

TRABAJO FIN DE GRADO

La participación laboral y sus efectos en los empleados
del Organismo Público

*Workforce participation and its effects on employees
of the Public Organization*

Autor/es

Erika Barceló

Eduardo Lafuente

Director/es

Carlos Sáenz Royo

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo/2024

La Administración Pública española es fundamental para el desarrollo y funcionamiento del Estado, garantizando la prestación de servicios esenciales a la ciudadanía. Su eficiencia y eficacia dependen en gran medida del bienestar y la motivación de sus trabajadores. Este trabajo explorará cómo la participación laboral incide en la satisfacción y desempeño de los empleados públicos, destacando su impacto en la calidad del servicio y la administración gubernamental.

Se expondrá la estructura de las Administraciones y responderemos a las cuestiones que puedan surgir en cómo se aplican y fomentan los sistemas participativos, conocer el nivel de autonomía de los trabajadores al realizar las labores que cada puesto demande, así como informar acerca de las herramientas que la administración facilita a sus empleados para que la oportunidad de incrementar su participación llegue a todos los departamentos. De entre ellos, concretamos brevemente acerca del servicio de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Esto último se hará por medio de una encuesta destinada a los efectivos del Ayuntamiento de Zaragoza. Analizando los datos recogidos concretamos si los sistemas participativos son suficientes y efectivos.

Palabras clave: participación, empleados públicos, Administración Pública, satisfacción, gestión.

The Spanish public administration is indispensable for the development and functioning of the State, guaranteeing the provision of essential services to citizens. Its efficiency and effectiveness depend to a large extent on the well-being and motivation of its workforces. This paper will explore how work engagement affects the satisfaction and performance of public employees, highlighting its impact on the quality of service and government administration.

The structure of the Administrations will be presented and address questions that may arise in how participatory systems are applied and promoted, to understand the level of autonomy of workers in carrying out the tasks required by each position, as well as to inform about the tools that the administration provides to its employees so that the opportunity to increase their participation reaches all departments. Among them, we briefly mention the Labour Relations and Human Resources service.

This will be done by means of a survey aimed at the staff of Zaragoza City Council. By analyzing the data collected, we will determine if the participative systems are sufficient and effective.

Keywords: participation, public employees, Public Administration, satisfaction, management.

INTRODUCCIÓN	5
ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	8
• Organizaciones jerárquicas: ventajas e inconvenientes	11
• El problema de la temporalidad. Formas contractuales	15
TEORÍA DE LOS SISTEMAS PARTICIPATIVOS	24
EL CASO DEL AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA	32
• Factores específicos del entorno municipal que influyen la participación laboral	32
• Características especiales	34
CÓMO AFECTA LA PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN INTERNA	37
• Preámbulo a la encuesta. Contexto de los Sistemas Participativos	37
• Presentación de la muestra	38
• Análisis de los datos obtenidos	39
ACCIONES DE PARTICIPACIÓN: SOLUCIONES PROPUESTAS	47
BIBLIOGRAFÍA	41

INTRODUCCIÓN

Los sistemas participativos en la institución pública serán el núcleo central del presente estudio. Para empezar, abordaremos la cuestión de la Administración Pública (AP) y seguidamente introduciremos de forma gradual la relación: participación laboral - Ayuntamiento de Zaragoza.

Implementar sistemas participativos en las organizaciones puede generar una serie de beneficios en el ámbito laboral. Entre otros, se desarrolla un sentimiento de pertenencia a la organización y participar en las decisiones aumenta la responsabilidad de los empleados permitiendo a la organización tomar decisiones más informadas, reduciendo sesgos y aumentando la calidad de las decisiones (Kliksberg, 1999).

La participación hace que la colaboración sea más fluida y se desarrolle el pensamiento crítico. La resolución de problemas y las habilidades tanto de liderazgo como de trabajo en equipo también se optimizan, puesto que se promueve el diálogo llegando a un acuerdo para cada uno de los problemas que se puedan desencadenar en la consecución del trabajo (Kotter, 1989; Mintzberg, 1995).

Según Kliksberg (1999):

“El éxito se asocia con factores como capacidades para el análisis sistemático del contexto y sus tendencias, detección de los problemas estratégicos, comunicaciones activas, horizontalidad, participación, potenciación de las capacidades de la organización, construcción de redes de contactos, y otros semejantes. Se ha descrito la transición paradigmática en desarrollo como el "paso de la administración a la gerencia”.

Los factores mencionados, se pueden integrar tanto en empresas privadas como en organismos públicos, para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores. En esta línea, Kernagham (1994. Epígrafe 56) afirma en su estudio sobre la participación laboral de los servicios públicos:

“Según observa el investigador, al transformar la organización de un modelo jerárquico tradicional, a un modelo participativo, se da paso a una organización con las siguientes características: (...) - Los empleados se sienten fuertemente facultados; existe un sentimiento de propiedad grupal sobre los procesos de trabajo, los empleados muestran un orgullo personal por la calidad del trabajo y el sindicato y la administración cooperan para mejorar la calidad”.

La participación activa permite a los empleados entender mejor las decisiones organizacionales y sentirse más motivados para enfrentar cambios. Como señala Boxall y Purcell (2011), la inclusión de los empleados en los procesos decisionales incrementa su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones debido a una mayor comprensión del contexto organizacional.

Esta mejora en la capacidad adaptativa de los empleados se traduce directamente en una mayor flexibilidad organizacional. Fisher y Ury (2011) destacan que una organización que fomenta la participación y la colaboración está mejor equipada para ajustar sus estrategias y operaciones en respuesta a las dinámicas del entorno.

Sin embargo, a pesar de los beneficios mencionados, Klisberg (1999. Epígrafes 76-77) señala que el cambio hacia una organización más participativa tendrá serias dificultades:

“Un paradigma antes reseñado ha dominado el pensamiento organizativo en la región, la visión formalista. Para ella el orden, la jerarquía, el mando, los procesos formalmente regulados y una percepción verticalista y autoritaria de la organización son las claves de la eficiencia.

Esa cultura lee como "heterodoxa" e intolerable la participación.

Cuando se encomienda a organizaciones de tradición burocrática y vertical poner en marcha proyectos participativos, las resistencias serán innúmeras y se expresarán por múltiples vías. Pondrán obstáculos infinitos, asfixiarán a fuerza de rutinas los intentos, cerrarán las puertas a las iniciativas, desmotivarán continuamente a los actores comunitarios”.

Atendiendo a las dificultades para implantar los sistemas participativos, debemos tener en cuenta que las AP son instituciones con una larga trayectoria, y desde su constitución su forma de trabajo no ha variado significativamente. Por lo que, algunos trabajadores pueden preferir estructuras jerárquicas más tradicionales debido a que les otorga una sensación de seguridad que los nuevos sistemas no les ofrecen.

Algunos empleados, mostrarán menor resistencia al cambio que otros, especialmente aquellos que se identifiquen con modelos más flexibles. En consecuencia, dependiendo del modelo de gestión del que se trate, los niveles de participación del personal variarán.

Algunas personas pueden sentir mayor confianza que otras a la hora de dar su opinión. Por este motivo, la carencia de seguimiento y evaluación en el proceso participativo puede no detectar una potencial amenaza, la falta de participación por parte de algunos empleados.

No detectar estos problemas impide tomar medidas correctoras inmediatas, agravándose conforme pasa el tiempo.

Acuña, Nuñez, Radrigán (2017) sostienen que la participación funciona en diferentes dinámicas según personas y grupos. Varias investigaciones (Morgan, 1990; Pfeffer, 1993; Silverman, 1976) ponen como centro de análisis de los sistemas participativos a los actores que intervienen.

Las personas reaccionan de diferente forma a la integración de estos sistemas en su núcleo de trabajo. Se observa cómo la participación puede estar asociada a ciertos rasgos de las personas y patrones de comportamiento grupales. Aspectos como la motivación, la toma de decisiones de cada trabajador o, las competencias técnicas influyen en el nivel de participación (Acuña, “et al.”, 2017. Pág 81):

“Para personas que accedan a decisiones sin tener las competencias técnicas requeridas, la experiencia les resulta altamente insatisfactoria porque no advierten el sentido que justifique su participación.

La educación, el entrenamiento y la experiencia, son herramientas que sirven para que las personas mejoren en sus competencias técnicas, así la participación se valida al posibilitar la entrega de aportes a la calidad de las decisiones”.

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Analizando la composición de la Administración destacamos que la sección de mayor importancia es la Administración General del Estado, que se divide en las cuatro subsecciones de acuerdo con el ámbito territorial (Figura 1).

Fuera de la Administración General del Estado se diferencian las secciones de Administración Autonómica y Local que ejercerán sus funciones de acuerdo con el *art. 9, apartados 1 y 2 de la Ley 40/2015, del Régimen Jurídico del Sector Público*.

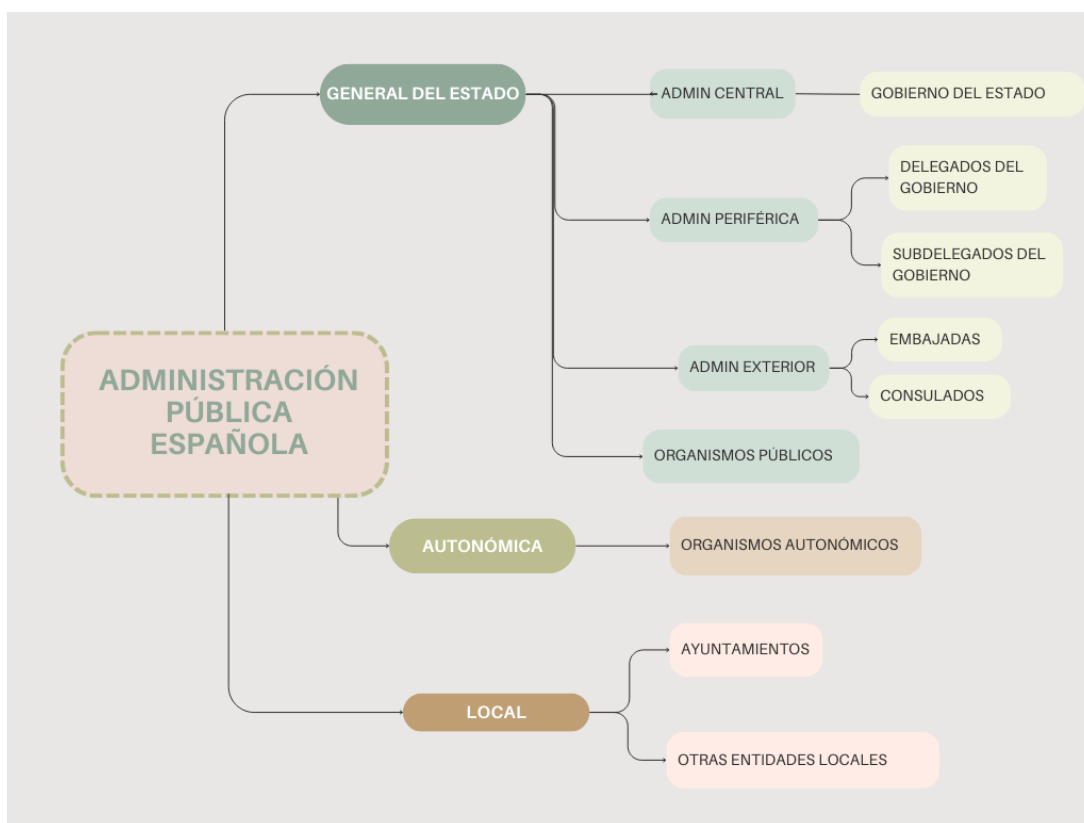


Figura 1: Esquema de la AP. Española

Fuente: Elaboración propia

La creación de la Administración Autonómica marcó un cambio significativo en la distribución de competencias al descentralizar algunas de ellas de la Administración Central del Estado, otorgando mayor autonomía a las regiones.

A continuación, en relación con el reparto de competencias asignadas a los organismos, prestamos especial atención a lo dispuesto en el *Capítulo III del Título VII*, artículos 149 y 148 *del Capítulo II del Título VIII de la Constitución Española (CE)*; los cuales versan sobre su aplicación respecto del Estado, Comunidades Autónomas (CCAA), correlativamente con los artículos.

En relación con la administración local se desarrolla el concepto de “*autonomía local*”, explicado más detenidamente en la *Ley de Bases del Régimen Local* y en el *Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril*.

En el art. 148 aparecen reflejadas las materias asignadas a las CCAA, algunas de ellas son:

1. Organización de sus instituciones de autogobierno.
2. Las alteraciones de los términos municipales comprendidos en su territorio y, en general, las funciones que correspondan a la Administración del Estado sobre las Corporaciones locales y cuya transferencia autorice la legislación sobre Régimen Local.
3. Ordenación del territorio, urbanismo y vivienda.
4. Las obras públicas de interés de la Comunidad Autónoma en su propio territorio.

En cuanto al Estado, el art. 149 especifica sus funciones exclusivas. A modo de ejemplo:

1. La regulación de las condiciones básicas que garanticen la igualdad de todos los españoles en el ejercicio de los derechos y en el cumplimiento de los deberes constitucionales.
2. Nacionalidad, inmigración, emigración, extranjería y derecho de asilo.
3. Relaciones internacionales.
4. Defensa y Fuerzas Armadas.
5. Administración de Justicia.

Además, en el 3º apartado del propio art. 149, contempla el “*Principio de prevalencia del Derecho Estatal*”. Se establece que las leyes del Estado prevalecen sobre las de las CCAA. Esto significa que el Estado tiene autoridad en asuntos no asignados específicamente en la legislación a las CCAA. Si hay un conflicto entre las leyes estatales y autonómicas, las leyes del Estado serán las que se apliquen.

A su vez:

“Las materias no atribuidas expresamente al Estado por esta Constitución podrán corresponder a las Comunidades Autónomas, en virtud de sus respectivos Estatutos”.

Es importante recordar que, si no hay un conflicto directo, tanto el Estado como las CCAA pueden ejercer autoridad. Esto significa que, aunque las leyes del Estado prevalezcan sobre las de las CCAA, estas también pueden actuar en áreas no asignadas específicamente al Estado. De tal forma que cada administración puede tener preeminencia en diferentes aspectos, siempre respetando el principio de prevalencia del Derecho Estatal.

Por último, para las Administraciones Locales, la competencia se refiere al art. 140 CE:

“La Constitución garantiza la autonomía de los municipios. Estos gozarán de personalidad jurídica plena. Su gobierno y administración corresponde a sus respectivos Ayuntamientos, integrados por los Alcaldes y los Concejales(...)”. Lo que, en definitiva, refiere al término de *autonomía local* mencionado anteriormente.

Legalmente se distingue también la competencia funcional según se trate de Municipios o Provincias, considerando los arts. 25.1 y 36 de la *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local* (en adelante LRBRL).

En el caso de los municipios se entienden tales competencias como *“promover actividades y prestar los servicios públicos que contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal”*. Por ejemplo, mencionados expresamente: *“urbanismo, infraestructura viaria, medioambiente urbano, promoción de la cultura, actividad turística, salud pública o Policía local y protección civil.”*

Finalmente, en lo que concierne al ámbito provincial, nombra el art. 31 de la mencionada ley, con carácter general, sus fines propios: *“garantizar los principios de solidaridad y equilibrio intermunicipales, en el marco de la política económica y social”*. Algunos de los mencionados son:

a) *Asegurar la prestación integral y adecuada en la totalidad del territorio provincial de los servicios de competencia municipal.*

b) *Participar en la coordinación de la Administración local con la de la Comunidad Autónoma y la del Estado.*

Y, a su vez, en el art. 36 de la misma ley se atribuye entre otras:

- *La coordinación de los servicios municipales entre sí para la garantía de la prestación integral y adecuada a que se refiere el apartado a) del número 2 del artículo 31.*
- *La asistencia y cooperación jurídica, económica y técnica a los Municipios, especialmente los de menor capacidad económica y de gestión. En todo caso garantizará en los municipios de menos de 1.000 habitantes la prestación de los servicios de secretaría e intervención.*
- Organizaciones jerárquicas: ventajas e inconvenientes

Una vez hemos recordado brevemente qué funciones tiene asignadas cada Administración territorial, continuamos con la síntesis sobre la estructura de la Función Pública. Siguiendo esta línea, tanto en el panorama privado como en el público, cada organización se configura de forma específica, tomando como criterio los diferentes elementos que se presenten en la misma:

- Las mencionadas funciones/tareas específicas y decisiones.
- Unidades o centros que las realizan (departamentos, secciones, servicios, etc).
- Relaciones formales e informales que conectan y comunican en función del rol que a cada uno de los miembros (personas/grupos) les corresponden.

Concretamente, la AP es una institución burocrática en la que su estructura se define por la jerarquía.

“La burocracia es el sistema más eficiente tanto para grandes empresas como para organizaciones gubernamentales” (Weber, 1922).

La teoría de Weber (1921) pretende explicar el funcionamiento jerárquico de las organizaciones y propuso varias observaciones en el estudio de la burocracia, que la define como: *“una forma de organización jerárquica del trabajo donde los funcionarios o trabajadores están especializados en su campo y funciones.”*

Precisamente su afirmación coincide directamente con la filosofía de la AP que analizaremos más adelante.

La perspectiva weberiana, específica en el modelo racional de organización las siguientes características:

- Organización jerarquizada (jerarquía de autoridad).
- Reglas y procedimientos preestablecidos.
- Selección de empleados basada en habilidades y conocimientos técnicos.
- Organización impersonal.
- Enfoque en la eficiencia y productividad.

Define el *“principio de jerarquía administrativa”* como: *“la ordenación de <autoridades> fijas con facultades de regulación e inspección y con el derecho de queja o apelación ante las <autoridades> superiores por parte de las inferiores”* (Weber, 1922. P 7).

Otra teoría clásica de la administración es la de Fayol (1916), que promueve la división del trabajo intentando aportar soluciones a problemas estructurales de las organizaciones, aplicando los *14 principios de aplicación general para la administración eficiente* (Figura 2), donde también se destaca el principio de jerarquía.

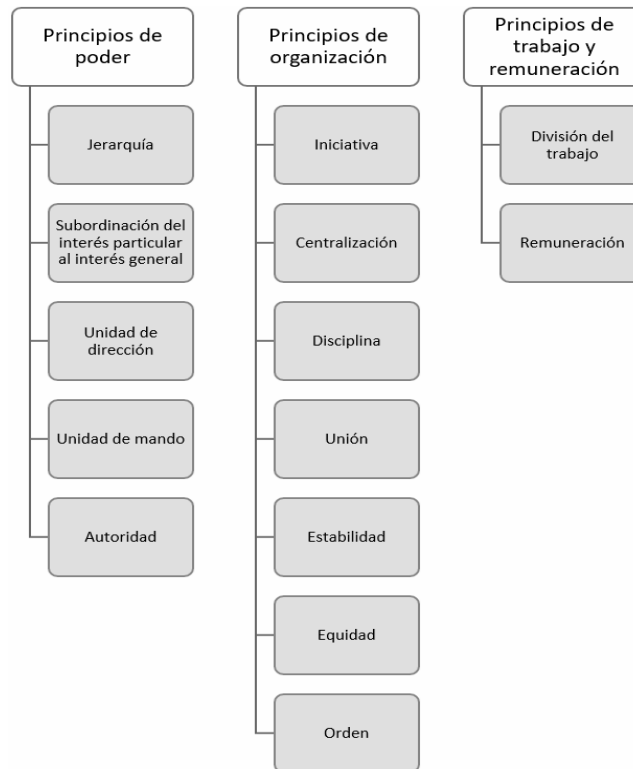


Figura 2: Principios para la administración eficiente
Fuente: Fayol (1916, Pág, 126)

A continuación, comentaremos las ventajas e inconvenientes que podemos encontrar en una organización jerárquica como es la AP.

En este modelo lineal o jerárquico contamos con una clara definición de las tareas de los empleados públicos. Cada departamento recibe órdenes de los superiores y, las responsabilidades y roles están bien delimitados. Esto simplifica el proceso de trabajo, pues las acciones o decisiones se toman rápidamente al tener unas directrices específicas. Aunque, tendremos en cuenta otros factores, como el sistema burocrático extenso de la AP, que también tendrá su propio efecto en la acción de toma de decisiones.

Por otro lado, los empleados de cada departamento desarrollan una mayor especialización funcional, acorde con la dependencia o servicio de cada uno. Esto les permite ser especialistas en materias concretas, como en el caso del Ayuntamiento en el Departamento de Relaciones Laborales, donde gestionan trámites y solicitudes propias de su área. De esta manera, adquieren habilidades específicas de su sección.

Entre los inconvenientes destacamos que limita la participación, pues la toma de decisiones se centra en los mandos superiores y puede generar una comunicación rígida y escasa entre los diferentes niveles de la Administración, surgiendo barreras comunicativas dentro de un mismo departamento (Sanchez, 2006. Págs. 45-58).

Debido a la estructura altamente jerarquizada, la especialización del personal fuera de su sección resulta irrealizable. Imposibilita que el personal diversifique sus conocimientos, impidiendo que puedan actuar en otros servicios diferentes en caso necesario.

Otros autores exponen los “pros y contras” de la naturaleza de esta estructura, tomando como referencia otros servicios con similar configuración organizacional. Por lo tanto, también aplicable a nuestro tema de estudio. Destacan la eficiencia operativa al

“establecer procedimientos estándar y reducir la ambigüedad de los roles o, la oportunidad de tener un control y supervisión más riguroso de las actividades; como puntos a favor.” (Alonso, Clifton y Díaz-Fuentes. 2015. Págs. 78-80).

Por otro lado, valorando los factores negativos, justifican que debido a la excesiva burocracia se puede ralentizar la toma de decisiones. Relacionan con la influencia de los sistemas participativos dentro de este orden jerárquico; la falta de motivación y autonomía de los empleados. Poniendo en contexto el análisis, Alonso “et al” aplican su estudio en este caso dentro del contexto de gestión hospitalaria en Madrid, dadas las reformas del nuevo modelo de gestión pública.

- El problema de la temporalidad. Formas contractuales:

Siguiendo con la mención de los problemas manifestados en la AP, concretamos en este punto aquellos relativos a la forma de contratación de personal.

La institución pública tiene una tendencia tradicional en su modelo de gestión enraizado en la España de mediados del siglo XIX. Aunque, las reformas liberales intentaron modernizar la administración, muchas características tradicionales perduran. Boix y Soriano (2021. P. 13) exponen algunos inconvenientes detectados en la AP:

“Una parte de estos problemas y debilidades que de ellos se derivan - refiriéndose a la falta de integración de estructuras burocrático administrativas de calidad- tienen que ver sin duda, con el concreto modelo de selección de personal y de acceso al empleo público, que sigue reposando en esquemas en exceso tradicionales y poco adaptados a las necesidades presentes. -Añaden- las normas del derecho público español en materia de personal y, en concreto en lo que se refiere a su selección, siguen siendo en lo sustancial las mismas que hace medio siglo.”

Por tanto, la arraigada costumbre de este organismo tanto jerárquicamente como en su modelo de gestión (Magone, 2009) dificultará sobremanera la aplicación de métodos participativos.

Así pues, se argumenta como posible causa la *“excesiva timidez a la hora de proponer cambios o de desarrollar el marco jurídico vigente y expone de tal forma la tendencia a replicar y adaptar el modelo clásico en lugar de vías de innovación administrativa; reproduciéndose estos problemas de forma mimética.”* (Boix y Soriano. 2021. P. 21).

Dentro de este contexto, podemos intuir que en esencia, en el sistema de empleo público, el modelo de dirección de los trabajadores tiene una estructura acomodada a los estándares clásicos de modelo de negocio.

Caracterizado por una jerarquía rígida en la que se acomete una *dirección técnica*, definida como “*la acción de aquel encargado de personal que obliga a cumplir las órdenes frente a desarrollar el compromiso. Los directivos son los que piensan y los empleados los que ejecutan*” (Hunsaker, Alessandra; 2010. P. 20).

La AP Española reproduce en gran medida la configuración institucional Francesa propia de la III República y, posteriormente, restituida durante la segunda mitad del periodo franquista “*con la intención de dar un apoyo tecnocrático de más calidad y rigor a la Administración del Estado, dio lugar a muchas ventajas y garantías, pero también a numerosas rigideces y problemas de adaptación*” (Boix y Soriano, 2021. p. 23). Refiriéndose tanto en el plano social y económico como de gestión de esta institución. Se aportan un par de ejemplos como problemas resultantes:

- “*respecto de la propia acción pública derivada de una cuestionable política de incentivos y organización en materia de RRHH.*”
- “*o las consecuencias que inevitablemente acaban produciéndose con un determinado modelo de carrera profesional en la Administración, demasiado dependiente de los cargos políticos como único medio de mejora profesional junto a la mera antigüedad*”.

El personal público, tal y como se contempla en el estudio estadístico que se expondrá más adelante, es consciente de la realidad expuesta y reclama que se optimicen e innoven las condiciones laborales y los recursos a disposición de los empleados. No solo para poder atender con mayor eficacia a las nuevas necesidades, sino también en vista a implementar los sistemas participativos que les permitan actuar con mayor autonomía y, así ver incrementada su satisfacción laboral.

Concluimos en cuanto a la realidad que presenta el ámbito laboral del empleo público, que las antiguas necesidades junto con las nuevas emergentes, como por ejemplo la alta temporalidad en la contratación, solicita introducir lentamente la transición de un modelo de gestión técnico y directivo que veníamos presentando como propio del sector público (SP); hacia un método de dirección interactiva más abierto y flexible (Hunsaker y Alessandra, 2010). En el que la constitución de medidas para participación de los empleados en el desarrollo de su trabajo pueda ser una realidad.

En cuanto a esta problemática, a modo de muestra, uno de los factores que han trascendido en los últimos años en la AP es la reversión de la contratación pública recogida en la *Ley 9/2017, de 8 de noviembre* que versa sobre los contratos del SP.

Para ello, hemos querido mostrarles en las siguientes representaciones del INE, que en el pasado ejercicio anual, la tasa de temporalidad en el SP suponía el 44,17 % respecto de la totalidad de los empleados con contratos de duración indefinida. Y un 30,63% sobre el total de asalariados.

	Total		
	2023	2022	2021
Ambos sexos			
De duración indefinida: Total	2.443,5	2.370,4	2.355,1
Temporal: Total	1.079,4	1.096,4	1.068,7

Tabla 1: ASALARIADOS EN EL SP
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En cuanto al sector privado, observamos que en el mismo periodo el volumen de trabajadores/as es mucho mayor en comparación con el público ya que existe mayor diversidad y cantidad de empresas; sin embargo, al contrastar la naturaleza de los contratos establecidos, relacionamos que tan solo encontramos un 16,25% de temporalidad sobre los contratos de duración indefinida y un 13,97% sobre el total de los asalariados.

	Total		
	2023	2022	2021
Ambos sexos			
De duración indefinida: Total	12.422,1	11.294,3	10.099,3
Temporal: Total	2.018,0	2.608,3	3.137,7

Tabla 2: ASALARIADOS EN EL SECTOR PRIVADO
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La AP opta por volver al antiguo modelo de gestión directa para resolver los perjuicios que dejó la temporalidad de contratación, mediante la reversión de contratación pública. Especialmente en el ámbito local, pues tal y como se estipula en el art. 85 de la *LRBRL* “la administración es competente para elegir la forma de gestión que más convenga siempre que se ajuste a la norma”, concretamente en lo dispuesto en el art. 9 del *Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por Ley 7/2007, de 12 de abril*, en lo que respecta al ejercicio de funciones que corresponden en exclusiva a funcionarios públicos. Y, atendiendo también como motivación del cambio a la influencia del programa político.

Como medida correctora al dilema de la temporalidad en las Administraciones, entró en vigor la *Ley 20/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público*. La cual, presenta como objetivo situar la tasa de temporalidad estructural por debajo de un 8% en el conjunto de Administraciones Públicas (AAPP).

En este sentido, aclara la misma ley que: “La primera de las actuaciones previstas por dicha reforma es precisamente la adopción de medidas para mejorar la eficiencia de los recursos humanos

reduciendo los altos niveles de temporalidad y flexibilizando la gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas”.

En base a la situación actual del empleo público, concluimos que las necesidades del personal, como reducir la alta temporalidad en la contratación, requieren una transición gradual del actual modelo de gestión técnico hacia el ya mencionado método de dirección interactiva (Hunker y Alessandra, 2010). Este nuevo enfoque permitiría implementar medidas que fomenten la participación de los empleados en el desarrollo de su trabajo, haciendo de esta participación una realidad tangible.

Tal modelo se centra en orientar a las personas en vez de a la compañía. Frente al modelo anterior de mandato característico de la dirección técnica, explica y escucha a los empleados. Además es más flexible y genera un nivel mayor de confianza y compromiso, y a su vez, satisface en lugar de frustrar necesidades.

El concepto de dirección participativa, que guarda relación con la expuesta dirección interactiva, está ligado al concepto de *autonomía de los empleados*. Rodríguez e Iglesias (2021; P 2-3) destacan el motivo por el que su integración en las organizaciones es tan compleja:

“La polémica sobre la dirección participativa se manifiesta con mayor fuerza en el ámbito de la práctica empresarial, donde es analizada y valorada de manera concreta en función del grado de influencia real que logran los trabajadores en la toma de decisiones empresariales, condición que permite clasificarla como pasiva o activa”.

Concluyendo con el análisis de la contratación, analizaremos las formas de contratación del personal que la compone la AP. Para ello, presentamos en la siguiente tabla la organización del SP valorando la distribución de sus efectivos, registrándose un total de 2.967.578. trabajadores:

Sector Público de Estado	528.190	17,80%
SP de las Comunidades Autónomas	1.845.163	62,18%
SP de la Administración Local	594.225	20,02%

Tabla 3: DISTRIBUCIÓN DE EFECTIVOS

Fuente: Último Boletín estadístico del personal de la AP, (Julio 2023)

Sobre los efectivos de cada Administración territorial, inciden los nuevos efectos del *RD Ley 32/2021 de 28 de diciembre, que supone algunos cambios para la contratación del empleo público*. A continuación, procederemos a presentar cuáles son los diferentes tipos de empleados que se pueden encontrar en este organismo.

En el *Estatuto Básico del Empleado Público, Ley 7/2007 de 12 de abril, Título II*; se habla de las clases de personal que componen la AP y, al igual que el Estatuto de los Trabajadores, se mencionan los derechos y deberes del personal en cuestión.

- Por un lado, los funcionarios de carrera son aquellos quienes, nombrados legalmente, desempeñan sus funciones con carácter retribuido y permanente en la AP. Poseen una plaza indefinida y una relación laboral fija con el organismo público pudiendo trabajar para la Administración General del Estado, o bien, para aquellas entidades públicas que dependan de cada comunidad autónoma o ayuntamientos. Convocando las oposiciones para el acceso a este tipo de plaza de forma independiente por cada organismo.

Mencionar también, que en función de la titulación académica a la hora de realizar la oposición, o conforme se va adquiriendo un nivel de cualificación mayor, estos funcionarios aspiran a diferentes categorías: Grupo A (Titulación Universitaria), C1 (Bachillerato, Grado Medio/equivalente), C2 (E.S.O), E (No se exige titulación). La responsabilidad requerida para cada categoría será en este sentido, correlativamente descendente.

- Los funcionarios interinos son aquellos que ocupan funciones propias de los funcionarios de carrera cuando tienen lugar circunstancias de necesidad y urgencia que aparecen en el art. 10 de la mencionada ley. En este caso, la relación laboral con la AP es temporal. Este personal accede mediante bolsas de empleo en las oposiciones en la que se presentan.

La AP, dada la necesidad de cubrir puestos de forma temporal, ofrece la oportunidad de ocupar estas vacantes aun no habiendo aprobado la oposición a personas que cumplen los requisitos para entrar en bolsa de trabajo. Al finalizar su tiempo de trabajo en la Administración, este tipo de funcionarios pueden alegar el tiempo que han trabajado como interinos como méritos, que suma puntos en la fase de concurso, pudiendo adoptar a una plaza como funcionario de carrera.

En todo caso, una vez que el titular de la plaza que están ocupando se incorpora al trabajo, se les cesa de su función como interinos.

- El personal laboral presta servicios a través de un contrato sometido a la legislación laboral. En este caso la relación laboral no se ajusta al Derecho Administrativo sino al Estatuto de los Trabajadores. Por lo tanto, en caso de tener lugar algún tipo de conflicto del personal con los superiores dicho asunto sería tratado en el orden social y no en el contencioso.

Por otro lado, tal y como se menciona en el art. 11, el personal laboral *podrá ser temporal, fijo o indefinido*,

El art. 15. 1 c) de la *Ley 30/1984 del 2 de agosto de Medidas para la Reforma de la Función Pública* comenta expresamente en la siguiente cita las funciones que no podrá realizar este tipo de personal: “*Con carácter general, los puestos de trabajo de la Administración del Estado y de sus Organismos Autónomos así como los de las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social, serán desempeñados por funcionarios públicos*”.

Mencionando seguidamente las funciones para las que sí tienen competencia, como: *actividades propias de oficios, vigilancia, custodia; puestos de carácter instrumental correspondiente a mantenimiento de edificios, protección civil y comunicación social, servicios sociales y protección de menores; aquellas que requieran conocimientos técnicos especializados cuando no existan cuerpos de funcionarios habilitados para su desempeño*, entre otras.

- Por último, el personal eventual podrá ser nombrado y cesado por ministros, Secretarios de Estado, Consejeros de Gobierno de las CCAA y, presidentes de las corporaciones Locales para prestar servicios a la Administración en funciones calificadas expresamente como de confianza o asesoramiento especial. Recogiendo el art. 20.2 de la Ley de medidas para la reforma de la función pública la relación con el organismo público al que atiende.

El carácter eventual de este personal, queda recogido tanto en la legislación como en jurisprudencia (p.e: *STS, Sala Tercera, de lo Contencioso-administrativo, Sección 70, de 2 Sep. 2004, rec. 3489/1999*).

Como se mostrará en el apartado dedicado al Ayuntamiento de Zaragoza, se observa que el tipo de personal mayoritario en esta institución pública son los funcionarios, en comparación con otros grupos. En relación con lo anterior, con el fin de regular la contratación pública entra en vigor el *Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre*, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo. En el mismo destacan:

- Medidas para controlar la contratación temporal, entre las que sobresalen la configuración de un régimen de responsabilidad institucional y personal.
- Reconocimiento de una compensación económica en favor de aquellos empleados que han sufrido un perjuicio derivado del uso abusivo de la temporalidad.

En esta línea Moragues (2022) afirma:

“el primero de los apartados se refiere a la posibilidad de que las Administraciones Públicas celebren “contratos por tiempo definido e indefinido fijo-discontinuo” y lo condiciona a que éstos “resulten esenciales para el cumplimiento de los fines” que las administraciones públicas y las entidades que conforman el sector público institucional tenga encomendados, previa expresa acreditación. A dicha previsión, hay que añadir –segundo apartado– una limitación desde el punto de vista económico, según la cual, en caso de existir una tasa de reposición específica, deberá respetarse”.

En materia de aplicación comunica que se extiende no sólo a las AAPP en sentido estricto sino también al *“sector público institucional”*.

TEORÍA DE LOS SISTEMAS PARTICIPATIVOS

Urtzi (2021), analiza cómo la participación en la gestión, los beneficios y la propiedad en una organización pueden afectar tanto el bienestar de las personas como el rendimiento organizativo. Argumenta que la participación en la gestión puede aumentar la satisfacción laboral y reducir el estrés, ya que empodera a los empleados y les permite tener un mayor control sobre su trabajo. Por otro lado, la participación en los beneficios ayuda a crear un ambiente de trabajo más equitativo y justamente recompensado, lo que también contribuye al bienestar de las personas.

En lo que se refiere al rendimiento organizativo, se sostiene que la participación en la gestión contribuye a aumentar la eficiencia y la innovación, ya que los empleados tienen un conocimiento más profundo de los procesos y aportan ideas para mejorarlos (Sáenz-Royo y Lozano-Rojo, 2023) . De igual forma, la participación en la propiedad puede incentivar a los empleados a trabajar de manera más colaborativa y a alinear sus objetivos con los de la empresa dando como resultado un mejor desempeño (Sáenz-Royo, et al. 2022). Por otro lado, la participación en los beneficios impulsa el compromiso de los empleados y crea un ambiente laboral más positivo, lo que también tiene un impacto real en el rendimiento organizativo.

Pero, como todo lo relacionado con las personas, no hay un sistema único o totalmente adecuado para esta labor y los resultados de la participación en el bienestar de las personas, hasta el momento, son heterogéneos, ya sea como mediador o como resultado final (Urtzi, 2021, P. 9).

A su vez, el autor se centra en tres tipos de participación:

- ❖ *Participación en la gestión:* Se refiere a la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la planificación de las actividades de la organización. Esto puede incluir la participación en la definición de objetivos, la asignación de recursos, la elaboración de estrategias, entre otros aspectos.
- ❖ *Participación en beneficios:* En este tipo de sistema participativo, se establece la posibilidad de que los trabajadores compartan los beneficios económicos que genera la organización. Esto puede hacerse a través de bonificaciones, participación en acciones, reparto de dividendos, entre otras formas.
- ❖ *Participación en la propiedad:* En este caso, los trabajadores tienen la oportunidad de adquirir acciones de la empresa, lo que les convierte en propietarios parciales de la misma. Esto les permite beneficiarse de los resultados económicos de la organización y tener voz en la toma de decisiones a través de la participación en las juntas de accionistas.

Teniendo en cuenta que se trata de personal público de una Administración, el Ayuntamiento de Zaragoza; la participación en la gestión es la forma de participación integrada que mejor se podría aplicar.

En primer lugar, esa participación aporta una mejora en la toma de decisiones porque proporciona la experiencia y conocimiento directo de los empleados públicos, pues a menudo tienen una conciencia profunda de las necesidades y desafíos de los ciudadanos a los que sirven. Involucrarlos en la gestión, dándoles mayor autonomía en la consecución de su trabajo, permite que sus conocimientos y experiencia directa mejoren las decisiones, lo que puede conducir a soluciones más efectivas y prácticas.

Urtzi (2021) llega a la conclusión de que el tamaño de la empresa y su sector de operación están correlacionados con las prácticas participativas, el bienestar de los empleados y el rendimiento. Según su investigación, cuando los empleados participan en la toma de decisiones tanto el bienestar como el rendimiento de la empresa mejoran. Esto se debe a que la participación en la gestión enriquece el proceso y fomenta la generación de ideas innovadoras.

Trasladando el pensamiento de Urtzi al Ayuntamiento de Zaragoza se puede afirmar que es una administración local y, como tal, tiene recursos que se podrían utilizar para integrar un mayor número de mecanismos participativos incluyendo, entre otros, un nivel superior de las perspectivas de los empleados, de cara a mejorar su bienestar y fomentaría un trabajo más eficiente.

También dotaría a los empleados/as de mayor capacidad para resolver problemas, pues la participación en la gestión puede facilitar una respuesta más rápida y adecuada a los problemas y desafíos, ya que los empleados tienen un mayor sentido de responsabilidad y están más motivados para resolver problemas de manera proactiva.

Por otro lado habría también una mayor transparencia ya que la participación en la gestión fomenta el rigor y veracidad en los procesos de toma de decisiones. Los empleados pueden ver cómo y por qué se toman las decisiones, lo que aumenta la confianza en la organización. Al integrar sistemas participativos en la gestión, la transparencia en las políticas a implantar en el Ayuntamiento aumenta pues, siguiendo este modelo, los empleados tienen la oportunidad de formar parte en el proceso.

Asimismo, la pertenencia se relaciona positivamente con el compromiso afectivo. La gran dimensión y complejidad de la AP nacional puede hacer que incorporar prácticas de responsabilidad social, pese a tener más recursos a su disposición, sea un proceso más complicado en comparación con organizaciones más pequeñas. Sin embargo, al ser una entidad que presta servicios a la ciudadanía, la AP tiene un papel crucial en la promoción de prácticas responsables y éticas.

Por lo tanto, es importante que la AP se comprometa a implementar prácticas de responsabilidad social, ya que esto no solo contribuirá a mejorar la calidad de los servicios que ofrece, sino que también fortalecerá la confianza de los ciudadanos en sus instituciones. Además, al ser una organización de gran envergadura, puede tener un impacto significativo en la sociedad a través de sus acciones y políticas.

Por otro lado, los resultados y efectos en la satisfacción laboral de los empleados públicos pueden variar dependiendo de varios factores, como la cultura organizacional (Deal y Kennedy, 1982), el estilo de liderazgo (Bass, 1985) y las políticas de recursos humanos implementadas en la organización (Boxall y Macky, 2009). En general, se podría decir que en una organización grande, como puede ser una entidad pública, existen más oportunidades de crecimiento profesional, mayor estabilidad laboral (Bender y Heywood, 2006) y beneficios como seguros de salud y pensiones que pueden contribuir a una mayor satisfacción laboral en comparación con una organización pequeña (Perry y Wise 1990).

En cambio, una organización que no sigue un modelo de dirección tradicional, como por ejemplo una empresa con un enfoque en la autogestión o el trabajo en equipo, podría ofrecer un ambiente de trabajo más colaborativo, flexible y con mayor autonomía para los empleados, lo cual podría traducirse en una mayor satisfacción laboral.

Es probable que los empleados noten más la diferencia en empresas en las que los sistemas participativos estén integrados de forma habitual en la forma de trabajo. Esto se debe a que ya estarán acostumbrados a trabajar de manera colaborativa, a tomar decisiones conjuntas y a tener voz en la toma de decisiones.

En cuanto a los resultados, es probable que en empresas en las que los sistemas participativos estén completamente integrados, los resultados sean más satisfactorios (Salas-Fumas et al. 2016)..

Pero si hablamos de maneras de participar, Alberich (2018) somete a análisis la manera de participar y su efecto en las personas trabajadoras en participaciones no lucrativas.

La particularidad de esta escalera es que posee tres niveles de participación, que son los siguientes:



Figura 3: “Escalera de la Participación de Alberich” (Alberich 2018)

En primer lugar, se requiere proporcionar “información y formación” adecuadas para que los afectados comprendan el contexto y las posibles acciones. Esto implica no solo la divulgación de las intenciones de la administración, sino también la presentación de diversas opciones y sus implicaciones. Los empleados deben comprender que participar implica tomar decisiones entre alternativas limitadas y recursos escasos. Además, es crucial reconocer que la información puede ser sesgada según quien la presente y con qué propósito.

En segundo lugar, se encuentra la etapa de “consulta y debate”, donde se invita a la población afectada a expresar sus opiniones, sugerir alternativas y abrir un diálogo con las autoridades. Esta fase, que sigue naturalmente a la anterior, permite que los ciudadanos opinen de manera informada y madura, contribuyendo así a propuestas de consenso más efectivas y útiles.

Finalmente, se llega al nivel de “participación en la gestión”, donde se promueve la gestión compartida y la toma de decisiones conjunta entre los miembros de la comunidad. Este nivel tiende hacia formas de gestión colegiada y posibilita la autogestión ciudadana, lo que implica un mayor grado de responsabilidad y participación activa en la ejecución de acciones y políticas.

Cabe destacar que el debate, la consulta y, en definitiva, la participación ciudadana, se deben producir antes de la toma de decisiones, participando en la planificación de la participación, y se pueden practicar también después de la toma de decisiones, en la ejecución o gestión de lo decidido (sea un plan o un programa de actuación), tanto mediante el control y seguimiento de lo que se hace como en la implicación directa de los ciudadanos en los procesos posteriores de toma concreta de decisiones sobre los proyectos de acción.

El proceso de participación ciudadana solo se para momentáneamente cuando el órgano de la AP competente tiene que tomar la decisión (correspondiente a lo consensuado) y es este órgano el único que tiene las competencias para tomar esa decisión (Pleno de un Ayuntamiento, Parlamento, Gobierno, etc.).

En cuanto a la gestión empresarial, Lasierra (2019) argumenta que este elemento no solo proporciona flexibilidad para adaptarse a un entorno económico en constante cambio, sino que también puede fomentar la equidad al reducir los costos tanto a nivel individual como agregado. Los modelos organizativos flexibles promueven la participación como un medio para mejorar la fluidez de la información, reducir los costos de supervisión y aumentar la productividad en general.

La variedad de tareas dentro de una empresa dificulta la precisión en la toma de decisiones por parte del equipo directivo, lo que resulta en una mayor autonomía para los trabajadores en la ejecución de sus funciones y una disminución de la supervisión directa. Esto demanda un mayor intercambio de información y un cambio hacia el autocontrol, compensado por la participación en los beneficios.

La participación en la toma de decisiones puede manifestarse de diferentes maneras. Según Levine y Tyson (1990), existen tres modelos amplios: la participación consultiva, donde los trabajadores expresan sus opiniones pero la dirección toma las decisiones finales; la participación substantiva, donde los trabajadores organizan tareas dentro de equipos con amplia discrecionalidad; y la participación representativa, que amplía tanto la influencia de los trabajadores como el alcance de las decisiones.

La efectividad de la participación en la productividad se ve incrementada cuando existe un sistema de participación en los beneficios. Además, se destacan condiciones que acompañan a los sistemas participativos, como relaciones laborales duraderas, cohesión dentro del grupo y garantías de derechos individuales, lo que contribuye a la estabilidad y efectividad de dichos sistemas en el largo plazo.

En esta línea, Rodríguez (2023) relata la cantidad de conceptos, aplicaciones, normas y maneras de actuar según el tema y el enfoque multidisciplinar y variado del estudio de la participación. Esto hace que el campo de la “*participación laboral*” integre una selección muy variada de conceptos y actuaciones.

Por otro lado, en este documento se expone el “*Método Ward*” (1964) que explicaremos a continuación, y el cual aporta una idea diferente de gestión de plantilla dando paso a la aplicación de sistemas participativos. Tras la explicación de este método, se ha relacionado con la plantilla del Ayuntamiento de Zaragoza y por qué creemos que es una manera de modernizar y ayudar a los trabajadores/as en su trabajo.

El “*Método Ward*” (1964), desarrollado por el empresario británico William Ward en la década de 1850, fue un enfoque innovador en la gestión empresarial que promovía la descentralización de la autoridad y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. A continuación, realizaremos un análisis más detallado de este método, empezando por los principios clave:

- 1. Delegación de autoridad:** una característica central del Método Ward era la delegación de autoridad a niveles inferiores de la organización. Ward creía en dar a los trabajadores responsabilidades significativas y autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo diario.
- 2. Iniciativa y creatividad:** El Método Ward fomentaba la iniciativa y la creatividad de los empleados al permitirles proponer mejoras en los procesos de trabajo y sugerir soluciones a los problemas que surgieran en el día a día.
- 3. Incentivos para la mejora:** Ward reconocía la importancia de motivar a los trabajadores para mejorar la eficiencia y la productividad. Para lograr esto, implementaba sistemas de incentivos que recompensaban el desempeño excepcional y la contribución al éxito de la empresa.
- 4. Colaboración y apoyo:** El ambiente de trabajo bajo el Método Ward se caracterizaba por la colaboración y el apoyo mutuo entre los trabajadores. Se alentaba el trabajo en equipo y se valoraba la contribución de cada individuo al éxito colectivo.

Y, tras haber explicado de manera teórica el “*Método Ward*” (1964), vamos a proceder a exponer la aplicación de este método con las plantillas de trabajadores, en este caso la del Ayuntamiento de Zaragoza:

Este Método puede relacionarse con las empresas de varias maneras, ya que proporciona un marco para la gestión que prioriza la participación de los empleados y la descentralización de la autoridad. Aquí hay algunas formas en las que puede influir en la dinámica empresarial:

1. Empoderamiento de los empleados: en las empresas que adoptan el Método Ward, los empleados suelen tener un mayor grado de autonomía y responsabilidad en sus roles. Se les anima a tomar decisiones relacionadas con su trabajo diario y a contribuir activamente a la mejora de los procesos y procedimientos.
2. Cultura de colaboración y apoyo mutuo: el Método Ward fomenta una cultura de trabajo en equipo y colaboración, donde los empleados se apoyan mutuamente y valoran las contribuciones de sus compañeros. Esto puede crear un ambiente laboral más positivo y productivo dentro de la plantilla del Ayuntamiento de Zaragoza.
3. Innovación y mejora continua: al dar a los empleados la libertad de proponer ideas y soluciones, el Método Ward puede fomentar la innovación y la mejora continua en la empresa. Los empleados están más motivados para buscar formas de optimizar los procesos y aumentar la eficiencia.
4. Mayor satisfacción y compromiso de los empleados: cuando los empleados sienten que tienen voz en la toma de decisiones y que sus contribuciones son valoradas, tienden a estar más satisfechos y comprometidos con su trabajo y con la empresa en su conjunto. Esto puede conducir a una mayor retención de talento y a una fuerza laboral más comprometida.
5. Adaptabilidad y agilidad organizacional: la descentralización de la autoridad bajo el Método Ward puede hacer que las empresas sean más ágiles y adaptables a los cambios del entorno empresarial. Los equipos tienen la capacidad de tomar decisiones rápidas y responder de manera efectiva a las demandas del mercado.

A modo de resumen, este Método se puede estudiar para aplicar en el Ayuntamiento ya que las cinco medidas que aparecen mencionadas podrían ser perfectamente compatibles con la organización, la manera de trabajar y la configuración de la plantilla de la entidad, proporcionando a los empleados herramientas para expresar su opinión acerca de las decisiones tomadas y a los superiores les proporciona una imagen general y clara de la situación real de la plantilla para poder tomar las medidas que consideren necesarias.

EL CASO DEL AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA

Una vez conscientes de qué son los sistemas participativos y sus posibles aplicaciones, comentaremos el caso concreto del Ayuntamiento, para después en los apartados finales, concluir en qué medida afectan estos sistemas a tal institución y sus empleados. Es conveniente saber de qué manera está estructurado el Ayuntamiento de Zaragoza. Cada una de las Áreas mencionadas tiene sus propias Concejalías, así como órganos y directivos correspondientes.

1. Área de Presidencia, Relaciones Institucionales y Seguridad Ciudadana.
2. Área de Urbanismo, Infraestructuras, Energía y Vivienda.
3. Área de Cultura, Educación y Turismo.
4. Área de Hacienda y Fondos Europeos.
5. Área de Medio Ambiente y Movilidad.
6. Área de Economía, Transformación Digital y Transparencia.
7. Área de Políticas Sociales.
8. Área de Participación Ciudadana y Régimen Interior.

- Características especiales

Teniendo como enfoque principal el aspecto normativo del *Pacto de aplicación al personal funcionario del Ayuntamiento de Zaragoza* anteriormente referido, observamos singularidades en este organismo.

Particularmente, se recogen las normas y procedimientos a seguir en cuanto a las condiciones y principios generales para el desarrollo del trabajo, promoción, retribuciones, seguridad y salud, derechos de representación y régimen disciplinario, entre otras materias.

Se especifica la clase de personal al que van dirigidos los artículos versados en el pacto, de entre los anteriores mencionados según el tipo de contratación. En el *art. 1* se excluye concretamente al personal eventual, y se dirige expresamente a funcionarios/as de carrera e interinos/as del Ayuntamiento.

Cada Pacto de aplicación al personal funcionario del Ayuntamiento, según el art. 2º, durará 4 años a excepción de aquellos artículos en los que se especifique otra fecha de vigor en su aplicación. El pacto más reciente publicado y del cual disponemos, es del 2016-2019.

Al situarnos a día de hoy en 2024, diferentes medios informan que se publicará en el Boletín Oficial de Aragón un nuevo acuerdo sobre las condiciones de trabajo del personal funcionario del Ayuntamiento. Por ejemplo, el (Heraldo de Aragón, 2024), comentaba:

“El acuerdo laboral se empezó a negociar en 2019, pero se ha dilatado en exceso primero por la Covid y después, por las elecciones sindicales y las municipales de 2023. Dejará de estar en vigor el acuerdo actual, que se aprobó para el periodo 2016-2019 y que ha estado prorrogado, y entrará en funcionamiento. Se aplicará a los 5.676 funcionarios que trabajan, según la plantilla de 2024, en el Ayuntamiento”.

En este nuevo acuerdo queda expreso: *La Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón y las organizaciones sindicales CC.OO., U.G.T. y C.S.I.F., en reunión de la Mesa Sectorial de Administración General, celebrada el 24 de marzo de 2023, alcanzaron el II Acuerdo sobre condiciones de trabajo del personal funcionario que presta sus servicios en el ámbito sectorial de Administración General de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Aragón, en el que se ratifica y se procede a su publicación en los términos que se consignan en el mismo.*

A su vez, señala: *“los años transcurridos y la evolución normativa de la legislación básica estatal y la legislación autonómica, la aprobación de los diferentes Acuerdos, tanto de la Mesa General de Negociación como del ámbito sectorial de la Administración General, así como la aprobación del VIII Convenio Colectivo para el personal laboral de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, suponen una oportunidad para acometer una actualización y profundizar en la mejora de las condiciones de trabajo del personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Aragón dentro de un marco negociador con las Organizaciones Sindicales, sobre la base del diálogo y la paz social otorgando protagonismo a la negociación colectiva para determinar las condición de trabajo del personal funcionario que presta sus servicios en el ámbito de la Mesa Sectorial de Administración General.”* (ORDEN HAP/633/2023, de 11 de mayo, 2023).

Este convenio colectivo, tiene vigencia hasta el día 31 de diciembre de 2024.

A su vez, queda explícito que en él se regulan las relaciones jurídico-laborales entre la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón y las personas trabajadoras a su servicio. La oficina de Recursos Humanos del propio Ayuntamiento, publica la instrucción sobre gestión y control del calendario laboral, jornada horarios, pausas... del personal empleado del Ayuntamiento de Zaragoza.

En cuanto al Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Zaragoza cabe destacar que su principal labor es la de realizar una adecuada gestión del personal funcionario que presta servicios en el Ayuntamiento. Se encarga especialmente de la gestión y mejora de las políticas laborales, incluyendo la relación con los sindicatos, la coordinación de elecciones sindicales, la participación en negociaciones colectivas y comisiones de seguimiento, el control del horario laboral, permisos y licencias, la tramitación de expedientes disciplinarios, el régimen de incompatibilidades y la supervisión de la presencia de los empleados del municipio.

La misión de este Área es la de fortalecer la gestión de Recursos Humanos en el Ayuntamiento, enfocada en brindar un servicio de calidad a la ciudadanía y a los empleados municipales, atrayendo,

incorporando y promocionando profesionales competentes, comprometidos y responsables, para colaborar en la creación de una organización municipal eficiente.

CÓMO AFECTA LA PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN INTERNA

Tras haber explicado de manera teórica los diferentes sistemas participativos y la composición, el funcionamiento y la estructura del Ayuntamiento de Zaragoza, y para poder comprobar de manera empírica el impacto de los sistemas participativos en esta AP., hemos realizado una prueba de campo.

Esta prueba consistía en un cuestionario anónimo, compuesto por diez preguntas de las cuales dos eran abiertas, otra pregunta donde se requería una evaluación de intensidad con una puntuación que iba del 1 al 5, y el resto tipo test. Esta encuesta ha circulado por diferentes Áreas y Departamentos del Excmo. Ayuntamiento de Zaragoza, obteniendo un total de 30 respuestas de diferentes secciones del mismo y de diferentes tipos de trabajadores (funcionarios de carrera, laborales y en prácticas) con antigüedades variadas.

Hemos optado por hacer de manera anónima la encuesta ya que, como se explica a continuación, las personas encargadas de que funcione la administración, nos exigieron que no hubiera ningún tipo de referencia a los departamentos donde se encuentran ni la estructura organizativa a la que están adscritos, por lo que procuramos a la hora de realizar esta encuesta, que ese anonimato se mantuviera durante todo el proceso.

Tras esta breve introducción vamos a describir la encuesta y la manera que elegimos de redactar las preguntas y cuál era el objetivo de tal prueba de campo:

- **Preámbulo a la encuesta. Contexto de los Sistemas Participativos**

Los sistemas participativos fomentan la implicación de los empleados en sus tareas laborales y generan un mayor sentimiento de identificación con la empresa a la que pertenecen.

En primer lugar, es responsabilidad de los mandos superiores informar a los empleados sobre la posibilidad de implementar herramientas para mejorar el ambiente laboral y proporcionarles acceso a esas medidas. De esta manera, se promueve que los trabajadores perciban que tienen libertad para desempeñar sus tareas, tomando decisiones de forma independiente dentro de los límites establecidos, y al mismo tiempo, tengan la capacidad de colaborar entre ellos de manera deliberada. Este objetivo se puede alcanzar con diferentes medios, tales como:

- Proporcionar retroalimentación regular a los empleados: contribuye a ganar confianza en la toma de decisiones. Cuando nuestro jefe se comunica proactivamente con nosotros para hacer un seguimiento de nuestro trabajo y nos elogia o nos corrige constructivamente según sea necesario, nos damos cuenta de que confiar en nosotros mismos y ser proactivos no tiene por qué ser intimidante. Al perder el miedo al fracaso y a sus posibles consecuencias al recibir orientación profesional, nos sentimos más seguros al asumir riesgos y tomar la iniciativa.
- Reuniones semanales de revisión del trabajo.
- Fomentar la colaboración entre compañeros.

- Incentivar la presentación de ideas o soluciones eficaces a problemas reales de la empresa.
- Promover el pensamiento abierto y la escucha activa.

- Presentación de la muestra:

En primer lugar, las personas encuestadas debían concretar qué clase de funcionario eran (laboral, de carrera, en prácticas o eventual) y hemos obtenido, tal y como se puede apreciar en la tabla siguiente, que la mayoría de las respuestas provienen de funcionarios de carrera (en la encuesta funcionario) y de los funcionarios laborales (en la encuesta “laboral”), y una respuesta de una persona en prácticas.

Esto, a simple vista no transmite ningún tipo de importancia, pero a la hora de analizar los sistemas participativos es necesaria la visión de todos los tipos de funcionarios posibles, para poder entender el razonamiento de unos y de otros. Para empezar, se puede observar a simple vista que los eventuales no han respondido a la pregunta, esto denota una falta de interés por estos sistemas, algo comprensible dado que su contrato tiene un principio y un final, generalmente de corta duración, por lo que la participación que estas personas puedan tener no es prioritaria.

Es interesante encontrar, por otro lado, que un funcionario en prácticas haya respondido a la encuesta, haciendo ver que cree que los sistemas participativos tienen suma importancia independientemente del tipo de organización que sea.

En cuanto a los funcionarios y laborales, el grueso de la encuesta y también de la plantilla del Ayuntamiento de Zaragoza (según los últimos datos proporcionados por el Ayuntamiento de Zaragoza, entre funcionarios de carrera y funcionarios laborales conforman el 97% de la plantilla), lo que denota interés y preocupación por este tema en los funcionarios y funcionarias de nuestro Ayuntamiento.

Por otro lado, hemos preguntado por el tiempo que llevan trabajando en el Ayuntamiento. El sentido de esta pregunta era ver la visión de los funcionarios según el tiempo que lleven dentro de la organización, para poder analizar sus sensaciones e inquietudes en cuanto a participación en la organización se refiere, y ver el tipo de soluciones que proponen.

- Análisis de los datos obtenidos:

A. “En el trabajo que realizo en el Ayuntamiento de Zaragoza...”

Tras preguntar sobre su antigüedad en la organización y el tipo de personal, se les ha planteado una serie de preguntas donde los encuestados tenían que contestar graduando la frecuencia de estas situaciones desde el grado más alto (“*Siempre*”) hasta el más bajo (“*Nunca*”).

Como se puede observar, en la gráfica que se presenta arriba, en ninguna de las preguntas planteadas es mayoritaria las graduaciones extremas mencionadas anteriormente (y ha dejado respuestas realmente llamativas). Siendo las más comunes, “*puntualmente*”, “*algunas veces*” “*la mayoría de las veces*”.

En primer lugar, llama la atención que en la una de las preguntas donde se les pregunta sobre si “*se incorporan los sistemas participativos mencionados*” en el preámbulo, se puede observar que los funcionarios/as han respondido con “*puntualmente*”, esto indica que dentro del propio Servicio existen métodos para promover la comunicación entre superiores y subordinados pero que no se implantan con regularidad, por lo que la plantilla no siente que sus propuestas de mejora sean tenidas en consideración por los superiores jerárquicos.

En relación con la desmotivación antes mencionada, podemos encontrar que en una de las preguntas, cuando se plantea si “*se promueve la promoción*” (11º enunciado), la respuesta es claramente un “*Algunas veces*”. De esta pregunta podemos sacar en claro que no se da la importancia que se le debe dar a la “*escalada de puestos*” o promoción interna, lo que conlleva que los trabajadores/as, como norma general, se desmotiven y genere mal ambiente y mala relación con el personal del Servicio, sobretodo con los superiores jerárquicos.

Por otra parte, y en relación con la pregunta anterior de este apartado, una de las cuestiones planteadas habla del “*feedback*” (retroalimentación, conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje) y si está presente en la organización. La opción más marcada ha sido la de “*algunas veces*”, esto denota que los trabajadores/as de la plantilla no sienten que a los superiores les interese demasiado la opinión de la plantilla, generando una situación de malestar o de desencanto en la misma.

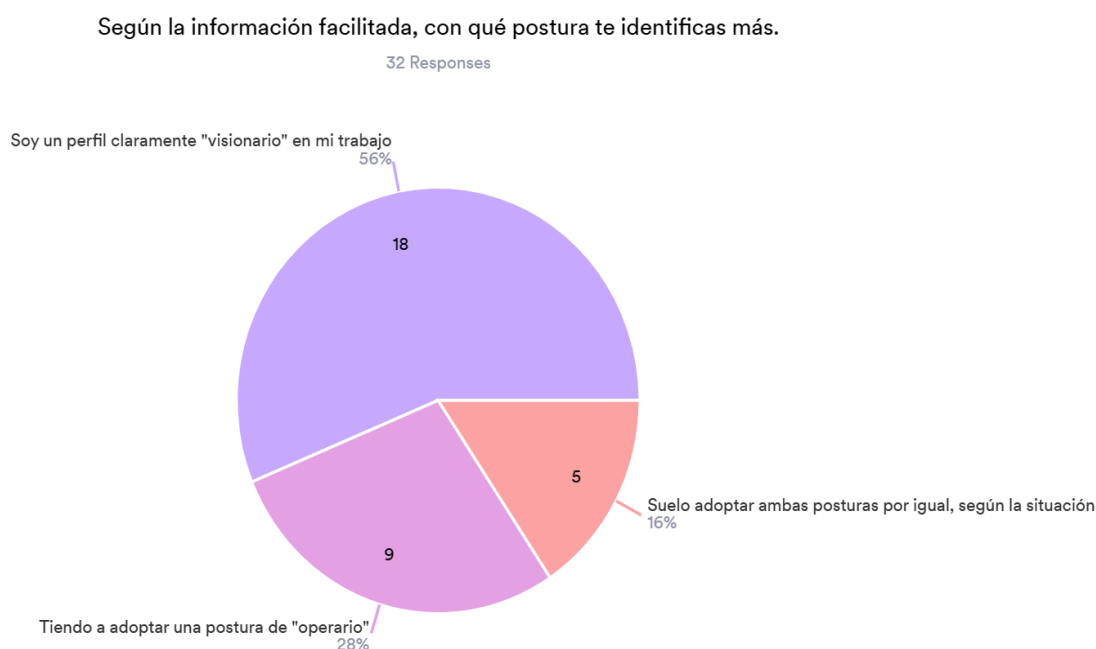
Tras haber mencionado el feedback, hemos querido profundizar más en este tema preguntándoles si creen que algunas opiniones cuentan más que otras de cara a los cargos superiores, y la respuesta nos ha mostrado claramente que así lo creen.

Con la pregunta anterior van ligadas otras parecidas, como si el trabajador cree que su opinión vale menos que la de otro compañero/a o si se tiene algún tipo de reunión para hablar con toda la plantilla. En ambas preguntas la opción mayoritariamente más votada ha sido el “*algunas veces*”, esto es un

síntoma negativo en cuanto a la organización, ya que los trabajadores/as del Ayuntamiento sienten la necesidad de expresarse frente a los superiores para que estos vean la situación real de la plantilla y tomen medidas, la cual la propia reunión es una de ellas, porque se da opción a que los trabajadores/as de la organización hagan propuestas para cambiar la situación o comenten sucesos puntuales que ocurren en la jornada y sugieran cambios.

En la misma línea temática hemos preguntado sobre el favoritismo en el trabajo o “amiguismo”, si creen que existe tal elemento en el puesto y en la relación de trabajo, lo cual la respuesta ha sido “*puntualmente*”, algo que, sumado a la falta de oportunidades de expresarse y la falta de motivación a la promoción y a la “promoción de puestos” puede crear un ambiente negativo en el trabajo, porque el empleado/a observa cómo alguno de sus compañeros/as tiene menos carga de trabajo, o su trabajo está mejor valorado, que el suyo propio.

B. “Según la información facilitada con qué postura te identificas más”:



Tras haber proporcionado a los encuestados información sobre el tipo de perfil, según el famoso consultor de productividad y creador del método G.T.D. “*Getting Things Done*”(David Allen, 2001).

El texto describe los dos perfiles que existen, según Allen, a la hora de desempeñar las tareas propias del puesto de trabajo, independientemente del tipo de labor que realice, porque se centra en la actitud del trabajador/trabajadora en cada momento.

El empleado con mentalidad de “*operario*” simplemente realiza las labores asignadas sin profundizar. Se siente cómodo siguiendo las indicaciones de sus superiores y se limita a cumplir órdenes.

Su principal objetivo es completar el trabajo a tiempo y correctamente, ajustándose únicamente a los requisitos específicos de cada tarea.

Por otro lado, el "*visionario*" reconoce que, aunque cada puesto tiene tareas establecidas, está preparado para asumir el control cuando surge la oportunidad de tomar decisiones dentro de su ámbito. Busca innovar siempre que sea posible.

En la encuesta, la mayoría de las personas encuestadas (56%) se sienten identificadas con la postura del trabajador "*visionario*", cómodos tomando responsabilidades, se sienten capaces de realizar sus propias decisiones y proponiendo ideas siendo personas creativas.

En relación con la participación de los trabajadores y este perfil de trabajadores es que para mejorar su puesto de trabajo o la realización de este los trabajadores/as visionarios serían capaces de proponer alternativas para, por ejemplo, agilizar cualquier proceso administrativo o la comunicación entre departamentos/áreas en el Ayuntamiento.

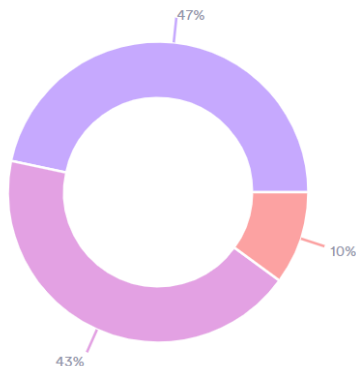
En cuanto a los trabajadores que tienen un perfil más cercano al "*operario*", la implantación de más medidas o sistemas participativos dentro del Servicio no les parece una prioridad, ya que la importancia para ellos recae en realizar el trabajo, dejando en un segundo plano lo relacionado con la gestión del personal.

Por último, dentro de la encuesta se ha encontrado que un 16% de los encuestados se amoldan a la situación y adoptan una postura dependiendo de las circunstancias que les rodean en ese momento. Este perfil de trabajador/a es, desde un punto de vista lógico, el mejor para desempeñar la labor en el Ayuntamiento, porque alberga lo mejor de ambas características, tienen respeto por la jerarquía y entienden su labor y son capaces de realizar las tareas que les son encomendadas de manera independiente y con creatividad, buscando la manera más eficiente posible.

C. “Un día ajetreado de trabajo en el que veo a un compañero con mucha carga de tareas y yo tengo menos trabajo asignado....”

Un día ajetreado de trabajo en el que veo a un compañero con mucha carga de tareas y yo tengo menos trabajo asignado....

30 Responses



- En caso de que me sobrara tiempo, directamente presto mi ayuda al compañero/a.
- Antes de tener la iniciativa de ayudar al compañero/a, le pregunto al superior qué más tengo que hacer. Espero su respuesta para ver si me dice que eche una mano al compañero
- Me centro en lo que tengo que hacer y si me sobra tiempo, descanso. Que haga su trabajo el /ella, que para eso le pagan.

Tras haber identificado sus posturas G.T.D., se les ha planteado en la encuesta varias situaciones para que respondan sobre cómo actuarían en esos específicos momentos. En esta primera realidad, se les ha preguntado sobre qué harían si, en un día con alta carga de trabajo, se encuentran con que uno de sus compañeros/as tiene demasiada carga de trabajo en comparación con la suya propia y cuál sería su reacción ante este suceso. Se les ha ofrecido tres alternativas:

1. En caso de que me sobrara tiempo, directamente presto mi ayuda al compañero/a.
2. Antes de tener la iniciativa de ayudar al compañero/a, le pregunto al superior qué más tengo que hacer. Espero su respuesta para ver si me dice que eche una mano al compañero/a.
3. Me centro en lo que tengo que hacer y si me sobra tiempo, descanso. Que haga su trabajo él/ella, que para eso le pagan.

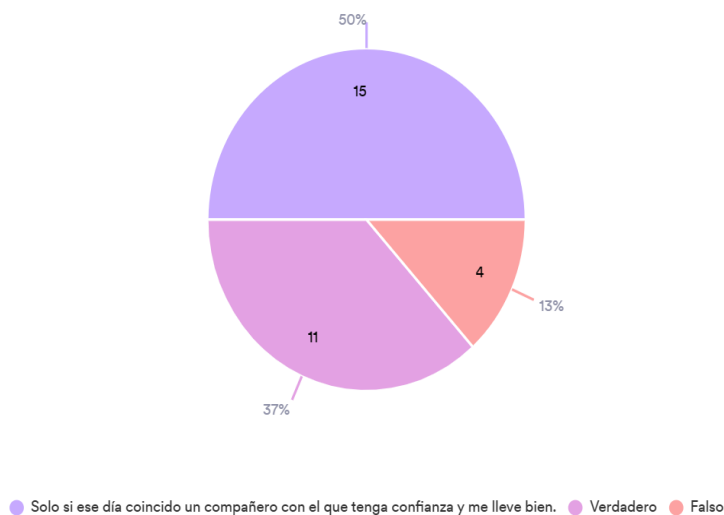
De entre estas tres opciones, la más votada ha sido la primera con un 47% del voto, seguida por la segunda, con un 43%, lo que demuestra que el personal del Ayuntamiento está dispuesto a apoyarse y a ser solidario entre los compañeros/as pero que dependen en su mayoría de lo que manden los superiores, haciendo complicado el reparto de tareas equitativo y/o la consecución del trabajo de manera rápida y eficiente.

Esto tiene una clara relación con las posturas G.T.D. expuestas anteriormente ya que el funcionario/a se siente “visionario”, una persona que tiene creatividad e iniciativa, pero su trabajo, al ser claramente

de operario, obliga a los funcionarios/as a preguntar a los superiores jerárquicos para cualquier labor fuera de su puesto de trabajo establecido, como es ayudar a otro funcionario en su tarea.

D. Cuando en algún momento he tenido un nivel de carga de trabajo que no podía abarcar yo solo/a, he sentido la confianza en el equipo de pedir ayuda, ya que tenemos una dinámica colaborativa en el ambiente laboral.

Cuando en algún momento he tenido un nivel de carga de trabajo que no podía abarcar yo solo/a, he sentido la confianza en el equipo de pedir ayuda, ya que tenemos una dinámica colaborativa en el ambiente laboral.



En el caso de esta pregunta se han puesto tres opciones para que los encuestados y las encuestadas nos hagan ver qué nivel de iniciativa y compañerismo hay en la plantilla. Para ello se les ha planteado una situación con tres opciones de respuesta válidas: “Falso”, “Verdadero”, “Solo si ese día coincido con un compañero con el que tenga confianza y me lleve bien”.

El motivo de esta última respuesta es para hacer ver que los trabajadores y trabajadoras solo piden ayuda a aquellas personas que son de su confianza, y no fomentan el trabajo en equipo, solo el “amiguismo”. En relación con el amiguismo, hemos podido relacionar el término “amiguismo” con el desempeño del trabajo gracias al autor Grant.

Grant es un reconocido psicólogo organizacional y profesor en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania. En sus libros y artículos, como "*Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*" (2013) y "*Originals: How Non-Conformists Move the World*" (2016), Grant explora cómo las relaciones interpersonales y la cultura organizacional afectan el rendimiento laboral y la productividad, sobretodo en el primero.

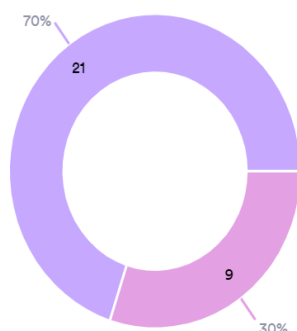
Aunque no se centra específicamente en el tema de cómo el amiguismo influye en la solicitud de ayuda en el trabajo, sus investigaciones y análisis sobre el comportamiento humano en el entorno laboral proporcionan una base sólida para comprender cómo las relaciones personales pueden influir en la forma en que se busca y se ofrece ayuda en el trabajo. Su enfoque en la reciprocidad, la

colaboración y la influencia social puede ofrecer ideas valiosas sobre cómo el amiguismo puede afectar la dinámica de trabajo en equipo y la eficacia laboral.

E. En caso de haber pedido ayuda o, solicitar una distribución más equitativa de la carga de trabajo a mis compañeros o superiores, en dicha situación:

En caso de haber pedido ayuda o, solicitar una distribución más equitativa de la carga de trabajo a mis compañeros o superiores, en dicha situación:

30 Responses



- No se han tenido en cuenta mis necesidades. El individualismo está muy arraigado en la forma de trabajo en el Ayuntamiento y cada uno se "apaña" como puede.
- He sentido que se ha tenido en cuenta mis necesidades como empleado. Siempre que las circunstancias técnicas de la organización lo han permitido.

En relación con la pregunta anterior, los funcionarios o funcionarias que han pedido un reparto equitativo de la carga de trabajo, o que les ayuden con el volumen de este, la respuesta más votada ha sido que no se han tenido en cuenta mis necesidades y que el individualismo está muy asentado en el Ayuntamiento.

Esta pregunta refleja claramente que ya sea desde los puestos altos o desde los iguales, no hay espíritu de trabajo en equipo ni solidaridad (por norma general), ya que de lo contrario no habría ninguna queja en este sentido debido a la implicación del resto de compañeros en realizar el trabajo.

Esto da a entender que hay una mala gestión de grupo, y que por el mero hecho de haber aprobado una oposición no se tiene que dejar de lado ni el trabajo en equipo ni la solidaridad entre compañeros/as de profesión, al parecer se ha olvidado el fin mismo de ser funcionario/a del Estado o del Ayuntamiento, que es el de ayudar a los ciudadanos y ciudadanas en los trámites necesarios para con las AAPP y con externos.

F. Los sistemas participativos instaurados para los empleados del Ayuntamiento, son:

Los sistemas participativos instaurados para los empleados del Ayuntamiento, son:

30 Respuestas

Mejor respuesta

3

47%
Porcentaje

30
Respuestas

Datos	Respuesta	%
3	14	47%
2	13	43%
4	3	10%
1	0	0%
5	0	0%

En este caso, se les ha preguntado a las personas encuestadas cómo catalogaría los sistemas participativos que hay actualmente en el Ayuntamiento con una opción de elegir un solo número del 1 al 5 (siendo el 1 la más baja y el 5 la más alta). La opción más votada en esta pregunta fue el número 3, "regulares". Cabe aclarar que no se tiene en cuenta el Área o Servicio, ni pretende englobar la totalidad del Ayuntamiento.

Volviendo a la respuesta de esta pregunta, refleja perfectamente que los empleados y empleadas del Ayuntamiento creen que se deben implementar los sistemas participativos, porque, de no ser así, la media de las respuestas sería de 4, por lo que hace ver que los sistemas participativos existentes no son suficientes.

Tras haberles pedido que valoraran del 1 al 5, se les ha pedido que expresaran con sus palabras, el por qué de su puntuación mediante la siguiente pregunta: "***Justifique su respuesta anterior. ¿A qué cree usted que se debe que el Ayuntamiento tenga implementados escasos o abundantes sistemas participativos?***".

De todas las respuestas hemos encontrado que varias de ellas tienen un denominador común: la naturaleza de la organización. Esto se debe a que la propia estructura del Ayuntamiento y de los propios Servicios no permiten la implantación de sistemas participativos.

Es una organización generalmente inflexible porque hay mucha normativa detrás de todo lo que se realiza, y también hay mucha cultura organizacional detrás de este comportamiento, ya que siempre ha sido de carácter inflexible, por lo que imponer algo novedoso como lo son los sistemas participativos no es una tarea sencilla.

ACCIONES DE PARTICIPACIÓN: SOLUCIONES PROPUESTAS

En el estudio realizado, comprobamos que las respuestas del personal de los diferentes departamentos del Ayuntamiento de Zaragoza muestran una tendencia pesimista a la inserción de sistemas participativos en su forma de trabajo. Tan solo un par de encuestados, funcionarios concretamente, responden que “*los sistemas participativos están presentes la mayoría de las veces en la dinámica de trabajo*”.

Como se ha mostrado a lo largo de este trabajo final, esto tiene como principal causa, el arraigado patrón de dirección y gestión tradicional de la AP., que se refleja en consecuencia en el ámbito laboral en forma de contratación, selección, dinámicas para el fomento del compromiso y sentimiento de pertenencia y, en definitiva, también en las herramientas orientadas a la satisfacción de los empleados públicos.

Con el fin de introducir soluciones a este déficit de sistemas participativos, introducimos otros dos ítems finales para responder, enfocándonos de nuevo en la perspectiva de los encuestados. El primero tratará de contestar a qué motivo creen que se debe esta carencia parcial por parte de la institución pública. Ya que, la mayoría de la muestra contesta que los sistemas participativos instaurados son “*regulares*”, es decir, no existe carencia pero tampoco se implantan de forma habitual.

La segunda, se basará en plantear las medidas o recursos definitivos propuestos para tratar de revertir la problemática laboral en este contexto y, con ello los potenciales efectos adversos en los empleados afectados por la misma.

Justifique su respuesta anterior. ¿A qué cree usted que se debe que el ayuntamiento tenga implementados escasos o abundantes sistemas participativos? *

¿Se debe a la propia naturaleza de la organización? ¿Es por decisión unilateral de los altos mandos? ¿O quizá, simplemente, se ajuste a las solicitudes realizadas (o no) del personal según sus necesidades?...

Propón otros sistemas participativos de los que carezca actualmente su organización, que le parezcan buenas herramientas en el ámbito laboral y, que cree útiles en el desempeño de su trabajo. *

A la primera cuestión, el 63,33% contestan que existen escasos sistemas participativos debido al atraso modelo estructural del organismo público que tiene gran influencia aplicando una política de

Recursos Humanos y Relaciones Laborales arcaica en el Ayuntamiento de Zaragoza en la que la dirección técnica, anteriormente expuesta, impide que se innove en la aplicación de herramientas que promuevan beneficios para la plantilla. Ya que, el tener una carga de trabajo elevada por las múltiples gestiones y trámites que solicita llevar a cabo la ciudadanía, implementar estas novedades en el ámbito laboral supone un alto riesgo en términos de tiempo y recursos económicos para la AP como organismo, mostrando considerable resistencia al cambio.

A este respecto, algunas de las respuestas son: *“Creo que depende en buena medida del servicio y de sus responsables”, “Es una institución en la que los cambios se van dando muy poco a poco, ciertamente inflexible”, “Debido a la índole tradicional del propio ayuntamiento”*.

Otra parte de la muestra ha llegado a la conclusión de que la reticencia existente a fin de considerar: promoción laboral, facilitar un feedback más periódico, aportar incentivos o beneficios a aquellos más comprometidos con el trabajo, o a instaurar reuniones de revisión semanal en el Ayuntamiento; como uno de los principales objetivos a abordar para pasar a un clima laboral más satisfactorio.

Así pues, el 16,66% comparten la idea de un encuestado de este grupo: *“Creo que se debe a que a los superiores o encargados no les interesa que esto se lleve a cabo con regularidad, porque habría mayor probabilidad de promoción interna por parte de los empleados públicos de escala básica. Al ser el volumen de funcionarios tan elevado, no conviene proponer estas medidas a sus ojos, ya que podríamos sustituirlos”*

Seguidamente, en el caso del alumno en prácticas, que supone el 3% de la muestra; queda claro que en su caso, al ser un estudiante en formación cuyo fin último de su trabajo en el ayuntamiento no es tanto promocionar, sino aprender acerca del funcionamiento del ayuntamiento como institución y de su forma de trabajo; este denota mayor presencia de estos sistemas participativos expresándolo de la siguiente manera: *“En mi situación entiendo que es más habitual percibir mayores recursos a mi disposición ya que me siento con más derecho a consultar dudas a mis superiores y pedir feedback a mis compañeros y superiores en cuanto a si estoy realizando ciertas tareas correctamente”*

Finalmente, el 16,66% tiene una opinión más neutral al respecto. Esta parte de la muestra, intuimos son aquellos que en la pregunta planteada *“Los sistemas participativos instaurados para los empleados del Ayuntamiento, son...”* la cual, aporta opciones de respuesta con valores 1-5, valores en sentido ascendente de puntuación; contestaron 4 o 3, *“suficientes”* ó *“regulares”* respectivamente.

A modo de ejemplo, extraemos una de ellas que desarrolla más su motivación en comparación con las demás respuestas: *“La existencia de sistemas participativos depende del área en el que se encuentre el personal del Ayuntamiento y, especialmente de la predisposición o criterio del coordinador a la hora de tomar decisiones. Es muy habitual que existan muchas diferencias entre áreas en el grado de participación de empleados porque no hay una normativa que establezca mecanismos de toma de decisiones. En mi caso, nuestra coordinadora tiene en cuenta las opiniones y necesidades del equipo a menudo”*. Otras son: *“Depende del personal a cargo y de su forma de*

trabajo”, “Depende de cómo de comprometido esté cada uno en su trabajo, percibirá más o menos feedback”.

En la última cuestión planteada, se pide a los encuestados que propongan soluciones a aplicar. Algunas de las más repetidas están relacionadas con la mejora de la comunicación, promoción profesional, mejor distribución de las tareas e incentivos u otros beneficios para reforzar el compromiso. A modo de ejemplo, extraemos algunas de ellas:

- *“Pautar una reunión semanal con todo o parte del equipo y/o consultas individuales para cada empleado; con el fin de hacer un seguimiento de las tareas pendientes y comprobar cuánto carga de trabajo ha abordado cada uno.”*
- *“Que las propias jefaturas y directivos conozcan la realidad del servicio, aporten mejor comunicación, así como el reparto de funciones.*
- *“Creo que muchos de mis compañeros que perciben escasez de estos recursos, estarían más cómodos si se produjera mayor distribución de tareas por equipos. Así se llevaría a cabo más rápido el trabajo. En otras palabras, la compartimentación de tareas, sería una buena opción”*
- *Proporcionar incentivos económicos u otros beneficios al personal que se involucra más en el día a día en su trabajo en el Ayuntamiento”*
- *“Incluir alternativas de promoción más accesibles en función de méritos y capacidad y, que la antigüedad a la hora de promocionar internamente, pase a un segundo plano”*

CONCLUSIÓN

Basándonos en todo lo expuesto, queda patente que la naturaleza de la AP y en concreto del Ayuntamiento de Zaragoza como organización, supone una de las principales causas por las que los sistemas participativos no se desarrollan con frecuencia en este sector de atención pública.

Hemos tratado en su contexto cada sección, explicado las incógnitas planteadas al respecto pudiendo comprobar de forma directa los efectos que la participación desencadena en los empleados del Ayuntamiento. Teniendo como resultado, la certeza de que efectivamente es posible instaurar un nivel de participación laboral más acorde con el modelo de dirección participativa, ya constituido en múltiples organizaciones; pero poniendo en valor la realidad actual de este organismo en su ámbito de trabajo.

Tal y como hemos obtenido en los datos del estudio estadístico orientado a una perspectiva socio-laboral; en definitiva, queda patente que es posible aplicar diferentes soluciones como aquellas propuestas por la muestra, expresando su predisposición/ iniciativa a actualizar el sistema de trabajo del que forman parte; con el fin de implementar la participación laboral de sus trabajadores, respetando a su vez el equilibrio jerárquico característico de esta institución.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Acuña; Nuñez; Radrigán (2017). *Un marco conceptual para el estudio de la participación*.
- ❖ Alberich (2018). *Tercer Sector: LA PARTICIPACIÓN EN ORG NO LUCRATIVAS*. Dykinson S.L. ProQuest Ebook Central.
- ❖ Allen (2015). *“Getting things done: the art of stress-free productivity”*. Editorial Penguin.
- ❖ Alonso; Clifton y Díaz (2015) *The impact of new public management on efficiency: An analysis of Madrid's hospitals*. Health Policy - Alcorze.
- ❖ Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
- ❖ Boix; Soriano (2021) *El acceso al empleo público en España: Estudio comparado y propuestas de mejora*. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- ❖ Boletín estadístico del personal al servicio de las Administraciones Públicas- Julio 2023.
- ❖ Boxall, P., y Macky, K. (2009). *Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream*. Human Resource Management Journal.
- ❖ Boxall, P., y Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*.
- ❖ Constitución Española.
- ❖ Instituto Nacional de Estadística.
- ❖ Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- ❖ Fayol (1916). *Administración Industrial y General*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1981.
- ❖ Fisher, R., y Ury, W. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- ❖ Fuentes (2024). Heraldo de Aragón.
- ❖ Hunsaker; Alessandra (2010). *El nuevo arte de gestionar equipos*. Grupo Planeta.
- ❖ Instrucción sobre gestión y control del calendario laboral, jornada, horarios, pausas, permisos, vacaciones, licencias y reducciones de jornada del personal empleado del Ayuntamiento de Zaragoza y de acreditación de la condición de empleada/o municipal y uso de herramientas municipales. AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA, OFICINA DE RECURSOS HUMANOS.
- ❖ Kernaghan (1994). "Facultamiento y Administración Pública: ¿un avance revolucionario o una tendencia pasajera?", en Canadian Public Administration, vol. 32, No 2.
- ❖ Kliksberg (1999). *Seis Tesis no convencionales sobre la participación*. Revista de Estudios Sociales.
- ❖ Lasierra (2019). *Notas sobre participación y flexibilidad en la relación laboral*.
- ❖ Ley 20/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público.
- ❖ Ley 40/2015, del Régimen Jurídico del Sector Público.
- ❖ Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.
- ❖ Ley 7/2007 de 12 de abril, Estatuto Básico del Empleado Público.

- ❖ Ley 9/2017, de 8 de noviembre sobre los contratos del sector público.
- ❖ Magone (2009). *Contemporary Spanish Politics*. Routledge.
- ❖ ORDEN HAP/633/2023, de 11 de mayo, por la que se da publicidad al Acuerdo de 28 de marzo de 2023, del Gobierno de Aragón, por el que se otorga la aprobación expresa y formal, ratificando, al II Acuerdo sobre condiciones de trabajo del personal funcionario que presta sus servicios en el ámbito sectorial de Administración General de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.
- ❖ Pacto de aplicación al personal funcionario del Ayuntamiento de Zaragoza.
- ❖ Perry, J. L., y Wise, L. R. (1990). *The motivational bases of public service*. Public Administration Review.
- ❖ Ramos Moragues (2022). *Incidencia de la reforma laboral en el empleo público*.
- ❖ Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril.
- ❖ Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo.
- ❖ Rodríguez; Iglesias (2021). *La dirección participativa en las empresas. Tendencias internacionales actuales*. COFIN Habana.
- ❖ Salas-Fumás, V., Sáenz-Royo, C., & Lozano-Rojo, Á. (2016). *Organisational structure and performance of consensus decisions through mutual influences: A computer simulation approach*. Decision Support Systems, 86, 61-72.
- ❖ Sanchez (2006). *Administración política en España: estructuras y actores*. Capítulo 3. Centro de investigaciones sociológicas (CIS).
- ❖ Sanchez; De Val (2019). *La reversión de la contratación pública en España*. UNIZAR. Zaguán.
- ❖ Sáenz-Royo, C., Salas-Fumás, V., & Lozano-Rojo, Á. (2022). *Authority and consensus in group decision making with fallible individuals*. Decision Support Systems, 153, 113670.
- ❖ Sáenz-Royo, C., y Lozano-Rojo, Á. (2023). *Authoritarianism versus participation in innovation decisions*. Technovation, 124, 102741.
- ❖ Urtzi (2021). *Análisis del efecto de la participación en gestión, beneficios y propiedad en el bienestar de las personas y en el rendimiento organizativo*. TESEO (acceso abierto).
- ❖ Weber (1922). *Economía y Sociedad*. Biblioteca virtual Universal.