

Secció III. Altres disposicions i actes administratius

ADMINISTRACIÓ DE LA COMUNITAT AUTÒNOMA

CONSELLERIA D'ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

1051

Resolució de la consellera d'Administracions Públiques per la qual s'aprova el Pla de Qualitat dels Recursos Humans dels Serveis Generals de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears

Fets

1. La Direcció General de Funció Pública, Administracions Públiques i Qualitat dels Serveis és competent, entre d'altres àmbits, en planificació, direcció, coordinació i execució de la política general de personal; ordenació i gestió del personal al servei de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, excepte del personal docent i del personal estatutari al servei de la sanitat pública autonòmica; i la inspecció de qualitat, organització i serveis.

2. Entre les línies estratègiques que estableix el Pla Estratègic en Matèria de Funció Pública hi ha les relatives a l'avanç de la modernització i la professionalització del personal i a la millora de les condicions de treball.

3. En aquest context s'ha decidit elaborar el Pla de Qualitat dels Recursos Humans que dona resposta a la demanda de la ciutadania d'uns serveis que, cada vegada més, cobreixin les seves expectatives i que, per tant, siguin la materialització del compromís de les administracions amb la gestió de la qualitat, la qual cosa només es pot aconseguir amb la participació de tot el personal a càrrec seu, i, per tant, amb una política que condueixi a la màxima excel·lència en la seva gestió a través d'una sèrie de mecanismes, entre els quals ha de prevaler l'augment de la motivació, entre d'altres.

4. El Pla de Qualitat dels Recursos Humans recull la definició i el desenvolupament de les actuacions que condueixen a un increment de la motivació del personal a través de diverses estratègies basades en l'augment de la qualitat en la gestió de les persones de l'organització, amb el lideratge indiscutible del personal directiu, així com en l'assegurament de la gestió normalitzada de permisos, llicències i jornada laboral per tal de completar la visió més àmplia possible de la gestió dels recursos humans.

Fonaments de dret

1. Acord del Consell de Govern de 23 de desembre de 2011 (BOIB núm. 3, de 7 de gener de 2012) pel qual s'aproven les línies generals del Pla Estratègic en Matèria de Funció Pública que s'han de seguir per racionalitzar i professionalitzar l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears i per millorar les condicions de treball del seu personal.

2. Decret 12/2011, de 18 de juny, del president de les Illes Balears, pel qual s'estableixen les competències i l'estructura orgànica bàsica de les conselleries de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, modificat pel Decret 23/2011 i el Decret 6/2013.

3. Informe proposta del director general de Funció Pública, Administracions Públiques i Qualitat dels Serveis de dia 15 de gener de 2014.

Per tot això, dicta la següent

RESOLUCIÓ

1. Aprovar el Pla de Qualitat dels Recursos Humans dels Serveis Generals de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, el qual s'adjunta com a annex a aquesta Resolució.

2. Establir-ne l'àmbit d'aplicació en el personal laboral i el personal funcionari de serveis generals, que presta serveis en l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears i en els seus organismes autònoms, amb excepció del personal docent, del personal estatutari al servei de la sanitat pública autonòmica i del personal laboral de la resta d'ens que integren el sector públic autonòmic.

3. Encomanar a la Direcció General de Funció Pública, Administracions Públiques i Qualitat dels Serveis la direcció i la coordinació de l'execució de les línies d'acció indicades per tal d'assolir-ne els objectius, amb la col·laboració de la resta d'òrgans de l'Administració que consideri adients, a través de la Inspecció General de Qualitat, Organització i Serveis.

4. Publicar aquest Resolució en el Butlletí Oficial de les Illes Balears.



Marratxí, 16 de gener de 2014

La consellera d'Administracions Públiques
Maria Núria Riera Martos

ANNEX

Pla de Qualitat dels Recursos Humans

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ

1.1. Àmbit d'aplicació

2. OBJECTIUS

2.1. Sensibilització i capacitat del personal directiu

2.2. Augment de la motivació del personal

2.3. Gestió normalitzada de permisos, llicències i jornada laboral

3. LÍNIES D'ACCIÓ

3.1. Objectiu 1. Sensibilització i capacitat del personal directiu

Línia d'acció 1.1 Formació de directius en gestió de qualitat del personal

Línia d'acció 1.2 Seguiment de l'impacte i l'eficàcia de la formació

3.2. Objectiu 2. Augment de la motivació del personal

Línia d'acció 2.1 Reforçament dels equips de feina i de les relacions personals a través de la gestió per objectius

Línia d'acció 2.2 Millora de la comunicació interna

Línia d'acció 2.3 Protocolització de les tasques. Gestió per processos

Línia d'acció 2.4 Plans d'acollida per a tot tipus d'incorporacions

Línia d'acció 2.5 Foment dels suggeriments de millora dels empleats

Línia d'acció 2.6 Augment de la flexibilitat en l'adjudicació dels llocs base d'acord amb les necessitats personals i el perfil professional

Línia d'acció 2.7 Enquestes de clima laboral

Línia d'acció 2.8 Desenvolupament de la gestió per competències

3.3. Objectiu 3. Gestió normalitzada de permisos, llicències i jornada laboral

Línia d'acció 3.1 Establiment dels criteris d'interpretació de tots i cadascun dels supòsits que preveu la normativa

Línia d'acció 3.2 Accions de coordinació amb tots els habilitats de personal de les conselleries per a una aplicació homogènia de la normativa

Línia d'acció 3.3 Manteniment i millora de la gestió de permisos, llicències i jornada laboral al portal del personal

4. AGENTS CLAU I CONTROL DEL PLA

PLA DE QUALITAT DELS RECURSOS HUMANS

1. INTRODUCCIÓ

La ciutadania demana, cada vegada més, l'esforç de les administracions per satisfer les seves necessitats, el que anomenam qualitat dels serveis, i no és més que amb la participació dels recursos humans que les integren com es podrà assolir aquest fita. De fet, és una gestió de qualitat de les persones que conformen el seu capital humà la que ha d'aportar la clau en aquesta millora dels serveis que configura la raó de



ser de l'Administració pública.

Tots els estudis de qualitat han establert la importància destacada que el factor humà té per millorar els serveis, per implantar, en definitiva, sistemes de gestió de qualitat total. Són les persones que desenvolupen dia a dia la gestió pública, que apliquen les actuacions que materialitzen el servei públic, l'actiu més important de l'organització sense el qual aquesta no podria existir. I el protagonisme dels treballadors en la millora contínua que està en l'essència d'una gestió de qualitat passa per millorar-ne, en tot el que sigui possible, la motivació, el compromís amb la seva pròpia feina diària.

Una gestió dels recursos humans des del punt de vista de la qualitat ha de ser una de les bases estratègiques de qualsevol administració pública, ja que de l'actitud i dels coneixements de les persones en depèn un bon funcionament. Són les que fan funcionar els mitjans de l'organització i sense els recursos humans els millors i més moderns sistemes de treball són absolutament inoperants. Fins i tot podem afirmar que mitjans menys avançats poden donar excel·lents resultats de qualitat si són utilitzats per persones capaces i motivades.

Hem de tenir present que els models de gestió de qualitat, com poden ser el CAF o l'EFQM, els quals estableixen com hauria de ser una organització excel·lent, dediquen un apartat específic, que anomenen criteri, a les persones, així com a avaluar la consecució de resultats en relació amb les capacitats, la motivació, la satisfacció i el seu grau d'acompliment. És a dir, una organització que vol ser excel·lent, aconseguir un nivell màxim de qualitat, ha de recollir també una informació objectiva, uns resultats dels mesuraments de la satisfacció i la motivació de les persones que la conformen.

En concret, el model CAF exposa: "Les persones són l'organització. Són l'actiu més important de l'organització. La manera amb què els empleats interactuen els uns amb els altres i gestionen els recursos disponibles és el que, en última instància, decideix l'èxit d'una organització. El respecte, el diàleg, la responsabilització (empowerment) i un entorn segur i saludable són fonamentals per assegurar el compromís i la participació de les persones en el camí cap a l'excel·lència de l'organització."

Els mateixos models ja subratllen la importància del personal directiu en una aplicació correcta de la política de personal, de la gestió de les persones, aspecte que es desenvoluparà al llarg d'aquest Pla amb detall, i, en aquesta línia, els responsabilitza de tot una sèrie d'accions lligades a la millora de la gestió dels recursos humans d'acord amb l'estratègia i la planificació de l'organització; la identificació, el desenvolupament i l'aprofitament de les capacitats dels empleats tenint sempre en compte els objectius individuals i de l'organització, i la implicació del personal per mitjà del diàleg i la responsabilització.

Aquestes grans línies d'actuació es concreten en accions que anirem analitzant al llarg del Pla i que són escoltar l'opinió del personal, la gestió per competències, l'assegurament d'unes bones condicions de treball amb atenció especial a les condicions de salut i seguretat, la formació, el lideratge actiu, el suport i l'ajuda en les incorporacions, la promoció de la cultura de la comunicació i del treball en equip, l'establiment d'objectius consensuats, etcètera. Accions que van sempre encaminades a una gestió de qualitat dels recursos humans i, en concret, a un augment de la seva motivació.

Hem de tenir sempre molt present que aquest no és un tema exclusiu de les àrees de gestió de recursos humans, sinó que és una qüestió que en qualsevol organització ha de ser liderada des del seu primer nivell de gestió, tractada i gestionada en tots els departaments de l'organització amb la coordinació de l'àrea de funció pública.

I al mateix temps, no és un indicador més, sinó que, en una proporció molt elevada, la falta de motivació del personal, com a part negativa del que estam tractant, és símptoma de deficiències en les relacions laborals i en el clima laboral, de falta de flexibilitat, de problemes socials, etcètera. En definitiva, és un fenomen en el qual actuen múltiples factors i de gran complexitat al qual no ens podem enfrontar només amb un tractament únic, sinó que és fonamental operar en el propi ambient de cada centre de treball, en la cultura de l'organització, propiciant una actitud adequada del treballador.

Tots els estudis que redonden en la necessitat d'augmentar la motivació laboral confirmen que, si una organització gestiona bé els recursos humans, aconsegueix un bon clima laboral, és molt probable que tenguí uns nivells baixos de manca de productivitat laboral. Per tant, la qualitat en la gestió dels recursos humans, de la qual hem parlat des del principi d'aquesta introducció, té un lligam absolut amb l'objectiu de l'augment de la motivació del personal. Els plans que es puguin dissenyar han d'incloure, principalment, mesures encaminades a les millores en la gestió dels recursos humans amb actuacions en els àmbits del repartiment eficient de la càrrega de treball, la flexibilitat d'horaris, la millora de la comunicació i la conciliació de la vida laboral i familiar.

En conseqüència, es dedueix que s'han de dur a terme accions tendents a una major promoció de la humanització de les tasques, a la consecució del compromís, a través d'una política adequada de motivació liderada pel personal directiu de l'organització.

I és dins aquest context que la Conselleria d'Administracions Públiques, a través de la Direcció General de Funció Pública, Administracions Públiques i Qualitat dels Serveis i, en concret, de la Inspecció General de Qualitat, Organització i Serveis, ha considerat necessari elaborar un pla de qualitat en la gestió dels recursos humans que englobi totes aquestes perspectives d'actuació i les concreti en una sèrie d'objectius globals i les seves línies d'acció específiques, per poder materialitzar la situació laboral més adequada per als empleats públics dels serveis generals de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears i així, consegüentment, augmentar la pròpia qualitat dels serveis.



1.1 Àmbit d'aplicació

Aquest Pla afectarà el personal laboral i el personal funcionari de serveis generals, que presta serveis en l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears i en els seus organismes autònoms, amb excepció del personal docent, del personal estatutari al servei de la sanitat pública autonòmica i del personal laboral de la resta d'ens que integren el sector públic autonòmic.

2. OBJECTIUS

2.1 Sensibilització i capacitat del personal directiu

El personal directiu, entès en aquest Pla com el responsable d'un grup de persones amb unes funcions agrupades i connectades en una unitat administrativa, són els líders de la nostra organització com a responsables de la gestió administrativa i com a pont entre els alts càrrecs, l'àmbit polític, i l'estructura de personal de l'organisme. Per tant, desenvolupen un paper absolutament determinant i primordial, com ja hem assenyalat, en la gestió de les persones, en la creació del clima laboral, per tal d'assolir l'objectiu últim de consolidació d'una organització de qualitat.

Els són els responsables de la motivació del personal que dirigeixen a través dels equips de feina, dels quals han de ser líders i models per seguir. El seu paper en una administració moderna i orientada a la millora del servei públic és clau perquè han de ser els que incentivin el personal a fer feina de manera motivada per un objectiu comú. En l'estratègia general dibuixada pels líders polítics, el personal directiu ha d'establir les metes i fer que el seu equip de feina treballi per assolir-les, generant un ambient favorable i desenvolupant les actuacions que permetin aconseguir un augment de la motivació del personal.

I per poder exercir aquest paper és evident que l'organització li ha de proporcionar una formació específica que el capaciti i faci possible el desenvolupament de les seves aptituds per poder liderar l'organització i, en definitiva, les persones que la integren, a través d'una gestió d'aquestes persones des de la perspectiva de la qualitat. Ells han de tenir les habilitats gerencials o directives per influir en els grups de treball perquè facin feina motivats en l'assoliment de les metes i els objectius.

2.2 Augment de la motivació del personal

Com ja s'ha comentat en la introducció d'aquest Pla, és aquesta la clau d'una política de qualitat en la gestió dels recursos humans, ja que és el factor que condicionarà el seu compromís amb l'organització, amb la seva feina diària. Millorar la gestió del personal a través d'accions que redundin en un major benestar laboral i, per tant, en una major satisfacció, augmentarà la qualitat de l'organització mateixa.

Tots els estudis conclouen que el que més pot contribuir a un augment de la motivació del personal és l'anàlisi en profunditat del clima laboral, l'increment del grau de compromís de les persones de l'organització a través d'un sistema de gestió per objectius i per competències, la detecció de les principals causes que estan generant descontent en les persones i fer feina per mitigar-les, entre d'altres qüestions. Accions que, en definitiva, suposen una gestió de qualitat del personal.

La falta de motivació no deixa de ser, en molts de casos, i tal com ja hem assenyalat, un símptoma d'una mala qualitat de vida laboral que ha de ser detectat, analitzat i pal·liat. D'aquesta manera, el foment del compromís, la formació i el paper dels comandaments intermedis o personal directiu de l'organització, en opinió dels experts en la matèria, són les línies d'actuació més eficaces en la lluita per l'augment de la motivació.

Anant més al detall, tractar els empleats com a persones amb una vida privada pròpia al marge de la seva feina i tenint en compte la seva dimensió personal i familiar, analitzar i identificar les tasques dels llocs de feina amb relació a les competències necessàries i adients per desenvolupar-les, fer més interessant la feina marcant objectius mesurables i anant rodant en les tasques més monòtones, augmentar la participació i la col·laboració dels empleats en el projecte comú de l'organització i, en concret, de la seva unitat: totes aquestes, entre d'altres que veurem, són tècniques que contribueixen a augmentar la qualitat en la gestió de les persones de l'organització; la seva aplicació afecta el nivell d'implicació del treballador, ja que totes estan encaminades a augmentar-ne la motivació.

I és per això que aquest Pla incidirà especialment en les línies d'acció que s'han de desenvolupar per tal d'assolir la consecució d'aquest objectiu prioritari, de nou impuls i enfocament, que ens permetrà focalitzar els esforços al més gran i més important recurs de què disposa una organització, les persones.

2.3 Gestió normalitzada de permisos, llicències i jornada laboral

No podríem obtenir una autèntica gestió de qualitat de les persones de la nostra organització sense aconseguir aquest darrer objectiu lligat a les seves condicions laborals més destacades i de tracte més quotidià. És la part més tècnica d'aquest Pla, la més lligada a la gestió general i tradicional del nostre personal, però sens dubte és necessària per tal d'abastar la visió més àmplia possible de la gestió dels recursos humans i, per tant, impregnar-la completament de qualitat.



L'objectiu concret que es planteja en aquest Pla és la consecució d'una interpretació clara i concisa de tots els supòsits que es preveuen, amb la qual no hi hagi pràcticament la possibilitat de l'existència de dubtes, així com la comprovació efectiva d'una aplicació homogènia a tots els centres de treball. La justificació no només té a veure amb la ineludible i indiscutible necessitat d'un control exacte i precís dels supòsits establerts, sinó també amb l'abolició de qualsevol greuge comparatiu que es pugui donar entre el personal i que, sens dubte, pot representar l'existència d'un mal clima laboral.

3. LÍNIES D'ACCIÓ PER AL DESENVOLUPAMENT DELS OBJECTIUS

Objectiu 1. Sensibilització i capacitat del personal directiu

Línia d'acció 1.1 Formació de directius en gestió de qualitat del personal

Els comandaments o personal directiu a càrrec de grups de treball han de ser objecte d'una formació específica que els doti de les eines necessàries per gestionar amb qualitat el seu personal, és a dir, per desenvolupar i aplicar aquest Pla. Aquest grup de personal és d'importància vital, perquè són els que realment estan en contacte amb els treballadors i, per tant, els responsables que les mesures que plantejam d'augment de motivació i de compromís amb l'organització realment es duguin a terme i siguin efectives.

És per això que s'ha de treballar amb ells en diversos àmbits com poden ser, entre d'altres, i d'acord, com hem indicat, amb l'objectiu següent d'augment de motivació del personal:

- El reforçament dels equips de feina i de les relacions personals a través de la gestió per objectius, que es tractarà en la línia d'acció 2.1.
- La generació d'un clima laboral favorable al desenvolupament de la feina a través del treball en equip.
- La creació d'un entorn de diàleg i de coneixement efectiu de les circumstàncies particulars del personal al seu càrrec.
- L'efectivitat de la comunicació global de l'organització a tots els nivells (línia d'acció 2.2).
- La gestió a través de les competències (línia d'acció 2.8).
- Qualsevol altre factor relacionat amb la gestió de qualitat del personal i l'augment de la seva motivació.

En definitiva, han de rebre una formació específica en gestió de persones i d'equips, en lideratge, que els permeti obtenir la capacitat necessària per exercir realment el paper que els correspon en la gestió de qualitat de les persones al seu càrrec. I els continguts exposats estructurarien els mòduls formatius dins l'àrea d'habilitats directives del Pla de Formació Contínua gestionat per l'Escola Balear d'Administració Pública (EBAP).

Per tant, aquests cursos seran necessaris per a l'aplicació d'aquest Pla i es concretaran en el Pla formatiu corresponent.

Entès, en l'àmbit d'aquest Pla, tal com ja hem fixat en la descripció de l'objectiu 1, el concepte de personal directiu com el responsable d'un grup de persones amb unes funcions agrupades i connectades en una unitat administrativa, la formació que acabam de concretar en aquesta línia d'acció 1.1 anirà adreçada, en un primer moment i per qüestions d'eficàcia, al personal amb nivell 26 o superior, si bé després s'ha de fer extensiva a qualsevol persona compresa en la definició exposada, és a dir, responsable d'un equip de treball.

Línia d'acció 1.2 Seguiment de l'impacte i l'eficàcia de la formació

Per tal de poder conèixer l'eficàcia de la línia d'acció anterior i, en definitiva, de la sensibilització i la capacitat proporcionades al personal directiu perquè liderin la gestió de qualitat del nostre personal, hem de desenvolupar una sèrie d'actuacions que ens permetin comprovar que la formació ha contribuït a desenvolupar les competències que ha de tenir el personal directiu per assolir aquest objectiu i, a la vegada, millorar l'acompliment de les seves funcions.

Entre aquestes actuacions no només haurem d'incloure el disseny de les avaluacions corresponents, sinó també dels reciclatges necessaris per millorar el mateix Pla de formació i adaptar-lo a l'evolució de l'organització i de les necessitats que es vagin generant.

En un primer moment, són les enquestes adreçades al personal format les que proporcionaran la informació crítica necessària sobre la formació que han rebut, però serà amb l'avaluació de l'actuació d'aquest personal en el seu paper directiu quan es podrà comprovar l'eficàcia real del Pla, la qual permetrà revisar-ne els continguts, actualitzar i adaptar les necessitats detectades i dissenyar les accions formatives que es considerin adients perquè els ja capacitats a través del Pla esmentat puguin, periòdicament, renovar aquesta capacitat a través dels reciclatges successius.

Aquesta tasca s'haurà d'anar concretant a mesura que es desenvolupi el disseny de les avaluacions de manera conjunta entre les unitats responsables de formació, funció pública i qualitat dels serveis, tal com veurem en l'apartat d'agents clau per desenvolupar les accions identificades en aquest Pla.

Objectiu 2. Augment de la motivació del personal



Totes les línies d'acció que s'exposen a continuació i en què es concreta aquest objectiu tindran un desenvolupament posterior i una ampliació a través de documents explicatius que s'aniran publicant i divulgant una vegada aprovat el Pla de Qualitat dels Recursos Humans. A més, moltes de les línies definides formaran part dels continguts de les accions formatives que estructuraran la línia d'acció 1.1 relativa a la capacitat i la sensibilització del personal directiu per aplicar i desenvolupar aquest Pla, tal com ja s'ha esmentat en l'apartat corresponent.

Línia d'acció 2.1 Reforçament dels equips de feina i de les relacions personals a través de la gestió per objectius

La millora de la implicació dels empleats amb l'organització es pot aconseguir a través del plantejament de les tasques que han de desenvolupar des de l'enfocament dels objectius que s'han d'assolir, la qual cosa fa que els treballadors siguin conscients de la seva rellevància dins l'estructura organitzativa i dona un sentit més ampli d'utilitat a la seva activitat diària. Comprenent la importància del treball en el desenvolupament global del seu departament, principalment, cada persona veu augmentat el lligam amb la unitat i es reforça el sentiment d'equip, la consciència que cadascú juga un paper que, al mateix temps, està connectat amb el dels companys.

El paper del personal directiu és clau en el fixament d'objectius i de gestió a través d'aquests objectius, ja que és el responsable del treball del seu equip i de desenvolupar els vincles del personal amb la seva feina i amb la resta del grup, per la qual cosa haurà de ser format i sensibilitzat específicament en aquest àmbit, com d'altres que anirem desenvolupant, a través d'un programa específic que hem fixat en la línia d'acció 1.1. El fet que determini a cada treballador quins són els seus objectius individuals dins l'estratègia col·lectiva de la unitat, dels objectius generals de l'equip, així com el que ha de fer per assolir-los i en quin termini, redueix la falta de motivació i, consegüentment, augmenta la productivitat.

I el personal directiu ha de conèixer clarament quina és l'estratègia de l'organització, quins són els objectius més amplis, les línies d'actuació que s'han de dur a terme, l'orientació de l'equip de Govern, per tal de, com a treballadors que són, poder gaudir de la motivació suficient i necessària per liderar els projectes que han de coordinar i proporcionar els objectius més específics i concrets que han de transmetre al seu equip.

Tot això comporta un sistema de gestió que es pot desenvolupar de molt diverses maneres, però que, en definitiva, suposarà la implantació d'un sistema que permeti mesurar l'efectivitat de l'organització segons el grau d'apropament o de consecució d'objectius. Per tant, els objectius s'hauran de definir d'una manera concreta i mesurable, amb una temporalització no només anual sinó, dins cada unitat de feina, fins i tot mensual o setmanal, i amb un seguiment molt continuat des de la primera línia de direcció fins al darrer membre de l'organització, sempre amb la visió clara de la utilitat que proporciona el plantejament de metes i de fites que s'han d'assolir.

Línia d'acció 2.2 Millora de la comunicació interna

En relació amb la línia anterior, hem de tenir molt en compte que un dels grans problemes que es detecten en qualsevol organització i, especialment, en l'Administració pública, és la falta de protocol·lització de la comunicació, tant en sentit vertical com en horitzontal. I en aquest cas, tenint en compte el tema que estem tractant, ens interessa centrar-nos en la interna. La planificació en aquest àmbit dificulta que es produeixin errades comunicatives que, tal com passa en l'actualitat, es poden produir en tots els nivells.

Tot el personal ha de tenir una manera sistemàtica de comunicar-se amb els superiors, els companys i els subordinats, si s'escau. Allò ideal és que aquest sistema sigui únic per a tota l'organització, però, sobretot, efectiu, sense obstacles i sense interferències que interrompin la transmissió de la informació i/o del missatge. Això es converteix en una evidència en l'àmbit de la gestió per objectius, els quals s'han de comunicar de la manera més clara, concisa i efectiva possible.

Línia d'acció 2.3 Protocol·lització de les tasques. Gestió per processos

Totes les tasques que fan els membres dels equips de treball en l'exercici de les seves funcions, de les unitats de gestió, poden i han de ser protocol·litzades per tal de minvar la repercussió de la mobilitat i de la possible absència temporal de personal, i per permetre la rotació en les tasques de més pressió o monòtones.

Tot allò que feim, cada activitat que desenvolupam, es materialitza a través d'una sèrie de passes que condueixen al resultat final. Si documentam aquest procés facilitarem que els membres de l'equip puguin assumir d'una manera més fàcil i eficient la feina quan es produeix l'absència d'algú, ja sigui per absència o incapacitat temporal, per la mobilitat del personal a través dels diferents sistemes de promoció, o per possibilitar que les tasques que comporten més càrrega mental per la seva dificultat i, especialment, per la repercussió emocional que poden comportar a causa del caràcter repetitiu o l'afrontament de situacions d'estrès, les puguin exercir d'una manera rotatòria entre els companys que les puguin assumir funcionalment.

En definitiva, estam parlant de gestió per processos, de la gestió de l'organització amb l'enfocament posat en les tasques que desenvolupa a través de les transformacions d'elements d'entrada en elements de sortida que tindran un valor afegit, però redundant en la utilitat que suposa per fomentar-ne la implantació definitiva en tots els àmbits i a tots els nivells.

Línia d'acció 2.4 Plans d'acollida per a tot tipus d'incorporacions



La incorporació d'un treballador a una organització, sigui de resultes d'un procés selectiu, de promoció, d'una incapacitat temporal, o d'altres situacions similars, comporta una situació d'intranquil·litat per a la persona afectada, però també una alteració del funcionament de l'equip al qual s'ha d'incorporar i de l'organització mateixa, alteració que s'ha de convertir en un fet positiu i no de repercussió negativa.

Qualsevol organització ha de tenir protocol·litzat aquest acte d'acollida per garantir que cadascun dels seus treballadors incorporats, o que canvien de lloc de feina o assumeixen noves tasques, rebin tota la informació i la formació necessàries per desenvolupar la seva feina de la manera més adient. Si l'acollida està planificada adequadament i organitzada demostrarà que l'organització aposta des de l'inici per una relació de qualitat amb el seu personal. Hem de tenir en compte que el procés d'incorporació ha de tenir com a objectius que el personal estigui integrat en el seu lloc de feina al més aviat possible amb un rendiment òptim, que les noves incorporacions adquireixin el coneixement més ampli possible de l'organització i del funcionament de l'entitat i que, a més a més, aquest personal s'impliqui des del principi en un projecte comú amb l'aportació dels seus coneixements, la seva experiència i les seves habilitats, la qual cosa serà productiva per a l'organització, però també per al desenvolupament personal i professional del treballador.

Per tant, aquest Pla d'acollida haurà d'incloure aspectes com ara la benvinguda al treballador, el context en què s'inclou l'organització, el seu funcionament bàsic i l'estructura, la distribució física, la regulació dels seus drets i deures, la política de prevenció de riscos laborals i les mesures concretes que el puguin afectar, així com tota la resta de factors que puguin contribuir a una incorporació millor.

En el cas del personal que s'incorpora des d'una incapacitat temporal, s'han de tenir molt en compte els factors que en dificulten la reintegració, que no només poden estar derivats de les seqüeles físiques del problema que ha patit i que poden comportar una adaptació de les funcions o característiques del seu lloc de feina a través del Servei de Prevenció de Riscos Laborals, sinó d'una situació psicològica molt complexa que ve derivada de la pèrdua d'hàbit o de la rutina laboral, situació que comporta una necessitat d'adaptació tant a la incorporació mateixa al ritme diari de feina com al context laboral. Trobam una situació similar en el cas del permís per maternitat o d'altres permisos de duració llarga. També han de ser els caps de les unitats o el personal directiu responsable els que han de dirigir aquesta reincorporació tenint en compte els factors més personals i les estratègies d'acció més adients per a cada cas, habilitats que hauran de ser treballades en el pla de formació específic del qual es parla en la línia d'acció 1.1.

La incorporació del personal amb algun tipus de discapacitat haurà de tractar-se d'una manera especial tenint en compte les seves peculiaritats i, per tant, les necessitats específiques implícites que hi pot haver.

Línia d'acció 2.5 Foment dels suggeriments de millora dels empleats

És molt important recaptar l'opinió dels treballadors amb relació a aquest tema. Fer feina directament amb la plantilla, escoltar la seva manera de veure aquesta qüestió, analitzar el que pensen, ajudarà a esbrinar millor els problemes diaris i les causes que se'ns escapen del nostre pensament inicial, així com de les situacions potencialment conflictives que es poden produir, i implementar vies de solució complementàries de les ja plantejades. Hem de tenir sempre present que la falta de motivació és un problema que afecta la gestió de les persones, i són elles les que han de tenir un protagonisme indiscutible en l'aportació de solucions.

Per tant, s'habilitarà un canal específic per poder rebre aquestes opinions i tractar-les d'una manera sistemàtica, perquè l'estratègia s'ha de dur fins al darrer treballador, ells n'han de ser partícips. També aquesta acció d'escoltar el personal és una manera de reforçar el seu compromís amb els objectius de l'equip.

Línia d'acció 2.6 Augment de la flexibilitat en l'adjudicació dels llocs base d'acord amb les necessitats personals i el perfil professional

Sempre que sigui possible, i d'acord amb les necessitats de les diferents unitats i serveis que conformen les conselleries, quan de resultes d'un procés selectiu o d'una provisió de llocs de treball, s'adjudiquin llocs base de la relació de llocs de treball al personal afectat, s'ha d'intentar trobar la manera d'atendre les seves circumstàncies personals i, en especial, el seu perfil formatiu i professional, a través d'una major flexibilitat a l'hora d'ubicar-los en les diferents dependències físiques o centres de treball i serveis.

Amb la fixació i el consens d'un protocol d'actuació concret i efectiu, ja es pot actuar a curt termini en aquesta acció, que suposa un augment clar de motivació del personal i de compromís amb l'organització que atén les seves necessitats personals i els seus perfils professionals, i n'augmenta al mateix temps l'efectivitat.

Línia d'acció 2.7 Enquestes de clima laboral

La millora del clima laboral no es pot afrontar sense detectar les errades que es produeixen a través de les enquestes de clima laboral al personal de l'organització, una que ens facilita conèixer d'una manera efectiva les expectatives de treball i opinions que conformen la imatge que els treballadors tenen de la seva organització. Per tant, ens permetran identificar fortaleces i oportunitats de millora que serviran com a punt de partida per dissenyar accions que ens duguin a optimitzar l'efectivitat organitzacional, el grau de fidelització i la motivació dels treballadors.

De manera general, podem dir que els qüestionaris de clima laboral estan formats pels tres tipus de preguntes següents:



- a) Preguntes demogràfiques i de segmentació que ens permetran obtenir informació de l'enquestat anònim i que farem servir per enriquir l'anàlisi dels resultats.
- b) Preguntes de clima laboral que ens permetran valorar els factors determinants de la motivació, la part més crítica de l'enquesta.
- c) Preguntes obertes amb les quals podrem adquirir un coneixement més qualitatiu del clima laboral i que ens ajudaran a modular els resultats obtinguts, si es considera adient, amb altres tipus de qüestionaris.

En definitiva, amb aquesta eina obtindrem l'opinió dels nostres empleats de moltes de les qüestions que es plantegen al llarg d'aquest Pla, com poden ser les relatives a la comunicació, a les necessitats i motivació que tenen, els objectius i rols que han d'exercir, la integració i la col·laboració en l'equip de treball i l'organització en general, el lideratge, la gestió de la innovació i el canvi, les condicions de treball, la gestió del capital humà per part de la direcció, la gestió de la qualitat dels serveis, la satisfacció laboral i, fins i tot, una autoavaluació com a treballadors.

Línia d'acció 2.8 Desenvolupament de la gestió per competències

Considerant evident que la base que sosté l'Administració són les persones, els empleats públics, ens hem de replantejar com n'ha de ser la gestió. La clau és identificar i desenvolupar no només els seus coneixements, sinó també les seves capacitats i habilitats, que són les que realment incideixen en la consecució dels objectius.

Si bé el concepte de competència té infinitat d'accepcions, el podem definir com el conjunt de coneixements, habilitats, actituds i interessos que diferencien unes persones d'unes altres i que, en definitiva, les fan més eficaces i adequades o no per desenvolupar unes funcions, per ocupar un lloc de treball. Per tant, com a elements components de la competència tenim el saber, és a dir, els coneixements que exigeix un treball específic; el saber fer, que no és més que l'aplicació d'aquests coneixements als problemes concrets que es presenten en el desenvolupament de la feina, les habilitats i destreses; el saber estar, entès com la capacitat per adaptar-se a la cultura i a les normes específiques de l'Administració, en el nostre cas; el voler fer, la motivació per dur a terme aquest comportament; i l'afegit com a element d'entorn del poder fer, disposar dels mitjans i recursos adequats que exigeix l'activitat, del suport de l'organització.

D'una manera molt breu, és evident que si volem gestionar les persones de la nostra organització des d'aquesta perspectiva, des de la gestió per competències, hem d'adoptar un nou model basat en la premissa que cada lloc de feina té unes característiques pròpies i que ha de ser ocupat per treballadors que tinguin un determinat perfil de competències. I aquest model s'ha de desenvolupar a través d'una sèrie d'etapes molt clarament definides i que es poden resumir de la manera següent:

a) La sensibilització dels alts càrrecs i el personal directiu de l'organització, per tal que són les persones clau que defineixen els llocs de feina i, per tant, és necessari el seu compromís. Aquesta sensibilització es pot aconseguir a través de diverses metodologies:

- Formació o seminaris específics sobre la matèria que es desenvolupen d'acord amb el marc formatiu esmentat en la línia d'acció 1.1.
- Reunions de presentació del model i de les experiències d'altres administracions o en l'àmbit de gestió privada.
- Grups de discussió per identificar les fortaleses del sistema, els possibles problemes que poden sorgir i la manera d'afrontar-los.

b) Anàlisi dels llocs de feina. Una vegada introduïda la cultura de la gestió per competències en la nostra organització és ineludible fer un estudi de la relació de llocs de treball i, especialment, de les funcions assignades. El detall ha de ser com més precís millor i es recomana començar pels càrrecs de més responsabilitat i després anar baixant a la resta de nivells. En tot cas, aquest és un nou enfocament que va ser iniciat amb l'Auditoria tècnica de recursos humans desenvolupada per l'àrea de Funció Pública.

c) Relacionat amb el comentat a l'anterior etapa, en aquesta tercera s'hauran d'enumerar les competències que requereix cada àrea de gestió i dibuixar els perfils necessaris per dur-les a terme. Sens dubte aquesta és la feina més complicada i en la qual es visualitza d'una manera més clara el canvi de mentalitat que hem descrit, la nova orientació de la gestió del personal.

Objectiu 3. Gestió normalitzada de permisos, llicències i jornada laboral

Línia d'acció 3.1 Establiment dels criteris d'interpretació de tots els supòsits que preveu la normativa

La direcció general competent en matèria de Funció Pública de la Conselleria d'Administracions Públiques està estudiant la implantació d'un sistema expert en matèria de funció pública. Aquest sistema emula el comportament d'un expert en un domini concret, en aquest cas tot el coneixement relatiu a l'àrea de Funció Pública, de tal manera que es pugui donar la resposta més ràpida possible i de qualitat al demandant d'informació.

Bàsicament, l'estructura d'un sistema expert està conformada per una base de dades que conté el coneixement modelat extret del diàleg amb un expert, una base de fets o memòria de treball que conté els fets sobre un problema que s'ha descobert durant l'anàlisi, un motor





d'inferència que modela el procés de raonament humà, els mòduls de justificació que expliquen el raonament utilitzat pel sistema per arribar a una determinada conclusió, i la interfície d'usuari que és, pròpiament, la interacció entre el sistema expert i l'usuari feta mitjançant el llenguatge natural.

Per tant, i en definitiva, amb aquest sistema els usuaris no experts sobre una matèria concreta introdueixen qüestions que reben la seva resposta a través de la base de dades creada a través dels coneixements introduïts pels experts. I, evidentment, entre aquests coneixements hi ha els relatius al cas concret d'aquest objectiu del Pla, els permisos, les llicències i la jornada laboral.

Els avantatges d'aquest sistema es poden resumir en la possibilitat de duplicació del sistema expert un cop programat, la permanència derivada de la no dependència de les persones expertes, la rapidesa implícita en l'obtenció de la informació a través d'una base de dades, el baix cost en la perspectiva del temps per la possibilitat de duplicació esmentada, la fiabilitat derivada de la no afectació per condicions externes, la consolidació dels coneixements, la polivalència resultant dels treballadors, la possibilitat de tenir la versió de la resposta segons la data, i, finalment, i relacionat amb aquesta línia d'acció d'una manera molt íntima, la unificació dels criteris d'interpretació i d'aplicació per a tota l'organització.

Línia d'acció 3.2 Accions de coordinació amb tots els habilitats de personal de les conselleries per a una aplicació homogènia de la normativa

Aquestes accions, ja desenvolupades, han de mantenir la periodicitat reforçada per d'altres de més concretes en matèries puntuals per la seva preeminència en la gestió ordinària de les qüestions relatives a la gestió de personal i qualsevol novetat que es plantegi tant en l'àmbit de regulació com d'organització. En tot cas, han de tenir una freqüència mínima semestral.

Cal recordar que la interacció amb el personal prevista en la línia d'acció 2.5. Foment dels suggeriments de millora, suposarà una font contínua d'informació en aquest àmbit, que no és més que l'aplicació real a cada conselleria dels criteris homogenis d'interpretació de la regulació en matèria de permisos, llicències i jornada laboral liderada per Funció Pública. Per tant, qualsevol índex d'incompliment d'aquest extrem es traslladarà als habilitats de personal que, al mateix temps, podran aclarir qualsevol dubte que hi tinguin a través d'aquesta acció de coordinació.

Línia d'acció 3.3 Manteniment i millora de la gestió de permisos, llicències i jornada laboral al portal del personal

Tenint en compte que el manteniment de la gestió de permisos, llicències i jornada laboral a través del portal del personal no només és una acció indiscutible, sinó que és un element d'indubtable vivacitat i, per tant, d'actualització constant, les accions se centraran en la millora.

En aquest punt, està previst que qualsevol empleat públic pugui accedir a través del portal del personal a tota la informació relativa no només a la regulació dels permisos, llicències i jornada laboral, sinó també a la seva interpretació, amb l'objectiu comú que ens ocupa de la gestió normalitzada i que conforma un dels eixos d'aquest Pla de Qualitat dels Recursos Humans.

Aquesta acció serà d'aplicació immediata des de l'aprovació del Pla a través del Portal de Serveis al Personal a disposició dels empleats públics de la nostra Administració a la Intranet corporativa.

4. AGENTS CLAU I CONTROL DEL PLA

Com ja hem anat dibuixant al llarg del Pla, hi ha una sèrie d'unitats o agents imprescindibles per desenvolupar totes les accions identificades per poder assolir els objectius fixats, sempre tenint en compte que la unitat coordinadora és la Inspecció General de Qualitat, Organització i Serveis.

Les dues línies d'acció previstes per a la consecució de l'objectiu 1. Sensibilització i capacitació del personal directiu, hauran de comptar amb la participació indiscutible dels organismes responsables de la formació del personal de la nostra organització, és a dir, l'Escola Balear d'Administració Pública (EBAP), però amb la col·laboració de les àrees responsables de la gestió de la funció pública i de la qualitat dels serveis. Hem de tenir molt present que de l'èxit d'aquest objectiu dependrà l'èxit de la major part de les línies d'acció dissenyades per l'objectiu 2, com veurem a continuació, per tal que el personal directiu pugui adquirir i assumir les competències que, com a responsables de les unitats, dels equips de feina, han d'assumir i desenvolupar en la seva motivació.

Les nou línies d'acció previstes per dur a terme l'objectiu 2. Augment de la motivació del personal, tindran diferents agents implicats per materialitzar-les segons les competències atribuïdes a les diferents unitats de l'àrea de Funció Pública. Però, en concret, i tal com destacàvem en el paràgraf anterior, les referides al reforçament dels equips de feina i de les relacions personals a través de la gestió per objectius (línia 2.1), així com la protocolització de tasques (línia 2.3), depenen directament del personal directiu, el qual també ha de prestar la col·laboració perquè la millora de la comunicació interna (línia 2.2), els plans d'acollida (línia 2.4) i la gestió per competències (línia 2.8) puguin ser actuacions realment efectives.

En tot cas, s'ha de destacar el lideratge imprescindible dels alts càrrecs com a responsables polítics de les unitats administratives i personalització del més alt nivell en la definició d'objectius i en la comunicació de l'organització, amb la coordinació indiscutible de la





Conselleria d'Administracions Públiques, a través de la Direcció General de Funció Pública, Administracions Públiques i Qualitat dels Serveis. Amb relació a l'acolliment del personal i la promoció de la regulació que es consideri necessària per desenvolupar aquest Pla, tindrem altres unitats implicades de l'àrea de Funció Pública, i, en concret, les que exerceixen les funcions corresponents a la gestió del personal, tant pel que fa als plans d'acollida com en el disseny i l'execució de la gestió per competències. Igualment, les unitats responsables de la gestió dels elements relacionats amb la qualitat pública i la millora dels serveis estaran implicades en els àmbits de la millora de la comunicació, la gestió per processos o la gestió per objectius.

Pel que fa a l'objectiu 3. Gestió normalitzada de permisos, llicències i jornada laboral, haurà de ser la unitat de l'àrea de Funció Pública responsable de la regulació d'aquesta matèria la que dugui a terme les accions definides, així com qualsevol altra unitat que li doni recolzament actiu en aquesta tasca.

Es crearà una comissió de seguiment que s'ha de reunir, com a mínim, semestralment. Estarà formada per totes les persones que, en tot cas, haurà de designar la Direcció General de Funció Pública, Administracions Públiques i Qualitat dels Serveis, i per un representant de la unitat de recursos humans de cada conselleria, per implicar tots aquests agents clau en el seguiment de l'execució del Pla i en el nou enfocament de la manera de gestionar els empleats públics que integren la nostra organització. Fet, d'altra banda, que, per assolir la màxima efectivitat, hauria d'impregnar tota l'Administració autonòmica amb l'objectiu últim d'aconseguir no només una gestió òptima de qualitat dels recursos humans de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, sinó al mateix temps la prestació d'un servei millor a la ciutadania.

