

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA

Nombre de la Organización:

Dirección General de la Policía y de la Guardia Civil.
Guardia Civil

Título de la buena práctica galardonada:

Plan de acogida e integración del personal civil de nuevo ingreso

Responsable:

Joan Mesquida Ferrando

Dirección:

C/ Guzmán el Bueno, 110
28003 Madrid

Teléfono: 91 514 60 60

Fax: 91 514 60 34

E-mail: dg-gabinete@guardiacivil.org



MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Guardia Civil es un colectivo humano de alrededor de 80.000 personas con una permanente vocación de servicio y con una honda tradición histórica en nuestro país.

Fundado en 1844, el Cuerpo de la Guardia Civil es un Instituto armado de naturaleza militar que forma parte de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y viene cumpliendo el mandato constitucional del artículo 104.1 de proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana, todo ello bajo la dependencia del Gobierno de la Nación.



El que hacer diario de la Guardia Civil se centra en una serie de funciones, principalmente de seguridad pública, de policía judicial, de policía administrativa, de resguardo fiscal, de asistencia, y de información.

La Dirección General de la Policía y de la Guardia Civil depende de la Secretaría de Estado de Seguridad, y su titular tiene rango de Subsecretario.

Con relación a la estructura orgánica de la Institución, a nivel central tiene una Dirección Adjunta Operativa y dos Subdirecciones Generales, de Personal y de Apoyo. Adscritos al Director general hay dos órganos colegiados: el Consejo Superior de la Guardia Civil, y el Consejo Asesor de Personal y como órganos de apoyo están el Gabinete, la Asesoría Jurídica y la Secretaría de Despacho.

A nivel periférico el despliegue de la Guardia Civil se articula en cuatro niveles que coinciden básicamente con la estructura de la Administración del Estado. Así, las Unidades territoriales de la Guardia Civil, ordenadas de menor a mayor son: a nivel municipal, más de 2.000 Puestos, aunque normalmente prestan servicios a varios municipios; más de 200 Compañías, a nivel comarcal; una Comandancia por provincia más Gijón y Algeciras (total 54) y 17 Zonas, tantas como Comunidades Autónomas.

En conclusión, el Cuerpo de la Guardia Civil apoyándose en sus valores tradicionales y aprovechando al máximo los medios y sistemas que le ofrecen las herramientas tecnológicas, se adapta a las nuevas realidades y demandas sociales, con permanente vocación de servicio y espíritu innovador y modernizador.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

La Dirección General de la Policía y de la Guardia Civil (ámbito Guardia Civil) abordó en el año 2004 el objetivo de incorporar funcionarios civiles a tareas burocráticas. La Oferta de Empleo Público de dicho año fue generosa con la Institución facilitando la creación de cien vacantes de auxiliares administrativos y su cobertura con personal de nuevo ingreso del Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado.

La Institución percibió la necesidad de planificar adecuadamente la incorporación e integración de dichos funcionarios por varios motivos: se carecía de una cultura corporativa con relación a los funcionarios civiles (el número de estos era de 175 frente a aproximadamente 80.000 guardias civiles); además, la incorporación de los mismos había creado cierta inquietud en el colectivo de guardias civiles, que temían por sus puestos de trabajo y las propias misiones encomendadas a la Guardia Civil, su historia, sus valores, su espíritu de servicio a la sociedad, constituyen una cultura que debía ser interiorizada por el funcionario de cara a conseguir un alto nivel de compromiso del mismo.



Por lo tanto, con base en principios de Responsabilidad Social Corporativa (además del *contrato psicológico* de Rousseau, Robinson y Park, del *compromiso organizacional* de Lind, y de *inteligencia emocional* de Goleman, etc.) se diseñó un Plan de Acogida, cuyos objetivos fueron:

- Dar la bienvenida y serenar al nuevo empleado, informándole de los aspectos fundamentales de la Organización y de los relativos a su puesto de trabajo y su régimen legal, haciéndole comprender lo que se esperaba de él.
- Involucrar al empleado en la Institución, consiguiendo su compromiso, y trasladándole la cultura corporativa y los valores de la organización.

Los elementos principales del Plan fueron los siguientes:

1.- Plan de Comunicación:

- Se informó anticipadamente a las unidades en las que se produciría la incorporación señalando la importancia de diseñar el puesto de trabajo, atendiendo tanto a las condiciones físicas del mismo como al contenido de las tareas a desempeñar por auxiliares administrativos.
- Posteriormente se visitaron dichas unidades (28 Zonas y Comandancias por todo el territorio nacional) con objeto de informar a mandos y futuros compañeros sobre los derechos y obligaciones de los funcionarios, sobre el perfil adecuado de los puestos de trabajo, sobre la comunicación con los mismos, los fundamentos de su adecuada integración, y la evaluación de las condiciones de seguridad y salud de los futuros puestos de trabajo.
- Adicionalmente se desarrollaron los contenidos informativos en la Intranet corporativa, con objeto de incorporar toda la información posible inicial y la que el propio sistema iba generando.
- Se publicó en la Revista de la Guardia Civil la existencia y características del Plan.
- Se comunicó a los miembros de la Junta de Personal, a los Delegados de Prevención en el Comité de Seguridad y Salud y a los sindicatos más representativos en el ámbito nacional.

2.- Implantación del Plan. En cada unidad se nombraron tutores encargados del seguimiento del funcionario en los primeros meses. Se diseñó el momento adecuado de la incorporación al detalle, tanto en los aspectos de gestión burocrática como en los de atención al personal.

3.- Evaluación. Además de un seguimiento muy personalizado de los funcionarios por parte de los tutores y del equipo de coordinadores (entrevistas periódicas, resolución de consultas, etc.), a los tres meses de la incorporación se realizó una evaluación del proceso en un doble sentido:

- Desempeño del funcionario por parte de sus superiores.
- Factores psicosociales por parte del funcionario, mediante la cumplimentación de un cuestionario del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Para todo el proceso se elaboró la siguiente documentación:

- Documento del Plan de Acogida, donde se recogieron los fundamentos, definiciones, objetivos y elementos del plan.
- Manual de Acogida, entregado al funcionario con información de interés en el momento de la incorporación, además de una Cartilla del Guardia Civil, como objeto protocolario, y con la intención de compartir valores.
- Manual de Seguridad y Seguridad en Trabajos de Oficina, que igualmente se facilitó al funcionario.
- Manual del Tutor, que se dio al personal designado, conteniendo información relativa a la formación del nuevo colaborador, y principios de la información y la comunicación.
- Disco Compacto (CD), que se remitió a todas las unidades, conteniendo los procedimientos de gestión del personal funcionario, su normativa y otra información de interés.
- Desarrollo de los contenidos en la Intranet corporativa.

RESULTADOS CONSEGUIDOS

El análisis de los resultados de la evaluación efectuada, tremendamente satisfactorios, permitió verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, así como adoptar una importante serie de medidas tendentes a la mejora en la gestión.

La evaluación del desempeño (opinión de los superiores jerárquicos sobre los funcionarios) arrojó unos datos muy positivos: prácticamente el 95% del personal se encontraba en puntuaciones "muy bien" y "bien" en los aspectos analizados: cantidad de trabajo, calidad, conocimientos, actitud, interés, responsabilidad, cooperación, equilibrio, madurez, capacidad de comunicación, capacidad de adaptación, integración, discreción, sociabilidad, asistencia y puntualidad, responsabilidad y respeto.

Los resultados del cuestionario del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (opinión de los funcionarios sobre el entorno socio-laboral) determinaron que no existían áreas de atención inmediata ni problemas en general en cuanto a la carga mental del trabajador, a su autonomía temporal (no había controles ni presión excesiva), supervisión y control del trabajo, definición de rol o relaciones personales con compañeros o jefes.

A través de los datos obtenidos y estudiados se percibió que las medidas que desarrollaba el Plan de Acogida mejoraron los niveles de satisfacción e integración. De esta forma, se verificó cómo en un proceso que previsiblemente habría partido con grandes deficiencias (falta de diseño de puestos, condiciones de trabajo relativamente escasas en términos de lo que señala la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y la normativa específica en la materia, falta de definición de las funciones de este personal, dudas sobre su posible integración en una Institución como la Guardia Civil, desconocimiento de su normativa de aplicación, etc.) se llegó, tras la ejecución del Plan de Acogida, a los resultados que se han comentado.

En el proceso se han visto implicados el Gabinete del Director general, la Subdirección General de Personal, Jefes de 28 Comandancias, todos los Comandantes de Personal de las unidades afectadas y suboficiales, cabos y guardias del negociado de personal y de la plana mayor de cada una de ellas, así como los propios funcionarios, además de la representación sindical.

Se puede concluir, a la vista de lo expuesto, que se han conseguido los objetivos perseguidos:

- Se ha modificado la cultura institucional con una elevada aceptación de los funcionarios, dando a conocer su régimen normativo, obligaciones y derechos. Actualmente son continuas las solicitudes de incrementos en personal funcionario para todas las unidades.

- Se ha logrado el objetivo de informar al funcionario sobre la Institución, su cultura y sus valores.

- Se ha integrado al personal civil en la Institución, como señalan los resultados de las evaluaciones efectuadas del desempeño y de los factores psicosociales, alcanzándose esta conclusión de las percepciones de todas las partes integrantes del Plan.

- Se ha conseguido que todo funcionario dispusiera de un puesto de trabajo con condiciones dignas y adaptado a las funciones de un auxiliar administrativo. La encuesta del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo ha demostrado que todos ellos conocen qué tienen que hacer y cómo.

- Se han introducido e implantado nuevas herramientas de gestión: evaluación del desempeño y de factores psicosociales, que generan una información que permite adoptar medidas de mejora futuras (aunque la evaluación sea positiva, la mejora continua es un objetivo.)

- Se han establecido cauces de comunicación para la solución de problemas de gestión o personales con los propios funcionarios y con las unidades, fijando pautas de actuación. Otro tanto cabría decir de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y de la representación sindical.

- Se ha gestionado el proceso burocrático de tomas de posesión e incorporación a nómina de forma ejemplar, cercano al "error cero".

- Se ha mejorado la imagen institucional ante órganos ajenos: representación sindical, Subsecretaría del Ministerio del Interior, Ministerio de Administraciones Públicas.

- A través de las visitas, se ha podido realizar una primera evaluación de puestos de trabajo en cuanto a cuestiones de Seguridad e Higiene. El personal que visitó dichas unidades, además de gestores de personal, poseían titulaciones oficiales para el desempeño de funciones de los niveles superior e intermedio de Prevención de Riesgos Laborales.

- La práctica está absolutamente implantada: con carácter piloto y de forma muy modesta ya se realizó en los años 2001-2002, pero se ha implantado definitivamente en el año 2005 con la incorporación de los funcionarios de la Oferta de Empleo del año 2004. Actualmente, el Plan está en las últimas fases con relación al personal de la Oferta del año 2005 (incorporados en marzo-abril del 2006) y en la fase de comunicación previa con relación al personal de la Oferta del año 2006 (incorporación prevista a finales de este año o comienzos del 2007).

El estudio realizado permitió y sigue permitiendo:

1º) Diseñar más adecuadamente futuros procesos de incorporación de personal de forma masiva, que se van a producir previsiblemente en el futuro.

2º) Actuar sobre la generalidad del personal actual para mejorar los factores socio-laborales que se han mostrado como más susceptibles de mejora.