



Sección III. Otras disposiciones y actos administrativos

ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

1051

Resolución de la consejera de Administraciones Públicas por la cual se aprueba el Plan de Calidad de los Recursos Humanos de los Servicios Generales de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears

Hechos

1. La Dirección General de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios es competente, entre otros ámbitos, en planificación, dirección, coordinación y ejecución de la política general de personal; ordenación y gestión del personal al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears, excepto del personal docente y del personal estatutario al servicio de la sanidad pública autonómica; y la inspección de calidad, organización y servicios.
2. Entre las líneas estratégicas que establece el Plan Estratégico en materia de Función Pública se encuentran las relativas al avance de la modernización y profesionalización del personal y a la mejora de sus condiciones de trabajo.
3. En este contexto se ha decidido elaborar el Plan de Calidad de los Recursos Humanos que da respuesta a la demanda de la ciudadanía de unos servicios que, cada vez más, cubran sus expectativas y que, por lo tanto, sean la materialización del compromiso de las administraciones con la gestión de la calidad, lo cual sólo puede conseguirse con la participación de todo el personal a su cargo y, por lo tanto, con una política conducente a la máxima excelencia en su gestión por medio de una serie de mecanismos, entre los cuales tiene que prevalecer el aumento de la motivación, entre otros.
4. El Plan de Calidad de los Recursos Humanos recoge la definición y el desarrollo de las actuaciones conducentes a un incremento de la motivación del personal a través de diferentes estrategias basadas en el aumento de la calidad en la gestión de las personas de la organización, con el liderazgo indiscutible del personal directivo, así como en el aseguramiento de la gestión normalizada de permisos, licencias y jornada laboral al objeto de completar la visión lo más amplia posible de la gestión de los recursos humanos.

Fundamentos de derecho

1. Acuerdo del Consejo de Gobierno de 23 de diciembre de 2011 (BOIB nº 3, de 7 de enero de 2012) por el cual se aprueban las líneas generales del Plan Estratégico en materia de Función Pública a seguir para la racionalización y profesionalización de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears y para la mejora de las condiciones de trabajo de su personal.
2. Decreto 12/2011, de 18 de junio, del presidente de las Illes Balears, por el cual se establecen las competencias y estructura orgánica básica de las consejerías de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears, modificado por el Decreto 23/2011 y el Decreto 6/2013.
3. Informe propuesta del director general de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios de día 15 de enero de 2014.

Por todo ello, dicto la siguiente

RESOLUCIÓN

1. Aprobar el Plan de Calidad de los Recursos Humanos de los Servicios Generales de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears, que se adjunta como anexo a la presente Resolución.
2. Establecer su ámbito de aplicación en el personal laboral y el personal funcionario de servicios generales que presta servicios en la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears y en sus organismos autónomos, con excepción del personal docente, del personal estatutario al servicio de la sanidad pública autonómica y del personal laboral de los demás entes integrantes del sector público autonómico.
3. Encomendar a la Dirección General de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios la dirección y coordinación de la ejecución de las líneas de acción indicadas a fin de alcanzar sus objetivos, con la colaboración de los demás órganos de la Administración que se consideren adecuados, a través de la Inspección General de Calidad, Organización y Servicios.





4. Publicar la presente Resolución en el Boletín Oficial de las Illes Balears.

Marratxí, 16 de enero de 2014

La consejera de Administraciones Públicas
Maria Núria Riera Martos

ANEXO

Plan de Calidad de los Recursos Humanos

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Ámbito de aplicación

2. OBJETIVOS

2.1. Sensibilización y capacitación del personal directivo

2.2. Aumento de la motivación del personal

2.3. Gestión normalizada de permisos, licencias y jornada laboral

3. LÍNEAS DE ACCIÓN

3.1. Objetivo 1. Sensibilización y capacitación del personal directivo

Línea de acción 1.1 Formación de directivos en gestión de calidad del personal

Línea de acción 1.2 Seguimiento del impacto y la eficacia de la formación

3.2. Objetivo 2. Aumento de la motivación del personal

Línea de acción 2.1 Reforzamiento de los equipos de trabajo y de las relaciones personales a través de la gestión por objetivos

Línea de acción 2.2 Mejora de la comunicación interna

Línea de acción 2.3 Protocolización de las tareas. Gestión por procesos

Línea de acción 2.4 Planes de acogida para todo tipo de incorporaciones

Línea de acción 2.5 Fomento de las sugerencias de mejora de los empleados

Línea de acción 2.6 Aumento de la flexibilidad en la adjudicación de los puestos base conforme a las necesidades personales y el perfil profesional

Línea de acción 2.7 Encuestas de clima laboral

Línea de acción 2.8 Desarrollo de la gestión por competencias

3.3. Objetivo 3. Gestión normalizada de permisos, licencias y jornada laboral

Línea de acción 3.1 Establecimiento de los criterios de interpretación de todos y cada uno de los supuestos previstos por la normativa

Línea de acción 3.2 Acciones de coordinación con todos los habilitados de personal de las consejerías para la aplicación homogénea de la normativa

Línea de acción 3.3 Mantenimiento y mejora de la gestión de permisos, licencias y jornada laboral en el portal del personal

4. AGENTES CLAVE Y CONTROL DEL PLAN

PLAN DE CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. INTRODUCCIÓN

La ciudadanía pide, cada vez más, el esfuerzo de las administraciones para satisfacer sus necesidades, lo que llamamos calidad de los





servicios, y no es sino con la participación de los recursos humanos que las integran como podrá alcanzarse esta meta. De hecho, es una gestión de calidad de las personas que conforman su capital humano la que aportará la clave en esta mejora de los servicios que configura la razón de ser de la Administración Pública.

Todos los estudios de calidad han establecido la importancia destacada que el factor humano tiene para la mejora de los servicios, para la implantación, en definitiva, de sistemas de gestión de calidad total. Son las personas que desarrollan día a día la gestión pública, que aplican las actuaciones que materializan el servicio público, el activo más importante de la organización sin el cual ésta no podría existir. Y el protagonismo de los trabajadores en la mejora continua que está en la esencia de una gestión de calidad pasa por mejorar, en todo lo posible, su motivación, el compromiso con su propio trabajo diario.

Una gestión de los recursos humanos desde el punto de vista de la calidad tiene que ser una de las bases estratégicas de cualquier administración pública, ya que de la actitud y los conocimientos de las personas depende su buen funcionamiento. Son las que hacen funcionar los medios de la organización y sin los recursos humanos los mejores y más modernos sistemas de trabajo son absolutamente inoperantes. Incluso podemos afirmar que medios menos avanzados pueden dar excelentes resultados de calidad si son utilizados por personas capaces y motivadas.

Debemos tener presente que los modelos de gestión de calidad, como el CAF o el EFQM, los que establecen cómo tendría que ser una organización excelente, dedican un apartado específico, al que llaman criterio, a las personas, así como a evaluar la consecución de resultados en relación con las capacidades, la motivación, la satisfacción y su grado de cumplimiento. Es decir, una organización que quiere ser excelente, conseguir un máximo nivel de calidad, tiene que recabar también información objetiva, unos resultados de las mediciones de la satisfacción y motivación de las personas que la conforman.

En concreto, el modelo CAF expone: “Las personas son la organización. Son el activo más importante de la organización. La forma con la que los empleados interactúan los unos con los otros y gestionan los recursos disponibles es lo que, en última instancia, decide el éxito de una organización. El respeto, el diálogo, la responsabilización (empowerment) y un entorno seguro y saludable son fundamentales para asegurar el compromiso y la participación de las personas en el camino hacia la excelencia de la organización.”

Los mismos modelos ya subrayan la importancia del personal directivo en una aplicación correcta de la política de personal, de la gestión de las personas, aspecto que se desarrollará a lo largo de este Plan con detalle, y, en esta línea, les responsabiliza de toda una serie de acciones ligadas a la mejora de la gestión de los recursos humanos conforme a la estrategia y planificación de la organización; la identificación, el desarrollo y el aprovechamiento de las capacidades de los empleados teniendo siempre en cuenta los objetivos individuales y de la organización, y la implicación del personal por medio del diálogo y la responsabilización.

Estas grandes líneas de actuación se concretan en acciones que iremos analizando a lo largo del Plan, y que son escuchar la opinión del personal, la gestión por competencias, el aseguramiento de unas buenas condiciones de trabajo atendiendo especialmente a las condiciones de salud y seguridad, la formación, el liderazgo activo, el apoyo y la ayuda en las incorporaciones, la promoción de la cultura de la comunicación y del trabajo en equipo, el establecimiento de objetivos consensuados, etcétera. Acciones que van siempre encaminadas a una gestión de calidad de los recursos humanos y, en concreto, a un aumento de su motivación.

Debemos tener siempre muy presente que éste no es un tema exclusivo de las áreas de gestión de recursos humanos, sino que es cuestión que en cualquier organización tiene que ser liderada desde su primer nivel de gestión, tratada y gestionada en todos los departamentos de la organización con la coordinación del área de función pública.

Y al mismo tiempo, no es un indicador más, sino que, en una proporción muy elevada, la falta de motivación del personal, como parte negativa de lo que estamos tratando, es síntoma de deficiencias en las relaciones laborales y en el clima laboral, de falta de flexibilidad, de problemas sociales, etcétera. En definitiva, es un fenómeno en el cual actúan múltiples factores y de gran complejidad al cual no podemos enfrentarnos sólo con un tratamiento único, sino que es fundamental operar en el propio ambiente de cada centro de trabajo, en la cultura de la organización, propiciando una actitud adecuada del trabajador.

Todos los estudios que redundan en la necesidad de aumentar la motivación laboral confirman que, si una organización gestiona bien los recursos humanos, consigue un buen clima laboral, es muy probable que tenga unos niveles bajos de falta de productividad laboral. Por lo tanto, la calidad en la gestión de los recursos humanos, de la cual hemos hablado desde el principio de esta introducción, tiene un vínculo absoluto con el objetivo del aumento de la motivación del personal. Los planes que se puedan diseñar deberán incluir, principalmente, medidas encaminadas a las mejoras en la gestión de los recursos humanos con actuaciones en los ámbitos del reparto eficiente de la carga de trabajo, la flexibilidad de horarios, la mejora de la comunicación y la conciliación de la vida laboral y familiar.

En consecuencia, se deduce que se tienen que llevar a cabo acciones tendentes a una mayor promoción de la humanización de las tareas, a la consecución del compromiso, a través de una política adecuada de motivación liderada por el personal directivo de la organización.

Y es en el seno de este contexto que la Consejería de Administraciones Públicas, a través de la Dirección General de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios y, en concreto, de la Inspección General de Calidad, Organización y Servicios, ha



considerado necesario elaborar un plan de calidad en la gestión de los recursos humanos que englobe todas estas perspectivas de actuación y las concrete en una serie de objetivos globales y sus líneas de acción específicas, para poder materializar la situación laboral más adecuada para los empleados públicos de los servicios generales de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears y así, consiguientemente, aumentar la propia calidad de los servicios.

1.1 Ámbito de aplicación

Este Plan afectará al personal laboral y al personal funcionario de servicios generales, que presta servicios en la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears y en sus organismos autónomos, a excepción del personal docente, del personal estatutario al servicio de la sanidad pública autonómica y del personal laboral de los demás entes integrantes del sector público autonómico.

2. OBJETIVOS

2.1 Sensibilización y capacitación del personal directivo

El personal directivo, entendido en este Plan como el responsable de un grupo de personas con unas funciones agrupadas y conectadas en una unidad administrativa, son los líderes de nuestra organización como responsables de su gestión administrativa y como puente entre los altos cargos, el ámbito político, y la estructura de personal del organismo. Por lo tanto, desarrollan un papel absolutamente determinante y primordial, como ya hemos señalado, en la gestión de las personas, en la creación del clima laboral, al objeto de alcanzar el objetivo último de consolidación de una organización de calidad.

Ellos son los responsables de la motivación del personal que dirigen a través de los equipos de trabajo, de los que serán líderes y modelos a seguir. Su papel en una administración moderna y orientada a la mejora del servicio público es clave porque tienen que ser los que incentiven al personal a trabajar de forma motivada por un objetivo común. En la estrategia general dibujada por los líderes políticos, el personal directivo establecerá las metas y hará que su equipo de trabajo trabaje para alcanzarlas, generando un ambiente favorable y desarrollando las actuaciones que permitan conseguir un aumento de la motivación del personal.

Y para poder ejercer este papel es evidente que la organización le tiene que proporcionar una formación específica que lo capacite y haga posible el desarrollo de sus aptitudes para poder liderar la organización y, en definitiva, las personas que la integran, a través de una gestión de estas personas desde la perspectiva de la calidad. Ellos tienen que tener las habilidades gerenciales o directivas para influir en los grupos de trabajo para que trabajen motivados en la consecución de metas y objetivos.

2.2 Aumento de la motivación del personal

Como ya se ha comentado en la introducción de este Plan, es ésta la clave de una política de calidad en la gestión de los recursos humanos, ya que es el factor que condicionará su compromiso con la organización, con su trabajo diario. Mejorar la gestión del personal a través de acciones que redunden en un mayor bienestar laboral y, por lo tanto, en una mayor satisfacción, aumentará la calidad de la propia organización.

Todos los estudios concluyen en que lo que más puede contribuir a un aumento de la motivación del personal es el análisis en profundidad del clima laboral, el incremento del grado de compromiso de las personas de la organización a través de un sistema de gestión por objetivos y por competencias, la detección de las principales causas que están generando descontento en las personas y trabajar para mitigarlas, entre otras cuestiones. Acciones que, en definitiva, suponen una gestión de calidad del personal.

La falta de motivación no deja de ser, en muchos casos, tal y como ya hemos señalado, un síntoma de una mala calidad de vida laboral que tiene que ser detectado, analizado y paliado. De esta manera, el fomento del compromiso, la formación y el papel de los mandos intermedios o personal directivo de la organización, en opinión de los expertos en la materia, son las líneas de actuación más eficaces en la lucha por el aumento de la motivación.

Yendo más al detalle, tratar a los empleados como personas con vida privada propia al margen de su trabajo y teniendo en cuenta su dimensión personal y familiar, analizar e identificar las tareas de los puestos de trabajo en relación a las competencias necesarias y adecuadas para su desarrollo, hacer más interesante el trabajo marcando objetivos medibles e ir rotando en las tareas más monótonas, aumentar la participación y colaboración de los empleados en el proyecto común de la organización y, en concreto, de su unidad: todas éstas, entre otras que veremos, son técnicas que contribuyen a aumentar la calidad en la gestión de las personas de la organización; su aplicación afecta al nivel de implicación del trabajador, ya que todas están encaminadas al aumento de su motivación.

Es por todo ello que este Plan incidirá especialmente en las líneas de acción a desarrollar a fin de alcanzar la consecución de este objetivo prioritario, de nuevo impulso y enfoque, que nos permitirá focalizar los esfuerzos en el mayor y más importante recurso con que cuenta una organización, las personas.

2.3 Gestión normalizada de permisos, licencias y jornada laboral





No podríamos obtener una auténtica gestión de calidad de las personas de nuestra organización sin conseguir este último objetivo ligado a sus condiciones laborales más destacadas y de trato más cotidiano. Es la parte más técnica de este Plan, la más ligada a la gestión general y tradicional de nuestro personal, pero sin duda es necesaria a fin de abarcar la visión más amplia posible de la gestión de los recursos humanos y, por lo tanto, impregnarla completamente de calidad.

El objetivo concreto que se plantea en este Plan es la consecución de una interpretación clara y concisa de todos los supuestos previstos, con la cual no se dé prácticamente la posibilidad de la existencia de dudas, así como la comprobación efectiva de una aplicación homogénea en todos los centros de trabajo. La justificación no sólo tiene que ver con la ineludible e indiscutible necesidad de un control exacto y preciso de los supuestos establecidos, sino también con la abolición de cualquier agravio comparativo que pueda darse entre el personal y que, sin duda, puede representar la existencia de un mal clima laboral.

3. LÍNEAS DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LOS OBJECTIUS

Objetivo 1. Sensibilización y capacitación del personal directivo

Línea de acción 1.1 Formación de directivos en gestión de calidad del personal

Los mandos o personal directivo a cargo de grupos de trabajo tienen que ser objeto de una formación específica que los dote de las herramientas necesarias para la gestión con calidad de su personal, es decir, para el desarrollo y aplicación del presente Plan. Este grupo de personal es de vital importancia, porque son los que realmente están en contacto con los trabajadores y, por lo tanto, los responsables de que las medidas que planteamos de aumento de motivación y de compromiso con la organización realmente se lleven a cabo y sean efectivas.

Es por ello por lo que se tiene que trabajar con ellos en diferentes ámbitos como pueden ser, entre otros, y conforme, como hemos indicado, al siguiente objetivo de aumento de motivación del personal:

- El reforzamiento de los equipos de trabajo y de las relaciones personales a través de la gestión por objetivos, que se tratará en la línea de acción 2.1.
- La generación de un clima laboral favorable al desarrollo del trabajo a través del trabajo en equipo.
- La creación de un entorno de diálogo y de conocimiento efectivo de las circunstancias particulares del personal a su cargo.
- La efectividad de la comunicación global de la organización en todos los niveles (línea de acción 2.2).
- La gestión a través de las competencias (línea de acción 2.8).
- Cualquier otro factor relacionado con la gestión de calidad del personal y el aumento de su motivación.

En definitiva, tienen que recibir una formación específica en gestión de personas y equipos, en liderazgo, que les permita obtener la capacitación necesaria para ejercer realmente el papel que les corresponde en la gestión de calidad de las personas a su cargo. Y los contenidos expuestos estructurarían los módulos formativos dentro del área de habilidades directivas del Plan de Formación Continua gestionado por la Escuela Balear de Administración Pública (EBAP).

Por tanto, estos cursos serán necesarios para la aplicación de este Plan y se concretarán en el plan formativo correspondiente.

Entendiendo, en el ámbito de este Plan, tal y como ya hemos fijado en la descripción del objetivo 1, el concepto de personal directivo como el responsable de un grupo de personas con unas funciones agrupadas y conectadas a una unidad administrativa, la formación que acabamos de concretar en esta línea de acción 1.1 irá dirigida, en un primer momento y por cuestiones de eficacia, al personal con nivel 26 o superior, si bien después se hará extensiva a cualquier persona comprendida en la definición expuesta, es decir, a responsables de un equipo de trabajo.

Línea de acción 1.2 Seguimiento del impacto y la eficacia de la formación

A fin de poder conocer la eficacia de la anterior línea de acción y, en definitiva, de la sensibilización y la capacitación proporcionadas al personal directivo para que lideren la gestión de calidad de nuestro personal, desarrollaremos una serie de actuaciones que nos permitan comprobar que la formación ha contribuido al desarrollo de las competencias que ha de poseer el personal directivo para conseguir este objetivo y, a la vez, mejorar el desempeño de sus funciones.

Entre estas actuaciones no sólo tendremos que incluir el diseño de las correspondientes evaluaciones, sino también de los reciclajes necesarios para mejorar el propio Plan de formación y adaptarlo a la evolución de la organización y de las necesidades que se vayan generando.

En un primer momento, son las encuestas dirigidas al personal formado las que proporcionarán la información crítica necesaria sobre la formación que han recibido, pero será con la evaluación de la actuación de este personal en su papel directivo cuando se pueda comprobar la eficacia real del Plan, lo que permitirá revisar sus contenidos, actualizar y adaptar las necesidades detectadas y diseñar las acciones formativas que se consideren adecuadas para que los ya capacitados a través de dicho Plan puedan renovar, periódicamente, esta capacitación a través de los sucesivos reciclajes.





Esta tarea se concretará a medida que se desarrolle el diseño de las evaluaciones de forma conjunta entre las unidades responsables de formación, función pública y calidad de los servicios, tal y como veremos en el apartado de agentes clave para desarrollar las acciones identificadas en este Plan.

Objetivo 2. Aumento de la motivación del personal

Todas las líneas de acción expuestas a continuación y en las que se concreta este objetivo tendrán un desarrollo posterior y una ampliación a través de documentos explicativos que se irán publicando y divulgando una vez aprobado el Plan de Calidad de los Recursos Humanos. Además, muchas de las líneas definidas formarán parte de los contenidos de las acciones formativas que estructuran la línea de acción 1.1 relativa a la capacitación y sensibilización del personal directivo para la aplicación y desarrollo de este Plan, tal y como ya se ha mencionado en el correspondiente apartado.

Línea de acción 2.1 Reforzamiento de los equipos de trabajo y de las relaciones personales a través de la gestión por objetivos

La mejora de la implicación de los empleados con la organización se puede conseguir a través del planteamiento de las tareas a desarrollar desde el enfoque de los objetivos a alcanzar, lo que provoca que los trabajadores sean conscientes de su relevancia dentro de la estructura organizativa y da un sentido más amplio de utilidad a su actividad diaria. Comprendiendo la importancia del trabajo en el desarrollo global de su departamento, principalmente, cada persona ve aumentado el vínculo con la unidad y se refuerza el sentimiento de equipo, la conciencia de que cada uno juega un papel que, al mismo tiempo, está conectado con el de los compañeros.

El papel del personal directivo es clave en la fijación de objetivos y de gestión a través de estos objetivos, ya que es el responsable del trabajo de su equipo y del desarrollo de los vínculos del personal con su trabajo y con el resto del grupo, por lo que tendrá que ser formado y sensibilizado específicamente en este ámbito, así como en otros que iremos desarrollando, a través de un programa específico que hemos fijado en la línea de acción 1.1. El hecho de que determine a cada trabajador cuáles son sus objetivos individuales dentro de la estrategia colectiva de la unidad, de los objetivos generales del equipo, así como lo que tiene que realizar para alcanzarlos y en qué plazo, reduce la falta de motivación y aumenta, consecuentemente, la productividad.

Y el personal directivo deberá conocer claramente cuál es la estrategia de la organización, cuáles son los objetivos más amplios, las líneas de actuación a llevar a cabo, la orientación del equipo de Gobierno, al objeto de, como trabajadores que son, poder disfrutar de la motivación suficiente y necesaria para liderar los proyectos a coordinar y proporcionar los objetivos más específicos y concretos que deberán transmitir a su equipo.

Todo ello comporta un sistema de gestión que se puede desarrollar de muy diferentes formas, pero que, en definitiva, supondrá la implantación de un sistema que permita medir la efectividad de la organización según el grado de acercamiento o consecución de objetivos. Por lo tanto, los objetivos se definirán de una forma concreta y medible, con una temporalización no sólo anual sino, dentro de cada unidad de trabajo, incluso mensual o semanal, y con un seguimiento muy continuado desde la primera línea de dirección hasta el último miembro de la organización, siempre con la visión clara de la utilidad que proporciona el planteamiento de metas a alcanzar.

Línea de acción 2.2 Mejora de la comunicación interna

En relación a la línea anterior, deberemos tener muy en cuenta que uno de los grandes problemas que se detectan en cualquier organización y, especialmente, en la Administración Pública, es la falta de protocolización de la comunicación, tanto en sentido vertical como en horizontal. Y en este caso, teniendo en cuenta el tema que venimos tratando, nos interesa centrarnos en la interna. La planificación en este ámbito dificulta que se produzcan errores comunicativos que, tal y como pasa en la actualidad, pueden producirse en todos los niveles.

Todo el personal tiene que tener una forma sistemática de comunicarse con sus superiores, sus compañeros y sus subordinados, si cabe. Lo ideal es que este sistema sea único para toda la organización, pero, sobre todo, efectivo, sin obstáculos y sin interferencias que interrumpan la transmisión de la información y/o del mensaje. Esto se convierte en una evidencia en el ámbito de la gestión por objetivos, los cuales se deben comunicar de la forma más clara, concisa y efectiva posible.

Línea de acción 2.3 Protocolización de las tareas. Gestión por procesos

Todas las tareas que realizan los miembros de los equipos de trabajo en el ejercicio de sus funciones, de las unidades de gestión, pueden y deben ser protocolizadas a fin de disminuir la repercusión de la movilidad y de la posible ausencia temporal de personal, y para permitir la rotación en las tareas de más presión o monótonas.

Todo lo que realizamos, cada actividad que desarrollamos, se materializa a través de una serie de pasos que conducen al resultado final. Si documentamos este proceso facilitaremos que los miembros del equipo puedan asumir de forma más fácil y eficiente el trabajo cuando se produce la ausencia de alguien, sea por ausencia o incapacidad temporal, por la movilidad del personal a través de los diferentes sistemas de





promoción, o por posibilitar que las tareas que comportan más carga mental por su dificultad y, especialmente, por la repercusión emocional que pueden comportar a causa del carácter repetitivo o el afrontamiento de situaciones de estrés, las puedan ejercer de forma rotatoria entre los compañeros que las puedan asumir funcionalmente.

En definitiva, estamos hablando de gestión por procesos, de la gestión de la organización con el enfoque puesto en las tareas que desarrolla a través de las transformaciones de elementos de entrada en elementos de salida que tendrán un valor añadido, pero redundando en la utilidad que supone para fomentar la implantación definitiva en todos los ámbitos y a todos los niveles.

Línea de acción 2.4 Planes de acogida para todo tipo de incorporaciones

La incorporación de un trabajador a una organización, sea a resultas de un proceso selectivo, de promoción, de incapacidad temporal, o demás situaciones similares, comporta una situación de intranquilidad para la persona afectada, pero también una alteración del funcionamiento del equipo al cual se incorporará y de su propia organización, alteración que se tiene que convertir en un hecho positivo y no de repercusión negativa.

Cualquier organización debe tener protocolizado este acto de acogida para garantizar que cada uno de sus trabajadores incorporados, o que cambian de puesto de trabajo o asumen nuevas tareas, reciban toda la información y formación necesarias para el desarrollo de su trabajo de la forma más adecuada. Si la acogida está planificada adecuadamente y organizada demostrará que la organización apuesta desde el inicio por una relación de calidad con su personal. Es preciso tener en cuenta que el proceso de incorporación tendrá como objetivos que el personal esté integrado en su puesto de trabajo lo antes posible con un rendimiento óptimo, que las nuevas incorporaciones adquieran el más amplio conocimiento posible de la organización y del funcionamiento de la entidad y que, además, este personal se implique desde el principio en un proyecto común con la aportación de sus conocimientos, su experiencia y sus habilidades, lo que será productivo para la organización, pero también para el desarrollo personal y profesional del trabajador.

Por lo tanto, este Plan de acogida incluirá aspectos como la bienvenida al trabajador, el contexto en que se incluye la organización, su funcionamiento básico y la estructura, la distribución física, la regulación de sus derechos y deberes, la política de prevención de riesgos laborales y las medidas concretas que le puedan afectar, así como los demás factores que puedan contribuir a una mejor incorporación.

En el caso del personal que se incorpora desde una incapacidad temporal, se tendrán muy en cuenta los factores que dificultan su reintegro, que no sólo pueden estar derivados de las secuelas físicas del problema que ha sufrido y que pueden comportar una adaptación de las funciones o características de su puesto de trabajo a través del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, sino de una situación psicológica muy compleja que viene derivada de la pérdida de hábito o rutina laboral, situación que comporta una necesidad de adaptación tanto a la propia incorporación al ritmo diario de trabajo como al contexto laboral. Encontramos una situación similar en el caso del permiso por maternidad u otros permisos de larga duración. También serán los jefes de las unidades o el personal directivo responsable los que dirigirán esta reincorporación teniendo en cuenta los factores más personales y las estrategias de acción más adecuadas para cada caso, habilidades que deberán ser trabajadas en el plan de formación específico del que se habla en la línea de acción 1.1.

La incorporación del personal con algún tipo de discapacidad se tratará de forma especial teniendo en cuenta sus peculiaridades y, por lo tanto, las necesidades específicas implícitas que puedan darse.

Línea de acción 2.5 Fomento de las sugerencias de mejora de los empleados

Es muy importante recabar la opinión de los trabajadores en relación a este tema. Trabajar directamente con la plantilla, escuchar su forma de ver esta cuestión, analizar lo que piensan, ayudará a averiguar mejor los problemas diarios y las causas que se nos escapan de nuestro pensamiento inicial, así como las situaciones potencialmente conflictivas que pueden darse, e implementar vías de solución complementarias a las ya planteadas. Tenemos que tener siempre presente que la falta de motivación es un problema que afecta a la gestión de las personas, y son ellas las que tienen que tener un protagonismo indiscutible en la aportación de soluciones.

Por lo tanto, se habilitará un canal específico para poder recibir estas opiniones y tratarlas de forma sistemática, porque la estrategia se tiene que llevar hasta el último trabajador, ellos tienen que ser partícipes. También esta acción de escuchar al personal es una forma de reforzar su compromiso con los objetivos del equipo.

Línea de acción 2.6 Aumento de la flexibilidad en la adjudicación de los puestos base conforme a las necesidades personales y el perfil profesional

Siempre que sea posible, y según las necesidades de las diferentes unidades y servicios que conforman las consejerías, cuando a resultas de un proceso selectivo o de provisión de puestos de trabajo, se adjudiquen puestos base de la relación de puestos de trabajo al personal afectado, se intentará encontrar la forma de atender sus circunstancias personales y, en especial, su perfil formativo y profesional, a través de una mayor flexibilidad a la hora de ubicarlos en las diferentes dependencias físicas o centros de trabajo y servicios.

Con la fijación y el consenso de un protocolo de actuación concreto y efectivo, ya puede actuarse a corto plazo en esta acción, que supone un





aumento claro de motivación del personal y de compromiso con la organización que atiende sus necesidades personales y sus perfiles profesionales, y aumenta al mismo tiempo su efectividad.

Línea de acción 2.7 Encuestas de clima laboral

La mejora del clima laboral no se puede afrontar sin detectar los errores que se producen a través de las encuestas de clima laboral al personal de la organización, herramienta que nos facilita conocer de forma efectiva las expectativas de trabajo y opiniones que conforman la imagen que los trabajadores tienen de su organización. Por lo tanto, nos permitirán identificar fortalezas y oportunidades de mejora que servirán como punto de partida para el diseño de acciones que nos lleven a optimizar la efectividad organizacional, el grado de fidelización y la motivación de los trabajadores.

De forma general, podemos decir que los cuestionarios de clima laboral están formados por los tres siguientes tipos de preguntas:

- a) Preguntas demográficas y de segmentación que nos permitirán obtener información del encuestado anónimo y que utilizaremos para enriquecer el análisis de los resultados.
- b) Preguntas de clima laboral que nos permitirán valorar los factores determinantes de la motivación, la parte más crítica de la encuesta.
- c) Preguntas abiertas con las cuales podremos adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral y que nos ayudarán a modular los resultados obtenidos, si se considera adecuado, con otros tipos de cuestionarios.

En definitiva, con esta herramienta obtendremos la opinión de nuestros empleados sobre muchas de las cuestiones planteadas a lo largo de este Plan, como las relativas a la comunicación, a las necesidades y motivación que tienen, los objetivos y roles a ejercer, la integración y colaboración con el equipo de trabajo y la organización, en general, el liderazgo, la gestión de la innovación y el cambio, las condiciones de trabajo, la gestión del capital humano por parte de la dirección, la gestión de la calidad de los servicios, la satisfacción laboral e, incluso, una autoevaluación como trabajadores.

Línea de acción 2.8 Desarrollo de la gestión por competencias

Considerando evidente que la base que sostiene la Administración son las personas, los empleados públicos, nos tenemos que replantear cómo debe ser su gestión. La clave es identificar y desarrollar no sólo sus conocimientos sino también sus capacidades y habilidades, que son las que realmente inciden en la consecución de los objetivos.

Si bien el concepto de competencia tiene infinidad de acepciones, lo podemos definir como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que diferencian a unas personas de otras y que, en definitiva, las hacen más eficaces y adecuadas o no para el desarrollo de unas funciones, para ocupar un puesto de trabajo. Por lo tanto, como elementos componentes de la competencia tenemos el saber, es decir, los conocimientos que exige un trabajo específico; el saber hacer, que no es sino la aplicación de estos conocimientos a los problemas concretos presentados en el desarrollo del trabajo, las habilidades y destrezas; el saber estar, entendido como la capacidad para adaptarse a la cultura y a las normas específicas de la Administración, en nuestro caso; el querer hacer, la motivación para llevar a cabo este comportamiento; y el añadido como elemento de entorno del poder hacer, disponer de los medios y recursos adecuados que exige la actividad, del apoyo de la organización.

De forma muy breve, es evidente que si queremos gestionar las personas de nuestra organización desde esta perspectiva, desde la gestión por competencias, deberemos adoptar un nuevo modelo basado en la premisa de que cada puesto de trabajo tiene unas características propias y que tiene que ser ocupado por trabajadores que tengan un determinado perfil de competencias. Y este modelo se desarrollará a través de una serie de etapas muy claramente definidas que pueden resumirse de la siguiente forma:

a) La sensibilización de los altos cargos y el personal directivo de la organización, puesto que son las personas clave que definen los puestos de trabajo y, por lo tanto, es preciso su compromiso. Esta sensibilización se puede conseguir a través de diferentes metodologías:

- Formación o seminarios específicos sobre la materia desarrollados según el marco formativo mencionado en la línea de acción 1.1.
- Reuniones de presentación del modelo y experiencias de otras administraciones o en el ámbito de gestión privada.
- Grupos de discusión para identificar las fortalezas del sistema, los posibles problemas que puedan surgir y la forma de afrontarlos.

b) Análisis de los puestos de trabajo. Una vez introducida la cultura de la gestión por competencias en nuestra organización, es ineludible realizar un estudio de la relación de puestos de trabajo y, especialmente, de las funciones asignadas. El detalle ha de ser cuanto más preciso mejor y se recomienda empezar por los cargos de más responsabilidad y después ir bajando al resto de niveles. En todo caso, éste es un nuevo enfoque que fue iniciado con la Auditoría técnica de recursos humanos desarrollada por el área de Función Pública.

c) Relacionado con lo comentado en la anterior etapa, en esta tercera se tendrán que enumerar las competencias que requiere cada área de gestión y dibujar los perfiles necesarios para llevarlas a cabo. Sin duda éste es el trabajo más complicado y en el cual se visualiza de una forma más clara el cambio de mentalidad descrito, la nueva orientación de la gestión del personal.





Objetivo 3. Gestión normalizada de permisos, licencias y jornada laboral

Línea de acción 3.1 Establecimiento de los criterios de interpretación de todos los supuestos previstos por la normativa

La dirección general competente en materia de Función Pública de la Consejería de Administraciones Públicas está estudiando la implantación de un sistema experto en materia de función pública. Este sistema emula el comportamiento de un experto en un dominio concreto, en este caso todo el conocimiento relativo al área de Función Pública, de tal forma que se pueda dar la respuesta más rápida posible y de calidad al demandante de información.

Básicamente, la estructura de un sistema experto está conformada por una base de datos que contiene el conocimiento modelado extraído del diálogo con un experto, una base de hechos o memoria de trabajo que contiene los hechos sobre un problema que se ha descubierto durante el análisis, un motor de inferencia que modela el proceso de razonamiento humano, los módulos de justificación que explican el razonamiento utilizado por el sistema para llegar a una determinada conclusión, y la interfaz de usuario que es, propiamente, la interacción entre el sistema experto y el usuario realizada mediante el lenguaje natural.

Por lo tanto, y en definitiva, con este sistema los usuarios no expertos sobre una materia concreta introducen cuestiones que reciben su respuesta a través de la base de datos creada a través de los conocimientos introducidos por los expertos. Y evidentemente, entre estos conocimientos están los relativos al caso concreto de este objetivo del Plan, los permisos, las licencias y la jornada laboral.

Las ventajas de este sistema pueden resumirse en la posibilidad de duplicación del sistema experto una vez programado, la permanencia derivada de la no dependencia de las personas expertas, la rapidez implícita en la obtención de la información a través de una base de datos, el bajo coste en la perspectiva del tiempo por la posibilidad de duplicación mencionada, la fiabilidad derivada de la no afectación por condiciones externas, la consolidación de los conocimientos, la polivalencia resultante de los trabajadores, la posibilidad de tener la versión de la respuesta según la fecha, y, finalmente, y relacionado con esta línea de acción de una forma muy íntima, la unificación de los criterios de interpretación y aplicación para toda la organización.

Línea de acción 3.2 Acciones de coordinación con todos los habilitados de personal de las consejerías para una aplicación homogénea de la normativa

Estas acciones, ya desarrolladas, tienen que mantener la periodicidad reforzada por otras más concretas en materias puntuales, por su preeminencia en la gestión ordinaria de las cuestiones relativas a la gestión de personal, y cualquier novedad planteada tanto en el ámbito de regulación como de organización. En todo caso, tendrán una frecuencia mínima semestral.

Es preciso recordar que la interacción con el personal prevista en la línea de acción 2.5. Fomento de las sugerencias de mejora, supondrá una fuente continua de información en este ámbito, que no es más que la aplicación real en cada consejería de los criterios homogéneos de interpretación de la regulación en materia de permisos, licencias y jornada laboral liderada por Función Pública. Por lo tanto, cualquier indicio de incumplimiento de este extremo se trasladará a los habilitados de personal que, al mismo tiempo, podrán aclarar cualquier duda que tengan a través de esta acción de coordinación.

Línea de acción 3.3 Mantenimiento y mejora de la gestión de permisos, licencias y jornada laboral en el portal del personal

Teniendo en cuenta que el mantenimiento de la gestión de permisos, licencias y jornada laboral a través del portal del personal no sólo es una acción indiscutible, sino que es un elemento de indudable vivacidad y, por lo tanto, de actualización constante, las acciones se centrarán en su mejora.

En este punto, está previsto que cualquier empleado público pueda acceder a través del portal del personal a toda la información relativa no sólo a la regulación de los permisos, licencias y jornada laboral, sino también a su interpretación, con el objetivo común que nos ocupa de la gestión normalizada y que conforma uno de los ejes de este Plan de Calidad de los Recursos Humanos.

Esta acción será de aplicación inmediata desde la aprobación del Plan a través del Portal de Servicios al Personal a disposición de los empleados públicos de nuestra Administración en la Intranet corporativa.

4. AGENTES CLAVE Y CONTROL DEL PLAN

Como ya hemos ido dibujando a lo largo del Plan, existen una serie de unidades o agentes imprescindibles para el desarrollo de todas las acciones identificadas para poder alcanzar los objetivos fijados, siempre teniendo en cuenta que la unidad coordinadora es la Inspección General de Calidad, Organización y Servicios.

Las dos líneas de acción previstas para la consecución del objetivo 1. Sensibilización y capacitación del personal directivo, contarán con la participación indiscutible de los organismos responsables de la formación del personal de nuestra organización, es decir, la Escuela Balear de Administración Pública (EBAP), pero con la colaboración de las áreas responsables de la gestión de la función pública y de la calidad de los



servicios. Es preciso tener muy presente que del éxito de este objetivo dependerá el éxito de la mayor parte de las líneas de acción diseñadas por el objetivo 2, como veremos a continuación, a fin de que el personal directivo pueda adquirir y asumir las competencias que, como responsables de las unidades, de los equipos de trabajo, tienen que asumir y desarrollar en su motivación.

Las nueve líneas de acción previstas para llevar a cabo el objetivo 2. Aumento de la motivación del personal, tendrán diferentes agentes implicados para su materialización según las competencias atribuidas a las diferentes unidades del área de Función Pública. Pero en concreto, tal y como destacábamos en el anterior párrafo, las referidas al reforzamiento de los equipos de trabajo y de las relaciones personales a través de la gestión por objetivos (línea 2.1), así como la protocolización de tareas (línea 2.3), dependen directamente del personal directivo, el cual también prestará su colaboración para que la mejora de la comunicación interna (línea 2.2), los planes de acogida (línea 2.4) y la gestión por competencias (línea 2.8) puedan ser actuaciones realmente efectivas.

En todo caso, cabe destacar el liderazgo imprescindible de los altos cargos como responsables políticos de las unidades administrativas y personalización del más alto nivel en la definición de objetivos y en la comunicación de la organización, con la coordinación indiscutible de la Consejería de Administraciones Públicas, a través de la Dirección General de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios. En relación al acogimiento del personal y la promoción de la regulación considerada necesaria para el desarrollo de este Plan, tendremos otras unidades implicadas del área de Función Pública, y, en concreto, las que ejercen las funciones correspondientes a la gestión del personal, tanto con respecto a los planes de acogida como en el diseño y ejecución de la gestión por competencias. Igualmente, las unidades responsables de la gestión de los elementos relacionados con la calidad pública y la mejora de los servicios estarán implicadas en los ámbitos de la mejora de la comunicación, la gestión por procesos o la gestión por objetivos.

Con respecto al objetivo 3, en lo referente a la gestión normalizada de permisos, licencias y jornada laboral, tendrá que ser la unidad responsable de su regulación del área de Función Pública la que lleve a cabo las acciones definidas, así como cualquier otra unidad que le dé apoyo activo en esta tarea.

Se creará una comisión de seguimiento que se reunirá, como mínimo, semestralmente. Estará formada por todas las personas que, en todo caso, serán designadas por la Dirección General de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios, y por un representante de la unidad de recursos humanos de cada consejería, para implicar todos estos agentes clave en el seguimiento de la ejecución del Plan y en el nuevo enfoque de la forma de gestionar a los empleados públicos integrantes de nuestra organización. Hecho, por otra parte, que, para alcanzar la máxima efectividad, tendría que impregnar toda la Administración autonómica con el objetivo último de conseguir no sólo una gestión óptima de calidad de los recursos humanos de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears, sino al mismo tiempo la prestación de un mejor servicio a la ciudadanía.

