



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis de la estructura salarial y política retributiva del
Personal de Administración y Servicios
en la Universidad de Zaragoza

Autoras

Yolanda Fillat Lambistos

María Cruz Lasierra Pérez

Director

Jesús Manuel Ezpeleta Tarín

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

Año 2013

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN. PRESENTACIÓN GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	2
1.1.- OBJETO DEL TRABAJO.....	2
1.2.- METODOLOGÍA EMPLEADA.....	2
1.3.- ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	3
2.- FUNDAMENTACIÓN	3
3.- CAPÍTULOS DE DESARROLLO.....	4
3.1. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	6
3.2. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	24
3.3. LA CARRERA PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS	35
3.4. ESTRUCTURA SALARIAL Y POLÍTICA RETRIBUTIVA DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS EN LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	40
3.4.1 RETRIBUCIONES	41
3.4.2. MEJORAS SOCIALES	50
3.4.3. PLANTILLAS VALORADAS PAS UZ EN 2012	56
3.4.4. ¿CUÁLES SON LOS SOLAPAMIENTOS Y EN QUÉ GRUPOS?	65
3.5. CLIMA LABORAL.....	66
4.- CONCLUSIONES	68
5.- BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS	74

1.- INTRODUCCIÓN. PRESENTACIÓN GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

1.1.- OBJETO DEL TRABAJO

La particularidad del presente trabajo se centra en primer lugar en situar el origen de la Gestión de los Recursos Humanos explicando: la evolución de la función de personal, y el desarrollo del departamento de recursos humanos en general y la gestión de las personas en las administraciones públicas en particular, analizando su problemática y tendencias actuales.

En segundo lugar, ubicar el punto de partida de la carrera administrativa de los funcionarios públicos, explicando la transformación y los cambios surgidos en la misma, detallando en qué consiste la estructura salarial y política retributiva del personal de administración y servicios en la Universidad de Zaragoza y cómo se desarrolla.

En tercer lugar, analizar el solapamiento de niveles de este personal, así como su incidencia en el clima laboral y viendo como se lleva a cabo en la Universidad de Zaragoza.

1.2.- METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo hemos seguido un método analítico, analizado la evolución, cambios y comparativas en la carrera profesional de los empleados públicos. A su vez hemos analizado la interrelación que existe entre un adecuado sistema de retribuciones y la paz social de una organización.

1.3.- ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo parte del estudio del Departamento de Recursos Humanos significando la vinculación de la política de recursos humanos con la estrategia de la organización.

A continuación se analizan las retribuciones del personal de administración y servicios, la naturaleza de las mismas y cómo su óptima implantación deviene en un alto grado de satisfacción laboral, convirtiendo de este modo la política retributiva en una herramienta esencial en los procesos de recursos humanos.

Para terminar se explica este proceso dentro de la Universidad de Zaragoza.

2.- FUNDAMENTACIÓN

La estructura salarial y la política retributiva de una organización, son determinantes de la permanencia en la organización y de la consecución de la paz social.

Para una adecuada gestión de los recursos humanos se debe tener en cuenta cada componente del sistema (procedimientos de selección, provisión de puestos, promoción, retribuciones, formación, evaluación, procedimientos sancionadores, etc.), así como los instrumentos o herramientas generales que lo posibiliten.

Dentro de las políticas de RRHH, una de las más importantes es la retribución.

La retribución se puede observar desde una triple visión: atracción (el individuo aceptará aquella oferta que le proporcione mayor satisfacción o utilidad); retención (decisión de un trabajador de permanecer en la empresa) y motivación (dependerá de la relación existente entre las acciones y las

recompensas recibidas a cambio, y el valor que la persona otorgue a dichas recompensas).

Por lo que se refiere a la cuestión del clima laboral, la justicia y la equidad son elementos claves para entender como el diseño de la retribución influye en el comportamiento de los empleados. En definitiva, el rendimiento de un empleado depende de lo justa o equitativa que considere la retribución que recibe a cambio de su trabajo. Según la teoría de la Equidad (Adams, 1965), si no hay coherencia entre lo aportado y lo recibido las personas desarrollaremos acciones que buscan equilibrar esa desigualdad. En el ámbito de la organización: disminuir nuestro rendimiento, alterar el grupo de referencia, abandonar la organización. El sistema de retribución debe cumplir el criterio de equidad para minimizar los posibles efectos negativos asociados a la presencia de desigualdades.

3.- CAPÍTULOS DE DESARROLLO

Los capítulos de desarrollo en los que se ha dividido el trabajo son los siguientes:

3.1. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Dónde veremos:

- Evolución en la gestión de recursos humanos
- Función y finalidad de la gestión de recursos humanos
- La gestión de los recursos humanos en la Administración Pública
- Los recursos humanos y la Administración Pública ¿aportamos valor?
¿somos productivos?

3.2. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Nos centraremos en:

- La Vicegerencia de Recursos Humanos
- Servicios y Secciones que componen la Vicegerencia de Recursos Humanos

3.3. LA CARRERA PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

En este apartado veremos:

- Antecedentes normativos
- Desarrollo de la carrera administrativa
- Comparativa

3.4. ESTRUCTURA SALARIAL Y POLITICA RETRIBUTIVA DEL PAS DE LA UZ

Analizaremos los siguientes aspectos:

3.4.1. Retribuciones

- Sueldos
- Complementos

3.4.2. Mejoras sociales

3.4.3. Plantillas valoradas del PAS en la UZ

3.4.4. ¿Cuáles son los solapamientos y en qué grupos se producen?

3.5. CLIMA LABORAL

Donde veremos:

- Incidencia del solapamiento de niveles en el clima laboral.

3.1.- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos ha ido evolucionado a la par que lo han hecho las organizaciones; además ha ido adquiriendo más relevancia, pasando de ser una función meramente administrativa a ser una de las principales áreas, con autonomía propia y dependiendo de la Alta Dirección.

EVOLUCIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

No cabe duda que el Área de Recursos Humanos y sus funciones ha sido, el departamento que dentro de la organización, ha experimentado un mayor cambio y transformación, que siguiendo a Bayón F. (2007), Organizaciones y Recursos Humanos¹, se podría resumir en las siguientes etapas:

Etapa de Administración de Personal o administrativa: esta etapa se sitúa en la década de los 50 del siglo XX. Refleja la forma más tradicional de concebir los recursos humanos. Centra sus funciones en el control de horarios, nóminas y asuntos legales. Su competencia se resume en que los trabajadores estén administrados y controlados. Es el antiguo departamento de administración de personal, dependiente de la dirección económico administrativa de la empresa, constituyendo una parte residual de la organización.

Etapa de Relaciones Industriales: lo característico de esta etapa es su función negociadora de las condiciones de los trabajadores con los interlocutores sociales: los sindicatos o el comité de empresa. Las materias a negociar son tales como la jornada, horas extras, sueldos, etc. En la

¹ Bayón F. (2007), Organizaciones y Recursos Humanos, E. Síntesis. Página 52.

actualidad, el departamento de personal de muchas organizaciones se dedica exclusivamente a las tareas administrativas y de negociación con los sindicatos y comités de empresa.

Etapa de Relaciones Humanas o Laborales o Psicotécnica: esta fase, propia de los años 60-70, es consecuencia de la aplicación de técnicas de la psicología industrial, etapa donde se empieza a ver una visión más motivadora de los recursos humanos, centrándose en aspectos de satisfacción laboral.

A través de consideraciones clave como que el empleado desea lo mejor para la empresa y busca a través de ella su desarrollo personal, se valoran elementos como la selección, evaluación, valoración del puesto de trabajo, la promoción, el ascenso, la formación o la comunicación.

Etapa de Personal o Laboral: en la década de los 70 del siglo XX, es la etapa donde las organizaciones crean un departamento específico de personal con la misión fundamental de la defensa de los intereses de la empresa frente a los intereses de los trabajadores, plasmándose, entre otros, en la negociación colectiva y en los convenios colectivos. La gestión de los recursos humanos es una función integrada en la estructura organizativa de la empresa. Se integran técnicas de gestión de personal con otras funciones de la empresa, para aumentar la productividad de la organización. Por el contrario, todavía permanece la visión del gasto en personal como coste, sin llegar a considerarse como inversión.

Etapa del Desarrollo Social: en esta fase lo destacable es la implicación de los empleados en el avance de la organización sin limitarse a desempeñar sus trabajos especializados, sino desempeñando funciones diversas. Da lugar, de esta manera, a la participación en la toma de decisiones y la formación como herramienta para el desarrollo y adaptación del trabajador.

Sin embargo, esta etapa sigue caracterizada por la ausencia de previsión y planificación.

Etapa de Recursos Humanos y Estratégica: década de los 80-90 del siglo XX. Ahora, no basta con asignar la persona adecuada para el puesto adecuado, sino que es necesario competir con productividades crecientes, altas cualificaciones, desarrollo personal y organizativo, y desde la autonomía de gestión y descentralización funcional.

Los trabajadores ya no son sólo costes, sino que son recursos que hay que adquirir, mantener y desarrollar. Es la etapa de la organización estratégica: se adoptan actitudes de previsión de las necesidades y la función de personal se centra en la planificación de los recursos humanos.

Esta última etapa caracterizada por los objetivos globales, la planificación estratégica y la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, deja su impronta con la optimización de los recursos humanos.

FUNCIÓN Y FINALIDAD DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cada vez es más importante gestionar bien los recursos humanos, ya que con ello se mejora la realidad social y la contribución de la función del personal a la eficacia general de la organización. Para ello se tendrán en cuenta aspectos cuantitativos (número de efectivos, costes de la remuneración, etc.), cualitativos (comunicación, cualificación profesional, etc.) y psicológicos (motivaciones del personal, calidad de las relaciones, etc.). Además debe responder a los objetivos fijados por la dirección de la organización.

La gestión de los recursos humanos está forjada actualmente como un sistema centrado en considerar al trabajo no tanto como un coste a minimizar sino como un recurso a optimizar.

La gestión de recursos humanos tiene que desempeñar las siguientes funciones:

- Conseguir que los objetivos de la organización converjan con las necesidades e intereses de los trabajadores.
- Desarrollar una función estratégica formando parte del comité de dirección y participar en el diseño de la estrategia del negocio.
- Abanderar el establecimiento de los principales cambios, teniendo siempre presente que cualquier transformación que se produzca en la organización repercute en las personas.
- Ayudar a la organización a crear o mantener una fuerte ventaja competitiva y a crear valor.

En razón a todo lo expuesto, las principales acciones estratégicas de recursos humanos se orientan a:

1. Fomentar la expansión de los recursos humanos mediante una nueva cultura organizacional.
2. Desarrollar planes de carrera de acuerdo con las exigencias de la organización y de los empleados.
3. Conseguir que los empleados se sientan más motivados y comprometidos, buscando el desarrollo de su capacidad y el aumento de su rendimiento personal.

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Los recursos humanos son un medio o factor de las Administraciones públicas para la consecución de los objetivos que tienen encomendados. El Estado que se instituyó en el siglo XX, y sobre todo a partir de la Segunda Guerra Mundial,

se basa en un modelo de corte democrático y prestador de servicios y bienestar a los ciudadanos.

El Estado está conformado por instituciones y la Administración Pública es una de las más importantes, ya que por su medio se ponen en práctica las políticas públicas.

La Administración Pública –más que una simple dependencia del gobierno– es el motor que impulsa el funcionamiento del Estado. Mediante la Administración Pública, los ciudadanos perciben la presencia del Estado.

La Administración Pública constituye el principal instrumento para concretar la acción del Estado, lo que hace a muchos decir que es el factor estratégico del desarrollo. Si el bien colectivo depende principalmente de la gestión del Estado, su Administración Pública tiene que responder a un esquema que propicie los cambios políticos, económicos, sociales y culturales (Amaro, 1995: 4).

LOS PROBLEMAS DE GESTIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Durante el Trienio Liberal, Javier de Burgos reflexionó sobre las cuestiones que afectaban a los agentes o funcionarios públicos de su época: la cuestión del control político de los servicios; los problemas derivados de la no neutralidad de los funcionarios; el concepto y alcance de la responsabilidad de los funcionarios; la vinculación entre la estabilidad en el empleo, la responsabilidad, la carrera, la retribución, la cualificación y la calidad del servicio público.

Todas estas cuestiones han estado presentes en los procesos de reforma de la función pública como puede comprobarse en el proceso de elaboración del Estatuto del Empleado Público.

Las inquietudes de Burgos y sus coetáneos, como Salas, Oliván o Sáinz de Andino, se basan en la ideología de Benjamin Constant cuyo principal interés era limitar el ejercicio de la autoridad de los agentes.

Estas preocupaciones tienen su explicación en el momento histórico y en la ideología determinada de un Estado absolutista en profunda decadencia económica y con una función pública heredera del Antiguo Régimen.

Entra dentro de lo posible que nuestros reformadores del siglo XIX fueran conscientes de que no proponían los mejores cambios posibles en el sistema público, en buena parte porque conocían las limitaciones de este y del propio sistema político (Arenilla, 1996).

Podemos concluir apostillando que los problemas de gestión de los recursos humanos son similares en origen, lo que hace que las soluciones coincidan en muchas ocasiones. Los factores institucionales y, especialmente, la pertenencia a un mismo sistema administrativo, hace que las soluciones se reduzcan y se intercambien entre organizaciones y Administraciones.

LA APROXIMACIÓN FUNCIONAL DE LOS SISTEMAS NACIONALES DE FUNCIÓN PÚBLICA

Las reformas en la gestión de las personas de las dos últimas décadas, en la mayor parte de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en adelante OCDE (OCDE, 1999; OCDE, 2000 a; OCDE, 2000 b; Shim, 2001) han surgido como respuesta a los problemas del sector público tales como: la falta de eficacia, escasez de productividad y la no atención al ciudadano como cliente.

Como resultado se han modificado los sistemas de empleo, con distinta intensidad, que fluctúan entre la transformación profunda del modelo de empleo y la gestión de las personas —es el caso de Nueva Zelanda, Australia,

Reino Unido, Suiza y Suecia— y la aplicación de una serie de reformas más limitadas en el sur de Europa. A medio camino encontramos a Holanda, los demás países nórdicos, Canadá y Estados Unidos.

Todas las reformas tratan de asemejar los recursos humanos del sector público al sector privado, a dar más flexibilidad y libertad a los órganos de gestión, a asegurar la responsabilidad de estos órganos y de sus gerentes y a mejorar la imagen como empleador (Shim, 2001: 323-4).

El criterio de la existencia de carrera o no en la Administración pública y el sistema de acceso a la función pública no han sido determinantes en las reformas llevadas a cabo en los distintos países (Bodiguel, 2005). Se piensa que han sido más significativos la historia y la cultura, la configuración de las instituciones públicas, el modelo territorial, las relaciones laborales en el sector público, las estrategias generales de reforma, el estado de la economía y, en su caso, el grado económico de la recesión, la concepción que lo público deba tener en relación con el mercado y la sociedad, y factores de este tipo.

Los rasgos comunes de los cambios son: la reducción de efectivos (salvo en Francia); las revisiones y cambios en el estilo y la modalidad de gestión; las modificaciones en las formas de contratación; las alteraciones en los mecanismos de determinación de los salarios; la variación del grado de autonomía de los directivos; la descentralización en algunas agencias; desarrollo de competencias; la mayor apertura y representatividad de la función pública; la descentralización de la negociación; o el paso del directivo-funcionario al mánager (Gualmini, 2004: 124-132).

El único elemento de la función pública que no ha experimentado alteraciones significativas es la carrera (Gualmini, 2004: 128). La ordenación por cuerpos o similares o por puestos no explica suficientemente los cambios introducidos por las reformas en los sistemas de función pública. Las soluciones dadas por los distintos sistemas de función pública al problema de la gestión de los recursos humanos son unas soluciones muy similares, a pesar de que se les podría

seguir adscribiendo a un modelo de carrera o de empleo, pero sólo en la forma de acceso y de promoción en la función pública.

Si tomamos como ejemplo el caso español, veremos que su rasgo más definidor no es el hecho de que existan cuerpos y puestos de trabajo, lo que le incluiría en un denominado modelo mixto (Coleman, 2003: 67). Hay otro factor determinante de la reforma de la función pública en los últimos años como es la fuerte descentralización a favor de las comunidades autónomas y, en menor medida, de los municipios; la pérdida de efectivos y de peso de la Administración General del Estado; la contratación descentralizada (Gualmini, 2004: 132); la fragmentación de los sistemas territoriales de función pública a favor de agencias, empresas públicas, fundaciones, etc., que han desarrollado modelos propios de gestión de los recursos humanos; la pérdida paulatina de un modelo de referencia en la gestión de las personas en la Administración pública; la estanqueidad de los sistemas de función pública territorial; la laboralización de determinados niveles de las Administraciones y de los nuevos organismos, etc. Esto ha llevado a algún autor a hablar de la inexistencia de un modelo en el caso español (Martínez Marín, 1999: 31), aunque, como se puede ver en los países de la OCDE, no es un rasgo sólo predicable de nuestro país.

La conclusión de este apartado es que las soluciones a los mismos problemas acaecidos en los distintos sistemas nacionales de función pública están en función del nivel territorial y del tipo de organismo.

Sin embargo, en base a la filosofía común existente sobre la Administración pública y su papel en la sociedad, surge una convergencia en la aplicación de los instrumentos de gestión y en la acomodación de éstos a las características de cada país.

EL PREDOMINIO DE LOS PRINCIPIOS DEL MERCADO

En las últimas décadas, los países de la OCDE han experimentado un cambio profundo respecto a la actuación pública. Esto puede ser debido a la interrelación de tres factores: la alteración de los valores de la sociedad producida por la decadencia de las filosofías, ideologías y religiones; la pérdida de la creencia de que una vez adoptada una decisión política bastaba con ejecutarla para lograr sus objetivos; y la crisis financiera de los Estados (Baena, 2000: 105).

Todo ello ha dado lugar a una crisis de legitimidad que tiene como consecuencia que los ciudadanos no acepten el Estado ni la Administración.

La corriente de pensamiento que afronta esta crisis de legitimidad de lo público y que ha logrado extenderse y ser generalizadamente aceptada es la nueva gestión pública (en adelante NGP) (Dunleavy y Hood, 1995; Olías de Lima, 2001). Así, la NGP favorece una única respuesta frente a la variedad de los problemas y las situaciones (Olías de Lima, 2001: 9).

Últimamente, este modelo anglosajón ha supuesto en el resto de países una nueva opción para los estudios prácticos y de docencia universitaria como vía de solución para la problemática administrativa y en torno a cómo resolver los problemas que inquietan a la administración tradicional de corte weberiano.

La NGP incluye los viejos y compartidos principios de la eficacia y la eficiencia con otros nuevos como la calidad, la desregulación, la reducción o reinención del Estado y la gestión próxima a la empresa privada. Toma elementos de diversas corrientes conservadoras como, por ejemplo, que los principales valores sociales se realizan mejor por el mercado, que la Administración pública es en principio inferior a la privada siendo menos eficaz y menos responsable, y que la Administración pública debe ser minimizada y debe adoptar la ética y la forma de actuar de los negocios. Pero también los toma de posiciones más progresistas que se basan en que los usuarios de los servicios

han de ser objeto de toda clase de consideraciones y que las unidades del sector público han de situarse o posicionarse frente al mercado, tratando de adaptar las organizaciones públicas a sus principios (Baena, 2000: 113-4).

Por último, la NGP defiende la bondad del mercado y de la sociedad, y arrincona la forma de gestión «tradicional» de la Administración a la que considera demasiado legal y juridicista y a la que responsabiliza de sus problemas e ineficacias.

La NGP ha tenido un éxito desigual en la implantación de sus principios e instrumentos en la Administración pública. Es en el sector público empresarial, en la gestión hospitalaria, en algunos servicios sociales y, en general, en la zona operativa homóloga al sector privado donde la NGP se ha extendido cosechando más aciertos, aunque también críticas. En el resto de las áreas en muchas ocasiones sólo se ha producido un simple cambio lingüístico y los conceptos importados del sector comercial han quedado vacíos y han servido más para legitimar la acción que para reorientarla (Meunier, 1993: 116).

Las críticas que soporta la NGP, en parte provenientes de la corriente más actual del *nuevo servicio público*, se refieren, en primer lugar, a que la eficiencia no resuelve por sí sola los problemas de gestión de las Administraciones públicas (Rigby, 1993). Es decir, parte del supuesto de que la mejora del rendimiento, o legitimidad por resultados, incrementa naturalmente la legitimidad institucional, lo que en la situación actual de los sistemas políticos avanzados no siempre es así (Arenilla, 2003: 230 y ss). Además, la efectividad gubernamental no garantiza por sí mismo la democracia de alta calidad (Lijphart, 2000: 280).

En segundo lugar, la aplicación de los principios e instrumentos propios de la NGP produce una marginación, primero de la política y, luego, de los aspectos sociales de la gestión pública; no hace incidencia en el efecto último logrado por la acción pública, en el impacto que una medida tiene en la sociedad (D'Amico, 1992; Borins, 1998). No considera que el sector público deba tener

en cuenta los vínculos de naturaleza social, lo que para el sector privado es de carácter secundario (Petretto en D'Amico, 1992: 414). Esta crítica ha tratado de contrarrestarse con la introducción de nuevos principios éticos y con la redefinición del papel del ciudadano, alejado de su conceptuación como cliente (Villoria, 2002; Arenilla, 2003).

La tercera línea crítica proviene de la consideración de que los fundamentos sobre los que se asienta la cultura administrativa son bien diferentes a los propugnados por la NGP, lo que genera, dependiendo de los sistemas, problemas de adaptación o rechazo (McDermott, 2002), que pueden ser superados atendiendo a la cultura organizativa concreta de cada Administración pública y a las necesidades reales de los ciudadanos (Arenilla, 2003).

La cuarta corriente crítica proviene de la consideración éticamente superior de los principios de la burocracia pública que los de las empresas y de los individuos que se atienden a las reglas del mercado (Frederickson en Roman, 2000: 231). Incluso va más allá, al preguntarse si los valores de la NGP no cuestionan la legalidad, el interés general, la experiencia y la profesionalidad de los funcionarios públicos en la adopción de decisiones políticas, o si la orientación al logro de unos objetivos es una base filosófica suficiente para la Administración pública (Keating, 1997: 115-6).

Según Manuel Arenilla Saenz, los desiguales éxitos en la aplicación de los principios de la NGP han producido en algunos casos efectos inesperados. Así, por ejemplo, en la Administración General del Estado de España, se vieron reforzados los valores más tradicionales de la eficacia jurídica desde mediados de los años 1990 como reacción a los casos de corrupción de la década anterior que fueron achacados, en parte, a la aplicación de valores más laxos en lo referente a los controles en la gestión pública con el fin de flexibilizarla.

En conclusión, la Nueva Gestión Pública será el principal elemento interpretativo de la homogeneización de los modelos de función pública. Se

fundamenta primordialmente en la adopción por el campo público de los principios de las organizaciones comerciales. Las críticas se centran en los impactos sociales de las actuaciones públicas y en la convergencia de las reformas con las verdaderas necesidades de los ciudadanos.

LA EXTENSIÓN DE LOS PRINCIPIOS PRIVADOS A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁMBITO PÚBLICO

A pesar de las críticas a la NGP, se han asumido sus fundamentos básicos en la gestión de los recursos humanos.

Las reformas producidas en los recursos humanos en las Administraciones públicas de los países de nuestro entorno en las dos últimas décadas se caracterizan por la búsqueda de la eficiencia a través de la gestión como en una empresa privada, por la disminución de las diferencias entre los empleados públicos y privados y por la introducción de principios de gestión como la privatización o la externalización (Shim, 2001: 325).

La aproximación al sector privado se observa en la disminución de la estabilidad y la seguridad en el empleo —aunque se mantiene en Francia, Japón y Polonia— y la reducción de la dificultad del despido en varios países. Esta reforma se ve favorecida por la tendencia a descentralizar los empleados públicos de los órganos centrales en agencias y similares (Shim, 2001: 325). En algunos países se han establecido contratos para períodos determinados, especialmente para los directivos (Coleman, 2003: 67) o diversas formas de empleo flexible (Gualmini, 2004: 129).

La reducción del tamaño del sector público y de sus efectivos también es una constante en las reformas (Gualmini, 2004: 124; Shim, 2001: 323).

El recurso al mercado para la prestación de servicios públicos está generalizado en los países de nuestro entorno. La reducción del sector público

no siempre significa que se dejen de prestar y suministrar servicio y bienes públicos, sino que en la mayor parte de las ocasiones lo que se hace es buscar distintas formas de que el mercado sea el que los preste o suministre.

Así, han aparecido diversos mecanismos alternativos para prestar los servicios públicos que reducen los efectivos de las Administraciones públicas: acuerdos de prestación de servicios con otras agencias gubernamentales u ONG; reemplazar la estructura pública por contratistas privados; el incremento de las concesiones; acuerdos con agencias públicas que permiten a las empresas privadas desarrollar servicios públicos a cambio de un precio o el cobro de una tasa; el uso de talones, por ejemplo, escolares, que permiten a los individuos receptores de un bien o servicio público obtenerlos en un mercado competitivo; la autoayuda, habitual en desarrollo de programas comunitarios mediante el recurso a voluntarios; o la utilización de incentivos fiscales y de regulación (Klingner y Bradsaw, 1997: 157-161).

Otro principio de gestión vinculado a la nueva gestión pública es la descentralización. Se trata con ella de promover la eficiencia y la eficacia, la calidad, la motivación y, especialmente, de orientar a los trabajadores públicos a la consecución de resultados (Shim, 2001: 334).

Otras reformas relacionadas con los principios de las organizaciones comerciales son: la gestión por resultados (Coleman, 2003: 65); la utilización de pruebas en la selección que permitan comprobar la congruencia entre el perfil profesional y el puesto vacante (Gualmini, 2004: 130); la introducción de la flexibilidad contractual, funcional y salarial y de tiempo de trabajo (Klingner, Bradsaw, 1997: 161; Longo, 2004: 167); el desarrollo de competencias

(Gualmini, 2004: 131); la regulación de algunos puestos al margen de las condiciones generales o los incentivos a la jubilación (Klingner, Bradsaw, 1997: 161).

Por lo que respecta a las retribuciones, nos encontramos con estrategias públicas de aproximación al sector privado equivalente o en clara competencia con él, introduciendo novedades en los mecanismos de determinación de los salarios (Coleman, 2003: 67). Así, se han vinculado las retribuciones al rendimiento individual en Islandia, Estados Unidos, Italia, Suiza y Reino Unido o se han ajustado las retribuciones al sector privado para atraer empleados en Austria, Alemania, Holanda, Noruega, Nueva Zelanda, Dinamarca, Suecia, Hungría, Corea y Estados Unidos (Coleman, 2003: 63 y 65; Shim, 2001: 330; Gualdini, 2004: 128).

Otra estrategia es realizar campañas imaginativas para atraer profesionales o enfatizar las ventajas de trabajar en el sector público (Coleman, 2003: 63 y 70).

Para terminar, se puede señalar que los pilares elementales de la nueva gestión pública y del resto de corrientes que propugnan las prácticas y principios de gestión del mercado para el sector público se han extendido de un modo general a los distintos sistemas de función pública.

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

La tendencia general de reforma en la gestión de Los recursos humanos en el sector público es hacer una Administración pública más flexible y más próxima al sector privado comercial.

El desafío más importante en la actualidad es lograr reclutar y retener al personal altamente cualificado y conseguir que ejerza el liderazgo en la Administración pública (Shim, 2001, 335-6; Beecher, 2003: 460; Coleman, 2003: 70). Además, deben desarrollar sistemas de promoción y estrategias de motivación que permitan retener al personal de la organización y reorientarlo

si se ha separado de los objetivos de la sociedad a la que representan (Shim, 2001: 339).

La apresurada incorporación de principios y técnicas del sector privado no ha tenido en consideración, en muchas ocasiones, la cultura administrativa preexistente, la variable institucional y las tradiciones e historia de las organizaciones. La Administración pública corre el riesgo de contagiarse de las «malas influencias» del sector privado comercial conforme más se flexibiliza (Lavigna; Hays, 2004: 249). Todo ello ha producido el debilitamiento de la Administración al olvidar que cuando se privatiza, se externaliza o se utilizan las reglas del mercado, es preciso un Estado fuerte (Donahue, 1991: 404) que no olvide cuáles son sus principios.

Si nos fijamos en los países más desarrollados, se distingue la importancia de la planificación estratégica, es decir qué tipo de personal necesitaré para un periodo determinado. Esta orientación ha devenido en una reducción de plantillas en el sector público. El volumen de la administración pública española no es descomunal si se compara con otros países de nuestro entorno, estando en un lugar medio. Está claro que uno de los desafíos asociados a la modernización de la Administración Pública es la propensión a la reducción de plantillas.

También es significativa la desconcentración, ya que impide la centralización de la gestión de recursos humanos en una unidad que controle todo para toda la Administración. Cada organización tiene sus características propias y la gestión de recursos humanos, respetando lo básico para todas las administraciones, se ha de adecuar a sus peculiaridades y circunstancias.

La formación es de vital importancia tanto en la sociedad del conocimiento en la que vivimos como si consideramos la productividad de un país; en el caso de España el presupuesto de formación y desarrollo de los últimos años se ha multiplicado casi por diez. Además de las necesidades formativas, los expertos proponen la creación de una red de *benchmarking* que permitiera comparar las

prácticas y experiencias de las diferentes administraciones y así optar por la mejor.

Relacionar parte de las retribuciones con la evaluación del desempeño es una experiencia extendida ya en muchos países, con buenos resultados. La evaluación del desempeño bien hecha, debe medir la consecución de los objetivos, la eficacia del sistema y la actuación de las personas para conseguir esos objetivos.

La evaluación del desempeño es un instrumento de mejora, que posibilita al empleado el tener claros sus objetivos y saber cuáles van a ser los criterios por los que se evalúe su trabajo. La dirección estratégica, que incluye la dirección por objetivos y la evaluación del desempeño, es imprescindible en la modernización de las administraciones públicas.

Por último, la puesta en práctica de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar han posibilitado la atención de las necesidades familiares sin desatender las necesidades laborales. En base a todo ello, el Estatuto Básico va respondiendo a alguna de estas demandas de adaptación o cambio.

LOS RECURSOS HUMANOS Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ¿APORTAMOS VALOR?

Hay varios factores que diferencian claramente lo público de lo privado. Ambos tipos de organización difieren en sus objetivos. En efecto, el ámbito público está relacionado con la acción pública y la prestación de servicios, y su objetivo principal es suministrar servicios a la población; la esfera privada, en cambio, se refiere concretamente al mercado y, por consiguiente, su objetivo básico es el lucro.

Las empresas buscan maximizar su beneficio, mientras que la Administración pretende ofrecer el mejor servicio posible al ciudadano, tanto si el servicio a

prestar es visto como "positivo" (educación, sanidad) o "negativo" (recaudación de impuestos).

Es conveniente una convergencia entre ambos sectores que implique una cooperación entre ambos, es decir, lo público puede fortalecerse con la experiencia de lo privado en cuanto a eficiencia y eficacia, y lo privado necesitaría de lo público para poder operar.

Las mejores prácticas en materia de gestión de organizaciones públicas se centran en la medición del valor aportado al ciudadano, esto es, de los resultados de la prestación del servicio.

En el VII Congreso Internacional de Gestión de recursos humanos en la Administración Pública de 2011, se llegó a la conclusión de que la preocupación general es mejorar la eficiencia y productividad de la Administración Pública para disminuir el gasto público, pero manteniendo la calidad y los servicios.

Por otra parte, el aumento de la transparencia administrativa y el acceso a la información implica una mejor utilización de los recursos disponibles en el plano de la reutilización y revalorización de la información pública, generando nuevas prestaciones que, sin lugar a dudas, agregan valor público, económico y social a la administración pública.

¿Somos productivos?

Partimos del problema de medir la productividad y su diferencia de orientaciones dentro de la Administración Pública.

Para el catedrático M. Beltrán, que utiliza datos de Eurostat, concluye que la Administración española es, conforme al indicador Gasto público gestionado/Número de empleados públicos, bastante productiva.

En cambio, F. Longo (ESADE), que utiliza información de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), demuestra que, utilizando un indicador sencillo que relaciona salario medio y horas anuales trabajadas, las plantillas públicas son, comparativamente, poco productivas. No obstante, las últimas medidas aplicadas sobre ampliación de jornada, reducción de días libres y bajada de salarios seguramente habrán alterado este indicador.

Otros autores, examinan la productividad de las plantillas públicas en función de la existencia o no de instrumentos de evaluación del desempeño, y no tanto en la utilización de datos globales o macroeconómicos.

Si seguimos este criterio, y ante la falta de precedentes, la Administración no puede llegar a ninguna conclusión pues le faltan datos fidedignos.

Aún así, la productividad de la Administración y de sus empleados no puede medirse, únicamente, con criterios típicos del sector privado (rentabilidad, costes, etc.). En la Administración Pública, junto con los principios de eficiencia y productividad, que son lícitamente adaptables al sector público, aparecen otros de la misma categoría, como los de igualdad o equidad, que son esenciales de la acción de las administraciones, tal como recoge la Constitución Española², en el Artículo 103.1. “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”.

² Constitución española, 1978. BOE núm. 311 de 29 de Diciembre de 1978.

3.2.- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

La Universidad de Zaragoza es una institución pública de investigación y educación superior al servicio de la sociedad, y más concretamente, en la actualidad, de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Fue fundada por el emperador Carlos V en 1542, con el rango de "Universidad general de todas las ciencias", por lo que combina una tradición de cinco siglos de historia con la actualización permanente de sus enseñanzas e investigaciones.

A lo largo de su historia ha dependido en mayor o menor medida de otros entes públicos. En los últimos 35 años ha disfrutado de autonomía gracias al marco normativo establecido por la Constitución Española de 1978, que, entre los derechos fundamentales y las libertades públicas, en su art. 27.10, dice: "Se reconoce la autonomía de las Universidades, en los términos que la ley establezca".

La primera ley que vino a establecer esta autonomía fue la Ley de Reforma Universitaria³ que en su título preliminar fundamenta esta autonomía en las libertades de catedra, de investigación y de estudio.

Las Universidades en virtud de esta autonomía elaboran sus propios Estatutos.

Los Estatutos⁴ vigentes de la Universidad de Zaragoza establecen en su artículo 1º que: "es una Institución con personalidad jurídica y patrimonio

³ Ley Orgánica 11/1983 de Reforma Universitaria, de 25 de Agosto.

⁴ Estatutos de la Universidad de Zaragoza, publicados en BOUZ nº 25 de 19 de enero de 2004.

propio que goza de autonomía académica, económica, financiera y de gobierno, de acuerdo con la Constitución y las leyes, para el ejercicio del servicio público de la educación superior mediante el estudio, la docencia y la investigación" y "ejerce las potestades y ostenta las prerrogativas que el ordenamiento jurídico le reconoce en su calidad de Administración Pública".

Con la siguiente relación de datos básicos, extraídos del Libro Informativo de la Universidad de Zaragoza⁵, podemos hacernos una idea aproximada de su importante tamaño, su alta capacidad docente e investigadora, sus amplias necesidades de gestión y su relevancia social y económica dentro de la Comunidad Autónoma.

Comunidad universitaria

43.296 Miembros de la comunidad universitaria

31.450 Estudiantes de grado y de primer y segundo ciclo

1.920 Estudiantes de máster universitario

1.964 Estudiantes de doctorado

1.867 Estudiantes de estudios propios

2.064 Estudiantes que vienen a la Universidad de Zaragoza

1.062 Estudiantes de la Universidad de Zaragoza que participan en programas de movilidad internacional

6.507 Estudiantes becados

4.613 Tituladas y titulados/año

⁵ Editado por el Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Comunicación de la Universidad de Zaragoza.

250 Tesis doctorales leídas/año

3.770 Prácticas/año

979 Empresas colaboradoras para prácticas de estudiantes/año

3.992 Miembros del personal docente e investigador

2.103 Miembros del personal de administración y servicios

Centros, departamentos e institutos de investigación

18 Centros propios

5 Centros adscritos

56 Departamentos

6 Institutos de investigación propios

1 Instituto de investigación adscrito

5 Institutos de investigación mixtos

3 Centros de investigación

Estudios

54 Grados adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior

66 Opciones de matrícula

11 Segundos ciclos de ingenierías y licenciaturas

52 Másteres universitarios

46 Programas de doctorado

99 Estudios propios

Investigación

15 Institutos y centros de investigación

16 Servicios de apoyo a la investigación

210 Grupos de investigación

94% Del personal de I+D en Aragón

La Universidad de Zaragoza contribuye de forma notable al crecimiento económico y al aumento de la renta per cápita de la Comunidad Autónoma⁶ y es la responsable directa o indirecta de un 21 % del crecimiento total medio de Aragón en los dos últimos decenios. Se calcula que sin la contribución acumulada de la Universidad de Zaragoza en estas dos décadas, la renta per cápita de Aragón sería un 22,8 % menor que la actual.

LA VICEGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Hemos visto como la Universidad puede ejercer su autonomía, siempre dentro de la ordenación a la que están sujetas las administraciones públicas.

En concreto, en el artículo 5 de sus Estatutos se establecen las materias en las que ejercerá esta autonomía, y entre ellas están las siguientes, que afectan claramente a la gestión de los recursos humanos:

- “La creación de estructuras y órganos que actúen como soporte eficaz de la investigación, docencia, gestión, gobierno y administración”.
- “La selección, formación y promoción del personal docente e investigador y de administración y servicios, el establecimiento de sus relaciones de

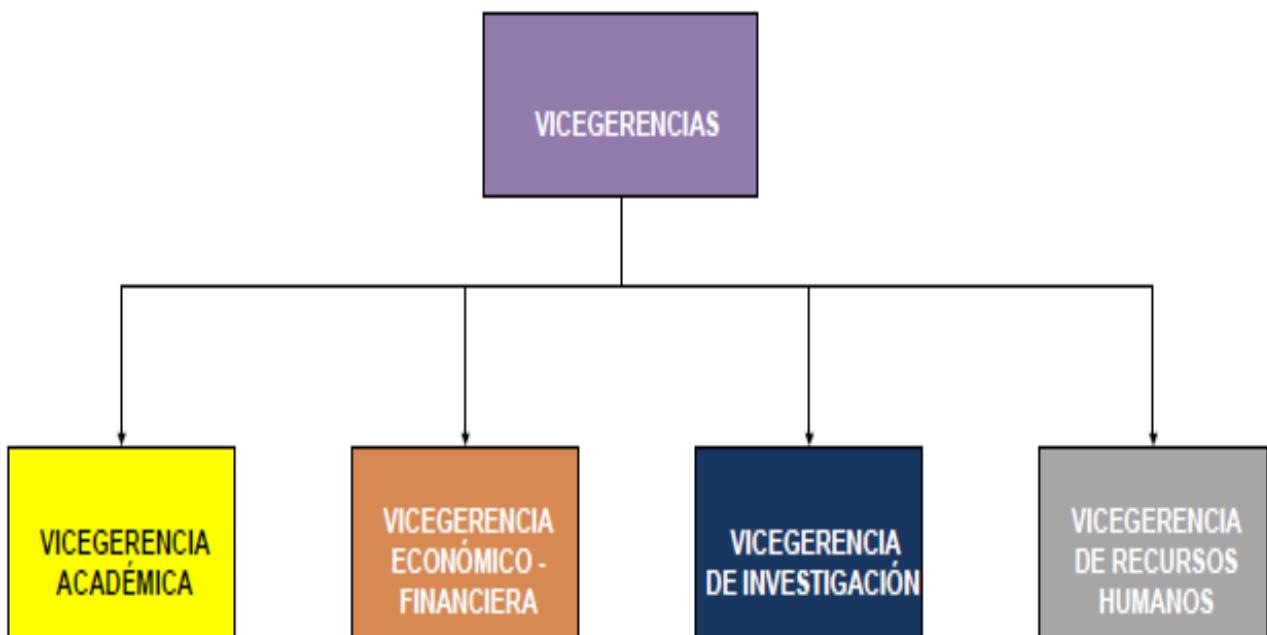
⁶ La contribución socioeconómica de la Universidad de Zaragoza. José Manuel Pastor(Universitat de València, Ivie) y Carlos Peraita (Universitat de València), editado por la Universidad de Zaragoza.

puestos de trabajo, así como la determinación de las condiciones en que han de desarrollar sus actividades”

- “La elaboración, aprobación y gestión de sus presupuestos y la administración de sus bienes”

La Universidad de Zaragoza, como vemos, en virtud de su autonomía ha de gestionar los asuntos relacionados con su personal y elaborar y gestionar sus presupuestos, y para ello necesita un Departamento de Recursos Humanos.

Aunque el Rector es el Jefe de Personal, en lo que se refiere al Personal de Administración y Servicios (también denominado PAS) tiene delegadas gran parte de sus atribuciones en materia de RRHH en el Gerente, elegido por él, que es el responsable de la gestión de los servicios administrativos y económicos de la Universidad de Zaragoza, siempre de acuerdo con las directrices marcadas por sus órganos de gobierno. Para llevar a cabo esas tareas la Gerencia ha creado varias Vicegerencias, entre ellas la Vicegerencia de Recursos Humanos:



Desde la Vicegerencia de RRHH se gestionan y coordinan los diversos procesos relacionados con los Recursos Humanos de la Universidad de Zaragoza, con el apoyo de la Unidad de Coordinación Informática Administrativa, y a través de los siguientes servicios:

- Servicio de Personal de Administración y Servicios y Nóminas
- Servicio de Personal Docente e Investigador
- Unidad de Prevención de Riesgos Laborales

Según la Gerencia de la UZ la misión del área de Recursos Humanos es desarrollar una planificación y gestión integral de los recursos humanos, siguiendo las directrices establecidas por la Gerencia de la Universidad de Zaragoza, procurando la satisfacción de los clientes internos y externos para asegurar un excelente servicio a la sociedad. Desde la Vicegerencia de RR.HH. se da soporte administrativo en el ámbito de su competencia mediante un sistema de gestión basado en la eficacia, eficiencia y en la mejora continua.

Además de las funciones que tiene asignadas esta Vicegerencia, con sus tareas habituales, tendrá que hacer frente, desde la perspectiva de los Recursos Humanos, a los nuevos retos que se le plantean actualmente a la Universidad:

- El nuevo Espacio Europeo de Educación Superior que ha implicado la modificación en las estructuras administrativas universitarias.
- La Administración Electrónica, que implica una planificación encaminada a mejorar la eficiencia de los servicios prestados por el Personal de Administración y Servicios
- Las limitaciones presupuestarias y de mejoras sociales impuestas por los gobiernos estatal y autonómico para las administraciones públicas

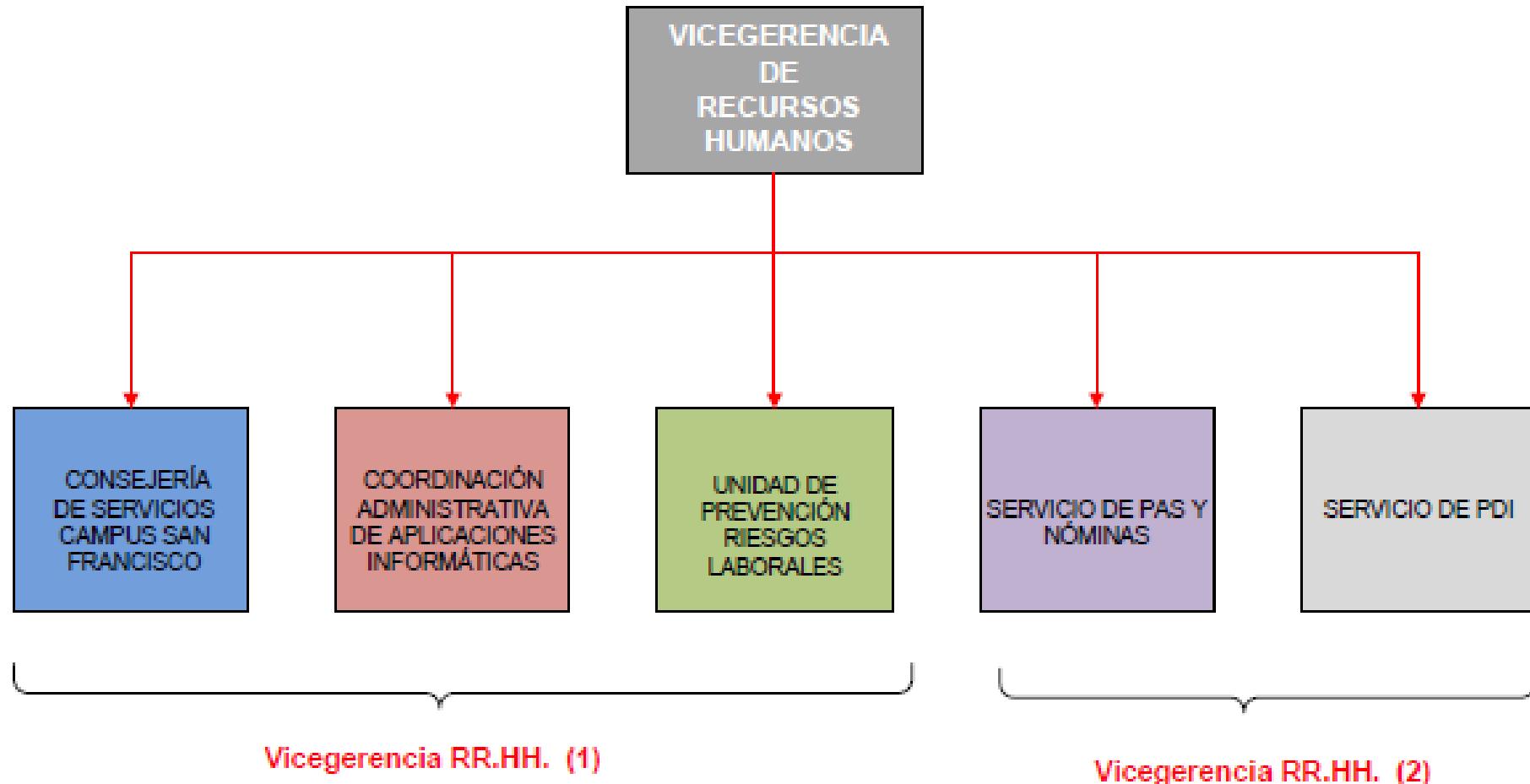
SERVICIOS Y SECCIONES QUE COMPONEN LA VICEGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

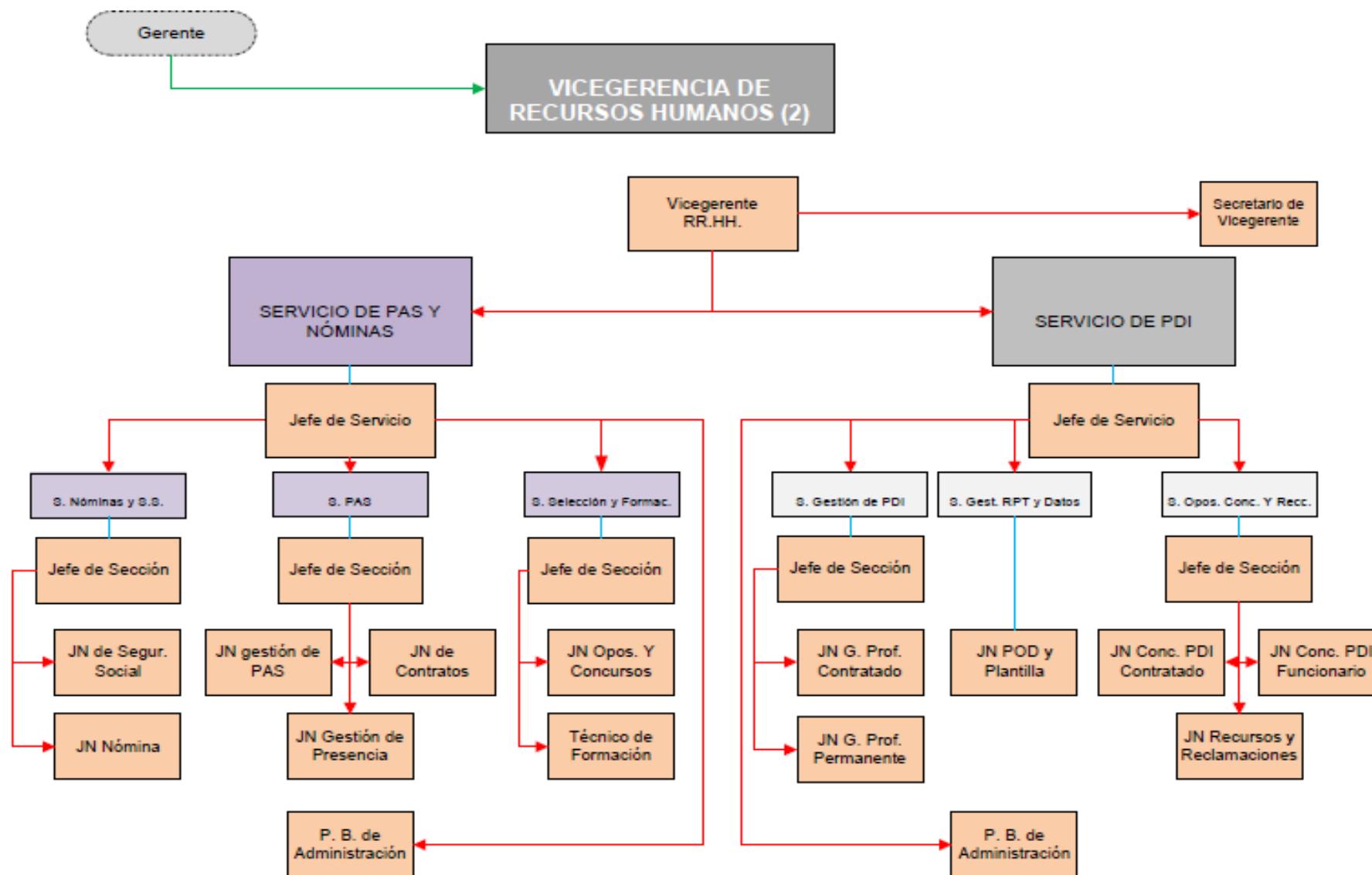
La Vicegerencia de Recursos Humanos está formada por los siguientes Servicios:

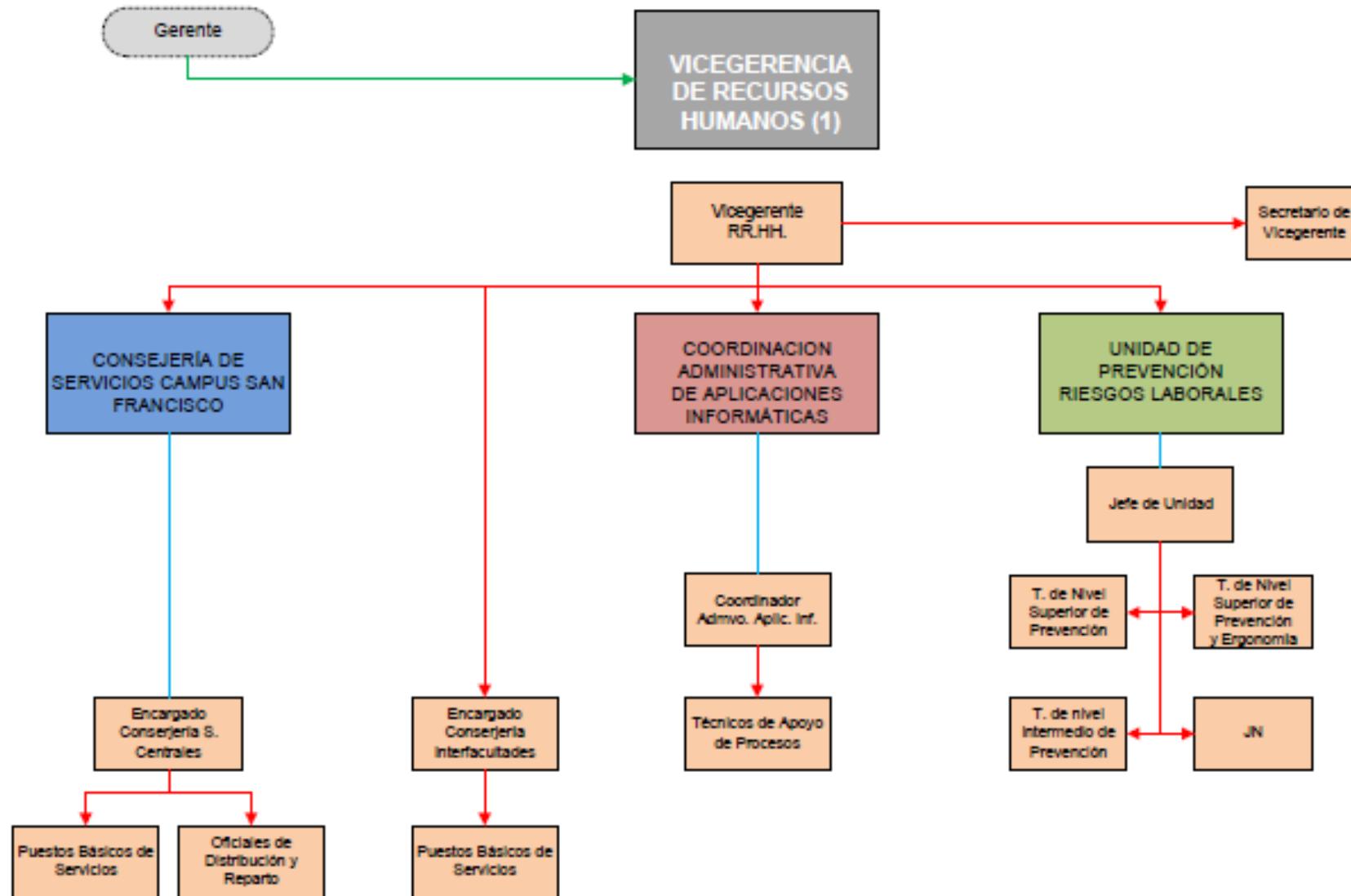
- Servicio de Personal de Administración y Servicios y Nóminas
- Servicio de Personal Docente e Investigador
- Unidad de Prevención de Riesgos Laborales

Además, también pertenecen a la estructura de la Vicegerencia de Recursos Humanos 2 unidades de apoyo:

- Coordinación Administrativa de Aplicaciones Informáticas
- Conserjería de Servicios del Campus San Francisco, formada por la Conserjería del edificio Interfacultades y del antiguo Rectorado.







El **Servicio de Personal de Administración y Servicios y Nóminas**, tiene encomendadas las siguientes funciones:

- La gestión de todos los procedimientos referentes a la vida administrativa y laboral del PAS de esta Universidad, desde su ingreso hasta la finalización de su relación con la misma.
- La gestión de nóminas de todo el personal de la Universidad, PAS, PDI y Becarios.
- La gestión de la selección de PAS, tanto procesos de acceso como de provisión de puestos de trabajo.
- La gestión de las convocatorias y acciones derivadas del plan de formación de PAS de la Universidad.

Para ello consta de las siguientes Secciones:

- Nóminas y Seguridad Social
- Personal de Administración y Servicios
- Selección y Formación.

El **Servicio de Personal Docente e Investigador** gestiona todos los procedimientos referentes a la vida administrativa y laboral del PDI de esta Universidad, desde su ingreso hasta la finalización de su relación con la misma y expide todo tipo de certificados de este colectivo.

Desde este servicio también se gestionan las convocatorias de concursos a plazas de profesores funcionarios y contratados, así como las novedades de los procesos de habilitación y acreditación previos.

Para llevar a cabo estas funciones dispone de las siguientes Secciones:

- Gestión y Plantilla de Personal Docente e Investigador

- Concursos, Oposiciones y Reclamaciones de PDI.

Unidad de Prevención de Riesgos Laborales: La prevención de los riesgos laborales es una exigencia ética, legal y social que ha de ser integrada como un elemento más de modernización y mejora de la organización de la Universidad de Zaragoza, en cada una de las actividades que se llevan a cabo en ella y en la actuación de todos sus niveles jerárquicos.

La UPRL tiene como misión fomentar una cultura preventiva dentro de la Universidad de Zaragoza, para conseguir que el entorno de trabajo sea seguro y agradable. Promover la seguridad y salud en el trabajo mediante la aplicación de medidas preventivas y el desarrollo de actividades encaminadas a eliminar o minimizar los riesgos; y como visión: Integrar la actividad preventiva en el sistema de gestión de la Universidad, servir de referente en materia de prevención de riesgos laborales a la comunidad universitaria y contribuir a la política de calidad de la Universidad mejorando las condiciones de trabajo

3.3.- LA CARRERA PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

ANTECEDENTES NORMATIVOS

Siguiendo a Luis Miguel Arroyo Yanes, las tres disposiciones más importantes desde la configuración del estado liberal hasta que se aprueba el estatuto de 1918, son los llamados Estatutos de López Ballesteros, Bravo Murillo y O'Donell que culminan con el Estatuto de Maura.

La importancia de la reforma de Ballesteros, señala A. Nieto, radica en la sustitución del sistema objetivo de puestos de trabajo por el subjetivo de categorías personales en la reforma posterior de Bravo Murillo, dotando a cada empleado de una categoría personal relativamente independiente del cargo que ocupa.

Por medio del R.D. de 7 de febrero de 1827⁷ se establece el sistema de función pública cerrada o de carrera, por medio de un sistema de carreras subjetivas, conforme a las cuales van a fijarse los sueldos de los funcionarios públicos.

El Estatuto⁸ marcará el punto de inflexión en materia funcional a lo largo del siglo restante.

En cuanto a las retribuciones, las previsiones de la Ley de Bases de 1961 contenían la supresión de las categorías profesionales como determinante del sueldo de los funcionarios para vincularlo a la pertenencia a un Cuerpo en el que estuviera integrado el funcionario, el cual tendría asignado un coeficiente que multiplicado por un índice determinado proporcionaría una cantidad que sería idéntica para todos los funcionarios del mismo Cuerpo.

En el proyecto de Ley de aprobación de las Bases del Régimen Estatutario de los Funcionarios Públicos de 1981: se seguía manteniendo la estructura tradicional de nuestra función pública en Cuerpos y Escalas, aunque se añadían las denominadas plazas singulares (puestos no encuadrados formalmente en ninguna de aquellas), que serían agrupados de acuerdo con la titulación requerida para su ingreso y las funciones a desempeñar, en cinco niveles. Este nuevo criterio no rompía con el sistema anterior, pero lo modificaba, ya que al tener en cuenta las funciones efectivamente desempeñadas dentro de la pirámide burocrática, se daba un primer paso en la movilidad de unos Cuerpos y Escalas a otros. Además de los niveles, la categoría servía, entre otros, para estructurar los Cuerpos y Escalas en función de un cuadro general que sería aprobado por el Gobierno para todas las Administraciones Públicas, señalando éste los criterios para su aplicación. Todo ello porque en dicho cuadro se tendría que hacer referencia a los distintos niveles, produciéndose un

⁷ El Real Decreto de 7 de febrero de 1827 sobre la carrera civil de los empleados de la Real Hacienda.

⁸ Estatuto de Maura, 1918.

solapamiento entre las categorías superiores de un nivel y las categorías inferiores de otro, siendo las previsiones del proyecto en esta materia inexistentes.

DESARROLLO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA. LA LEY 30/84 DE MEDIDAS PARA LA REFORMA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

En lugar de elaborar una disposición integradora de toda la problemática de la función pública española, se presentó el Proyecto de Ley de Medidas para la Reforma de la Función Pública⁹, como un conjunto de medidas urgentes.

Entre los problemas sobre los que no se adoptó ningún tratamiento, a pesar de las quejas de los parlamentarios de algunas CCAA, se encuentran los relativos a la división en 30 niveles de la escala general funcionarial.

En la asignación de intervalos de la escala general de treinta niveles a los distintos Cuerpos y Escalas, nos encontramos con el problema del solapamiento de niveles, llegando a coincidir en los puestos de nivel 11 a 14 todos los Cuerpos o Escalas existentes (los niveles 11 a 22 eran compartidos por los Grupos A, B, y C y los niveles 6 a 14 eran compartidos por los grupos C, D y E).

Pero donde se originaba la disfunción más notable en la asignación de niveles era en la asignación de éstos a cada puesto en concreto, dado que ni la Ley de Medidas ni las disposiciones de desarrollo alcanzaban a fijar los criterios que las autoridades administrativas deberían tener en cuenta a la hora de efectuar la asignación, de manera que esta importante operación de cara a la fijación de la trayectoria profesional del funcionariado es el resultado de una

⁹ Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública, BOE de 3 de Agosto de 1984.

estimación discrecional que puede estar influida por múltiples circunstancias ajenas al contenido real del puesto.

Los cuerpos y escalas declarados a extinguir que actualmente tengan asignados los índices de proporcionalidad 10, 8, 6, 4 y 3 pasan a integrarse respectivamente a partir de la vigencia de esta ley en los grupos A, B, C, D y E establecidos en el art. 25.

Por lo que respecta a la integración del personal funcionario de las Universidades en las Escalas de carácter interdepartamental, Técnica de Gestión, Administrativa, Auxiliar y Subalterna de los Organismos Autónomos se respetará, en todo caso, lo establecido en el artículo 49 de la Ley Orgánica 11/1983, de 25 agosto, de Reforma Universitaria.

La Constitución española ha venido a revisar el tradicional régimen jurídico administrativo centralista de la Universidad española, al reconocer en el número 10 de su artículo 27 la autonomía de las Universidades. Por otra parte, el título VIII de la Constitución y los correspondientes Estatutos de Autonomía han efectuado una distribución de competencias universitarias entre los distintos poderes públicos.

COMPARATIVA

Tal como aporta Vicente Salvador Centelles¹⁰, de acuerdo con el esquema de conceptos retributivos diseñado por la Ley 30/84, de 2 de agosto, de Medidas para la reforma de la Función Pública, para el personal militar, los grupos de adscripción se determinan en función de las categorías: en general, los oficiales generales y los oficiales se consideran a efectos retributivos y de

¹⁰ Presupuesto y Gasto Público 41/2005: 333-348 Secretaría General de Presupuestos y Gastos 2005, Instituto de Estudios Fiscales.

derechos pasivos del grupo A, los suboficiales del grupo B, y el personal de tropa y marinería del grupo C o D.

Detrás de estas adscripciones se encuentra no sólo la equivalencia entre la formación exigida para el acceso a cada categoría con la correspondiente del ámbito civil para el ingreso en los cuerpos de los funcionarios civiles, sino también el principio esencial de las Fuerzas Armadas de igualdad de retribuciones en función del empleo.

El complemento de empleo es a los militares lo que el complemento de destino es a los funcionarios civiles, aunque con algunas particularidades: tiene su misma distribución (hasta treinta niveles) e idénticas cuantías, pero se diferencia tanto en el fundamento que justifica su percepción como en la lógica de su distribución a lo largo de los niveles jerárquicos. En cuanto al fundamento, mientras que en el mundo civil depende del nivel del puesto de trabajo desempeñado o del nivel consolidado por el desempeño de otros puestos anteriores, para los militares está en función del empleo (de soldado a general de ejército) alcanzado en el desarrollo de su carrera militar.

Con la excepción de los empleos de la categoría de oficial general, cada empleo tiene un nivel determinado partiendo del 29 de coronel en sentido descendente de forma que no se superpongan iguales niveles para empleos distintos. Se trata, y esta es la segunda diferencia, de una lógica distinta a la que se ha aplicado en funcionarios civiles. En este caso, la existencia de puestos de trabajo adscritos indistintamente para funcionarios de diferentes grupos se ha traducido en una superposición de los niveles del complemento de destino que pueden percibir funcionarios de grupos diferentes. Por el contrario, en el caso militar, por tratarse de un complemento personal en atención al empleo alcanzado y no dependiente del destino desempeñado, se han diferenciado claramente los niveles por empleos según su relación jerárquica, de forma que no ha existido superposición ni entre categorías distintas ni entre empleos en general.

3.4.- ESTRUCTURA SALARIAL Y POLÍTICA RETRIBUTIVA DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS EN LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Como ya hemos visto la Universidad de Zaragoza es un organismo autónomo, perteneciente a la administración pública. Como tal ha de conjugar los requisitos que establecen las Leyes sobre la gestión del personal de las administraciones públicas con su propia organización, finalidad e intereses.

Por ser administración pública la Universidad tiene en su plantilla personal funcionario, con los conceptos retributivos propios de esta relación contractual, pero también personal laboral, con los conceptos establecidos para ellos por la Universidad como empresa, siempre de acuerdo con el derecho laboral.

En el año 2000, la Universidad de Zaragoza firmó con los Representantes Sindicales del Personal de Administración y Servicios un Convenio para el personal laboral¹¹ y un Pacto para el personal funcionario¹², lo más similares entre sí que permitía la ley. Este Pacto/Convenio aún sigue vigente en muchos aspectos aunque con algunas actualizaciones. En aquel momento el número de funcionarios y laborales era similar, en la actualidad, tras varias convocatorias de pruebas de carácter voluntario para funcionarización del personal laboral, la mayoría de ellos han pasado a ser funcionarios (sólo quedan, según las plantillas valoradas, 27 laborales).

También la Relación de Puestos de trabajo tiene que actualizarse, la actual, del 2006¹³, es en realidad la del 2002 con algunas modificaciones, en 2009 se publicó una propuesta que no superó el periodo de alegaciones, pero que se

¹¹ Convenio Colectivo del Personal Laboral de la Universidad de Zaragoza, publicado en B.O.A. nº 86, de fecha 19/07/2000.

¹² Pacto del Personal Funcionario de la Universidad de Zaragoza, publicado en B.O.A. nº 95, de fecha 9/8/2000.

¹³ Relación de Puestos de Trabajo aprobada por resolución de 8 de septiembre de 2006 de la Universidad de Zaragoza, incluída en Anexos.

aplica en muchos aspectos, y en los primeros meses de 2013 se ha sometido a valoración por los representantes sindicales una nueva propuesta, a la que se ha llamado Plantilla de Referencia, en lugar de Relación de Puestos de Trabajo, en un intento de conseguir una herramienta más flexible capaz de adaptarse a las necesidades del servicio y a las modificaciones de estructuras que puedan ser necesarias en estos tiempos de recesión económica.

Cómo según el Estatuto de los Trabajadores (art. 26.1 del Texto refundido) se considera salario: "la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo", hablaremos aquí de retribuciones salariales pero también de mejoras sociales, que entendemos están comprendidas en esta definición.

3.4.1.- Retribuciones salariales

Las retribuciones del personal de Administración y Servicios de la Universidad de Zaragoza se componen de salario base, trienios y otros complementos.

Los complementos salariales fijos serán los siguientes:

Para el personal funcionario:

- complemento de destino
- complemento específico

Para el personal laboral:

- complemento de puesto

SALARIO BASE

El salario base será el que corresponda al grupo de clasificación en que esté incluido el trabajador.

Los grupos de clasificación son A1, A2, C1 y C2 para personal funcionario (antes¹⁴ A, B, C y D) y LA, LB, LC y LD para personal laboral.

La cuantía anual del salario base para los funcionarios será la que se fije en la Ley de Presupuestos Generales del Estado de cada año para los funcionarios incluidos en el Ámbito de aplicación de la Ley 30/1984, y para los laborales la establecida en el Convenio del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Zaragoza

PAGAS EXTRAORDINARIAS

Las pagas extraordinarias serán de dos al año y se percibirán con las nóminas de junio y diciembre, junto con la retribución correspondiente a los meses citados. El importe de cada una de ellas será el resultado de dividir la retribución anual de cada puesto de trabajo por catorce mensualidades.

Las pagas extraordinarias se devengarán por semestres los días 1 de junio y 1 de diciembre de acuerdo con la situación y derechos del trabajador en dichas fechas.

Al trabajador que haya ingresado o cesado en el transcurso del año se le abonará la gratificación extraordinaria proporcionalmente al tiempo de servicios prestados del semestre de que se trate. Los trabajadores que presten

¹⁴ Según Resolución de 17/3/2008 de la Universidad de Zaragoza, incluída en Anexos.

sus servicios en jornada inferior a la normal tendrán derecho a percibir las citadas gratificaciones en proporción a la jornada que efectivamente realicen.

COMPLEMENTOS PERSONALES

1. Antigüedad (Trienios).

El complemento de antigüedad está constituido por una cantidad fija, que será devengada en el mes que se cumplan tres o múltiplo de tres años de servicios efectivos en la Universidad. Este importe se mantendrá inalterable durante toda la vigencia del Convenio/Pacto y depende del grupo al que pertenezca el trabajador en el momento de cumplir el trienio.

Para el personal funcionario:

Grupo A1 26,31€

Grupo A2 25,35€

Grupo C1 22.73€

Grupo C2 17,73€

Para el personal laboral:

Grupo LA 42,65€

Grupo LB 34,77€

Grupo LC 32,81€

Grupo LD 32,81€

Para el devengo de este complemento de antigüedad se computan igualmente los servicios efectivos prestados en cualesquiera Administraciones Públicas, en

calidad de contratado laboral fijo, contratado interino, contratado eventual, contratado administrativo, funcionario de carrera o funcionario interino.

El complemento de antigüedad empezará a devengarse a partir del día primero del mes siguiente al que se perfeccione, y se percibirá por meses vencidos y en las pagas extraordinarias.

2. Complemento de antigüedad no absorbible (CANA).

En la Universidad de Zaragoza, el personal de Administración y Servicios, debido a las diferencias en los importes de los trienios dependiendo de la condicional de funcionario o laboral, y a fin de equiparar las retribuciones por antigüedad, existe un Complemento de antigüedad no absorbible (CANA) que intenta solventar estas diferencias, y que varía según la persona y los grupos de pertenencia.

COMPLEMENTOS POR EL TRABAJO REALIZADO

A. Complementos según el puesto de trabajo

Estos complementos son de índole funcional y su percepción depende exclusivamente del ejercicio de la actividad profesional en el puesto asignado, por lo que no tendrán carácter consolidable. La valoración de estas condiciones y la asignación de estos complementos a los puestos de trabajo así como la determinación de sus cuantías serán objeto de negociación entre la Gerencia y el Comité Intercentros, pudiendo los trabajadores solicitar el reconocimiento de la efectiva concurrencia de las condiciones citadas a través de la CIVEA¹⁵, la cual dará traslado de la solicitud a la Gerencia y al Comité Intercentros para su correcto reflejo en la Relación de Puestos de Trabajo.

¹⁵ Comisión de Interpretación, Vigilancia, Estudio y Aplicación del Convenio Colectivo de la Universidad de Zaragoza.

A.1. Complementos de puesto, de destino y específico:

Son los que perciben los trabajadores en su puesto de trabajo cuando concurren factores o condiciones particulares de los puestos en atención a su especial dificultad técnica, dedicación, responsabilidad, peligrosidad o penosidad. La Relación de Puestos de Trabajo incluirá las cuantías de estos complementos. El importe anual de estos complementos será el fijado en la Relación de Puestos de Trabajo, donde viene establecido el nivel asignado al puesto más otro indicador específico. En el caso de los trabajadores laborales se cobra en un único Complemento de Puesto, en el caso de los trabajadores funcionarios se cobra en 2 complementos, denominados Complemento de destino (según el nivel) y Complemento Específico (según el indicador específico). Hay una salvedad respecto al Complemento de Nivel para trabajadores funcionarios y es que además de depender del nivel que tenga asignado el puesto que ocupe también depende del que tenga consolidado el funcionario por su desempeño en puestos anteriores.

A.2. Complemento de nocturnidad:

Retribuye el trabajo efectivamente realizado entre las diez de la noche y las seis de la mañana. El importe anual de este complemento será de 228,17€.

A.3. Complemento de turnicidad:

Retribuye la prestación de servicios en régimen de turnos rotatorios para todos los trabajadores que realicen efectivamente dichos turnos (conserjerías, bibliotecas, reprografías...). El importe anual de este complemento será de 62,33€.

A.4. Complemento de jornada de mañana y tarde:

Retribuye el trabajo realizado en aquellos puestos de trabajo que tengan establecida, según la Relación de Puestos de Trabajo, la jornada de mañana y tarde. El importe anual de este complemento será:

Funcionarios:

Grupo A1, A2 y C1 149,19€

Grupo C2 y E 126,37€

Laborales:

Grupo LA 149,19€

Grupos LB y LC 141,73€

Grupo LD 126,37€

A.5. Complemento por trabajo en sábado, domingo o festivo:

Retribuye a los trabajadores que realicen parte de su jornada ordinaria de 37,5 horas en sábados, domingos o festivos con una cantidad de 35,63€ por cada uno de estos días trabajados. Si hubiese trabajadores que realizasen exclusivamente su jornada de trabajo en estos días no percibirían dicho complemento.

A.6. Plus de transporte:

Los trabajadores que habitualmente presten sus servicios en centros de trabajo situados fuera del casco urbano para los que no exista medio de transporte público o proporcionado por la Universidad, percibirán un plus de distancia en concepto de indemnización de 52,30€ mensuales, durante 11 meses al año. Este plus se percibirá cuando se presten de forma efectiva. En aquellos casos en que la prestación de servicios no fuese diaria se percibirá la parte proporcional correspondiente.

B. Complementos de Calidad y Cantidad

Son todos aquellos que se perciben en función de la realización circunstancial de una mayor jornada de trabajo, del rendimiento del desempeño de los puestos de trabajo y de la consecución de determinados objetivos o resultados.

B.1. Horas extraordinarias:

Las horas extraordinarias se podrán compensar en tiempo de descanso o en dinero, a elección del trabajador, pero las compensadas en dinero nunca superaran el 25% de las realizadas. Las que no se cobren se compensarán en tiempo de descanso, a razón de 2 horas de descanso por hora extraordinaria trabajada si se han realizado en horario laboral, o de 2,5 horas por hora trabajada si se han realizado en festivo o en horario nocturno. Las que se compensen en dinero se remunerarán con un valor único según el grupo profesional:

Grupo A1:	20,43€
Grupo A2:	18,63€
Grupo C1:	16,83€
Grupo C2:	15,03€

B.2. Complemento de disponibilidad permanente:

Retribuye al personal cuyo puesto exige la prestación con entera disponibilidad. La cuantía del complemento no podrá exceder del 30% de la retribución correspondiente al puesto y se devengará por mensualidades completas. Se reconoce el complemento a los siguientes puestos:

Auxiliar apoyo seguridad	153,53€
Conductor del Rector	228,17€

Director técnico del Servicio de Experimentación Animal	114,10€
Director del Área de Comunicaciones/Gestión	171,12€
Director Seguridad	228,17€
Director Técnico Ingeniería y Mantenimiento. UTCM.	114,10€
Oficial Líquidos Criogénicos. SAI.	114,10€
Técnico especialista Instrumentación científica electrónica. SAI.	114,10€
Técnico especialista Líquidos criogénicos. SAI.	114,10€
Técnico Superior Unidad Proyectos Internac. Investigación	114,10€
Puesto básico de servicios (servicios nocturnos)	228,17€

El trabajador mantendrá el derecho a la percepción de este complemento mientras continúen las causas que motivaron su reconocimiento. Su extinción será negociada entre la Gerencia y el Comité Intercentros previa audiencia del trabajador afectado.

B.3. Complemento de formación:

En virtud de acuerdo en diciembre de 2003 entre la Gerencia y los Sindicatos y para fomentar/premiar la participación de los trabajadores en el Plan de Formación de la Universidad de Zaragoza para el Personal de Administración y Servicios, se estableció un Complemento de Formación a considerar en 2 tramos:

- Tramo 1: por un importe de 35€, para los trabajadores que durante los años 1999 a 2003, inclusive, hubieran asistido a 60 horas de clase del Plan de formación dentro o fuera del horario de trabajo.

- Tramo 2: por un importe de 48€, para los trabajadores que durante los años 2004 a 2008, inclusive, asistieran a 100 horas de clase del Plan de formación fuera del horario de trabajo.

Este complemento por tramos, para los que cumplieron las condiciones, quedó consolidado en nómina y se sigue cobrando.

B.4. Complemento por participación en proyectos o realización de tareas especiales:

Mediante este complemento se compensa la cooperación en actividades vinculadas a la Universidad, atribuidas por la Gerencia y asumidas voluntariamente por el trabajador. La cuantía se determinará por la Gerencia, en función de la naturaleza específica de los cometidos a realizar. Semestralmente se informará al Comité de Empresa de la atribución de este complemento a cada trabajador afectado. En ningún caso tendrá carácter permanente y la finalización de su asignación será libremente determinada por la Gerencia. También se retribuirá mediante este complemento la realización de servicios por parte del personal fijo de plantilla, fuera de la jornada laboral, en proyectos o contratos de investigación y en estudios propios de la Universidad.

3.4.2.- Mejoras sociales

Según el artículo 96 del Convenio/Pacto para el personal de la Universidad de Zaragoza esta dedicará a fondos de acción social la cantidad que anualmente figure en su Presupuesto de gasto para este fin, siendo del 1% de la masa salarial. Las ayudas de acción social incluyen tanto a PAS como PDI, incluidos jubilados, y en algunos casos también al personal de las contratas de limpieza y mantenimiento.

Podemos agruparlas en 4 tipos de ayudas sociales:

- Ocio, cultura y deportes
- Estudios
- Mejora prestaciones Seguridad Social
- Préstamos y anticipos

OCIO, CULTURA Y DEPORTE

Los trabajadores tienen para sí, su cónyuge e hijos a su cargo, derecho a la utilización de las instalaciones deportivas, informáticas y de biblioteca de la Universidad, o de otras entidades que se hubiese acordado por la Universidad, en las mismas condiciones que el resto de los miembros de la comunidad universitaria.

La Universidad participa en el programa de Intercambio de vacaciones, que consiste en la utilización de Colegios Mayores, Residencias Universitarias o alojamientos diversos que las Universidades facilitan gratuitamente para el disfrute de parte de las vacaciones del personal. Inicialmente este Intercambio se hacía solo para el Personal de Administración y Servicios, actualmente también participan, con convocatorias específicas el Personal Docente e Investigador, los jubilados y el personal de las contratas de limpieza y mantenimiento.

El Vicerrectorado de Cultura y Política Social desarrolla anualmente los Campamentos de Día, en periodos no lectivos, y de Montaña, en el mes de julio, para los hijos de los miembros de la comunidad universitaria.

Los miembros de la comunidad universitaria también pueden alojarse en la Residencia de Jaca con sus familias, previa reserva y abono de las tasas universitarias establecidas por la Gerencia.

AYUDAS PARA ESTUDIOS

Los trabajadores de la Universidad podrán disfrutar del régimen de ayudas al personal para cubrir los costes de matrícula en la propia Universidad en 1^a y 2^a matrícula. Asimismo la Universidad facilitará a sus trabajadores la realización de cursos para su formación, actualización, capacitación o reciclaje profesional, incluyendo los cursos a que pudiera asistir en el Instituto de Idiomas de la Universidad.

También disfrutarán de matrícula gratuita en los estudios oficiales de la UZ los conyugues e hijos, menores de 26 años que carezcan de independencia económica o discapacitados, de los trabajadores de la Universidad de Zaragoza, pero únicamente en 1^a matrícula.

MEJORAS DE LAS PRESTACIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Ayudas por invalidez o defunción

El reconocimiento de una situación de incapacidad permanente absoluta o de gran invalidez dará derecho al trabajador que tuviera diez años como mínimo de antigüedad reconocida en la Universidad a percibir el importe íntegro de tres mensualidades, más una mensualidad por cada cinco años o fracción que exceda de los diez de referencia. Si sobreviniese la muerte de un trabajador en activo, sus herederos percibirán el importe íntegro de tres mensualidades, más una mensualidad por cada cinco años o fracción que exceda de los diez de referencia.

Premio de jubilación

Al producirse la jubilación forzosa de un trabajador que tuviera diez años como mínimo de antigüedad reconocida en la Universidad percibirá de ésta el

importe íntegro de tres mensualidades, más una mensualidad por cada cinco años o fracción que exceda de los diez de referencia. También se aplicará a los trabajadores que se jubilen a los 64 años de forma anticipada, como medida de fomento de empleo, según la normativa vigente. Este premio de jubilación actualmente no se percibe debido a las últimas medidas de reducción de gastos de la Administración, quedando en suspenso por el momento su aplicación.

Jubilaciones parciales del personal laboral fijo

Este personal cuando cumpla los requisitos para acceder a la jubilación parcial que establece el RD 1131/2002, de 31 de octubre de 2002, podrá solicitarlo por escrito, indicando fecha de efecto, porcentaje de tiempo de trabajo a realizar, fechas de realización y horario a seguir. La Gerencia previo informe de la Unidad donde el trabajador preste sus servicios, concertará con el trabajador, previo acuerdo, un contrato a tiempo parcial. En este caso el trabajador no tendrá derecho al premio de jubilación regulado en el art. 96.3 del Convenio.

Jubilación anticipada incentivada

La Universidad incentivará a aquellos trabajadores laborales que reuniendo los requisitos establecidos en la legislación sobre Seguridad Social para jubilarse anticipadamente deseen hacerlo voluntariamente.

La incentivación consistirá en el abono de una cantidad a tanto alzado en función de la edad:

Sesenta años: 6.574,93€

Sesenta y un años: 5.698,26€

Sesenta y dos años: 4.821,61€

Sesenta y tres años: 3.944,96€

Sesenta y cuatro años: 2.148,76€

En el caso de la jubilación anticipada a los 64 años en que se realice un contrato de relevo y por tanto se perciba la pensión completa no se aplicará el premio de incentivación.

Gratificación por jubilación

Se establece una ayuda de 1.066,34 € cuando el trabajador/a se jubile por edad, o cuando se declare su jubilación voluntaria al cumplir éste los requisitos exigidos por la Ley, o por incapacidad permanente para el ejercicio de sus funciones, que será percibida por el afectado en una sola vez, después de ser aprobada la correspondiente pensión por el INSS.

Adaptación de prestación de servicio por edad avanzada del personal funcionario de administración y servicios

Según acuerdo del Consejo de Gobierno de la UZ, desde Julio de 2012 este personal podrá reducir de manera voluntaria su jornada laboral en un 10% manteniendo integras sus retribuciones, siempre que haya cumplido 63 años de edad y tenga reconocidos 15 años de servicios efectivos prestados en la Administración. Adicionalmente se irán incorporando de forma gradual a esta adaptación los funciones de hasta 60 años conforme al siguiente calendario:

- Año 2013: empleados con 62 años cumplidos.
- Año 2014: empleados con 61 años cumplidos.
- Año 2015: empleados con 60 años cumplidos.

Quien se acoja a esta reducción no podrá optar por la prolongación de permanencia en el servicio activo, por lo que deberá jubilarse obligatoriamente a los 65 años o edad establecida reglamentariamente, salvo que pueda hacerlo con anterioridad. Esta reducción se podrá optar por realizarla en períodos diarios, semanales o mensuales con limitaciones (no coincidentes en una

misma área de manera simultánea, no afecte al servicio, etc.) y previa autorización de la gerencia y no supondrá la sustitución del funcionario durante los periodos de reducción salvo plena justificación valorada por la Gerencia. Cuando sea regulada la jubilación parcial del PAS al servicio de las Administraciones Públicas este acuerdo quedará derogado automáticamente.

Fondo de pensiones

La Universidad gestionó en el año 2006 la inclusión de sus trabajadores en el Plan de Pensiones del Personal de la Diputación General de Aragón, para el establecimiento de un sistema complementario al de la Prestación por jubilación de la Seguridad Social, con carácter voluntario para los trabajadores. La aportación de la Universidad al Plan de pensiones era de un 0.5% de la masa salarial, como establecía en ese momento la Ley de Presupuestos Generales del Estado. Se estableció en ese momento una aportación mínima obligatoria por trabajador de 12,02€ mensuales, descontables directamente en nómina con la posibilidad de hacer aportaciones voluntarias extraordinarias. Actualmente este Plan de Pensiones ha quedado en suspenso¹⁶ por parte de la UZ y los trabajadores siguen aportando o no según su elección.

ANTICIPOS, PRÉSTAMOS Y OFERTAS BANCARIAS PARA EL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Los trabajadores fijos de plantilla podrán solicitar préstamos y anticipos de salarios no devengados, cuya concesión, dentro de los límites de dotaciones presupuestarias, quedará sujeta a los siguientes criterios:

¹⁶ Según estableció el Real Decreto –Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad.

Anticipos de nómina

Dentro de las consignaciones presupuestarias existentes y siempre que no se prevea la finalización del vínculo antes del final del mes de que se trate, el trabajador tendrá derecho a la concesión de anticipos de nómina, sin interés alguno, de hasta el 100% de su salario líquido mensual, que serán compensados en la nómina correspondiente al mes solicitado. Cuando el trabajador tuviera afectada parte de su retribución por cualquier retención mensual, la cuantía máxima del anticipo será igual al 100% del salario líquido una vez deducida la retención.

Préstamos

La Universidad podrá conceder préstamos sin interés de hasta 2.405€, que deberán ser devueltos en cantidades iguales durante un máximo de 15 mensualidades consecutivas contadas desde el mes siguiente a la fecha de concesión, mediante deducciones en las nóminas correspondientes. Se concederán por riguroso orden de petición, previa solicitud razonada de la necesidad de hacer frente a gastos económicos de naturaleza extraordinaria, adjuntando factura o presupuesto suficientemente detallado y compromiso de reintegro.

Ofertas bancarias exclusivas para la universidad

Varias entidades bancarias ofertan mejoras o privilegios para trabajadores de la Universidad, mejora de intereses en préstamos, adelantos de nómina, 0 comisiones, etc. Algunas de estas mejoras no difieren de las que dan a los que tengan su nómina domiciliada en la misma entidad. La Universidad ha concertado esta mejora de condiciones con:

- Banco Santander
- Caja Inmaculada

- Bantierra
- Ibercaja
- Banco Sabadell

3.4.3.- Retribuciones del PAS laboral y funcionario de la UZ

Según las tablas de plantillas valoradas publicadas en los Presupuestos de 2013, las retribuciones del Personal de Administración y Servicios de la Universidad durante el año 2012 han sido las siguientes:

COSTE PAS FUNCIONARIO

Denominación	Grupo	Sueldo	Nivel	Complemen- to destino	Comple- mento específico	TOTAL	nº efec- tivos	TOTAL CONJUNTO
PERSONAL DE CARRERA EN PUESTOS DE RPT								
GRUPO A1								
Vicegerentes	A1	13.308,60	29	10.427,16	17.782,68	47.588,80	1	47.588,80
Jefe Servjurídico, Dtor. UTC, SICUZ, BUZ y JS.CI	A1	13.308,60	28	9.988,80	13.877,64	42.521,50	5	212.607,50
Jefes Servicio, Administradores, Letrado, Dtores. Técnicos, Dtores. Área, Jefe Gabinete Imagen e Inspector Servicio	A1	13.308,60	26	8.378,40	12.101,16	38.570,14	14	539.981,96
Analistas, Auditor, Dtores. Biblioteca, Jef. Sec.y Técnicos Sup.	A1	13.308,60	24	6.995,04	9.400,08	33.804,96	27	912.733,92
Dtores. Biblioteca	A1	13.308,60	24	6.995,04	8.579,52	32.847,64	1	32.847,64
Dtores. Área, Técnicos Sup.	A1	13.308,60	23	6.556,92	8.576,40	32.332,86	12	387.994,32
Prof. Idiomas y Técnicos Superiores	A1	13.308,60	23	6.556,92	6.408,36	29.803,48	40	1.192.139,20
Dtores. Biblioteca, Coordinadores y Técnicos	A1	13.308,60	22	6.118,08	8.573,16	31.817,10	3	95.451,30
Bibliotecarios	A1	13.308,60	22	6.118,08	6.330,48	29.200,64	1	29.200,64
TOTAL GRUPO A1		1.384.094,40		738.962,04	910.269,96	3.450.545,28	104	3.450.545,28

GRUPO A2

Vicegerentes, Jefe Gabinete Rectorado	A2	11.507,76	29	10.427,16	17.782,68	45.818,00	3	137.454,00
Administradores, Jef. Servicio, Director Seguridad y Secr. Consejo Social	A2	11.507,76	26	8.378,40	12.101,16	36.799,34	11	404.792,74
Administradores y Jef. Unidad	A2	11.507,76	26	8.378,40	9.409,56	33.659,14	3	100.977,42

Análisis de la estructura salarial y política retributiva del Personal de Administración y Servicios en la Universidad de Zaragoza

Dtores. Biblioteca, Jef. Sec. y Unidad, Auditor, Analista	A2	11.507,76	24	6.995,04	9.400,08	32.034,16	22	704.751,52
Directores de Biblioteca	A2	11.507,76	24	6.995,04	8.579,52	31.076,84	5	155.384,20
Profesor de Idiomas	A2	11.507,76	23	6.556,92	6.408,36	28.032,68	1	28.032,68
Programadores, Coordinador, Bibliotecario, Jefes Secretarías y Técnicos	A2	11.507,76	22	6.118,08	8.573,16	30.046,30	39	1.171.805,70
Archivero y Téc. Niv. Super. Prevención	A2	11.507,76	22	6.118,08	7.413,60	28.693,48	3	86.080,44
Bibliotecarios y Documentalistas	A2	11.507,76	22	6.118,08	6.330,48	27.429,84	28	768.035,52
Técnicos Diplomados	A2	11.507,76	21	5.680,20	7.367,40	28.128,72	7	196.901,04
Técnico Informática	A2	11.507,76	20	5.276,40	7.364,52	27.654,26	1	27.654,26
TOTAL GRUPO A2		1.415.454,48		817.305,48	1.063.581,00	3.781.869,52	123	3.781.869,52

GRUPO C1

Administradores	C1	8.640,24	26	8.378,40	12.101,16	33.777,66	3	101.332,98
Administradores	C1	8.640,24	26	8.378,40	9.409,56	30.637,46	4	122.549,84
Administradores, Jefes Sección y Unidad, Técnicos	C1	8.640,24	24	6.995,04	9.400,08	29.012,48	20	580.249,60
Administradores	C1	8.640,24	24	6.995,04	8.579,52	28.055,16	4	112.220,64
Administradores, Coordinadores, Jef. Secretarías, Jef. Técnico Campus, Programadores, Ene. Procesos, Técnicos	C1	8.640,24	22	6.118,08	8.573,16	27.024,62	26	702.640,12
Técnicos Calidad y Racionalización	C1	8.640,24	21	5.680,20	7.804,20	25.616,64	4	102.466,56
Técnicos Especialistas	C1	8.640,24	21	5.680,20	7.367,40	25.107,04	51	1.280.459,04
Técnicos Especialistas, Enc. almacén, Téc. Gestión Social, Téc. Gestión Cultural, Téc. Activ. Paraninfo, Téc. Esp. Informática	C1	8.640,24	20	5.276,40	7.364,52	24.632,58	77	1.896.708,66
Secretaria Rector, Téc. Reí. Internacionales, Téc. Apoyo	C1	8.640,24	20	5.276,40	6.721,20	23.882,04	22	525.404,88
Encargado Conserjería/Reprografía, Encargado Info. Univ., Jefe Negociado, Secretaría OOUU y Téc. Especialista	C1	8.640,24	20	5.276,40	6.205,32	23.280,18	215	5.005.238,70

Análisis de la estructura salarial y política retributiva del Personal de Administración y Servicios en la Universidad de Zaragoza

Oficial Distribución y Reparto, Oficial Laboratorio, Oficial Agropecuario y Oficial Jardinería	C1	8.640,24	18	4.737,48	5.925,00	22.324,40	19	424.163,60
Oficiales Impresión y Edición, Oficial Laboratorio, Oficial Inst. Deportivas y Recepclonista	C1	8.640,24	17	4.467,96	4.999,08	20.929,72	19	397.664,68
Puestos Básicos de Administración y Puestos Básicos de Biblioteca	C1	8.640,24	16	4.199,16	4.899,12	20.499,50	91	1.865.454,50
Puestos Básicos de Servicios, Telefonista	C1	8.640,24	16	4.199,16	4.448,88	19.974,22	25	499.355,50
TOTAL GRUPO C1		5.011.339,20		3.016.806,36	3.739.795,44	13.615.909,30	580	13.615.909,30

GRUPO C2

Técnico Especialista Laboratorio	C2	7.191,00	21	5.680,20	7.367,40	23.600,78	2	47.201,56
Secretaría Rector, Técnicos Reí. Internacionales y Técnicos de Apoyo	C2	7.191,00	20	5.276,40	6.721,20	22.375,78	7	156.630,46
Jefes de Negociado, Encargados Conserjería/Repro., Técnicos Especialistas, Secretarías OOUU	C2	7.191,00	20	5.276,40	6.205,32	21.773,92	44	958.052,48
Conductor	C2	7.191,00	19	5.007,00	6.205,32	21.459,62	1	21.459,62
Oficiales de Laboratorio, Oficiales de Oficios y Conductor	C2	7.191,00	18	4.737,48	5.925,00	20.818,14	32	666.180,48
Oficiales de Instalaciones Deportivas, Oficiales Impresión y Edición, Repcionistas	C2	7.191,00	17	4.467,96	4.999,08	19.423,46	43	835.208,78
Oficial de Impresión y Edición	C2	7.191,00	17	4.467,96	4.899,12	19.306,84	1	19.306,84
Puestos Básicos de Administración y Puestos Básicos de Biblioteca	C2	7.191,00	16	4.199,16	4.899,12	18.993,24	253	4.805.289,72
Puestos Básicos de Servicios y Telefonistas	C2	7.191,00	16	4.199,16	4.448,88	18.467,96	85	1.569.776,60
TOTAL GRUPO C2		3.365.388,00		2.052.969,48	2.368.114,32	9.079.106,54	468	9.079.106,54
TOTAL GRUPOS A1, A2, C1 y C2 EN PUESTOS DE RPT		11.176.276,08		6.626.043,36	8.081.760,72	29.927.430,64	1275	29.927.430,64

PERSONAL FUERA DE RPT

Grupo A1

Gerente	A1	12.248,88	-	13.814,64	29.008,20	63.468,60	1	63.468,60
Vicegerente	A1	13.308,60	29	10.427,16	17.782,68	47.588,80	1	47.588,80
Director de Área	A1	13.308,60	26	8.378,40	12.101,16	38.570,14	1	38.570,14
Coordinador	A1	13.308,60	26	8.378,40	9.409,56	35.429,94	1	35.429,94
Analista	A1	13.308,60	24	6.995,04	9.400,08	33.804,96	1	33.804,96
Director Biblioteca Universitaria y Técnico Superior de Seguridad	A1	13.308,60	24	6.995,04	8.579,52	32.847,64	2	65.695,28
Corrector Pruebas, Profesor de Idiomas y Téc. Sup. Educación Física	A1	13.308,60	23	6.556,92	6.408,36	29.803,48	4	119.213,92
TOTAL GRUPO A1		145.334,88		88.211,40	120.494,16	403.771,64	11	403.771,64

Grupo A2

Administrador	A2	11.507,76	26	8.378,40	12.101,16	36.799,34	1	36.799,34
Director Archivo Univ. y Responsable U. Prev. Riesgos Lab.	A2	11.507,76	24	6.995,04	9.400,08	32.034,16	2	64.068,32
Jefe Unidad, Coordinador y Técnico	A2	11.507,76	22	6.118,08	8.573,16	30.046,30	3	90.138,90
TOTAL GRUPO A2		69.046,56		40.722,72	56.620,80	191.006,56	6	191.006,56

Grupo C1

Coordinador	C1	8.640,24	26	8.378,40	9.409,56	30.637,46	1	30.637,46
Administrador, Jefe Secretaría, Jefe Unidad, Programador, Técnico	C1	8.640,24	22	6.118,08	8.573,16	27.024,62	8	216.196,96
Técnico	C1	8.640,24	22	6.118,08	6.330,48	24.408,16	1	24.408,16
Puesto Básico de Administración	C1	8.640,24	22	6.118,08	6.205,32	24.262,14	1	24.262,14
Técnico de Apoyo, Técnico Especialista	C1	8.640,24	21	5.680,20	7.367,40	25.107,04	2	50.214,08

Análisis de la estructura salarial y política retributiva del Personal de Administración y Servicios en la Universidad de Zaragoza

Laboratorio								
Técnico Especialista Informática	C1	8.640,24	20	5.276,40	7.364,52	24.632,58	1	24.632,58
Técnico de Apoyo	C1	8.640,24	20	5.276,40	6.721,20	23.882,04	6	143.292,24
Jefes de Negociado, Secretaría OOUU, Encargados Conserjería/Reprografía, Técnico de Apoyo	C1	8.640,24	20	5.276,40	6.205,32	23.280,18	9	209.521,62
Puesto Básico de Administración	C1	8.640,24	16	4.199,16	4.899,12	20.499,50	1	20.499,50
Puesto Básico de Servicios	C1	8.640,24	16	4.199,16	4.448,88	19.974,22	1	19.974,22
TOTAL GRUPO C1		267.847,44		173.740,32	218.153,04	763.638,96	31	763.638,96

GRUPO C2

Jefes de Negociado, Secretaría OOUU, Técnico de Apoyo	C2	7.191,00	20	5.276,40	6.205,32	21.773,92	5	108.869,60
Puesto Básico de Administración	C2	7.191,00	16	4.199,16	4.899,12	18.993,24	3	56.979,72
TOTAL GRUPO C2		57.528,00		38.979,48	45.723,96	165.849,32	8	165.849,32
TOTAL PERSONAL DE CARRERA FUERA DE RPT		539.756,88	0,00	341.653,92	440.991,96	1.524.266,48	56	1.524.266,48

PERSONAL EVENTUAL

Director Relaciones Institucionales y Comunicación	A2	11.507,76	26	8.378,40	12.101,16	36.799,34	1	36.799,34
TOTAL EVENTUAL PTE MODIFICACIÓN RPT		11.507,76		8.378,40	12.101,16	36.799,34	1	36.799,34

FUNCIONARIO INTERINO FUERA DE RPT

Financiación específica y otras retribuciones								162.657,53
TOTAL FUNCIONARIO INTERINO FUERA DE RPT								162.657,53

TRIENIOS PAS FUNCIONARIO

3.451.122,45

COSTE PAS LABORAL

Denominación	Grupo	Sueldo	Nivel	Complemento puesto	TOTAL	Nº efectivos	TOTAL CONJUNTO
--------------	-------	--------	-------	--------------------	-------	--------------	-----------------------

Grupo LC

Técnicos Especialistas	LC	14.819,04	21.03	6.172,68	25.107,02	3	75.321,06
Técnicos Especialistas de Laboratorio	LC	14.819,04	20,02	4.664,52	23.280,20	1	23.280,20
TOTAL GRUPO LC		59.276,16		23.182,56	98.601,26	4	98.601,26

GRUPO LD

Técnico Especialista Soplado de Vidrio	LD	13.459,44	20,03	5.623,08	23.126,35	1	23.126,35
Intendente	LD	13.459,44	20,02	4.664,52	22.008,03	1	22.008,03
Oficial Microscopía Electrónica	LD	13.459,44	18,05	3.721,56	20.818,09	1	20.818,09
Oficiales de Impresión y Edición y Recepcionista	LD	13.459,44	17,00	2.564,64	19.423,43	3	58.270,29
Puestos Básicos de Biblioteca	LD	13.459,44	16,00	2.234,28	18.993,21	2	37.986,42
Puestos Básicos de Servicios y Telefonistas	LD	13.459,44	16,03	1.784,04	18.467,93	5	92.339,65
TOTAL GRUPO LD		174.972,72		35.091,84	254.548,83	13	254.548,83
TOTAL GRUPOS LC y LD EN PUESTOS DE RPT		234.248,88		58.274,40	353.: 50,09	17	353.150,09

PERSONAL LABORAL TEMPORAL EN PUESTOS DE RPT		335.491,56		73.568,52	492.914,99	24	492.914,99
---	--	------------	--	-----------	------------	----	------------

TRIENIOS PAS LABORAL	137.312,00
----------------------	------------

PERSONAL LABORAL TEMPORAL FUERA

RPT

	IMPORTE
Contratos sustitución a tiempo completo	12.975,66
Contratos eventual /Obra o servicio	89.493,52
Contratos tiempo parcial	34.154,00
TOTAL PERSONAL LABORAL FUERA RPT	136.623,18

TOTAL RETRIBUCIONES BASICAS

PAS

36.222.276,70

Otras remuneraciones PAS Funcionario

Importe

Promoción PAS funcionario/laboral	57.535,06
Sentencias	25.000,00
Complemento formación PAS funcionario/laboral	1.170.000,00
Colaboración proyectos de investigación y otros complementos	36.000,00
Complemento cargo académico	24.581,77
Factor de equiparación. CANA	675.383,80
Complemento jornada partida	242.500,00
Complemento disponibilidad	27.930,00
Complemento turnicidad	215.900,00
Plus de transporte	19.853,83
Servicios extraordinarios/gratificaciones	75.000,00

Trabajo en sábados y festivos	75.000,00
Premios e indemnizaciones por jubilación y fallecimiento	90.999,00
TOTAL	2.735.683,46

Otras remuneraciones PAS Laboral

Sentencias	4.950,00
Complemento proyectos	3.531,24
Complemento jornada partida	27.933,96
Complemento turnicidad	21.141,97
Plus de transporte	1.943,93
Complemento nocturnidad	27.380,50
Factor de equiparación	4.362,14
Horas extraordinarias	9.169,79
Trabajo en sábados y festivos	12.369,25
Servicios extraordinarios	10.227,63
Premios e indemnizaciones por jubilación y fallecimiento	13.136,67
TOTAL	136.147,08

RETRIBUCION TOTAL SIN SEGURIDAD SOCIAL	39.094.107,24
SEGURIDAD SOCIAL	10.678.883,76
TOTAL RETRIBUCIONES PAS	49.772.991,00

Queremos hacer constar que estas plantillas valoradas no incluyen a todo el personal, pues no consta en ellas el personal laboral temporal contratado con cargo a fondos de investigación.

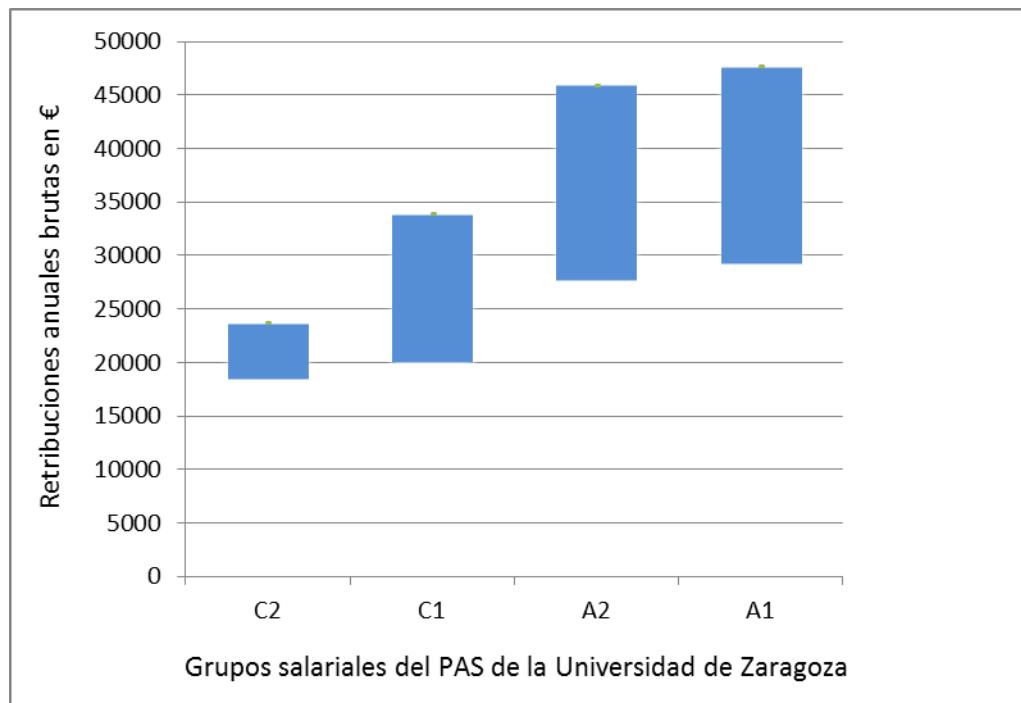
Según la Memoria Académica del curso 2011/12, publicada por la Universidad, el número de contratados laborales temporales, en mayo de 2012, ascendía a 586, cuando las plantillas valoradas dan una cifra de 27, lo que indicaría que habría unas 560 personas con contrato laboral temporal a cargo de proyectos de investigación. En otro apartado de la misma memoria cifra en 497 el número de contrataciones a TC de duración determinada por obra o servicios con cargo a proyectos de investigación y en 556 el mismo tipo de contrataciones a TP. Entendemos que este número es tan elevado debido a la brevedad de estas contrataciones y que la cifra incluye el número de contratos y renovaciones firmadas en todo el curso 2011/12. La misma memoria valora en un 84% los contratos realizados en la UZ durante el curso 2011/12 correspondientes a personal técnico de apoyo en proyectos de investigación.

No hemos podido incluir sus retribuciones en este estudio (límite de alcance) por no estar publicada la información acerca de los grupos en los que están contratados y los complementos de puesto asignados. Aunque es verdad que son una cifra muy importante dentro del conjunto de empleados de la UZ también es verdad que no se les aplica la política retributiva general de la UZ y tanto la valoración de estos puestos como el grupo en el que se les contrata depende exclusivamente de las condiciones económicas del proyecto de investigación y la voluntad del responsable del proyecto.

3.4.4.- ¿Cuáles son los solapamientos y en qué grupos?

Cómo se puede observar en las tablas de plantillas valoradas, entre todos los grupos consecutivos de personal funcionario, sin excepción, se producen

solapamientos salariales, que se pueden apreciar claramente en el siguiente gráfico:



Representación gráfica de las bandas salariales de los funcionarios de carrera, por grupos retributivos, del PAS en la Universidad de Zaragoza

Aproximadamente un 60% de la banda salarial del grupo C2 está por encima del mínimo del grupo C1, un 40% del C1 por encima del mínimo del A2 y más de un 80% del A2 por encima del mínimo del A1.

3.5.- CLIMA LABORAL

La función de Recursos Humanos debería contener dos áreas diferenciadas. Por una parte, la administración de personal, dedicada a la gestión de nóminas y demás. Esto es lo que actualmente hacen, sobre todo, los responsables de

recursos humanos en las administraciones públicas. Sin embargo, convendría una segunda línea de gestión: un área de desarrollo de personal, clima laboral y comunicación interna.

Siguiendo a Jose Miguel Benito Notario, por clima laboral se entiende el conjunto de propiedades, condiciones o particularidades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son observadas, profesadas o experimentadas por los empleados de la organización y que influyen sobre su conducta.

La importancia del conocimiento del clima laboral reside en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los empleados.

En la función de gestionar las personas surgen una sucesión de elementos que son propios del clima laboral: insatisfacción, inseguridad, monotonía y otros que suelen ir acompañados de aumentos de la rotación, la accidentabilidad, el absentismo, los descensos de productividad, etc.

Estudiando el clima laboral se establecen aquellas variables neutrales que puedan incidir negativamente sobre la apreciación que tienen los empleados sobre la calidad del trabajador. Esta calidad influye en el rendimiento del desempeño, y por lo tanto en los resultados económicos, así como en la satisfacción de los empleados.

Se ha de implantar un método de trabajo y una gestión de los recursos humanos que genere los incentivos para que la gente trabaje, esté motivada y haga bien las cosas. La gestión de personas en el sector público es una gestión que implica a todos los gestores. Todas las personas que tienen empleados a su cargo son gestores de recursos humanos.

¿Qué incidencia tiene el solapamiento de niveles en el clima laboral?

Los estudios realizados llegan a la conclusión de que el solapamiento de niveles afecta al clima laboral y a la motivación de los empleados.

Las secuelas del solapamiento van desde un deterioro de la motivación de los empleados y del clima laboral, hasta un aumento de la sindicalización.

Por lo que respecta a las acciones que se toman al respecto, se pueden destacar: el realizar ajustes selectivos, mejorar los planes de comunicaciones y revisar e incrementar las retribuciones.

En este caso concreto que estamos estudiando no puede favorecer al clima laboral el hecho de que personal de grupos con menos categoría laboral superen en retribución a personal del grupo superior. Eso desmotiva a los de categoría más baja para ascender pero también a los de categoría más alta para responsabilizarse más, tomar más iniciativa y ejercer el liderazgo que deberían, cosa difícil de hacer cuando los inferiores jerárquicos reciben más retribución que su superior.

4.- CONCLUSIONES

Sería deseable que la participación del Departamento de Recursos Humanos en la toma de decisiones de las Administraciones Públicas tuviera una mayor relevancia en la Dirección de la Administración, pero lo cierto es que en la actualidad la función de recursos humanos como recurso a optimizar no ocupa el lugar que le correspondería en la definición estratégica de las organizaciones.

Las políticas de recursos humanos son fundamentales en la puesta en práctica de la estrategia de una Administración sobre todo si se consigue implicar a los empleados. La gestión de los recursos humanos contribuye en la eficacia general de la organización a través del conjunto de acciones que ponen en marcha, desarrollan y mueven a las personas. Además debe colaborar para que la organización pueda ejecutar sus objetivos.

Podemos resumir diciendo que la gestión de los recursos humanos reside en las siguientes funciones:

- Alinear los objetivos de la organización con los intereses de los empleados.
- Poseer una función estratégica y participar en el diseño de la estrategia del organismo.
- Liderar el establecimiento de los procesos de cambio esenciales.
- Colaborar con la organización a crear o mantener su ventaja competitiva.

¿Son adecuadas las remuneraciones de la plantilla pública?

Hoy en día, las retribuciones se estructuran dependiendo de quién es el empleado y no en cómo realiza su trabajo: categoría profesional de entrada (sueldo), puesto que ocupa (complemento de destino, específico, etc.) y antigüedad (trienios). Además el puesto que se ocupa en muchos casos no se obtiene por el grupo de procedencia (obtenido por oposición) pues se puede acceder a un mismo puesto desde varios niveles, sino por baremos en los que prima la antigüedad o los puestos ocupados con anterioridad, que lo han podido ser en atribución temporal de funciones, por ejemplo.

No hay una fracción de retribución ligada al desempeño, y el actual complemento de productividad, en las Administraciones en las que existe, tampoco sirve, ni por su cuantía ni por su configuración, como criterio de reconocimiento profesional.

La Administración Pública no se ha alineado con el sistema nacional de cualificaciones y, en general, no tiene un tipo de desarrollo de carrera. Hay algunas excepciones, como en el caso del Ejército, donde se ha establecido un modelo de carrera muy profesionalizada.

En la Universidad de Zaragoza, con un Pacto/Convenio del año 2000, y una Relación de Puestos de Trabajo del año 2002 (pues la del 2006 fue una simple corrección de la anterior y una propuesta presentada en el 2009 nunca llegó a aprobarse), nos encontramos con un elevado número de plazas asignadas de forma provisional (plazas fuera de plantilla, substitución de gente ascendida de forma temporal, substituciones del que substituye al ascendido temporalmente –auténticos dominós-, cambios de estructura de centros y unidades nuevas que no constan en la RPT) y escasez de convocatorias de oposiciones (que posibilitan la promoción vertical) y concursos (que posibilitan la promoción horizontal).

Si además, a esto unimos el solapamiento salarial, provocado por esta paralización y por la dualidad de niveles (posibilidad de acceder al mismo nivel desde distintos grupos), podemos entender que las estructuras jerárquicas no pueden aplicarse fácilmente a la realidad y la motivación de los trabajadores y el liderazgo de los jefes encuentra muchos obstáculos.

No nos consta que se haya realizado ningún estudio de clima laboral en la Universidad de Zaragoza, sería muy útil para planificar una buena política retributiva y detectar los fallos en los que se está incurriendo.

A la vista de las fechas de las normativas vigentes, de las tablas de plantillas valoradas y de las relaciones de puestos de trabajo aprobadas, con su consiguiente solapamiento retributivo, consideramos que a la Universidad de Zaragoza le falta dinamismo y estrategia en la gestión de su Personal de Administración y Servicios.

5.- BIBLIOGRAFÍA

ARIZA, J.A; MORALES; A.C y MORALES, E. (2004): */Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica/*. McGraw-Hill, Madrid.

AGUIRRE, J.; ANDRES, M; RODRIGUEZ, J. y TOUS, D. (2000): */Dirección y gestión de personas/*. Ediciones Pirámide: Madrid.

ARROYO YANES, L.M. (1996): */La carrera administrativa de los funcionarios públicos/*. Tirant Monografías.

BAS MARFÁ, E. DEL (2011): */Guía de Auditoría Laboral de Legalidad (1ª edición)/*. CISS, Wolters Kluwer España.

BAYÓN, F. (2007): */Organizaciones y Recursos Humanos/*. Ed. Síntesis, Madrid.

BENITO NOTARIO, J. M. (2011): */Auditoría Sociolaboral/*. Centro de Estudios Financieros, Universidad a distancia de Madrid.

BONACHE J. y CABRERA A. (2004): */Dirección Estratégica de Personas/*. FT Prentice Hall, Madrid.

BUENO, E. (2005): */Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de Organización (4ª edición)/*. Pirámide: Madrid.

CARRIÓN, J. (2007): */Organizaciones idiotas vs. Organizaciones inteligentes/*. FT Prentice Hall, Madrid.

CASANUEVA, C. y GARCÍA DEL JUNCO, J. (2002): */Fundamentos de Gestión Empresarial/*. Pirámide: Madrid.

CASTILLO, A.M. (Coord.) (2006): */Introducción a la Economía y Administración de Empresas/*. Pirámide: Madrid.

DOLAN S., VALLE R., JACKSON S. & SCHULDER R. (2003): */La Gestión de los Recursos Humanos/*. McGrawHill, Madrid.

DUNLEAVY, P. y HOOD, CH. (1995): */De La Administración Pública Tradicional a la Nueva Gestión Pública. Ensayo sobre la experiencia modernizadora de diversos países desarrollados/*.

GAN F. & TRIGINÉ J, (2006): */Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones/*. Ed. Díaz De Santos, Madrid.

GARCÍA-TENORIO, J. & SABATER R. (2004): */Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos/*. Thomson, Madrid.

GÓMEZ-MEJÍA, BLAKIN D. & CARDY R. (2001): */ Dirección y Gestión de Recursos Humanos/*. FT Prentice Hall, Madrid.

HAY GROUP (2006): */Factbook. Recursos Humanos/*. Thomson-Aranzadi, Navarra.

LONGO, F. (2004): */Mérito y Flexibilidad. La Gestión de las Personas en las Organizaciones del Sector Público/*. Paidós Empresa, Barcelona.

MORALES, A.; ARIZA, J.; MORALES Emilio (2000): */Gestión Integrada de Personas/, /una perspectiva desde la organización/*. Editorial Desclée de Bionwe S.A., Bilbao.

PASTOR, J.M. Y PERALTA, C. (2011): */La contribución socioeconómica de la Universidad de Zaragoza/*. Ed. Universidad de Zaragoza.

PUCHOL, L. (2005): */Dirección y gestión de recursos humanos/*. Ed. Díaz De Santos, Madrid.

TENA, G. (2012): /Dirección y Gestión de Recursos Humanos/ - Manual de clase. Curso 2012-2013, 3º Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, Zaragoza.

WAYNE MONDY R., (2010): /Administración de Recursos Humanos/. Pearson Educación: México.

ANEXOS

ANEXO 1. RESOLUCIÓN de 8 de septiembre de 2006, de la Universidad de Zaragoza, por la que se publica íntegramente la Relación de Puestos de Trabajo del personal de administración y servicios de la misma.

- Detalle de puestos
- Escalas
- Significado de las columnas de la RPT

ANEXO 2. RESOLUCIÓN de 17 de marzo de 2008, de la Universidad de Zaragoza, por la que se procede a la adaptación de las escalas propias de Administración y Servicios de la Universidad de Zaragoza a lo establecido en la disposición transitoria tercera del Estatuto Básico del Empleado Público.