

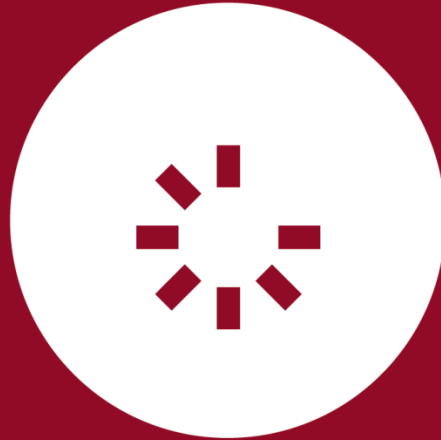
....

Presentación resultados Análisis organizativo

Concello de Sanxenxo
29 de novembro de 2016

ÍNDICE

1. Introducción.
2. Metodología de trabajo.
3. Resultados.
4. Plan de implementación do proxecto



1. Introducción

1. Introducción

No mes de xuño de 2016 EOSA Consultores inicia no Concello de Sanxenxo un proxecto de consultaría de diagnóstico organizativo da entidade local coa finalidade última de, poder contar cunha visión externa global da organización do persoal coa que conta o Concello que, permita acadar posibles propostas de melloras na optimización dos recursos humanos .

O proxecto desenvólvese en *dous programas* :

- 1. Análise organizativo de partida da entidade local: Elaboración de organigramas e fichas de descrición de postos.*
- 2. Elaboración dun informe organizativo por Áreas con propostas de mellora.*

O obxectivo último do proxecto é garantir un funcionamento óptimo de toda a organización municipal e de todos os seus servizos de acordo cos principios de racionalidade, coordinación, eficacia, calidade e economía do gasto que rexen nas administracións públicas.



2. Metodología

2. Metodoloxía.

A metodoloxía empregada para a consecución dos obxectivos do proxecto se estruturou en torno a dúas fases:





3. Metodoloxía. Fase I.

Fase I: Coñecemento Interno da Organización:

Actividade 1: Presentación do proxecto aos traballadores

O traballo comeza co lanzamento dun **Plan de comunicación** do proxecto, realizando dúas presentacións:

- 1 de xuño aos representantes sindicais
- 13 de xuño ao persoal da entidade local,

Nestas presentacións expuxose a metodoloxía, obxectivos e calendario do proxecto a desenvolver pola empresa de consultaría Estratexia e Organización S.A

Actividade 2: Recollida de Información

Información Xeral: relativa ao Concello e referida a súa estrutura organizativa actual, plantilla e inventario de postos. Estes datos foron facilitados polo departamento de persoal.



3. Metodoloxía. Fase I.

Fase I: Diagnóstico Interno da Organización:

Información Específica: referente a dimensión organizativa do Concello e as súas entidades dependentes. *Esta información obtívose grazas a participación de todo o persoal do concello por dúas vías diferentes:*

1. En primeiro lugar, entregouse ao persoal un *cuestionario estándar de recollida de información* destinado a ser cuberto polos ocupantes dos diferentes postos de traballo, e no que se incluían diferentes campos de datos relacionados co posto. Nos casos en que varias persoas desempeñan o mesmo posto de traballo a ficha foi cuberta por máis dun ocupante.

O equipo consultor recibiu mais de 50 cuestionarios.

2. A continuación, partindo da base da necesidade de acercarse ao persoal do concello para coñecer as particularidades desta entidade local fronte a outras, porque nunca unha estrutura organizativa é igual que outra, o equipo de consultores de EOSA realizou entrevistas persoais, de carácter voluntario e confidencial.



3. Metodoloxía. Fase I. Ejemplos.

Entrevistas realizadas

Nos meses de xullo e agosto, realizáronse *un total de 83 entrevistas*. A complexidade organizativa que presenta esta entidade local levou o equipo consultor a abordar un número de entrevistas superior o presentado inicialmente pola mercantil EOSA na súa oferta.

Este traballo de campo permitiu obter o equipo consultor un coñecemento mais profundo do Concello de Sanxenxo, xa que “unha organización esta composta por persoas e non existe unha persoa igual a outra” polo que, a metodoloxía de intervención empregada foi moi importante para coñecer e detectar a problemáticas ou debilidades organizativas que presenta o Concello de Sanxenxo.



3. Resultados

3.1 Resultados Fase I: Diagnóstico Interno da Organización



A primeira fase do proxecto **remata no mes de setembro de 2016** é permitiu obter a equipo de consultores de EOSA acadar os seguintes resultados:

1. Ter un coñecemento en profundidade da actual estrutura organizativa do Concello autónomo local.
2. Elaborar Organigramas actuais por unidades de traballo.
3. Elaborar un Diagnóstico organizativo da situación organizativa de partida global do Concello de Sanxenxo:



3. 1 Resultados fase 1:Características

Características de partida do concello de Sanxenxo

Para garantir a correcta prestación de seus servizos mediante xestión propia na actualidade o orzamento xeral do Concello de Sanxenxo componse de 5 entes separados: Entidade local Concello de Sanxenxo; Organismo autónomo Terra de Sanxenxo; Sociedade mercantil Nauta Sanxenxo, SL; Sociedade mercantil Empresa de vivenda e solo INSULA e Sociedade mercantil Turismo de Sanxenxo, SL

1. Concello de Sanxenxo: A totalidade de persoas prestando tarefas nos distintos servizos do Concello de Sanxenxo é de **107 persoas**, das cales: 53 é persoal funcionario; 15 persoal laboral fixo e 39 laborais indefinidos.

Como consecuencia do cumprimento da primeira medida do Plan de axuste do Concello do Sanxenxo a plantilla do persoal funcionario veuse reducida nos últimos anos debido a obriga de amortizar as prazas de funcionarios vacantes por xubilación dende o ano 2012.



3.1 Resultados fase 1:Características

Características de partida do Concello de Sanxenxo

2.Terra de Sanxenxo: A totalidade de traballadores prestando tarefas nos distintos servizos na entidade Terra de Sanxenxo é de **109**, dos cales: *1 é funcionario (Administrativo) e 2 son persoal laboral fixos (Psicólogo e Traballador social).*

Isto quere dicir que máis dun 90% do persoal da entidade local Terra de Sanxenxo encontrase nunha situación de contratación laboral marcada pola inestabilidade xa que, a maioría do persoal laboral indefinido non fixo, traballa para o Concello dende fai máis de 10 anos sen ter unha praza en propiedade.

3. Nauta Sanxenxo: é unha sociedade de carácter mercantil, con capital social 100% do Concello, que xestiona o porto deportivo de Sanxenxo con 18 traballadores.



3.1 Resultados fase 1:Características

Características de partida do concello de Sanxenxo

4.INSULA: Na actualidade carece de persoal propio, aínda que se ten algunha actividade polo que, unha traballadora de administración de NAUTA colabora no control e xustificación da contabilidade desta Sociedade supervisada polo Interventor do Concello.

5.TURISMO DE SANXENXO: Na actualidade esta sociedade tan só posúe *1 posto de traballo: Técnico de Turismo* xa que os restantes postos de traballo do Área de Turismo (2) están adscritos o organismo autónomo Terra de Sanxenxo.



3.1 Resultados fase 1: Datos do Concello

Plantilla global do Concello de Sanxenxo e entidades dependentes no ano 2016

A estrutura organizativa do Concello e das diferentes entidades dependentes, foi analizada polo equipo de consultores dende diferentes perspectivas (persoal estable, temporais, por grupos profesionais ,por unidades de traballo), podendo concluír :

ENTIDADE	NUMERO DE TRABALLADORES
CONCELLO DE SANXENXO	107
TERRA DE SANXENXO	109
NAUTA	18
TURISMO DE SANXENXO	1
TOTALES	235

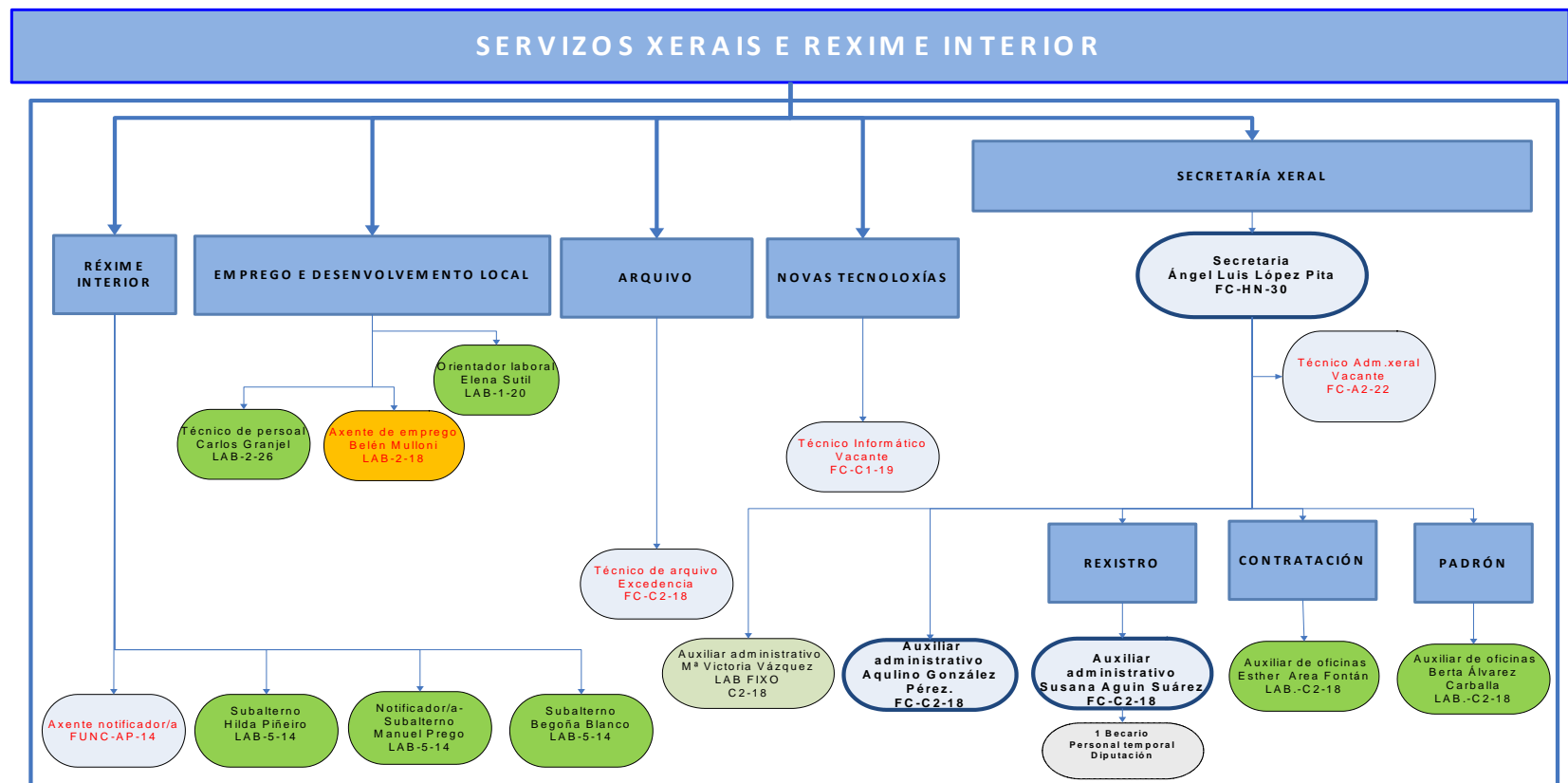
GRUPO	Nº TRABALLADORES
A1/1	13
A2/2	35
C1/3	36
C2/IV	58
AP/V	93
TOTAL	235

ENTIDADE	VINCULACIÓN		NUMERO DE TRABALLADORES
CONCELLO DE SANXENXO	PLANTILLA	107	226
	TEMPORALES	119	
TERRA DE SANXENXO	PLANTILLA	109	140
	TEMPORALES	31	
NAUTA	PLANTILLA	18	26
	TEMPORALES	8	
TURISMO DE SANXENXO	PLANTILLA	1	1



3.1 Resultados fase 1: Organigramas

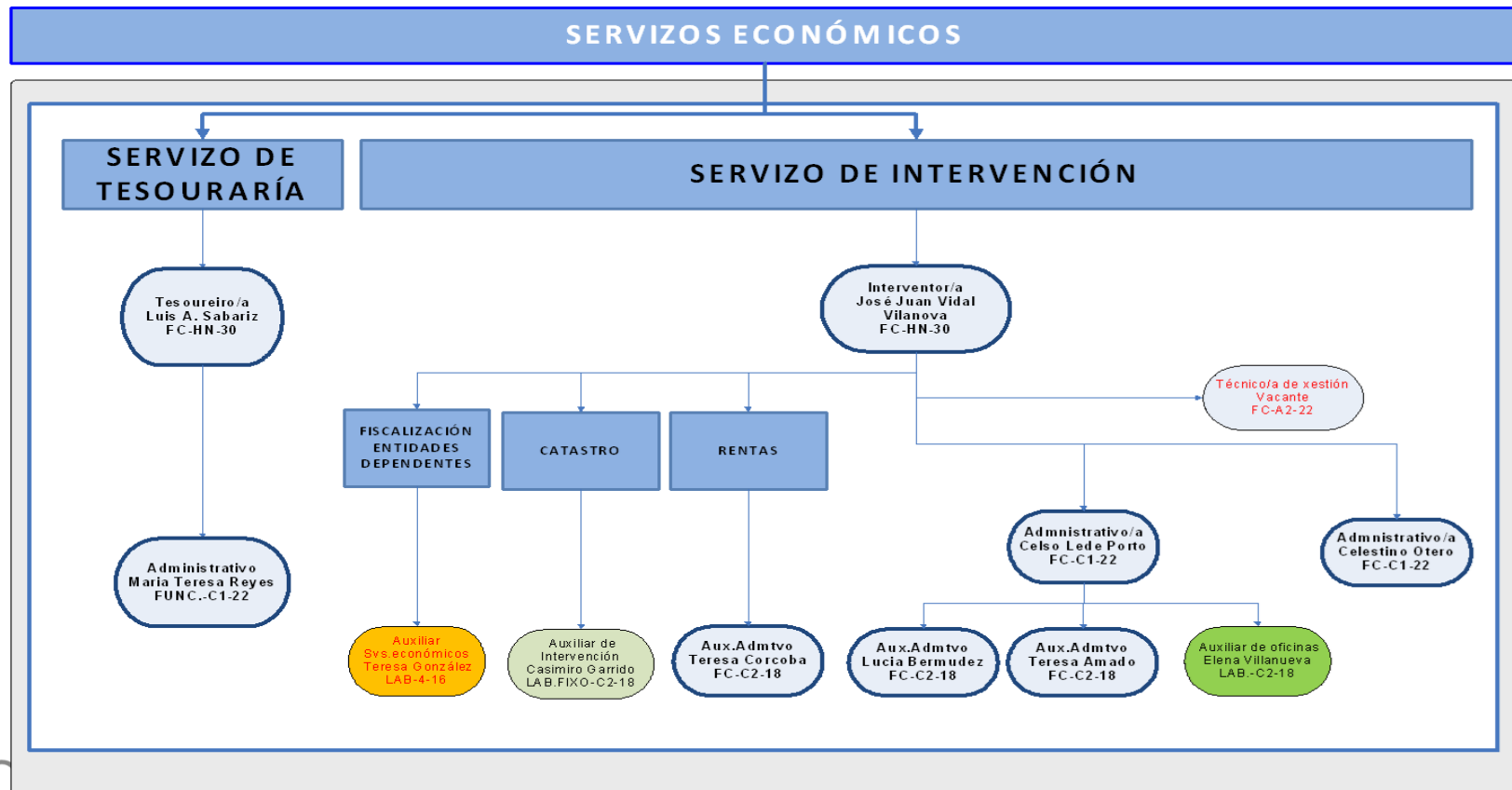
Modelo de organigrama do persoal adscrito aos Servizos Xerais:





3.1 Resultados fase 1: Organigramas

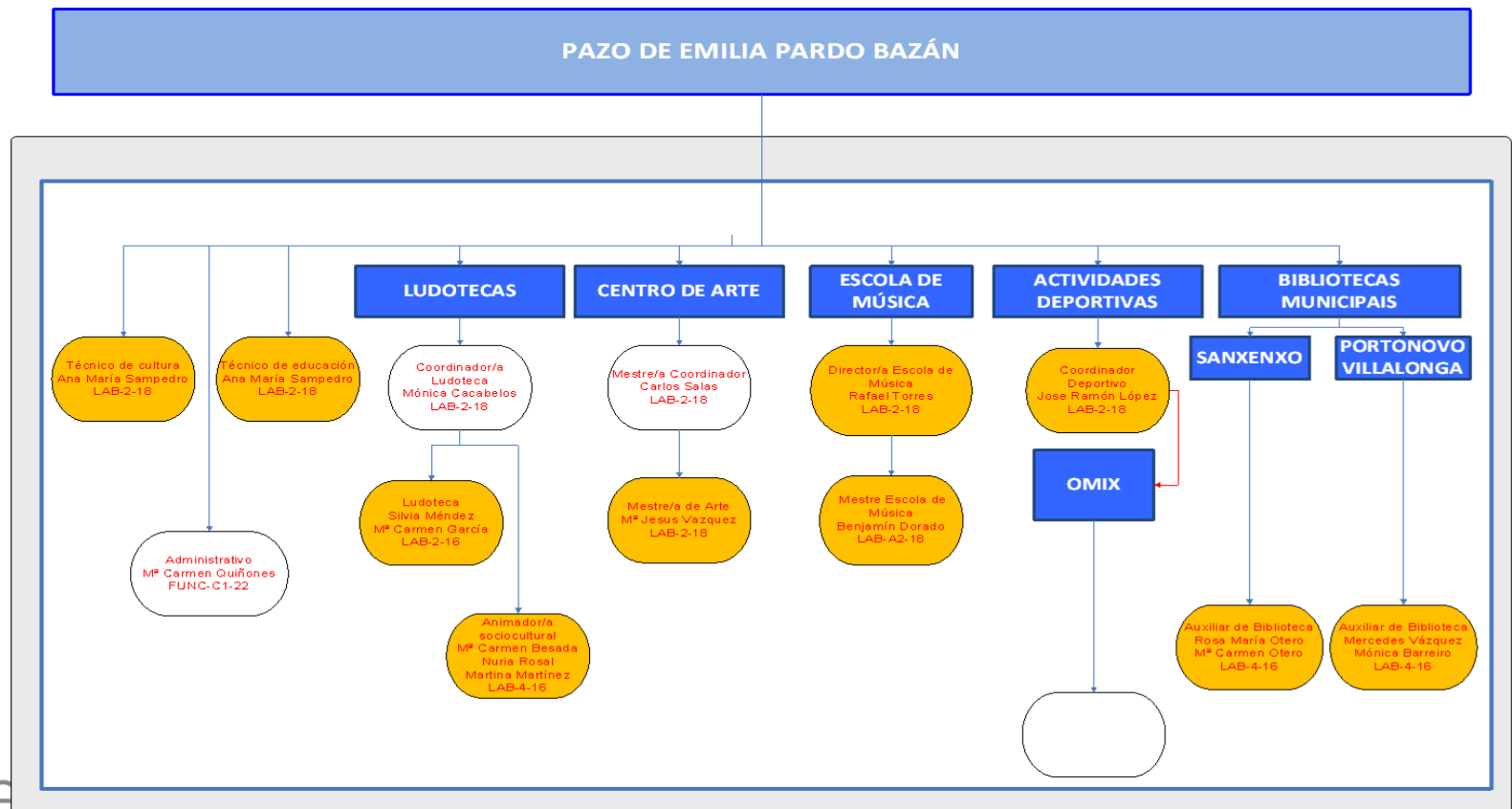
Modelo de organigrama do persoal adscrito aos Servizos económicos do Concello:





3.1 Resultados fase 1: Organigramas

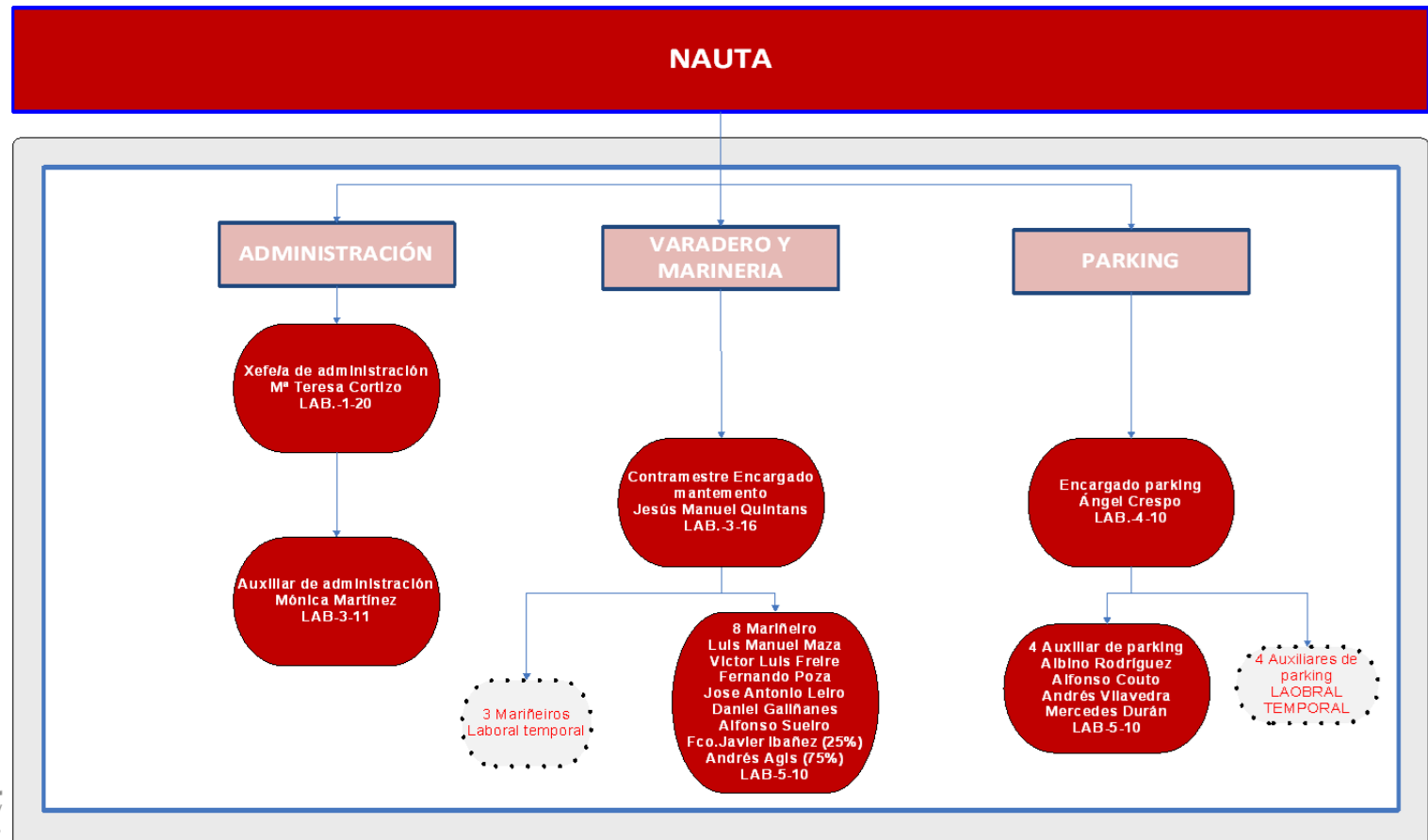
Modelo de organigrama do persoal adscrito ao Pazo de Emilia Pardo Bazán:





3.1 Resultados fase 1: Organigramas

Modelo de organigrama do persoal adscrito a NAUTA:



3.2 Resultados Fase II: Plan de mellora organizativa



Fase II: Elaboración dun Diagnóstico Organizativo



O obxectivo último desta Fase II foi proporcionar ao Concello de Sanxenxo dun diagnóstico de seus recursos humanos que se configurará como un instrumento eficaz para a optimización e racionalización da xestión dos recursos humanos existentes.



O deseño deste Diagnóstico organizativo dos recursos humanos pretende ser para o Concello un instrumento aberto e dinámico onde se recollen non só as medidas xa realizadas ata o momento, senon tamén aquelas propostas de mellora que poderían abordarse nun futuro sobre a base da aplicación do mesmo.

3.2 Resultados fase 2: Manual de descripción de postos



FICHA DE DESCRIPCIÓN DO POSTO DE TRABALLO					Concello de Sanxenxo	
DENOMINACIÓN DO POSTO DE TRABALLO: Auxiliar de atención cidadán (Telefonista)					ADSCRIPCIÓN	
					Régime interior	
Relación laboral:	Grupo	Sistema de provisión	Nº prazas	Nivel	Categoría profesional	
Persoal laboral	5	Concurso	1	14	Subalterno	
REQUISITOS DO POSTO						
Titulación esixida: Sen estudos			Especialidade: Non requirida			
Misión: Prestar tarefas propias do persoal subalterno, realizando tarefas de custodia e pequeno mantemento.						
Funcións principais:						
<ol style="list-style-type: none"> Velar pola correcta recepción, clasificación e derivación das chamadas recibidas no Concello dando parte a seu superior xerárquico de calquera incidencia. Facilitar aos usuarios información de carácter xeral. Realizar o contacto operativo entre os usuarios e os distintos servizos e centros do Concello. Controlar e manexar as utilidades do sistema telefónico sexa cal fora a técnica aplicable ás mesmas. Solicitude de citas para o grupo de goberno. Atender, orientar, apoiar e asesorar, en materia de súa competencia, aos cidadáns, que soliciten información ou documentación. Coordinar as iniciativas da cidadanía, vinculadas co exercicio da participación cidadá. Poñer a disposición da cidadanía os plans, programas, proxectos e contratos que executa no Concello, así como os procedementos administrativos e servizos que presta, a través de medios impresos e informáticos, entre outros. Recibir, tramitar e levar un rexistro automatizado das denuncias, queixas, reclamos, suxerencias e peticións dando traslado das mesmas ao departamento municipal ou organismo correspondente. Realizar calquera outra función, propia da súa categoría, que se considere necesaria para o correcto funcionamento do Concello. 						
FACTORES VALORACIÓN COMPLEMENTO ESPECÍFICO						
Dificultade técnica	Autonomía /Iniciativa	Dedicación	Responsabilidade	Penosidade	Perigosidade	Incompatibilidade
Outras condicións do posto:						
Descrito por:		Data descrición:	Programa orzamentario:	Substituído por:		
EOSA CONSULTORES organización, s.a.		SETEMBRO 2016				

FICHA DE DESCRIPCIÓN DO POSTO DE TRABALLO					Concello de Sanxenxo	
DENOMINACIÓN DO POSTO DE TRABALLO: Axente notificador/a					ADSCRIPCIÓN	
					Régime interior	
Relación laboral:	Grupo	Sistema de provisión	Nº prazas	Nivel	Categoría profesional	
Persoal laboral	AP	Concurso	1	14	Subalterno	
REQUISITOS DO POSTO						
Titulación esixida: Sen estudos			Especialidade: Non requirida			
Misión: Prestar tarefas propias do persoal subalterno, realizando tarefas de custodia e pequeno mantemento.						
Funcións principais:						
<ol style="list-style-type: none"> Atender ao público presencial, telefónicamente e telematicamente. Informar aos cidadáns sobre os trámites administrativos normalizados relativos ao seu área de traballo. Traslado de documentos e/ou correspondencia entre as distintas dependencias municipais e a outras Administracións ou centros. Cursar comunicacións e notificacións no ámbito municipal, dirixidas a persoas, centros e entidades tanto públicas como privadas e a particulares, practicando as notificacións na forma establecida legalmente. <ol style="list-style-type: none"> Fotocopiar, ensobrar e selar documentos. Coidado do perfecto estado do material e ferramentas empregadas na súa area de traballo. Realizar pequenas compras e xestións sinxelas en organismos ou institucións públicas ou privadas. Realizar calquera outra función, propia da súa categoría, que se considere necesaria para o correcto funcionamento do Concello. 						
FACTORES VALORACIÓN COMPLEMENTO ESPECÍFICO						
Dificultade técnica	Autonomía /Iniciativa	Dedicación	Responsabilidade	Penosidade	Perigosidade	Incompatibilidade
Outras condicións do posto:						
Descrito por:		Data descrición:	Programa orzamentario:	Substituído por:		
EOSA CONSULTORES		SETEMBRO 2016				

3.2. Medidas de mellora organizativa propostas.

Froito do estudo da situación organizativa actual do Concello de Sanxenxo, levado a cabo durante estes meses polo equipo de EOSA propónse adoptar un Plan de mellora non rupturista, senón evolutivo de cara a unha optimización e racionalización progresiva das estrutura administrativa municipal.

- ✓ **Creación de Áreas de xestión** : propónse a creación 9 grandes áreas de traballo integradas cada unha delas por distintas Unidades de xestión dun ámbito competencial concreto e, dentro de cada Unidade de xestión existen distintos postos de traballo. O conxunto de todas elas ofrece unha primeira visión aproximada do ámbito competencial do Concello de Sanxenxo.
- ✓ **Delimitación funcional das unidades administrativas**: descrición das competencias e funcións que, de maneira xeral, se vincularán con cada unidade administrativa das sinaladas previstas no organigrama. Con elo tratarase de delimitar, na medida do posible, o ámbito de actuación no que deberán desenvolverse os postos adscritos a estas Áreas.

3.2. Medidas de mellora organizativa propostas.

- ✔ **Descrición do contido funcional dos postos de traballo:** Froito da escoita da organización levada a cabo polo equipo consultor de EOSA púidose observar, por parte dos actuais ocupantes dos postos, a necesidade de abordar unha descrición funcional de cada posto de traballo xa que, en ocasións non se sabe ben cal é o contido funcional e os requisitos de acceso de moitos postos de traballo. Isto abordárase no *Manual de descrición de postos* elaborado polo equipo consultor no marco deste proxecto de colaboración co Concello de Sanxenxo.
- ✔ **Introducir as categorías profesionais nos postos de traballo:** Se observa polo equipo consultor a *necesidade de diferenciar entre categoría profesional e denominación do posto de traballo*, permitindo así asegurar unha adecuada correlación entre a denominación do posto e o seu contido funcional, responsabilidade, retribución e situación orgánica na estrutura da entidade.

3.2. Medidas de mellora organizativa propostas.



Criterios de clasificación dos postos singularizados e non singularizados: O Concello de Sanxenxo caracterízase por incorrer na singularización de postos que, a priori, teñen a mesma natureza e mesmo contido funcional, aínda que se adscriban a diferentes unidades operativas.

En concreto, como medida cualitativa adoptada no Plan de ordenación dos RRHH se propón polo equipo consultor que o criterio fundamental empregado para a determinación ou non do carácter singularizado dun posto de traballo, sexa a existencia de particularidades funcionais do posto na organización.



Denominacións dos postos de traballo: Na procura de dotar mais polivalencia evitando a singularización de postos, propónse unificar algunhas denominacións dos postos de traballo sempre que desenvolvan o mesmo contido dentro da mesma categoría.

3.2. Medidas de mellora organizativa propostas.



Introducir novas formas de provisión de postos: As esixencias legais derivadas da entrada en vigor da Lei 2/2015, do 29 de abril, de emprego público de Galicia (en adiante, LEPG) en relación coa provisión dos postos de traballo correspondentes a xefaturas de servizo ou equivalentes fai necesario que o Concello de Sanxenxo introduza na súa política de xestión de RRHH novas formas de provisión de postos.



Medidas de mobilidade: No Concello de Sanxenxo existen moitos departamento unipersoais e de carácter estanco, isto dificulta a tramitación dos asuntos en caso de baixas o vacacións do persoal adscrito a esas unidades. Dentro do proxecto de mellora abordado por EOSA, que ten como obxectivo garantir as necesidades da organización e asegurar que a súa estrutura se adecúe as actividades e servizos que presta, se propón implantar posibilidade de realizar mobilidades de efectivos en aqueles servizos onde debido as súas necesidades actuais e futuras sexa necesario.

3.2. Medidas de mellora organizativa propostas.

- ✔ **Impulsar mecanismos de carreira e Promoción interna:** É preciso acadar un maior grao de tecnificación e cualificación da entidade local pero, neste momento no que a contratación de persoal esta moi limitada legalmente deberíase aproveitar o valor dos recursos humanos cos que conta a entidade local. *É especialmente interesante no caso do Concello de Sanxenxo promover medidas de promoción interna na escala administrativa xa que na actualidade o concello tan só conta con 4 prazas de Administrativo fronte as case 20 de persoal auxiliar que ven realizando as mesma tarefas de apoio e tramitación de expedientes no distintos departamentos.*
- ✔ **Adscricións provisional de postos de traballo:** Na actualidade *por necesidades dos servizos e en casos de excepcionabilidade*, para o correcto funcionamento de determinadas unidades administrativas que carecen de posto de coordinación, en tanto a lei non permita a cobertura definitiva dos postos de traballo polo medios legais de obrigado cumprimento, poderíanse autorizar adscricións o atribucións temporais de funcións para que algúns traballadores desempeñen postos cun contido funcional distinto ao do seu

3.2. Medidas de mellora organizativa propostas.



Impulsar procesos de “workshops” internos

Creemos que a implantación de sesións de traballo conxuntas por Áreas o por competencias (piscina, praias, emerxencias, actividades, festas, axuda no fogar, limpeza, proxectos...) favorecería que os propios traballadores compartan cos seus superiores xerárquicos (Capataz, Xefe de servizo, concelleiro) a responsabilidade de definir e resolver os problemas detectados.



Procesos de consolidación de emprego e funcionarización Neste senso, a administración local deberá actualizar e impulsar, cando a lexislación o permita, estes procesos de funcionarización e consolidación



Impulsar os Sistemas de administración electrónica: Co fin de incrementar a eficacia e eficiencia do Concello e de optimizar o gasto público, mantendo ao mesmo tempo uns servizos públicos universais e de calidade o Concello de Sanxenxo debe impulsar os seus procesos electrónicos de traballo

3.2. Medidas de mellora organizativa propostas.

- ✔ **Criterios comúns de política retributiva:** No momento actual coa situación económica do Concello non podemos plantexar unha política retributiva que abrangue unha equiparación salarial total entre o persoal funcionario e o persoal laboral fixo pero, si se deberían incorporar criterios para establecer unha política retributiva máis global e con *criterios comúns onde os postos de igual responsabilidade e co mesmo contido funcional e de condicións de traballo perciban as mesmas retribucións.*
- ✔ **Fomento da formación profesional:** O Concello de Sanxenxo debe aproveitar o potencial dos seus empregados, isto conleva necesariamente a posta en marcha de procesos de cualificación e especialización do seu persoal que permitan dotar aos/ás traballadores/as da cualificación necesaria.
- ✔ **Postos de Segunda Actividade :** Eosa consultores incluiu no Manual de descripción de postos de traballo aqueles postos de traballo e as súas principais características, susceptibles de seren ocupados en situación de segunda actividade.



4. Plan de implementación do proxecto

4. Plan de implementación

Na procura de lograr unha equidade interna na organización do Concello, algunhas das disfuncións analizadas poderán ser obxecto de mellora a curto prazo e sen custe económico para a administración local e outras, mais ambiciosas poderán implantarse a medio prazo cando a situación do concello e a lexislación xeral de función pública o permitan.

En concreto, das propostas de mellora formuladas polo equipo consultor, *as medidas a implantar a curto prazo serían:*

1. Establecer Áreas de xestión por competencias.
2. Cambio de denominación dalgúns postos de traballo.
3. Deseño das categorías profesionais da estrutura do Concello.
4. Medidas de mobilidade.
5. Sistemas de provisión de postos.
6. Manual de descrición de postos.
7. Criterios claros e comúns de política retributiva.
8. Creación de postos de 2ª actividade.
9. Impulsar procesos de escoita interna (workshops)
10. Adscricións provisionais de postos de traballo.

ÁREAS DE ACTIVIDAD

+20 años de experiencia



Planificación
Estratégica



Programas Europeos



Promoción Económica,
Empleo y Emprendimiento



Innovación, Vigilancia y
Soluciones Tecnológicas



Modernización Organizativa,
Selección y RRHH



Internacionalización



Legal



Comunicación



Turismo e Industrias
Culturales y Creativas

www.eosa.com
eosa@eosa.com

Vigo / Madrid / Bogotá

 **eosa**
estrategia y
organización, s.a.