

COMPROMISO

Criterio 3
**Desarrollo
de
personas**



3 a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización

1. Alinear la estructura organizacional –perfiles, relaciones, competencias, procesos de decisión y solución de conflictos– con la estrategia para soportar y asegurar el avance hacia los propósitos definidos RR.HH.

Estructura organizacional. El modelo organizativo y la estructura de gestión responden a las necesidades para el despliegue e implantación de la estrategia y permiten prestar los servicios de la forma más eficiente. El modelo institucional se revisa y actualiza en cada legislatura. Los últimos cambios organizativos provienen de la implantación del sistema que supone el acogimiento a la Ley de Grandes Ciudades y el plan “**Diseña Alcobendas 2020**”. La estrategia de RR.HH. responde a **dos líneas estratégicas** de esas directrices.

Como consecuencia del despliegue de dichos **objetivos estratégicos**, se realizó una ambiciosa reestructuración del Área de Recursos Humanos, que consistió en un nuevo modelo de gestión que mejora la eficiencia y optimiza la gestión de los recursos, realizándose la unificación de los dos departamentos de RR.HH. existentes anteriormente (Ayuntamiento y Patronatos) en una sola Dirección General.

Paralelamente, se comenzó a gestar la articulación una nueva política de RR.HH., fijando el punto de partida en el despliegue y alineación de objetivos estratégicos a través de las herramientas asociadas a PDA-GPO-PPP. Esta actuación generó un marco común que engloba las Directrices estratégicas de la Política de RR.HH. y se define a través del **Plan Estratégico de RR.HH. (PERH)** (fig. 3a.1) y el proceso de planificación (3a.2).

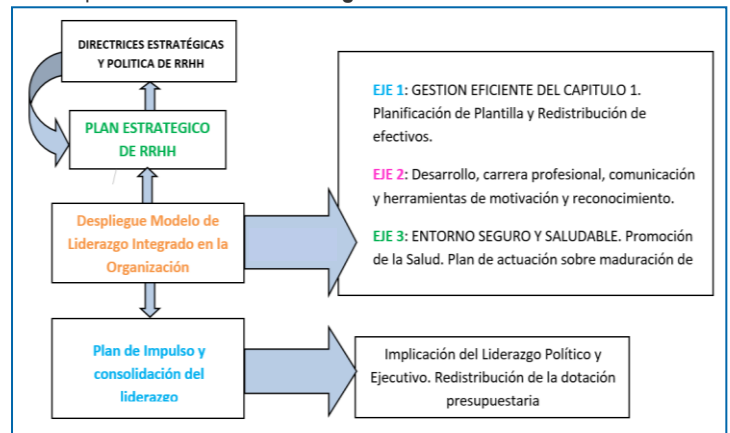


Figura 3a.1 Marco del Plan Estratégico de RR.HH.

Alineamiento de los RR.HH. con la estrategia. La estrategia de RR.HH. adquiere una proyección integral al desplegarse en planes y programas, acciones y objetivos específicos de los distintos ámbitos de gestión, articulados en los ejes del PERH. Partiendo del PERH, se despliegan acciones cuya génesis se centra en procesos participativos: (validación del modelo competencias, diagnóstico de la comunicación interna, mesas de participación PERH, Plan de Formación, Reglamento de Empleo, Bolsa de Formadores Internos, etc.).

PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS RR.HH.				
DECISIÓN	SOPORTE	OBJETIVOS	PE	
Gobierno Municipal Dirección de RR.HH.	PDA: 1) Directrices de legislación, 2) Líneas de actuación, 3) Propuestas de actuación Actuación en RR.HH: 1) Plan Estratégico de RR.HH., 2) Política de RR.HH.(objetivos), 3) Resultados a alcanzar, 4) Grado de implantación previsto, 5) Coordinación interna y externa, 6) Datos económicos	Ajuste ingresos y gastos de legislatura. Apartado específico Gasto de personal. Adecuar los RR.HH. a los objetivos del PDA Adecuar RR.HH.(cambios e incorporaciones) a las necesidades de las áreas para llevar a cabo los objetivos del PDA	C	
Área Económica Equipo Gobierno	Anteproyecto presupuesto Capítulo 1	Incorporación al presupuesto anual del gasto previsto en personal	A	
Dirección de RR.HH	Oferta de empleo público anual; Capítulo 1 - Presupuesto	Agrupar y gestionar las necesidades de RR.HH. Seguimiento Capítulo 1. Descentralización en la gestión de los RR.HH.	A	
	Relación de puestos de trabajo (RPT)	Información actualizada sobre el personal. Mantenimiento y actualización RPT		
	Desarrollo de empleados	Actualización de capacidades y competencias de los RR.HH.	P	

Figura 3a.2 Proceso de planificación de RR.HH.

PE: Periodo: **C:** Cuatrienal, con revisión anual; **A:** Anual; **P:** Permanente;

2. Involucrar a los empleados y sus representantes en el desarrollo de las estrategias...

La implicación de los empleados y sus representantes en la estrategia y otros aspectos relativos a gestión de RR.HH. es muy amplia y continua, a través de: *la negociación del Acuerdo-Convenio Colectivo (único para todos los empleados), en los procesos de selección y en las Comisiones paritarias*, en las que trabajan conjuntamente representantes del Ayuntamiento y otros de agentes sociales, con el objetivo de optimizar los recursos, mejorar procesos y alcanzar consenso en todos los asuntos relacionados con personas (fig. 3a.3). Muchas de las condiciones de empleo del Ayto. de Alcobendas son muy favorables frente a las organizaciones privadas. De la misma manera, se significaron como parte fundamental en el diseño y elaboración del Plan Estratégico de RR.HH.

La participación de los empleados municipales se canalizó por medio de dos vías: grupal e individual. En la primera, se constituyeron mesas de participación verticales (por categorías profesionales) y una mesa de participación horizontal, compuesta por los representantes de los trabajadores. De todas ellas surgieron gran parte de los constituyentes del Plan. Por otra parte, tanto los trabajadores como sus representantes legales, son parte constituyente de la Mesa de Valoración del Plan Estratégico de RR.HH.

COMISIONES PARITARIAS
- Comisión de Empleo.
- Comisión de Seguimiento del Convenio.
- Comisión vestuaria de Policía Local.
- Comisión de Fondo de Acción Social.
- Comisión Plan de Pensiones.
- Comisión de Formación.
- Comité de Seguridad y Salud.
- Comisión de Segunda Actividad.
- Comisión Plan de Igualdad.
- Comisión de Sugerencias y Reconocimiento de Empleados

Figura 3a.3 Comisiones paritarias

3. Asegurar la equidad de todas las condiciones de empleo y gestionar el potencial de diversidad

Selección, promoción e igualdad. Se garantiza la imparcialidad y justicia en el empleo aplicando la normativa específica. Se realizan pruebas psicotécnicas, entrevistas y aplican criterios de imparcialidad y principios de mérito y capacidad del aspirante. Se garantiza la transparencia.

Comisión de Plan de Igualdad. Su objetivo es doble: por un lado, cumplir la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres*, por otro, establecer la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral. **Plan de Igualdad** (ver 1 d-5).

Actuaciones en procesos de selección. Transparencia

- **Publicación en el BOE y el BOCAM:** oferta empleo, bases selección, requisitos, méritos, composición de los tribunales
- Información web: **seguimiento web de procesos selectivos**
- Publicación anuncio en Sietedías: **convocatorias.**
- **Facilitar documentación:** bibliografía y documentación
- **Información a los empleados en Intranet**
- **Tribunales de selección participados:** partidos políticos y representantes sindicales a través de consenso institucional

Se acoge a la diversidad de las personas. La institución acoge a la diversidad de las personas, tanto en cuanto a proporcionar sus servicios sin discriminación alguna, como en promover la ayuda al empleo. Los procesos incluyen “*turno de discapacitados*”.

Existen convenios de colaboración con el Servicio Regional de Empleo destinados a cubrir campañas de intervención en la ciudad, en las que se contrata a parados de larga duración y con necesidades especiales, mayores de 45 años en el paro, etc.

La **Concejalía de Inmigración y Mujer** respalda las iniciativas internas de promoción de igualdad de oportunidades y de diversidad.

Existe un documento en el que se recogen fórmulas para evitar el sexismo en el lenguaje de la administración.

Centro de Formación e Inserción. Dirigido a jóvenes sin estudios y en el desempleo, mujeres mayores de 45 años sin estudios y parados de larga duración. El objetivo de la contratación es la realización de cursos de formación a través de convenios de colaboración con la CM.

4. Utilizar métodos y estrategias innovadores para organizar el trabajo, a fin de mejorar las condiciones de trabajo

Mejoras en prácticas laborales. Se han desarrollado, procesos, programas o acciones en las prácticas laborales, que contribuyen al rendimiento y la flexibilidad y que resultan en mejoras en línea con los distintos objetivos en materia de RR.HH., entre ellos: Procedimientos de Movilidad cruzada entre Ayuntamiento y Patronatos, puesta en marcha de la “Bolsa de adscripción por grupos profesionales” (procedimiento diseñado para posibilitar la movilidad temporal de aquellos trabajadores que así lo deseen en base a su titulación académica y de manera independiente a la titulación requerida para la plaza que ocupan en la actualidad), ampliación del cupo de Teletrabajo, homogenizar y flexibilizar horarios de trabajo y Reglamento interno de protección y seguridad de los trabajadores, así como mejoras en Selección, Vacantes, Acogida, Desarrollo de personas, Salud de los empleados, Seguridad en el trabajo, Comunicación, Promoción, Reconocimiento, Política social y Sistemas de Información. La descentralización en las responsabilidades relativas a gestión de RR.HH., ha significado entre otras ventajas:

- **Flexibilización de la gestión del reconocimiento,** los directivos pueden realizar acciones de reconocimiento en sus Áreas respectivas.
- **Control horario ausencias e incidencias.** Los mandos intermedios tienen mecanismos para el seguimiento y gestión de los horarios.
- **Cambios horarios en la Policía Local.** Facilidades para adaptar el servicio a las nuevas necesidades de los distritos.
- **Plan de acogida.** Integración e identificación de los empleados con la institución.
- **Tecnológica.** Recurso compartido en servidor municipal.
- **Facilidades de acceso a la información** de los empleados.

5. Establecer políticas que ayuden a mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores

La Institución es especialmente sensible a la seguridad y salud de los trabajadores, que hace extensiva a la salud de los usuarios de sus servicios y a la salud pública. En lo relativo a seguridad y salud de sus trabajadores, ha desarrollado e implantado políticas que se materializan en *Planes de emergencias y de autoprotección, Protocolo contra el acoso psicológico y el acoso sexual, Programas de formación, información y participación de los trabajadores, Programa de “Promoción de la Salud”, Vigilancia de la salud de los trabajadores, Diagnóstico y evaluación de riesgos laborales psicosociales, etc.* Los detalles se desarrollan en el subcriterio **3 d-3-4**.

6. Establecer mecanismos para medir y mejorar la satisfacción y motivación en el trabajo

El Ayuntamiento dispone de múltiples herramientas de medida de la percepción y motivación, que guardan una relación clara con los objetivos clave de la organización. A partir de los resultados, en cada ciclo se implantaron acciones de mejora que han probado ser eficaces, como son las que se han mencionado en: *Implicación de empleados y sus representantes (comisiones), los procesos de selección, en las mejoras de prácticas laborales, y en las acciones de reconocimiento.*

Estudio de clima laboral. Realizado por consultora externa, evalúa de forma integral la gestión y satisfacción de las personas.

El diseño del cuestionario fue fruto de un proceso eminentemente participativo para reflejar todos los aspectos primordiales que inciden en la satisfacción laboral. De la misma manera, esta herramienta nos sirve para testear el grado de implantación y efectividad del Plan Estratégico de RR.HH., ya que muchos de los factores que integran la encuesta están directamente relacionados con proyectos constituyentes de distintos Ejes del Plan Estratégico. Se celebraron 4 reuniones de grupo con representantes de los distintos organismos municipales, y las diversas categorías laborales y con la Comisión de Clima.

El proceso de encuesta tiene absoluta garantía de anonimato.

A través del cuestionario, se analiza, además de la satisfacción global y la cultura organizacional, los niveles de satisfacción en los siguientes factores: *Desarrollo personal, Evaluación y reconocimiento, Relaciones con superiores, Condiciones físicas y Salud laboral, Retribución, Información y comunicación, Planificación del trabajo, Relaciones personales, Seguridad en el empleo, Función desempeñada, y Conciliación.*

Los objetivos para cada factor se establecen en base a criterios definidos. La periodicidad del estudio es bienal desde 2011 (anteriormente cuatrienal), no siendo el único vehículo de captación de áreas de posible mejora para el desarrollo e implantación de acciones.

Otros estudios de satisfacción. Además de los estudios de clima laboral y como herramientas complementarias, se han realizado Cuestionario para el *Diagnóstico y Evaluación de Riesgos Laborales Psicosociales, Satisfacción con el Reconocimiento Médico, con el Servicio Atención Psicológica (externo), Satisfacción con la Formación (cada curso, cuestionario basado en el modelo de Kirkpatrick), Satisfacción con el Acto homenaje de reconocimiento.* Algunos de ellos no se sistematizan, ya que están orientados a estudios específicos en ciertos momentos de necesidad de esas informaciones.

Seguimiento de resultados, revisión y mejora. Se realiza desde la Dirección de RR.HH., con participación de las Áreas (responsabilidades delegadas). Sus resultados dan lugar a actuaciones en todos los aspectos de Personas. De forma resumida, se evalúa conforme a:

- Mediciones cualitativas a través de los perfiles de competencias (1ª medición enero 2017. Perfil de líder)
- Medición Cuantitativa G.P.O. (Grado de cumplimiento de objetivos anuales) de la Dirección General de RR.HH.
- Medición grado cumplimiento objetivos estratégicos (PDA)
- Medición cualitativa y cuantitativa de la satisfacción laboral y del impacto de las acciones de mejora.
- Evaluación cualitativa y cuantitativa de los riesgos psicosociales de la plantilla
- Medición cualitativa y cuantitativa del impacto de la formación

Evaluación y mejora (3 a)

Evaluación. Las actuaciones municipales relativas a la gestión de las personas como apoyo de la estrategia, la equidad en las condiciones de empleo, la seguridad y la salud de los trabajadores y la motivación en el trabajo, se evalúan a través de indicadores específicos de los diferentes programas (participación, accidentabilidad, etc.) y de los estudios de satisfacción y mediciones descritos en el apartado **3 a-6**.

Ejemplos de actuaciones y mejoras: *Plan Estratégico de RR.HH., Plan de Igualdad y Comisión de Igualdad, Unificación de direcciones de RR.HH., Descentralización de la gestión de los RR.HH., Procesos de selección, Periodicidad y diversificación de los estudios de satisfacción, Plan de Comunicación Interna, Implantación de mejoras en prácticas laborales que contribuyen al rendimiento y la flexibilidad.*

3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal

1. Utilizar sistemas para desarrollar y mejorar los planes para el desarrollo de las personas y sus carreras profesionales

Desarrollo profesional y planes de carrera. El Ayuntamiento tiene desarrollados criterios homogéneos internos que posibilitan la movilidad del personal y su desarrollo profesional, como el **Plan de empleo a través de Promoción horizontal**. El proyecto de desarrollo profesional y carrera recogido en el **Convenio colectivo 2008-2011** (Reglamento de empleo) presenta cuatro tipos de promociones y carrera profesional:

- **Promoción Horizontal sin cambio de plaza**, aplicable a todos los grupos de titulación.
- **Promoción Horizontal con cambio de puesto de trabajo**, al Personal Auxiliar administrativo estableciendo un recorrido o por concurso de méritos
- **Promoción Vertical a grupo de titulación superior**. Se ha creado la figura del Técnico de gestión (Grupo B), que antes no existía
- **Promoción Horizontal en los grupos A y B**. Acceso a puestos de responsabilidad, jefaturas o dirección

Como parte del citado Convenio, se inició la funcionarización de los trabajadores de los Patronatos Municipales. El número de trabajadores que cumplieron los requisitos establecidos y participaron en el proceso de promoción horizontal ascendió a 273.

A día de hoy, se está realizando la segunda fase de la funcionarización de los trabajadores de los Patronatos Municipales. El objetivo final es funcionarizar al resto de la plantilla de trabajadores de los Organismos Autónomos a través de un proceso de promoción horizontal.

El número de trabajadores que cumplen los requisitos para participar en este proceso asciende a 225. Realizado este, habremos cumplido el objetivo marcado de integrar toda la plantilla del Ayuntamiento y sus OOAA mediante personal funcionario.

Los dos **Estudios de Valoración de Puestos de Trabajo** (VPT) (realizados para nivel directivo y mandos intermedios) y el **Estudio de Equidad Salarial**, reorientaron la política retributiva de manera individualizada y en función de las competencias. A partir de la VPT y de cambios en el PDA, se crearon las figuras de Directores de Área y de Servicio, dando respuesta a una necesidad sobre homologación de puestos de similares características. Para el resto de niveles, las últimas revisiones del Convenio cuatrienal, establecieron fondos adicionales para retribuir la prestación de los servicios, adecuando las retribuciones complementarias de los empleados y solventando diferencias salariales entre puestos de igual nivel.

Itinerarios formativos. Se han diseñado itinerarios formativos de puesto y de carrera (áreas de conocimiento necesarias para desarrollar los perfiles de competencias de cada puesto).

Nuevas plazas. Aunque existe una restricción legislativa que imposibilita la creación de nuevas plazas, se han podido cubrir mediante traslados algunas vacantes, entre otros, por el proceso de promoción a Administrativos (2011 y 2012), entre Auxiliares Administrativos. Así mismo, se cubren con personal interino las jubilaciones totales y las parciales.

Se ha finalizado el proceso selectivo para cubrir 7 nuevas plazas, en turno libre, de Policías Locales y 2 plazas, en promoción interna, de Cabo de la Policía Local pertenecientes a la Oferta de Empleo Público de 2016. Además se aprobó la Oferta de Empleo Público de 2017, en la que estaba previsto convocar 4 Plazas de Técnicos de Administración General por promoción interna, 1 Plaza de Recaudador en turno libre, 1 plaza de Ingeniero Técnico Industrial, un Técnico de Administración Especial y un Auxiliar de Protección Civil, todos en turno libre. No obstante se han generado iniciativas de promoción, que respetando las restricciones legislativas, nos permiten generar movilidad en la plantilla: **Bolsa de Adscripción por grupos profesionales**. El objetivo de la creación de estas bolsas es posibilitar la movilidad temporal de aquellos trabajadores lo deseen en base a su titulación académica, e independiente a la titulación requerida para la plaza que ocupan actualmente. Se han creado 5 bolsas de adscripción por grupos profesionales (A1, A2, C1, C2, Agrupaciones profesionales) y un procedimiento ágil, flexible y en consonancia con el Protocolo de Empleo, para la selección a través de esta Bolsa de Adscripción.

2. Desarrollar metodologías de gestión del conocimiento de las personas

La gestión del conocimiento en cuanto a recursos de medios y conocimiento, se desarrolla en el subcriterio **4 b-2-5**. Aquí nos referimos a la gestión del conocimiento asociado a las competencias de las personas, en consonancia con los planes de formación y desarrollo personal.

Gestión por competencias (Origen: Eje 2 PERH. *Gestión por competencias, Evaluación Desempeño y Capacitación*. Ver Fig. 3a.1).

Competencias clave. La Constitución y las leyes obligan a las Corporaciones Locales a diseñar planes de formación y capacitación específicos con el objeto de poder prestar tan extensa variedad de actividades, servicios y relaciones atendiendo a las expectativas de los G.I. externos. Las competencias de los especialistas en materias como legislación laboral, operaciones y políticas de RR.HH., diseño de espacios, etc. proporcionan amplios beneficios. La *Ley 27/2013 de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local*, ha propiciado la revisión de las competencias municipales, desde la perspectiva de simplificación y eficiencia, reducción de cargas a los G.I. (sobre todo ciudadanos y empresas) y para evitar duplicidades en los distintos niveles de la Administración.

Modelo de Gestión por competencias. La validación de los perfiles se realizó de forma participativa a través de sesiones de trabajo (3 focus groups, 45 participantes, representativos de toda la plantilla). Las competencias organizacionales que tradujeron a competencias genéricas y técnicas, comunes a todos los empleados, para diseñar los mapas del conjunto de cualificaciones requeridas por el puesto. Estos mapas de competencias se integraron en los cuestionarios de la encuesta en la que participaron 221 empleados en representación de todos los niveles y tipos de puestos de trabajo. Como resultado, las necesidades formativas se articulan en torno a las **líneas formativas** que responden a las competencias estratégicas.

Cada puesto consta de una **ficha (fig. 3b.1)**, que se actualiza con los cambios estructurales y funcionales que acontecen en la institución. Es un instrumento de apoyo al desarrollo de las Propuestas de Actuación contenidas en el PDA, en proyectos de RR.HH.

1ª Aplicación del Modelo: Aprobación de los nuevos catálogos de fichas de puesto: **Catálogo de Personal laboral** y **Catálogo de Personal Funcionario**. Se trata de un importante salto cualitativo en lo que respecta a la gestión de los Recursos Humanos, y surge como consecuencia directa de la *unificación de las Direcciones de RR.HH.*

2ª Aplicación del Modelo: Mediciones cualitativas del cumplimiento del perfil competencial. Esta fase comenzó con la medición de los perfiles Directivos en enero de 2017. La medición del perfil se ha efectuado partiendo de una matriz de observación de las evidencias de conducta asociadas a cada una de las competencias que componen el perfil de líder. Esta primera medición cualitativa servirá de inicio para desplegar el Modelo de liderazgo a todos los perfiles de la organización. Forma parte del modelo de "Impulso y consolidación del liderazgo", ampliamente explicado en el criterio 1.

3. Diseñar y promover oportunidades de formación individual, por equipos... 4. Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo...

La formación en la Organización Municipal es un medio para, no solamente mejorar el desempeño, promocionar y motivar a los empleados, sino también para propiciar el cambio de actitudes y promover los valores, dándolos a conocer en las acciones formativas.

Objetivos de la formación: *Desarrollar competencias, Contribuir al desarrollo y promoción personal y profesional, Incrementar la calidad del servicio, Impulsar la carrera profesional de empleados públicos y Profesionalizar los puestos.*

Plan de Formación Anual. La Dirección de RR.HH. coordina e impulsa los procesos de formación continua, estableciendo como principal herramienta el **Plan de Formación Anual (figs. 3b.2 y 3b.3)**. El Plan de Formación tiene carácter estratégico y se fundamenta en: **1) Directrices PDA, y GPO, 2) Encuestas de opinión, 3) Estudio de necesidades formativas, 4) Iniciativas de Calidad, 5) Informes de Evaluación EFQM.**

El diseño se lleva a cabo mediante sesiones de trabajo con mandos, sobre el desarrollo de las propuestas de acciones formativas, con muy alta participación. Apoya el proceso la **Comisión de formación**, órgano colegiado paritario, que se convoca sistemáticamente.

El **Plan de Formación** se distribuye a todos los empleados y está disponible en la intranet, donde se incluyen también los criterios de adjudicación de los cursos.

Aprovechamiento de la experiencia y el conocimiento

Registro de formadores. Herramienta de gestión del conocimiento para optimizar la participación de personal del propio Ayuntamiento en la preparación e impartición de formación. Se trata de fomentar procesos que estimulen la creatividad, la implicación y la participación de los trabajadores; procesos en los cuales se puedan poner en valor los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores a través de la impartición de cursos de formación. El registro de Formadores Internos fomenta la generación de procesos de gestión del conocimiento entre el personal de la Institución, posibilitando que aquellas personas que acrediten poseer los conocimientos y habilidades necesarias puedan impartir cursos dentro de nuestra Institución y consolida en nuestra Institución el Reconocimiento basado en dicha gestión del conocimiento. La formación impartida por personal interno de la Institución aporta valor:

A la Institución: 1) Al ser expertos internos, conocen la aplicación de los contenidos a la práctica de nuestra Institución. Por ello, la aplicabilidad de los contenidos formativos es muy alta. 2) Ofrece la posibilidad de ampliar la oferta formativa, en campos novedosos en los que los trabajadores más proactivos investigan y se reciclan. 3) Suele implicar un reciclaje personal en los contenidos que se imparten, para ofrecer una formación lo más actualizada posible, lo cual redundará en una mejora del trabajo cotidiano. 4) Fomenta el sentimiento de pertenencia e implicación con la Institución.

Al trabajador: 1) Aumento de la motivación personal: Se potencia la implicación de los trabajadores expertos en la formación de otros compañeros, compartiendo el conocimiento propio. Posibilita la realización de actividades profesionales diferentes y complementarias.

2) Aumento del Reconocimiento: Por parte de sus compañeros, a través de la valoración de la formación impartida, y por parte de la Institución, a la proactividad personal incorporando los contenidos novedosos que correspondan

INFORMACIÓN CONTENIDA EN LA FICHA

- 1) Denominación del puesto,
- 2) Forma de acceso a la plaza y al puesto,
- 3) Información Económica (Aspectos retributivos, complementos específicos),
- 4) Tipo de relación contractual (laboral/funcionario),
- 5) Funciones del puesto,
- 6) Requisitos del Desempeño: titulación, habilidades, experiencias, etc.

Esta herramienta constituye la información básica para la incorporación de nuevo personal y la primera información para determinar las necesidades formativas del personal de la organización, a través de la identificación y descripción de los conocimientos y competencias necesarios para el desempeño del puesto.

Dada su naturaleza dinámica (actualización continua), actúa como base de comparación con los conocimientos y competencias existentes.

Figura 3b.1 Contenido de la Ficha de conocimientos y competencias

ESTUDIO DE NECESIDADES FORMATIVAS



Figura 3b.2 Estudio de necesidades formativas

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

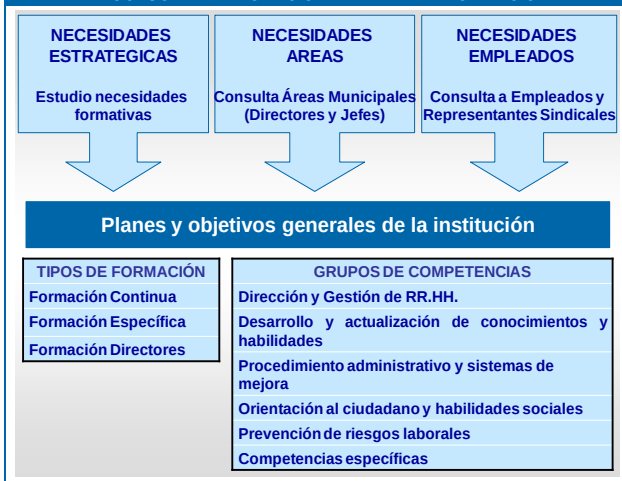


Figura 3b.3 Proceso de elaboración del Plan de Formación

Actividades de intercambio. Se comparten las buenas prácticas, el conocimiento y se propicia el intercambio y benchmarking a través de jornadas, encuentros, reuniones, etc.

Jornadas internas “Talento de Equipo”. Participación transversal: Se presentan proyectos, actividades y situación. Las valoraciones de los asistentes sobrepasaron el nivel 7 sobre 10 en la mayoría de los apartados valorados, y el 8 en logística y materiales, y acogida.

5. Revisar la eficacia de la formación y la capacitación de las personas de la organización

Evaluación y revisión de la Formación. Es una actividad sistemática integrada dentro del proceso formativo. Su análisis se efectúa a través de las opiniones que los participantes reflejan en cuestionarios al final de cada curso. El liderazgo se manifiesta en la aplicación de la formación en el desempeño del trabajo. Toda esta información se recoge en el **Censo de cualificación profesional** de los empleados municipales.

La evaluación del Plan de Formación se basa en el **Modelo Kirkpatrick** cuyos criterios son: **1) Profesorado, 2) Metodología didáctica/documentación 3) Instalaciones y condiciones ambientales 4) Utilidad y aplicabilidad de los contenidos al puesto 5) Contenidos 6) Opinión General 7) Observaciones y Quejas.** El Departamento de RR.HH. remite un informe de Evaluación del Plan de Formación al nivel directivo con los datos de participación y valoración.

En función de los resultados, se toman medidas inmediatas o se planifican las acciones formativas del año siguiente.

Mejoras o innovaciones que destacamos por su índole participativo:

1) Nuevas iniciativas de Formación **con profesorado interno.**

2) **Acciones complementarias** para fomentar oportunidades de aprendizaje en los ámbitos individual, colectivo, e institucional:

A) Individual. Dentro del Fondo de Acción Social (FAS) se incluyen fondos para contribuir a la formación personal (apartado de ayuda al estudio, p.ej. Masters subvencionados, en Gerencia Pública, cursos de “líderes en equipos”, idiomas,...). Aplicación de la tecnología e-learning en los planes formativos.

B) A equipos. Para fomentar el aprendizaje a nivel colectivo o de equipo se llevan a cabo iniciativas como: *Jornadas y Encuentros de Iniciativas de mejora, visitas e intercambios con otros Ayuntamientos e instituciones, formación específica, como la formación a Técnicos de urbanismo y jurídicos sobre Ley del Suelo y Modernización respectivamente. Grupos de Mejora que tienen una dimensión de aprendizaje.*

C) Institucional. Para compartir conocimiento y valores, y desarrollar el “Sentido de Pertenencia a la Institución”, programa específico dentro del Plan de Formación denominado “Conocimiento de la Institución” impartido por personal interno.

D) Píldoras formativas sobre conocimiento estratégico de la Institución: Evaluación EFQM, Ley de Transparencia, etc.

Censo de cualificación profesional. Se trata de una herramienta de investigación, desarrollo y gestión que permite registrar toda la información referente a la formación que cada trabajador aporta al ingresar en la organización, además de la requerida por el puesto o la que pueda realizar posteriormente. La información aportada por el censo permite conocer el estado de capacitación de la plantilla.

6. Alinear, revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización

7. Evaluar y mejorar el desempeño del personal tanto para aumentar su capacidad como para favorecer su promoción.

Alineamiento de objetivos. Evaluación del desempeño. (Punto de Partida: Eje 2 PERH. Objetivos, motivación desempeño, **Fig. 3a.1**)

El GPO permite alinear los **objetivos generales** de la organización con los **objetivos específicos** que corresponden a cada departamento. Los jefes y coordinadores se encargan de definir las actuaciones y de realizar el seguimiento. Este sistema asegura el despliegue total de objetivos en la organización, horizontal y verticalmente: todo el personal está implicado al trabajar en un servicio concreto. Al menos anualmente, los objetivos específicos se revisan en función de los resultados.

El nivel directivo es **evaluado anualmente** por el Equipo de Gobierno en cuanto a cumplimiento de objetivos del PDA/ GPO. Los directivos y MMII disponen de herramientas que facilitan la evaluación del rendimiento y el posible reconocimiento: *seguimiento personal de su equipo, cumplimiento de objetivos, informes de absentismo y horas extraordinarias y control de estancia on line.*

Incentivos al desempeño. De manera general y en función de los objetivos del PDA, existe una política que incentiva a jefes y directores la consecución de diferentes objetivos, muchos vinculados a calidad de los servicios.

Evaluación y mejora (3 b)

Evaluación. Las actuaciones municipales en desarrollo de las capacidades, conocimientos, alineación de objetivos y desempeño del personal, se evalúan a través de indicadores relativos a desarrollo profesional y formación, y en los estudios de satisfacción laboral (Resultados en Criterio 7).

Ejemplos de actuaciones y mejoras: *Modelo de Gestión por competencias, Estudios de Valoración de Puestos de Trabajo, Estudio de Equidad Salarial, Bolsa de adscripción por grupos profesionales, Acciones complementarias en formación, Registro de formadores.*

3 c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización

1. Identificar las necesidades de comunicación de la organización. 2. Desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación eficaces, de arriba a abajo, de abajo a arriba, y horizontalmente. 3. Compartir la información y fomentar el diálogo...

Necesidades de comunicación. Diagnóstico y mejora estratégica. (Origen: Eje 2 PERH. Comunicación, **Fig. 3a.1**)

La información-comunicación se considera clave para la implicación y la satisfacción de las personas. Su análisis evidenció la existencia de canales adecuados, pero también la demanda de los empleados de reforzar ciertos aspectos.

Como respuesta, se desarrollaron iniciativas tales como:

- Cartas personalizadas del Alcalde y Concejales.
- Potenciación de la intranet, con nuevos espacios virtuales (Banco de conocimiento).
- Convocatoria de sesiones informativas sobre eventos.
- Creación de la revista NOSOTR@S, con espacios de información y cabida a la participación.

No obstante, la culminación del proceso de diagnóstico y mejora estratégica de la comunicación se integra en el 1er. **Plan de comunicación “EntreTodos”**, (desarrollado en el documento del 1er Plan de Comunicación Interna “EntreTodos”).

La **fig. 3c.1** sintetiza el esquema global de comunicación interna.

Canales de comunicación y diálogo. El Ayuntamiento ha sistematizado muy diversos canales de comunicación, que se complementan entre ellos:

1) Canales de tipo informativo, cuyo objetivo es mantener informados a los empleados sobre aspectos y novedades importantes, algunos de los cuales permiten participación (SietediaS, Intranet, Nosotr@s, tabloneros, comunicados, informativos, etc.).

2) Canales de diálogo y participación, orientados a la actividad, que son clave en la elaboración de planes, programas y seguimiento de resultados (reuniones empleado-director, de departamento o de equipo, equipos transversales).

3) Específicos, puntuales: Todos los proyectos que lo requieren tienen su propio plan de comunicación.

Compartir conocimiento.

Integrado en el esquema de comunicación, a través de reuniones, autoevaluaciones y en el día a día, existe una sistemática que asegura que se dinamiza y comparte el conocimiento mediante el **intercambio de información y buenas prácticas**, tanto de manera horizontal como vertical. Los **grupos de trabajo** son buenos ejemplos (desarrollado en **3 c-4-6**). La **Bolsa/registro de formadores Internos** es otra forma innovadora de compartir conocimiento (**3 b-3-4**).

Desde RR.HH. se apoya la gestión de INTERACCIONA como catalizador de la comunicación informal, constituido como un grupo de trabajadores encargados de canalizar eventos y encuentros informales para toda la plantilla, fomentando la comunicación y la convivencia entre los trabajadores.

- 4. Promover apoyar y estimular a personas y equipos para que se involucren y participen en actividades de innovación y mejora...**
6. Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la organización, en la reflexión estratégica, en la identificación...

Personas responsables e implicadas en la mejora. Cultura de innovación. La cultura y práctica de la implicación, asunción de responsabilidades y participación activa se articula a través de los directivos y MM.II. hasta los empleados, en línea con los valores nº 4 y 5. Se impulsa a través de **grupos de mejora** que identifican y deciden oportunidades en función de las prioridades y objetivos establecidos, y de acuerdo con sus propias propuestas respaldadas por los líderes.

Las **modalidades de equipos de trabajo** son múltiples, dependiendo de su enfoque o dedicación (**fig. 3c.2**): *Comités Impulsores, Comisiones, Grupos de Interfases, Grupos de Cartas de Compromiso, Talleres de innovación, Jornadas de Calidad y Mejora, etc.* El enfoque y sistematización de los grupos obedece a una lógica general, según sean grupos de "Trabajo por Procesos" y grupos de "Trabajo por Proyectos".

Responsabilidad de la calidad. Todas las organizaciones de la Institución tienen asumida e integrada la gestión de la calidad en sus objetivos. Revisión anual con el Plan de Calidad.

Liderazgo. En el subcriterio **1 d-4-7** se ponen ejemplos de iniciativas de liderazgo para impulsar la participación, desarrollo y la creatividad.

Participación externa. Se promueve la participación en foros y comités externos, como parte de redes externas de intercambio de conocimiento e iniciativas, que permiten revelar y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías y tecnologías, aplicables en la gestión y mejora de los procesos (subcriterio **1 c-2-3**, **fig. 1c.4**).

5. Dar atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluar la efectividad de su propia acción

Empowerment. El grado de autonomía y auto-responsabilidad dentro de cada equipo profesional, incluyendo los MM.II. y coordinadores, es total. La complejidad y variedad de los servicios que ofrece el Ayuntamiento (Presentación, **fig. 1.5**) requiere necesariamente personal muy experto y con conocimientos muy profundos en cada materia, imprescindible para que exista capacidad de decisión y resolutoria y los procesos sean ágiles. Los procesos, incluyendo tiempos de respuesta, se han optimizado a lo largo del tiempo, en gran parte gracias al conocimiento y participación de los empleados, que también ha hecho posible la innovación tecnológica en muchos de ellos.

El conjunto de canales y contenidos del esquema de comunicación interna (**fig. 3c.1**) asegura que todas las personas **conocen la extensión de su contribución**, tanto individual como en equipos, a los resultados de cada área: cumplimiento de los objetivos de calidad/percepción del servicio, de los proyectos PDA, reconocimientos recibidos, la propia percepción de los empleados sobre su grado de autonomía, etc.

COMUNICACIÓN INTERNA		
Tipo Información	Medio	Destinatarios
Información para la Gestión y para el desarrollo de objetivos	Aviso de cumplimiento plazos: Correo interno Comunicación eventos: Carta / Correo interno Plan Calidad, Plan Joven, etc.: Acceso Intranet	Directores; Subdirectores; Jefes; Coordinadores; Empleados
	Objetivos estratégicos y operativos: PDA y GPO Presupuesto: Acceso on-line Incidencias: Correo interno Balance social anual: Documentación Observatorio de la ciudad: Acceso Intranet	Directores; Subdirectores; Jefes; Coordinadores
Información para la gestión de RR.HH.	Plan de formación, Cursos, Informe de evaluación Incidencias, Criterios de organización de actividades Empleo: Ofertas de empleos Convenio y normas: Reuniones y divulgación	Directores; Subdirectores; Jefes; Coordinadores; Empleados
	Absentismo, Informe mensual Horas extraordinarias: Documento trimestral	Directores; Subdirectores; Jefes; Coordinadores
	Estancia: Consulta individual Intranet	Empleados
CANALES DE COMUNICACIÓN DE RR.HH. CON EMPLEADOS		
DEL EMPLEADO HACIA RR.HH.		DE RR.HH. HACIA EMPLEADO
1. Comunicación personal presencial 2. Comunicación personal telefónica 3. Intranet a través de las sugerencias de empleados 4. Solicitud escrita dirigida a RR.HH. a través del registro 5. Comunicado interior de carácter escrito 6. Mediación a través de su responsable, jefe o director, comunicando a RR.HH. su solicitud o requerimiento 7. A través de una organización sindical concreta o del Comité Junta de Personal 8. Desde una comisión de trabajo concreta 9. A través del Servicio de PRL		1. Comunicación personal presencial o telefónica 2. Comunicados interiores (escritos) personalizados 3. Comunicación oficial: Infodecreto, acuerdos, resoluciones 4. A través del jefe, responsable o director del servicio 5. A través de la representación sindical 6. Intranet municipal 7. Comunicaciones personalizadas (buzón del empleado) 8. Folletos explicativos (Prevención de riesgos laborales) 9. Información puntual "extraordinaria" a través de megafonía 10. Tabloneros de anuncios, 11. Informaciones o normas a través de sus jefes

Figura 3c.1 Comunicación interna

GRUPOS DE TRABAJO			
DENOMINACIÓN	OBJETIVO	NP/ I	E, G, O
GRUPOS DE MEJORA DIRECTIVOS			
GDM 1 - Liderazgo	Revisión Modelo de Liderazgo	10 /200	E, G
GDM 2 – Grupos de Interés	Revisión de los Grupos de Interés	20/100	E, G, O
GDM 3 – Procesos y Benchmarking	Metodología de Benchmarking e impulso de comparaciones externas	12/100	E,G
GDM 4 – Sistemas de Información, herramientas de gestión e indicadores	Herramientas Informáticas, Análisis de FCE, indicadores y cuadros de Mando, Difusión Observatorio de la Ciudad; Revisión, normalización y evaluación del GPO. Comisión de Administración Electrónica.	12/-	E, G
CARTAS DE COMPROMISOS			
Grupo Coordinación de las CC.	Equipos de redacción, seguimiento y mejora de las cartas de compromisos.	20	G, O
7 Equipos Redactores Cartas de Compromisos	Redacción y seguimiento de las cartas de compromisos. Revisión de la ficha de indicadores	40	G, O
UNE-EN-ISO 9001:2008			
Grupo Coordinación Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008	Multidisciplinar. Homogeneizar y normalizar la documentación de las distintas certificaciones ISO, establecer una orientación común para la mejora organizativa y servir de estímulo a las áreas/departamentos que apuesten por certificaciones de calidad ISO 9001. Evolución de los mapas de procesos de los distintos servicios con una orientación más acorde al enfoque procesos y alineados con los macroprocesos del Ayuntamiento y Patronatos. Plan de adaptación a la nueva versión de la norma ISO 9001:2015. Diseñado un nuevo módulo integrado con una solución de BI y adaptado a la nueva ISO 9001:2015 con todas las ventajas de la solución en la nube.	8	G, O
5 Comités Impulsores Calidad Servicios Certificados ISO 9001:2008	Revisión del sistema de gestión de la calidad del servicio certificado, a fin de asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua.	40	E, G, O
Comisión Calidad Cultura	Revisión sistema de gestión calidad de todos los servicios de Cultura: Apoyo Técnico, Apoyo Sociocultural, Artes Escénicas y Música, Centro de Arte y Mediatecas.	8	E, G, O
SOSTENIBILIDAD			
Comisión Directiva de Sostenibilidad	Promover un uso eficaz de los recursos, potenciar un crecimiento competitivo, sostenible e integrador; que aglutine a los actores que impulsan proyectos de sostenibilidad, tecnologías y Medio Ambiente.	16	E, G
Grupo Gestión Edificios Municipales	Coordinación y aplicación de criterios para el mantenimiento de instalaciones. Indicadores RSC	40	G, O
OTROS			
Comité Impulsor Calidad e Innovación	Integrar la calidad en el modelo de Gestión Municipal, reforzando la cultura de excelencia.	40	E
Coordinación Ejecutiva (Directiva)	Coordinación Ejecutiva: <i>Jurídico Económica; Organizativo Tecnológica; Patronatos, Empresas</i> Coordinación Política <i>Distritos; S.E.I.S.</i>	Toda la Dirección	E
Grupo Revisión Ordenanzas	Revisión Ordenanzas por los Técnicos Jurídicos de la Institución con criterios de reducción y simplificación.	20	G
Grupo Coordinación administración-e	Coordina criterios sobre requisitos a tener en cuenta en la Administración electrónica (4 Subcomités)	25	G
Oficina Técnica desarrollo proyecto TE	Definición e implantación de trámites electrónicos (TE).	12	E, O
Grupo de Trabajo SITRA	Área Económica, Recaudación, Rentas, SAC, Organización e Informática. Oficina Técnica para el desarrollo del Sistema de Información Tributario de Alcobendas (SITRA)	25	E, O
Grupo de Trabajo Gestión de Expedientes	Hay un grupo de mejora de proceso en cada una de las áreas técnicas (redefinición, revisión, etc.). Ej.: Licencias Obra, Actividades, Vías Públicas, Medio Ambiente, Seguridad Ciudadana y Compras.	4	O
Mesa de coordinación de la Vía Pública	Decidir, analizar y debatir cualquier actividad realizada en la vía pública, así como eventos culturales, deportivos u otros, e incidencias con cierto impacto en la ciudad.	7	O
Comisión Sugerencias y Reconocimiento	Participación de empleados en la mejora de la gestión municipal a través de sugerencias de mejora.	11	G, O
Grupo Coordinación contenidos Web	Coordina la política de comunicación, información, actualización de lo publicado en web	4	E, O
Mesa Técnica Participación Ciudadana	Facilita participación ciudadana: definición y diseño de nuevos servicios, modificación de procesos, etc.		G, O
Comisión de Trabajadores Interacción@	Impulso de actividades que favorezcan la participación de los empleados y su interacción en un ambiente lúdico y fuera del entorno laboral.	6	O
Observatorio de la Creatividad	Fomentar la capacidad creativa de la Institución, e incrementar las innovaciones en proyectos, procesos y servicios en la Institución.	10	E, G, O

Fig. 3c.2 Grupos de trabajo NP: Nº de participantes; I: Impacto; E: Nivel Estratégico; G: Nivel Gestión; O: Nivel Operativo

Otras formas de “empowerment”. Aparte de la visión “operativa y compartir objetivos de servicio”, el Ayuntamiento propugna muchas otras formas de “empowerment”: *participación en estrategias, desarrollo de proyectos, asumir la responsabilidad de “propietario” de proceso, apoyar estrategias y planes de RR.HH, formar parte de comisiones de selección, comisiones paritarias, promoción de empleo, ser formadores internos, representar la institución en actividades externas, etc.* Esta última “delegación” de responsabilidad es muy importante y motivadora: una gran mayoría de los empleados **son portadores y responsables de la buena imagen y reputación** de la institución, a través de sus actuaciones frente a ciudadanos, usuarios, proveedores o partners, así como en sus actividades de participación en redes externas. En todas ellas, los Valores del Ayuntamiento y el Manual de Atención son las guías de conducta a observar e interiorizar.

Liderazgo. Todos los directivos y jefes han recibido formación en técnicas y herramientas para delegación y transmisión de autoridad, organización de reuniones de equipos, gestión de calidad y otras habilidades para la gestión de equipos.

Evaluación y mejora (3 c)

Evaluación. Las actuaciones en materia de comunicación, implicación y delegación, se evalúan a través de indicadores de participación activa en Grupos de trabajo, y del éxito de los proyectos desarrollados por los mismos, además de preguntas específicas y comentarios en los estudios de satisfacción laboral.

Ejemplos de actuaciones y mejoras: *Plan de diagnóstico y mejora estratégica de comunicación interna, consolidación de cultura participativa y práctica de la implicación y la asunción de responsabilidades, impulso de la intranet como espacio para la gestión del conocimiento, y actividad en redes de participación externa.*

3 d. Atención y reconocimiento a las personas

1. Promover una política de reconocimiento de logros, alineado con la estrategia de la organización

Reconocimientos. La Organización Municipal promueve el reconocimiento de sus empleados en el marco de las relaciones laborales en las AA.PP. Se ha **flexibilizado la gestión del reconocimiento** con el fin de que los directivos y MMII puedan realizar acciones de reconocimiento en sus respectivas áreas (1 d-3, fig. 1d.1). Las actividades de reconocimiento se sintetizan en la **fig. 3d.1**. Destaca el acto público de *Homenaje a los trabajadores* por sus servicios durante 25 años, con implicación del Alcalde y los Concejales, muy bien valorada por los trabajadores.

Otros. Carta personalizada del Alcalde a los empleado en su cumpleaños; carta de condolencia al trabajador cuyo familiar de primer grado ha fallecido; envío de flores si se trata de un trabajador; la Comisión del FAS envía una carta de felicitación al trabajador con motivo del nacimiento de un hijo.

La participan en cursos de formación o en **acciones del Plan de Calidad** tiene reflejo positivo en el expediente de los empleados, tenido en cuenta para la promoción.

Desde 2012, existe un plan que consideramos buena práctica institucional: el **Sistema de sugerencias de empleados y reconocimientos**. Promueve la

aportación de ideas o propuestas sobre la *mejora continua de servicios, procesos, ahorro de costes, espacios, gestión de las personas, etc.*

SISTEMA DE RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL		
ACTO/MEDIO	TIPO DE RECONOCIMIENTO	MOTIVO
Comunicación personal	Ascensos	Mérito, capacidad, conocimiento
Comunicación jefes y directores	Compensación por trabajos extra	Logro individual o especial dedicación
Acto público de concesión	Medallas y placas mérito profesional	Por destacado desempeño (*)
Comunicación en reuniones equipo	Comida	Logros de equipo
Acto "Homenaje a los trabajadores"	Abono de 900 €; 2 días libres	25 Años de servicio
Carta de Concejal	Felicitación	Logro individual
Carta y detalle institucional	Implicación institucional de empleado	Participación en programas de formación
Comunicación jefes y directores	Asistencia a eventos o jornadas	Implicación individual

Figura 3d.1 Sistema de reconocimiento institucional (*) Específico de Policía Local

2. Mostrar apoyo a las personas en su dedicación y las responsabilidades que tengan delegadas

Apoyo a Empleados. La institución dispone de mecanismos diferenciados para, apoyar, guiar y transmitir sus valores fundamentales a sus trabajadores. Tanto es así, que articula procedimientos como "**Plan de de Acogida**", con un tutor y acciones para su integración en los equipos. Igualmente se dispone de un Programa de "**Acompañamiento a Líderes**" como una herramienta de facilitación, aprendizaje, apoyo y entrenamiento para este grupo imprescindible en el desarrollo de las líneas estratégicas de la organización. De esta manera, la institución canaliza el apoyo a sus trabajadores a través de sus líderes. Éstos impulsan la participación y fomentan el trabajo en equipo, están pendientes de las necesidades de sus equipos en cuanto a conocimiento y desarrollo, y los facilitan. Se ocupan de transmitir con claridad los objetivos generales, fomentando la comunicación constante, reconocen públicamente los logros de las personas a su cargo (elogiando aspectos concretos y específicos del desempeño), apoya a las personas a su cargo para mejorar sus habilidades, realizando actividades de desarrollo o formación relacionadas con los puestos de trabajo actual o futuro y, en definitiva, mantienen a los equipos cohesionados, integrando a todos sus miembros

3. Promover la concienciación e involucración de los empleados en cuestiones de salud, de seguridad, de protección del medio ambiente y de sostenibilidad en general. 4. Crear y mantener un ambiente de trabajo adecuado a través de los sistemas de PRL

Prevención de riesgos. Promoción de salud en el trabajo. (Origen: Eje 3 PERH. Objetivos: Promoción de la Salud, Integración de la Prevención, Planes de Prevención y evaluación de Riesgos)

Lo relativo a **entorno de trabajo** seguro y saludable que tiene que ver con las infraestructuras o materiales se desarrolla en **4 c**. Mencionamos aquí lo relacionado directamente con las personas.

Servicio de PRL. Existe un **Servicio PRL** y un **Comité de Seguridad y Salud**, con representación **paritaria** (delegados de prevención y representantes de todos los ámbitos de la organización).

Planes de emergencias y de autoprotección. Para conseguir un nivel excelente de seguridad y de protección de los trabajadores y que exista una buena percepción, el Ayuntamiento ha optado por redactar planes de autoprotección (sobrepasando los requerimientos de la Ley) en la mayoría de sus centros. Ha significado una inversión necesaria para que todos los edificios municipales se encuentren con un sistema de emergencias y evacuación actualizado. Se cuenta con procedimientos desarrollados, implantados y comunicados.

Información y sensibilización. Implantación en el Edificio del Ayuntamiento del Sistema de Gestión Ambiental según la norma ISO 14001, con el fin de conocer y mejorar el comportamiento ambiental del citado edificio y de sus trabajadores. Dicho sistema está certificado según la citada norma desde el año 2015. Además, existe un *Manual de compras verdes* y un *Manual de Buenas Prácticas Ambientales* (disponibles en la Intranet municipal). Así mismo, están disponibles en la Intranet diferentes consignas para fomentar el ahorro de papel y de energía, y periódicamente se incluyen mensajes en pantallas de inicio de sesión de los ordenadores, alusivos a dichos tipos de ahorro.

Formación, información y participación. La implantación de estos planes ha significado actividades informativas y formativas, y la designación de equipos de emergencias, coordinación con empresas y usuarios de los centros y realización de simulacros.

A esto añadimos:

- Sesiones informativas sobre el **acoso psicológico (mobbing)**
- Remisión a todos los empleados del **Protocolo contra el acoso psicológico y el acoso sexual**
- Charlas sobre **Sistema de Gestión Ambiental** en Departamentos.
- Distribución a todos los empleados del Ayuntamiento de información sobre el **Sistema de Gestión Ambiental**

Programa de "Promoción de la Salud". Es el principal eje de partida, que obtuvo la mención: "**Mejor desarrollo en la Administración Pública**", en los **II Premios Empresa Saludable**. Trata de promocionar un entorno saludable y conlleva la realización de acciones para promover la salud en el trabajo del individuo como ser completo, que liga su vida profesional con la familiar y la externa a la organización. En 2013, la Institución firmó la **Carta de Luxemburgo**, como paso previo a acreditación como "empresa saludable".

Vigilancia de la salud. Exámenes periódicos, mejorados frente a la legislación: *analítica general de sangre, determinación de antígeno prostático PSA (varones > 45 años), determinación de valores de hierro en sangre en mujeres, reconocimiento ginecológico y otros.*

Programa de envejecimiento activo. En 2014 se iniciaron acciones de formación y sensibilización, realizando un curso de “*Higiene psicofísica en la madurez*”. En 2015 se inició la redacción de un **Plan de acción integral para un envejecimiento activo**, en consonancia con las políticas de promoción de la salud y buena gestión de los RR.HH., respondiendo a la realidad de la edad media de la plantilla.

Servicio Atención Psicológica externa. Ayuda psicológica a los trabajadores que estén en un proceso de incapacidad profesional (estén o no de baja médica), por motivos psicológicos o sociales. Su finalidad es mejorar situaciones de estrés relacionados con el entorno laboral. Los usuarios lo valoran 9 sobre 10, sirviéndoles para adquirir mayor control emocional, adaptación al trabajo, disminución de síntomas, eliminación de percepción de estresores y recuperación total.

Plan de movilidad al trabajo. Conjunto de medidas dirigidas a racionalizar los desplazamientos al trabajo y a terminar con el uso ineficiente del vehículo privado.

Diagnóstico y evaluación de riesgos psicosociales. Se aplica la metodología del Barómetro Cisneros ABE ©. Se evalúan tres dimensiones: *mobbing*, *burnout* y *estrés*. Se detectan factores de riesgo que pueden indicar la necesidad de mejoras organizativas, del trabajo, distribución de tareas, etc.

Buena Práctica: PROMOCIÓN DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES MUNICIPALES

Ayudar a las personas a conseguir una salud óptima (emocional, física, social), a través de la **vigilancia más allá de los protocolos legales**, promoviendo hábitos saludables a nivel cardiovascular y evitando el tabaquismo. Promover un entorno en el que la cultura de la organización refuerce y defienda unos **valores éticos** que aseguren un trato respetuoso y justo para cuidar la salud mental y gestionar la madurez y el reconocimiento, y flexibilizar el tiempo de trabajo para facilitar la vida laboral y personal. Promover hábitos de vida saludables, considerando cómo puede el entorno de trabajo facilitar y apoyar hábitos, comportamientos y habilidades que favorezcan la vida de forma saludable, como una alimentación basada en dieta completa y equilibrada, práctica de la actividad física y control del estrés mediante información, formación y sensibilización. (Asociada a los Conceptos Fundamentales del M.I. “Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible” y “Alcanzar el éxito mediante las personas”).

4. Establecer beneficios sociales tales como plan de pensiones, asistencia médica, cuidado de los niños, etc.

Asuntos laborales. Beneficios sociales. (Origen: Eje 3 PERH. *Objetivos: Satisfacción, motivación, Clima Laboral.*)

Condiciones de empleo. Responden a la normativa y están sujetas a los acuerdos del Convenio. Muchas son muy favorables en comparación con las organizaciones privadas.

Beneficios sociales y laborales. Se ampliaron en el **Reglamento de acción social** como consecuencia del Convenio. Todos los trabajadores tienen derecho a optar a dichas prestaciones.

Otros beneficios: *Seguro de vida, Revisión médica anual, Plan de pensiones (la Organización aporta al plan un 5% de la masa salarial), Flexibilidad de horarios y de vacaciones, permisos por maternidad, adopción, por estudios, etc.*

FAS (Fondo de Acción Social). La institución destina un 3% de la masa salarial bruta anual del personal incluido en Convenio. Beneficios con cargo al **FAS**: *Subvenciones por cónyuge que no trabaje e hijos menores de 21 años, tratamientos odontológicos, oftalmológicos, aparatos auditivos, de fonación y ortopédicos, planificación familiar, ayuda al estudio del trabajador y sus familiares, productos farmacéuticos, ayuda material escolar, por nacimiento de hijo, por infancia o preescolar, por familiares con deficiencia física o psíquica.*

Movilidad por motivos de salud. Se facilitan cambios de tareas o puestos de trabajo por problemas de salud pudiendo ser atendidos por el servicio de apoyo psicológico asociado a PRL.

Otros. Facilidades para la realización de actividades de convivencia e integración: *campo de fútbol en polideportivo, acceso Abono deporte, patio de encuentros, Fiesta Infantil Navidad, autobuses, subvención Santa Rita y Planes de acogida, visita a instalaciones municipales, etc.*

5. Promover la participación de las personas en las actividades sociales y culturales que aporten valor a la sociedad

La Institución Municipal anima a los empleados a participar en iniciativas solidarias. **Ejemplos:** acogida a estudiantes latinoamericanos que son formados y asesorados por empleados municipales; Promoción de la implicación de carácter solidario (campañas de recogida de fondos ante catástrofes). Otros ejemplos de tipo social, cultural o de voluntariado se incluyen en el Criterio 8.

Muchas de las Áreas de la Institución **implican a sus G.I.** en la realización de actuaciones a favor de la sociedad, fomentando su participación y facilitando su implicación en el desarrollo de la ciudad. **Ejemplos:** Programa “Llenamos la despensa” (dirigido a los ciudadanos y a los trabajadores de las empresas colaboradoras); “Programa de voluntariado europeo” (dirigido a los jóvenes), el de “Apoyo a asociaciones e iniciativas juveniles” (dirigido a las asociaciones juveniles), y el de “Consejo de infancia y adolescencia”.

Más información en el Criterio 8

6. Proporcionar facilidades y servicios para conciliar la vida familiar y laboral

Se conjuga un amplio paquete de **medidas de conciliación** como derechos adquiridos a través del Convenio Colectivo: flexibilidad horaria por cuidado de hijo menor, atención a mayores, acompañamiento a consultas médicas, asistencia a tutorías para hijos, etc. Son algunas de las evidencias que ponen de manifiesto el amplio apoyo prestado por la organización a la conciliación de la vida laboral y familiar.

Teletrabajo. En 2014 (2 personas) y 2015 (22 personas), se implantó un programa piloto cuyos resultados de satisfacción y rendimiento están evaluados, lo que conlleva a un programa definitivo de teletrabajo, con más puestos de trabajo susceptibles de teletrabajo. El programa definitivo de teletrabajo, supuso un compromiso a implantar desde el año 2016, previendo una incorporación de hasta 150 personas en su desarrollo. Esta incorporación se irá realizando de forma paulatina, estando cubiertas en el año 2016 hasta 50 plazas, hasta 75 previstas para el año 2017, y previstas hasta 100 para el año 2018 y hasta 150 para el año 2019. A partir del año 2020 será cuando se cubra el cupo máximo, llegando a ser un 10% de la plantilla resultante en esa fecha. Los datos reales de ocupación en el año 2017 son 57.

Evaluación y mejora (3 d)

Evaluación. Las actuaciones en materia de atención, reconocimiento, salud y seguridad, sostenibilidad, beneficios y conciliación, se evalúan mediante indicadores de presupuestos, conciliación, reconocimiento, accidentabilidad, y a través de preguntas específicas y comentarios en los estudios de satisfacción laboral.

Ejemplos de actuaciones y mejoras: Elaboración de: Plan de movilidad, Plan de Igualdad, mejoras respecto a Decretos (horarios, salarios, FAS), Funcionarización de Patronatos, Administrativos (carrera profesional), Celebraciones colectivas, Mejora significativa en gestión de Sugerencias de Empleados y Reconocimiento, Estudios riesgos Psicosociales; Portal empleado y revisión de RR.HH. en la intranet.