. Dicha oferta se hará en los términos legalmente regulados para las administraciones públicas locales, previa negociación con los representantes del personal.

ART. 13 SELECCIÓN DE PERSONAL DE PLANTILLA

La selección del personal de plantilla se hará mediante procedimientos que garanticen el respeto de los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad, así como el de publicidad.

Antes aprobar los órganos de gobierno los criterios generales para los procedimientos selectivos se dialogará con la representación del personal sobre los mismos.

Para superar la actual situación de interinidad del personal se convocarán, entre y pruebas selectivas, mediante concurso o concurso oposición y en calidad de consolidación de empleo temporal, en todos los casos amparados por la disposición transitoria Cuarta del EBEP, previa consulta a los representantes del personal en la fase de preparación de las Bases reguladoras de esos procedimientos selectivos. En las bases reguladoras se establecerán pruebas que tengan un predominante contenido práctico. En el caso de utilizarse el concurso, será necesario superar un curso práctico específico.

ART. 14 BOLSA DE EMPLEO PARA PERSONAL TEMPORAL

1.- Existirá una Bolsa de empleo para personal temporal de la que formarán parte:

- a) Con carácter preferente absoluto, aquellas personas que estando trabajando en el mes de diciembre de 2.010, no hayan podido acceder al empleo estable en los procedimientos convocados al efecto.
- b) Aquellas otras personas que sean seleccionada para este fin tras la oportuna convocatoria pública al efecto, u otros procedimientos legales que puedan utilizarse.

2.- Las Bases de la convocatoria para el procedimiento selectivo regulador de la Bolsa de Empleo para personal temporal serán aprobadas por los órganos de gobierno del Consorcio. El procedimiento de nombramiento será regulado de acuerdo con los representantes del personal.

ART. 15 PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

1.- Antes del inicio, o si no fuera posible, de la finalización de cada procedimiento selectivo para personal estable se convocará un concurso de provisión de puestos de trabajo con el fin de facilitar la movilidad del personal que lo desee.

2.- No se podrá participar en un nuevo concurso de traslado si no han pasado al menos dos años desde la obtención de un puesto por concurso.

3.- Las bases de los concursos serán aprobadas por los Órganos de Gobierno del Consorcio previo informe y consultas con el Comité de Empresa.

ART. 16 CARRERA PROFESIONAL

1.- Los representantes del personal y la dirección del Consorcio redactarán, a lo largo de y, un documento que recoja de forma concreta una carrera profesional para el personal de los servicios operativos del Consorcio, creando para ello la Mesa de Negociación sobre Desarrollo Profesional y Plantilla, respetando las siguientes prescripciones:

- a) Existirán tanto carrera vertical como carrera horizontal.
- b) La carrera vertical permitirá al personal del grupo operativo que lo desee pasar al grupo de mandos intermedios, siempre que reúna los requisitos exigibles para ello y existan puestos de trabajo vacantes.
- c) La carrera horizontal permitirá alcanzar mayor reconocimiento laboral y económico sin necesidad de modificar el puesto de trabajo (aunque si se modifiquen la formas de realización de sus tareas) ni la categoría en plantilla. Se establecerán grados de habilidades para cada puesto tipo con un periodo de entre dos y cinco años para pasar de un grado al siguiente superior. El paso se realizará previa superación de las pruebas y prácticas que se establezcan para acreditar las habilidades exigidas, incluyendo un itinerario formativo adecuado a la mejora de las tareas a desempeñar y el logro de los objetivos fijados para un periodo o tarea a través de la evaluación del desempeño.
- d) Tanto en la carrera vertical como para la horizontal podrán perderse los grados alcanzados como consecuencia de negligencias, rendimientos inadecuados o comisión de faltas disciplinarias.
- e) Excepcionalmente podrán avanzarse grados en la carrera horizontal de forma más rápida a la antes indicada cuando se constaten servicios de especial relevancia y trascendencia para el conjunto de la actividad del Consorcio.

2.- De forma semejante a lo indicado sobre carrera profesional del personal de los servicios operativos, y, en lo posible, también se elaborarán itinerarios de carreras profesionales para los grupos de Técnicos, Mandos Intermedios y personal de Administración General, si bien, cuando no tenga sentido establecer una carrera vertical, se hará solo en sentido horizontal.

ART. 17 FORMACIÓN

1.- El Consorcio ofertará cursos de formación a su personal.

2.- Los Cursos de formación se clasifican en tres tipos:

- a) Cursos obligatorios: será obligatoria la participación para el personal afectado, se realizarán descontando el tiempo del curso del tiempo de trabajo y todos los gastos que ocasionen serán de cuenta del Consorcio.

b) Cursos de itinerario de carrera: serán de participación voluntaria, al menos el 50% de los mismos se realizarán sin que descuente el tiempo del curso del tiempo de trabajo, salvo acuerdo en contrario en el Plan de Formación, si bien se facilitará la participación adaptando los horarios de trabajo a los del curso, y todos los gastos que ocasionen serán de cuenta del Consorcio.

c) Cursos de formación personal voluntaria relacionados con los servicios: serán de participación voluntaria, se realizarán sin que descuente el tiempo del curso del tiempo de trabajo, si bien los gastos inscripción que ocasionen serán de cuenta del Consorcio.

3.- Los cursos de formación sin relación con los servicios no podrán afectar a los horarios habituales de trabajo.

4.- Entre septiembre y octubre de cada año se preparará un Plan de Formación para el año siguiente. En la elaboración de dicho plan participarán los representantes del personal y en él se acordarán tanto la tipología de los cursos como los criterios de admisión o aprobación de participación en los cursos, para dar iguales oportunidades a todo el personal que desee participar en ellos.

ART. 18 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1.- La evaluación del desempeño consistirá en la constatación del grado de cumplimiento de las funciones y/o tareas asignadas a cada puesto de trabajo y la valoración de la conducta profesional. Su completa implantación será el resultado de:

- La aprobación de unos objetivos ya sea por puesto de trabajo, por grupo, por centro, por servicio o para el conjunto del Consorcio.
- La realización de una formación e información específicas sobre el contenido y práctica de la medición de cada objetivo evaluable.
- La valoración a efectos de carrera profesional y/o económica del logro de esos objetivos y de los criterios distributivos.

2.- La evaluación del desempeño se realizará inicialmente sin repercusión económica y como medio de mejora de los servicios. A partir del segundo año de aplicación podrá tener repercusión económica si se llegase a un acuerdo sobre ello. Los aspectos evaluables serán aprobados por los órganos de gobierno del Consorcio previa negociación con la representación del personal. A efectos indicativos se relacionan en el Anexo 5 pudiendo añadirse aquellos otros que se establezcan por la Mesa de Negociación sobre Desarrollo Profesional y Plantilla, los cuales podrá ser actualizados y/o modificados en cada ejercicio por la Comisión Paritaria de interpretación del Convenio o por la Mesa de Negociación sobre Desarrollo Profesional y Plantilla, requiriéndose para su implantación el acuerdo de ambas partes.

3.- Dado que no es posible organizar la evaluación del desempeño de forma inmediata, desde el primer año de vigencia del Convenio se establece una evaluación del desempeño indirecta a través de un incentivo de productividad por asistencia para disminución del absentismo laboral, que se mantendrá en las condiciones establecidas en este convenio, en tanto no se desarrolle la evaluación del desempeño.

4.- Una vez implantada la evaluación del desempeño, en los meses de enero y febrero de cada año se negociarán en la Comisión Paritaria y/o en la Mesa de Negociación sobre Desarrollo Profesional y Plantilla las propuestas de cuantías concretas y de las formas de evaluación de los incentivos económicos por evaluación del desempeño, todo ello dentro de las posibilidades legales y económicas. También se negociará la propuesta de valoración a efectos de carrera profesional. Estas propuestas deberán ser aprobadas definitivamente por los Órganos de Gobierno del Consorcio.

5.- En todos sus aspectos, la evaluación del desempeño respetará los criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, y se aplicará sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

ART. 19 GARANTIAS PROFESIONALES PARA CONDUCTORES Y ADECUACIÓN PROFESIONAL.

CAPÍTULO 5: DERECHOS SINDICALES.

ART. 20 REPRESENTACIÓN DEL PERSONAL

ART. 21 DERECHO A LA INFORMACIÓN Y OTROS

ART. 22 GARANTÍAS SINDICALES

ART. 23 DERECHO DE REUNIÓN

ART. 24 SECCIONES SINDICALES

CAPÍTULO 6: PRESTACIONES SOCIALES.

ART. 25 ACTUALIZACIÓN DE LAS CUANTÍAS DE LAS PRESTACIONES SOCIALES

ART. 26 REQUISITOS GENERALES PARA TENER DERECHO A LAS PRESTACIONES SOCIALES

1.- Tendrán derecho a las prestaciones aquí reguladas los/las trabajadores/as que tengan una relación laboral con este Consorcio de, al menos 180 días en los doce meses inmediatamente anteriores a la finalización del plazo de presentación de solicitudes.

2.- Para el reconocimiento individualizado de las prestaciones deberán presentarse dentro de los plazos previstos las correspondientes solicitudes acompañadas de los documentos originales o copias compulsadas por el Consorcio justificativos del parentesco y del hecho causante. Sin estos requisitos se perderá el derecho a su cobro.

3.- El Consorcio aportará 19.500 euros en el año 2.011 para el fondo de prestaciones de mejora de la salud y una cantidad igual para el fondo de ayuda escolar. Esta cantidad, al igual que la cuantía individualizada de las ayudas, será revisada para años sucesivos en el porcentaje de variación de I.P.C.. En el caso de que los reconocimientos de ambos apartados superaran esos importes, se distribuirían por el

Comité de Empresa de forma directamente proporcional a la valoración inicial individualizada para cada solicitud aprobada. Si los reconocimientos solo agotaran uno de los fondos, éste se incrementaría con la cantidad que quedara del otro.

ART. 27 PRESTACIONES PARA MEJORA DE LAS CONDICIONES FAMILIARES

a) Ayudas para familiares con disminución física o psíquica:

...

b) Ayuda para nuevos hijos/as:

ART. 28 PRESTACIONES PARA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE SALUD

ART. 29 PRESTACIONES PARA AYUDA ESCOLAR:

ART. 30 PRESTACIONES PARA SUPERACIÓN DE NECESIDADES ECONÓMICAS COYUNTURALES:

Se establece un fondo para la concesión de anticipos reintegrables al personal por una cuantía máxima global de 27.000 euros anuales. El Comité de empresa y la dirección del Consorcio elaboraran en el primer trimestre de cada año una propuesta de normas reguladoras de la convocatoria que elevarán a los órganos de gobierno del Consorcio para su aprobación respetando los siguientes límites:

- Importe máximo individual del anticipo: 3.000 euros.
- Tiempo máximo de devolución: 12 meses.
- No podrán concederse nuevos anticipos sin la completa devolución de los anteriores.

ART. 31 SEGURO DE VIDA:

CAPÍTULO 7: PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

ART. 32 COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL.

ART. 33 DELEGADOS DE PREVENCIÓN.

ART. 34 VIGILANCIA DE LA SALUD.

ART. 35 CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL.

ART. 36 UNIFORMIDAD.

El Consorcio dotará, en los meses de Abril y Octubre, de los uniformes de verano e invierno, respectivamente, y el Comité de Seguridad y Salud, en el plazo de 30 días a partir de la firma del Convenio, regulará la uniformidad que corresponda por categoría y

centros, teniendo en cuenta su idoneidad y calidad en los aspectos de seguridad y salud, siendo la estética y la imagen decisión de la Dirección del Consorcio.

CAPÍTULO 8: RÉGIMEN DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

ART. 37 CALENDARIO DE TRABAJO.

ART. 38 JORNADA LABORAL.

1.- En la búsqueda del aumento de productividad en el consorcio, se negociará en el marco de la mesa de seguimiento del convenio, una estructura de jornada que, partiendo de las horas totales anuales de trabajo exigibles a cada trabajador, las distribuya diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral o anualmente que sea más adecuada a la eficiente prestación de los servicios, respetando siempre la normativa legal reguladora en materia de seguridad y salud y tratando de mejorar la conciliación de la vida familiar y laboral. El inicio de la negociación se fija en septiembre de 2.012 y el límite para conseguir el acuerdo se fija en 31 de diciembre de 2.013.

2.- La jornada laboral base del consorcio se establece en treinta y cinco horas semanales.

3.- Se considerará horario nocturno el comprendido entre las 21 horas y las 7 horas del día siguiente.

4.- Los horarios y jornadas actuales para el personal que actualmente trabaja en cada servicio operativo son los que figuran en el Anexo 2, y para su modificación será necesario el acuerdo entre el Consorcio y el Comité de Empresa.

5.- Hasta tanto no se de cumplimiento al apartado 1 de este artículo, cada tipo de trabajo tendrá un horario de trabajo adecuado a las necesidades del servicio público a prestar, respetándose los siguientes criterios y normas:

a) Personal de Administración en oficinas centrales: De Lunes a Viernes de 8 a 15 horas, con horario flexible de 1 hora en la entrada y en la salida. La hora restante se trabajará en las fechas y horarios que sean convenientes a los servicios, señalándose de mutuo acuerdo entre la dirección y el personal; si no hubiera acuerdo se trabajarían por periodos de cuatro horas el primer miércoles siguiente al requerimiento de la dirección en horario de 16 a 20 horas. En los meses de julio y agosto el horario, con igual flexibilidad, será de 8 a 14 horas.

b) Personal de los servicios operativos: con carácter general, de lunes a domingos, con día y medio de descanso. Aquellos servicios que, de acuerdo con los medios materiales y personales disponibles, puedan organizarse con jornadas de cinco días semanales de trabajo y dos de descanso, se harán de esta forma. Se respetarán en lo posible los descansos en domingos y festivos, integrándose de manera negociada los horarios a través de propuestas concretas al respecto.

6.- El Comité de Empresa y la Dirección del Consorcio elaborarán las propuestas de horarios y jornadas que estimen adecuadas para cada servicio, eligiéndose aquellas que, prestando adecuadamente los servicios, favorezcan la conciliación familiar del personal.

7.- Los horarios del personal de nuevo ingreso se adaptarán a las necesidades de los servicios, distribuyéndose su jornada de acuerdo con el apartado 1, tendiendo a concentrar el horario semanal en cinco días semanales y dos consecutivos de descanso, favoreciendo la conciliación familiar del personal.

ART. 39 PERMISOS Y LICENCIAS.

ART. 40 PROCEDIMIENTOS DE SOLICITUDES DE PERMISOS Y LICENCIAS.

ART. 41 VACACIONES.

ART. 42 CALENDARIO DE VACACIONES.

ART. 43 MOVILIDAD GEOGRÁFICA.

ART. 44 MOVILIDAD FUNCIONAL.

1.- La movilidad funcional para trabajos de superior categoría: se podrá realizar cuando, por necesidades del servicio, el personal afectado sea destinado a ocupar un puesto de superior categoría a la que tiene reconocida. Normalmente tendrá carácter voluntario, y solo por circunstancias de extrema urgencia, podrá ser obligatoria.

La duración del desempeño de funciones de superior categoría será por un tiempo que no exceda, de cuatro meses durante un año y ocho meses durante dos años, teniendo derecho a percibir, mientras se encuentre en tal situación, la remuneración correspondiente a la función efectivamente desempeñada.

Transcurridos dichos plazos el Consorcio se obliga a la provisión reglamentaria del puesto en el plazo de dos meses, según lo regulado en el artículo 15 del presente convenio, salvo en los casos en los que se trate de sustituciones temporales justificadas de personas concretas, en cuyo caso podrá durar hasta el reingreso del sustituido.

2.- La movilidad funcional para trabajos de inferior categoría: sólo se podrá realizar cuando, por necesidades del servicio, el personal afectado sea destinado a ocupar un puesto de inferior categoría a la que tiene reconocida, o a desempeñar esporádicamente parte de los trabajos de dicho puesto. Normalmente tendrá carácter voluntario, y solo por circunstancias de extrema urgencia, podrá ser obligatoria.

La duración del desempeño de funciones de inferior categoría será por un tiempo que no exceda de un mes durante un año, teniendo derecho a percibir, mientras se encuentre en tal situación, la remuneración correspondiente a su categoría habitual.

ART. 45 EXCEDENCIA VOLUNTARIA

CAPÍTULO 9: DEBERES DEL PERSONAL.

ART. 46 DEBERES GENERALES.

Todo el personal del Consorcio tiene la condición de empleado público, por lo le es de aplicación la normativa sobre deberes de los empleados públicos contenida en el EBEP, incluidos los principios éticos y de conducta.

ART. 47 PRINCIPIOS ÉTICOS Y DE ACTUACIÓN.

Dadas las características de los servicios que se prestan se resalta especialmente la necesidad del cumplimiento de los siguientes principios éticos y de actuación:

- a) Velar por los intereses generales con sujeción y observancia de la Constitución y del resto del ordenamiento jurídico.

- b) Actuar con arreglo a los principios de objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, honradez, promoción del entorno medioambiental y respeto a la igualdad entre mujeres y hombres.
- c) Perseguir la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos, aportando sus ideas para la mejora de los servicios.
- d) Desempeñar las tareas de forma diligente, cumpliendo la jornada y el horario establecidos, obedeciendo las instrucciones y órdenes profesionales de sus superiores, salvo que constituyan una infracción manifiesta del ordenamiento jurídico.
- e) Tratar con respeto a los ciudadanos, a sus compañeros y a sus superiores.
- f) No aceptar tratos de favor que implique privilegios o ventajas injustificadas por parte de personas físicas o entidades privadas, absteniéndose de conductas contrarias al servicio público.
- g) Observar las normas sobre seguridad y salud laboral y mantener actualizada su formación y cualificación.

CAPÍTULO 10: RÉGIMEN DISCIPLINARIO.

ART. 48 RESPONSABILIDAD DISCIPLINARIA

El personal del Consorcio queda sujeto al régimen disciplinario establecido en el EBEP con las precisiones y particularidades que se incluyen en el presente Convenio.

Por lo que se refiere a la enumeración de las faltas, su calificación, así como las sanciones que correspondan, afectará a todo el personal acogido al presente Convenio sin excepción alguna, siendo responsables ante el Consorcio, no sólo de la función o funciones que tengan encomendadas, sino también de su conducta y observación de los preceptos, medidas y legislación aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o criminal que, en su caso, tuviese lugar.

Se considera falta todo acto u omisión que suponga quebranto de los deberes establecidos por este Convenio y contrario a lo preceptuado en las disposiciones vigentes aplicables al efecto.

ART. 49 FALTAS DISCIPLINARIAS.

1.- Son faltas muy graves:

1.1. Las así consideradas expresamente por el EBEP u otras normas legales aplicables.

1.2. Las detalladas a continuación:

- a) El incumplimiento grave de los principios éticos y de conducta señalados en el EBEP, cuando ello cause graves perjuicios a terceros y/o al Consorcio.

- b) La acumulación en el año de más de tres faltas graves por motivos de puntualidad o injustificada inasistencia al trabajo.
- c) La indisciplina o desobediencia en el trabajo siempre que la orden se dé por escrito. No se dará por escrito cuando se trate de una función concreta y habitual del trabajador.
- d) La asistencia al trabajo bajo los efectos del alcohol o las drogas de forma reiterada.
- e) La trasgresión de la buena fe contractual, así como el abuso de confianza o de autoridad en el desempeño de su cargo.
- f) Las ofensas verbales o físicas a las personas que trabajen, dirijan o gobiernen el Consorcio y los familiares que convivan con ellos.
- g) Las ofensas verbales o físicas a cualquier ciudadano dentro del horario de trabajo o en el desarrollo de los trabajos encomendados.
- h) La disminución voluntaria en el rendimiento del trabajo.
- i) La violación del secreto profesional.
- j) Ocasionar por culpa o negligencia grave daños a los bienes del Consorcio en cuantía superior a 6.000 euros.
- k) La reiteración o reincidencia en 3 o más faltas graves en un periodo de un año.
- l) El acoso sexual.
- m) El acoso moral o mobbing.

Para la correcta identificación de algunas faltas se incluyen las siguientes definiciones:

- Acoso sexual: La situación en que se produce cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico no deseado, de índole sexual con el propósito o efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo.
- Acoso moral o mobbing: Situación que se produce en el lugar de trabajo, en la que se ejerce una violencia psicológica extrema de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra persona que ocupa una posición de inferioridad, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores, etc.

2.- Son faltas graves:

2.1. Las así consideradas expresamente por las normas legales aplicables.

2.2. Las detalladas a continuación:

- a) El incumplimiento grave de los principios éticos y de conducta señalados en el EBEP, siempre que no cause graves perjuicios a terceros ni al Consorcio.
- b) No acudir al trabajo sin causa justificada.
- c) Sin causa justificada y en el mismo mes: No acudir al trabajo 2 días, o tener 5 faltas de puntualidad que, acumuladas, supongan un mínimo de 10 horas al mes.
- d) La simulación de enfermedad o accidente.
- e) Trabajar bajo los efectos del alcohol o las drogas, siempre que no sea habitual.
- f) La falta de consideración con los compañeros o con los administrados en su relación con el servicio encomendado al trabajador.
- g) Ocasionar por culpa o negligencia grave daños a los bienes del Consorcio en cuantía entre 600 y 6.000 euros.

- h) La negativa a acudir para prestar declaración en cualquier tipo de procedimiento, cuando así lo solicite el Consorcio.
- i) Ausentarse del trabajo durante la jornada laboral sin el debido permiso o causa justificada sin previa comunicación.
- j) No atender la prestación del servicio con la debida diligencia, ya sea por retraso, negligencia o descuido en el cumplimiento de sus funciones.
- k) No comunicar a la empresa las vicisitudes familiares o de salud que puedan afectar a los seguros sociales, sin causa justificada.
- l) La desobediencia solapada a sus superiores en cualquier materia del servicio.
- m) La imprudencia en el trabajo, con respecto a lo previsto en las normas reglamentarias, que no ocasione serios accidentes o daños a terceros.
- n) La reiteración o reincidencia en 3 faltas leves en un periodo de un mes.
- o) La tolerancia de los superiores respecto de la comisión de faltas muy graves o graves de sus subordinados.

3.- Son faltas leves:

3.1. Las así consideradas expresamente por las normas legales aplicables.

3.2. Las detalladas a continuación:

- a) El incumplimiento leve de los principios éticos y de conducta señalados en el EBEP.
- b) Dentro del mismo mes y sin causa justificada: la inasistencia de 1 día, o hasta dos faltas de puntualidad superiores a 30 minutos o hasta 5 faltas de puntualidad entre 15 y 30 minutos cada una.
- c) No comunicar a la Dirección el cambio de domicilio, en el plazo máximo de 7 días, después de haberse realizado.
- d) La falta de pulcritud personal.
- e) Ocasionar por culpa o negligencia daños a los bienes del Consorcio en cuantía inferior a 600 euros.
- f) La inobservancia leve y sin repercusión dañosa sobre terceros de normas y medidas reglamentarias.

ART. 50 RESTITUCIÓN DEL DAÑO CAUSADO Y SANCIONES.

Cualquier daño causado, de forma culpable o negligente, al patrimonio del Consorcio deberá ser restituido a costa del causante, con independencia de la sanción que, en su caso, pudiera proceder.

Las ausencias injustificadas y los retrasos darán lugar a la obligación de recuperación del tiempo no trabajado en el plazo que se acuerde con la dirección, o al descuento de ese tiempo de los días de asuntos propios, si quedaran, o al descuento de la retribución proporcional correspondiente.

Las sanciones a imponer serán las siguientes:

1.- Por faltas muy graves:

- a) Despido disciplinario, que comportará la inhabilitación para ser titular de un nuevo contrato de trabajo para el Consorcio.
- b) Suspensión de empleo y sueldo de 1 a 6 años.
- c) Traslado forzoso de 1 a 6 años.

Todas las sanciones por faltas muy graves conllevarán demérito muy grave con penalización a efectos de carrera, promoción o movilidad voluntaria.

2.- Por faltas graves:

- a) Suspensión de empleo y sueldo de 6 días a 1 año.

b) Traslado forzoso por menos de 1 año.

Todas las sanciones por faltas graves conllevarán demérito grave con penalización a efectos de carrera, promoción o movilidad voluntaria.

3.- Por faltas leves:

a) Suspensión de empleo y sueldo de 1 a 3 días.

b) Apercibimiento.

Todas las sanciones por faltas leves conllevarán demérito leve con penalización a efectos de carrera, promoción o movilidad voluntaria.

4.- Sanciones directas por faltas leves de puntualidad:

a) Siempre que no constituyan falta grave por reiteración, hasta dos faltas de puntualidad de más de 30 minutos en el mes, se sancionarán directamente con:

- Apercibimiento, las dos primeras veces en el año natural.

- Apercibimiento y 1 día de suspensión de empleo y sueldo, las siguientes.

b) Siempre que no constituyan falta grave por reiteración, de 3 a 4 faltas de puntualidad de más de 30 minutos en el mes, se sancionarán directamente con:

- Apercibimiento y suspensión de empleo y sueldo de 1 día, las dos primeras veces en el año natural.

- Apercibimiento y suspensión de empleo y sueldo de 2 días las siguientes.

ART. 51 PROCEDIMIENTOS PARA EL RÉGIMEN DISCIPLINARIO.

La imposición de sanciones por faltas leves no requerirá la instrucción de expediente disciplinario. Estas serán sancionadas por el Presidente o, en su caso, por el Gerente por Delegación de aquel, previa audiencia del interesado.

Las demás faltas, para poder ser sancionadas, requerirán la instrucción previa del expediente disciplinario.

El expediente disciplinario estará formado por:

- Información previa con finalización sin inicio de expediente o en resolución de inicio del expediente y nombramiento de instructor, notificado en forma al interesado.
- Fase instructora:
 - o Instrucción del expediente, conteniendo en todo caso audiencia al interesado, calificación provisional, traslado y audiencia al Comité de Empresa, y calificación definitiva, incluyendo la estimación del daño causado, en su caso. Las audiencias darán lugar, en su caso, a la presentación de alegaciones en el plazo de ocho días desde su notificación.
 - o Si lo estima conveniente el juez instructor, tanto de oficio como a instancia de parte, en cualquier momento anterior a la calificación definitiva, se podrá crear una comisión de investigación en la que participará algún miembro del Comité de Empresa.

- Si lo estima conveniente el interesado, podrá ser asistido en sus actuaciones por la Sección Sindical a que pertenezca o por el miembro del Comité de Empresa que designe.
- Fase sancionadora:
 - En ella se dará traslado al órgano sancionador de todo el expediente, incluidas, en su caso, las alegaciones a la calificación definitiva.
 - Finalizará con la resolución que proceda, incluyendo, en su caso, la determinación de la sanción y el establecimiento de la cuantificación del reintegro por daño ocasionado al patrimonio del Consorcio, si así procediera.

Los periodos de prescripción de las faltas y sanciones serán los señalados en el EBEP.

CAPÍTULO 11 ESTRUCTURA RETRIBUTIVA E INDEMNIZATORIA.

ART. 52 EL SALARIO

El Salario está compuesto por la totalidad de las percepciones económicas que deben percibir los trabajadores en contraprestación a sus servicios laborales. Su abono se efectuará mensualmente, antes del día 5 del mes siguiente a su devengo, mediante transferencia a la cuenta corriente a nombre del trabajador que éste haya indicado previamente. A todos los trabajadores se les facilitará el acceso a los datos de su nómina ya sea mediante copia en papel o mediante acceso informático personalizado.

La nómina mensual contendrá los importes devengados en el mes corriente por los conceptos de salario base, antigüedad, complementos generales y, en su caso, paga extraordinaria. El resto de los conceptos se incluirán en la nómina correspondiente al mes siguiente al de devengo.

En el caso de contratos temporales que finalicen después del día 15 del mes, los complementos no generales, los trabajos extraordinarios y el finiquito se pagarán dentro del mes siguiente a la finalización del contrato.

ART. 53 ESTRUCTURA SALARIAL.

1.- En la estructura de las retribuciones primara la directa relación entre los conceptos que forman el salario y su causa objetiva originaria, para lo cual se agrupan en torno a aspectos que ponen de manifiesto la justicia de las retribuciones:

A.- Conceptos retributivos asociados a la plaza, o sea, a las exigencias objetivas para el acceso a ese tipo de empleo público.

B.- Conceptos retributivos asociados al puesto, o sea, a las exigencias de las tareas concretas que hay que desarrollar en el trabajo.

C.- Conceptos retributivos asociados a la persona, o sea, a las concretas situaciones personales con repercusión salarial en que puede encontrarse un trabajador.

D.- Conceptos asociados a situaciones extraordinarias de producción, o sea, cuando se presenten trabajos extraordinarios.

E.- Conceptos asociados a la consecución de objetivos, ya sean personales, de grupo o colectivos.

2.- Dejando a un lado los conceptos de los apartados 4 y 5 por sus peculiaridades, una distribución porcentual sobre el conjunto de las retribuciones que se considera incentivadora de la mejora continua en los servicios y a la que habría que tender en cuanto lo permitan las limitaciones económicas y el desarrollo de los instrumentos de gestión es la siguiente:

A) Para personal sin jefatura:

50% del salario: conceptos asociados a la plaza.

30% del salario: conceptos asociados al puesto.

20% del salario: conceptos asociados a la consecución de objetivos.

B) Para personal con jefatura:

45% del salario: conceptos asociados a la plaza.

25% del salario: conceptos asociados al puesto.

30% del salario: conceptos asociados a la consecución de objetivos.

ART. 54 CONCEPTOS RETRIBUTIVOS DE LA PLAZA

El concepto retributivo de la plaza es el salario base. Su devengo será mensual y se cobrará a través de doce pagos mensuales y dos más en las pagas extras en los meses de junio y diciembre. Su cuantía en cómputo mensual es la que figura en el Anexo 1.

ART. 55 CONCEPTOS RETRIBUTIVOS PERSONALES

Los conceptos retributivos personales son la antigüedad y, en su caso, el complemento personal transitorio y el complemento por enfermedad o accidente.

1.- La antigüedad tendrá un devengo mensual y se cobrará a través de doce pagos mensuales y dos más en las pagas extras en los meses de junio y diciembre. Su cuantía en cómputo mensual se calculará a razón de un importe por trienio completo de servicio al Consorcio, cobrándose a partir del mes siguiente a su cumplimiento. Su importe por trienio de servicio es de 25 €.

2.- El complemento personal transitorio podrá utilizarse para situaciones específicas de movilidad funcional para retribuir el desempeño transitorio de un puesto con mayor retribución. Se devengará y cobrará en la parte proporcional que corresponda en función del tiempo en que se desempeñe ese otro puesto. Igualmente podrá utilizarse con el carácter de absorbible en aquellas situaciones transitorias por modificaciones de categorías, posibles valoraciones de puestos o reestructuraciones de los conceptos retributivos.

3.- El complemento por enfermedad o accidente: Se establece un complemento para las situaciones de Incapacidad Temporal derivada de accidente laboral o enfermedad debidamente acreditadas por la Seguridad Social o Mutua de accidentes. El importe de dicho complemento será la diferencia entre las prestaciones que cobre el trabajador en tal situación y el importe de los conceptos retributivos de salario, antigüedad y complementos generales. Se devengará en el mes corriente y se incluirá en la nómina de dicho mes, siempre que la Incapacidad se haya producido en los veinte días primeros del mes; en caso contrario el Consorcio podrá optar por pagar la nómina ordinaria, realizar una nómina adicional correctora y regularizar las diferencias en la nómina del mes siguiente.

ART. 56 CONCEPTOS RETRIBUTIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Los conceptos retributivos del puesto de trabajo son los siguientes:

1.- Complementos generales: Estos complementos se devengarán con carácter mensual y se incluirán en las doce pagas mensuales y en las dos pagas extraordinarias.

- a) el complemento de toxicidad, penosidad y peligrosidad: Se cobrará por los trabajadores que presten sus servicios de forma habitual en los servicios de Tratamiento y de Recogida y Transporte de RSU y que tengan un contacto directo con dichos Residuos. Los puestos que tienen reconocido este complemento son los que figuran en el Anexo 1.
- b) el complemento por trabajo habitual en fin de semana: se cobrará por los trabajadores que habitualmente prestan sus servicios en fin de semana, percibiendo un complemento fijo mensual por ese concepto en la cuantía que se señala en el Anexo 1. Los puestos que tienen reconocido este complemento son los que figuran en el Anexo 1. El personal afectado por este complemento disfrutará de un día de permiso por cada domingo efectivamente trabajado.
- c) el complemento por trabajo habitual en festivos: se cobrará por los trabajadores que habitualmente prestan sus servicios festivos, percibiendo un complemento fijo mensual por ese concepto en la cuantía que se señala en el Anexo 1. Los puestos que tienen reconocido este complemento son los que figuran en el Anexo 1. El personal afectado por este complemento disfrutará de un día de permiso por cada día festivo efectivamente trabajado.
- d) el complemento de nocturnidad: cubre las horas trabajadas en periodo nocturno de forma habitual. Los puestos que tienen reconocido este complemento son los que figuran en el Anexo 1, en donde también figura su cuantía.
- e) el complemento de turnicidad: se cobrará por la inclusión en horario de trabajo de turnos rotativos de forma habitual. La cuantía de este complemento es la que figura en el Anexo 1.

2.- Complementos específicos:

- a) El complemento de disponibilidad: se cobrará por la efectiva disponibilidad del personal que, desempeñando puestos que la pueda necesitar, voluntariamente las acepte, o le sea exigible con carácter obligatorio por las características del puesto. Incluye la localización telefónica. Los puestos que tienen reconocido este complemento son los que figuran en el Anexo 1, en donde también se indican el horario de la disponibilidad y su cuantía. Su devengo será mensual y se cobrará en función de la efectiva prestación de la disponibilidad.
- b) El complemento de dedicación: se cobrará por la efectiva dedicación del personal que, desempeñando puestos que la pueda necesitar, voluntariamente la acepte, o le sea exigible con carácter obligatorio por las características del puesto. Los puestos que tienen reconocido este complemento son los que figuran en el Anexo 1, en donde también se indican el horario de la dedicación y su cuantía. Su devengo será mensual y se cobrará en función de la efectiva prestación de la dedicación.

ART. 57 CONCEPTOS RETRIBUTIVOS POR TRABAJOS EXTRAORDINARIOS

Los conceptos retributivos por trabajos extraordinarios son los siguientes:

- a) Guardias: Son aquellos servicios que, en horario completo y fuera de los horarios habituales, deban o puedan hacerse por necesidades de los servicios. Su realización será obligatoria cuando deban hacerse por razones de interés público y por causas imprevisibles, en los demás casos serán voluntarias y rotativas entre los trabajadores de la misma categoría que hayan manifestado su disponibilidad para realizarlas. Se retribuirán de la siguiente forma:
 - a. Guardias laborales diurnas: el 125% del salario diario de sueldo y complementos generales.
 - b. Guardias festivas diurnas: el 150% del salario diario de sueldo y complementos generales.
 - c. Guardias nocturnas: un 25% más que las guardias diurnas.
- b) Horas Extraordinarias: Son aquellas en las cuales se trabaja sin ser horario ordinario ni guardia. Su uso queda reservado a circunstancias extraordinarias en los términos señalados por el Estatuto Básico de los Trabajadores. Su realización será obligatoria cuando deban hacerse por razones de interés público y por causas imprevisibles, en los demás casos serán voluntarias y rotativas entre los trabajadores de la misma categoría que hayan manifestado su disponibilidad para realizarlas. Se retribuirán de la siguiente forma:
 - a. Horas extraordinarias laborales diurnas: el 150% del salario de una hora ordinaria.
 - b. Horas extraordinarias festivas diurnas: el 175% del salario de una hora ordinaria.
 - c. Horas ordinarias y extraordinarias nocturnas: un 25% más que las horas diurnas.

ART. 58 CONCEPTOS RETRIBUTIVOS ASOCIADOS A LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

1.- Si la normativa legal aplicable a cada ejercicio lo permite, se establecerán de mutuo acuerdo entre el Consorcio y el Comité de Empresa aquellos conceptos retributivos que permitan alcanzar los objetivos compartidos e incentiven la mejor prestación de los servicios, en el contexto de la carrera profesional y de la evaluación del desempeño.

Estos conceptos asociados al rendimiento o asistencia personal se clasificarán en:

- a. Incentivo por asistencia.
- b. Incentivo por cumplimiento de objetivos personales.
- c. Incentivo por cumplimiento de objetivos de grupo.
- d. Incentivo por cumplimiento de objetivos de grupo.

2.- Con independencia del desarrollo del apartado anterior, se establece con carácter general el incentivo por asistencia.

Dicho incentivo se cobrará por la efectiva asistencia del personal a su puesto de trabajo, salvo en los casos de bajas por maternidad o por accidentes de trabajo (en este último caso no se cobrará el primer mes). La cantidad máxima mensual por este concepto será de 115 €. En los casos de bajas por maternidad o por accidentes de trabajo se percibirá el 50% de dicho importe. El importe devengado mensual será la parte alícuota correspondiente a los días efectivamente trabajados en el mes, de forma directamente proporcional sobre los días laborables establecidos en el calendario laboral para cada puesto y mes. Se devengará en el mes corriente y se incluirá en la nómina del mes siguiente.

ART. 59 INDEMNIZACIONES POR DESPLAZAMIENTOS Y DIETAS**DISPOSICIONES TRANSITORIAS.****(EN SU CASO)****DISPOSICIONES ADICIONALES.****(EN SU CASO)****DISPOSICIONES FINALES.****DISPOSICIÓN FINAL ÚNICA: RATIFICACIÓN POR LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DEL CONSORCIO**

Al ser el Consorcio una Administración Pública, y en cumplimiento del contenido de sus Estatutos, el presente Convenio no será eficaz hasta tanto no sea aprobado por la Junta General del Consorcio.

Y en prueba de conformidad, firman en todas sus hojas y en los anexos, y suscriben el presente convenio las personas que a continuación se indican:

Por la representación del Consorcio

Por la representación de los trabajadores

INDICE DE ANEXOS:

ANEXO 1 CUADRO DE CONCEPTOS RETRIBUTIVOS POR GRUPOS Y PUESTOS DE TRABAJO PARA 2.00¿.

ANEXO 2 CUADRO INICIAL DE JORNADAS Y HORARIOS EN CADA SERVICIO OPERATIVO.

ANEXO 3 CUADRO DE PUESTOS DE TRABAJO A 31 DE DICIEMBRE DE 2.00¿, INDICATIVO DE LA SITUACIÓN DE MOVILIDAD DEL PUESTO.

ANEXO 4 CUADRO RESUMEN DE PERMISOS Y LICENCIAS EN VIGOR EN 2.00¿.

ANEXO 5 CUADRO DE OBJETIVOS A EFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1	Reducción del absentismo laboral en todos los grupos profesionales.
2	Grado de cumplimiento de las instrucciones de trabajo.
3	Reducción de consumos en combustibles.
4	Reducción de tiempos inactivos de vehículos y maquinaria.
5	Mejora de la ratio de toneladas de RSU por trabajador/a recogidas, transportadas o tratadas.
6	En la actividad administrativa, grado de cumplimiento de fechas establecidas en la normativa para la tramitación o realización de documentos administrativos y/o contables.

7	Grado de satisfacción de los Ayuntamientos sobre la prestación de los servicios operativos y/o administrativos.
8	Aumento general de la actividad del Consorcio.
9	Mejora de la eficacia y de la eficiencia en los procesos y procedimientos.
10	Mejora eficiente de las condiciones de seguridad en el trabajo.



CONSORCIO PROVINCIAL
DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS
• MÁLAGA •

PLAN DE MEJORA

EL CONVENIO COMO INSTRUMENTO DE MEJORA Y MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN EL CONSORCIO PROVINCIAL DE R.S.U. DE MÁLAGA.

Septiembre 2.010

I CURSO SUPERIOR DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL.
I.N.A.P. 2009/2010