

Documentación Administrativa, número 11, diciembre de 2023
Sección: EXPERIENCIAS Y CASOS
Recibido: 14-11-2023
Modificado: 04-12-2023
Aceptado: 13-12-2023
Publicado: 22-12-2023
ISSN: 1989-8983 – DOI: <https://doi.org/10.24965/da.11306>
Páginas: 103-123



Referencia: Muñiz Hernández, F. (2023). Gestión estratégica del empleo público en las grandes ciudades. El caso de Salamanca. *Documentación Administrativa*, 11, 103-123. <https://doi.org/10.24965/da.11306>

Gestión estratégica del empleo público en las grandes ciudades. El caso de Salamanca

Strategic management of public employment in large cities. The case of Salamanca

Muñiz Hernández, Francisco

Director del Área de Régimen Interior del Ayuntamiento de Salamanca (España – Spain)
fmuniz@aytosalamanca.es

NOTA BIOGRÁFICA

Director del Área de Régimen Interior del Ayuntamiento de Salamanca. Formador del Programa de Alta Dirección para Mujeres. Graduado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos por la Universidad de Salamanca, Diplomado en Dirección de Recursos Humanos por el INAP. Es funcionario de carrera, Técnico Superior de Administración Especial. Participante en el programa de Formación de Directivos de la Escuela de Administración Pública de la Junta de Castilla y León. Es experto en Sistemas de Calidad, docente y ponente en diversos foros y congresos en materia de planificación y dirección de recursos humanos, formador del INAP, ECLAP y del IVAP/EUDEL.

RESUMEN

Presentamos un acercamiento a una metodología específica para la Gestión de las Personas de gestión desarrollada en el Ayuntamiento de Salamanca. Presentamos las metodologías y herramientas utilizadas, algunos de los proyectos desarrollados más innovadores, así como los resultados obtenidos. Nuestra forma de trabajar se sustenta en varios pilares, que fundamentan una manera propia de entender la gestión y el compromiso público. Por un lado, las personas a las que nos debemos, destinatarios de nuestros servicios. Nuestra legitimidad parte de la satisfacción, o al menos de la respuesta a sus necesidades y expectativas. Por otro lado, las personas responsables y sobre las que se asienta la responsabilidad de la prestación de los servicios. Buscamos su compromiso, entendido como el objetivo principal. Partimos del análisis de la mejora sobre esas personas sin perder de vista la evaluación de los resultados que obtenemos en este proceso, basado en la simplicidad.

PALABRAS CLAVE

Planificación; evaluación; calidad de los servicios públicos; carrera profesional; evaluación del desempeño; selección.

ABSTRACT

We present an approach to a specific methodology for People Management developed in the Salamanca City Council. We present the methodologies and tools used, some of the most innovative projects developed, as well as the results obtained. Our way of working is based on several pillars, which underpin our own way of understanding management and public commitment. On the one hand, the people to whom we owe, recipients of our services. Our legitimacy comes from satisfaction, or at least from the response to your needs and expectations. On the other hand, the people responsible and on whom the responsibility for the provision of services rests. We seek your commitment, understood as the main objective. We start from the analysis of the improvement in these people without losing sight of the evaluation of the results we obtain in this process, based on simplicity.

KEYWORDS

Planning; evaluation; quality of public services; professional career; performance evaluation; selection.

SUMARIO

INTRODUCCIÓN. 1. EL CONTEXTO. 1.1. LA CIUDAD Y EL MODELO. 1.2. LA ORGANIZACIÓN. 2. LA HISTORIA, DESDE DONDE PARTIMOS. 2.1. EL PUNTO DE PARTIDA, NUESTRO «PLAN DE CALIDAD», ESPECIAL REFERENCIA A LA LÍNEA ESTRATÉGICA DE LAS PERSONAS. 2.2. SISTEMA DE GESTIÓN ISO. 2.3. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS. 3. EL MODELO ACTUAL. OBSERVATORIOS DE OPINIÓN. 3.1. ESTUDIO DE PERCEPCIÓN CIUDADANA. 3.2. ESTUDIO DE CLIMA LABORAL. 3.3. ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN. 4. COMO ENFOCAMOS Y CONCRETAMOS LA MEJORA. 4.1. CARRERA PROFESIONAL. 4.1.1. La evaluación del Desempeño. 4.1.2. La Formación. 4.2. PLANIFICACIÓN DE LAS OFERTAS PÚBLICAS DE EMPLEO. 5. UNA APROXIMACIÓN A ESFUERZO EN MATERIA DE PREVENCIÓN. CONCLUSIÓN. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

INTRODUCCIÓN

Como punto de partida tenemos que agradecer la oportunidad que se nos brinda para realizar un acercamiento a la experiencia desarrollada por un grupo (equipo) de empleados públicos, en un entorno organizacional determinado y en unos tiempos complicados.

El trabajo realizado es producto del trabajo de un equipo que se ha ido conformando con una clara orientación a la mejora de los servicios públicos basada en la mejora de las personas que los prestamos, administramos, gestionamos y queremos pensar que lo hacemos de forma planificada y con visión de futuro.

Estamos en un entorno cambiante y complejo, intentamos saber a dónde queremos ir, pero dispuestos a cambiar el rumbo si es necesario, pero de forma planificada y basada en el análisis.

En todos estos procesos cobra especial relevancia la importancia del liderazgo y la continuidad en éste y el valor que tiene el contar con el apoyo de la dirección política y de todas las partes que conformamos las organizaciones públicas, incluyendo los representantes de los empleados, sin dogmatismos ni esencialismos.

Hablamos de un liderazgo sostenido en el tiempo sobre un equipo que se ha ido gestando e integrando de forma continuada. Liderazgo administrativo, pero también político que acompañe en estos procesos.

Es necesaria la continuidad en proyectos que en un inicio pueden ser poco comprendidos, pero que con el tiempo se demostrarán válidos, especialmente por los resultados. Válidos y útiles en términos de impacto organizacional y sobre todo en la ciudadanía.

Por otro lado, debemos «beber» de los que saben y desarrollan, pero sobre todo de los que analizan lo público con ojos críticos.

En nuestro caso el sistema, la metodología que nos ha hecho dotarnos de una lógica continua por la mejora, comenzó con el desarrollo de sistemas de calidad hace más de 20 años en toda la organización. Este cambio nos obligó a adoptar un sistema formalizado de funcionamiento, implantando un sistema basado en la norma UNE/ ISO 9001:2008 (ahora 2015), éste fue el paso originario en nuestro camino por la mejora.

Por otro lado, tenemos que estar de acuerdo con las voces críticas sobre la consistencia y credibilidad de los procesos de cambio y modernización de nuestras organizaciones públicas, aún así resulta necesario formular alguna objeción.

En nuestro caso tenemos que poner en valor los esfuerzos por, dentro los límites especialmente normativos y de recursos, la mejora, tal vez de manera ingenua pero sincera y sostenida.

1. EL CONTEXTO

1.1. La ciudad y el modelo

Aunque el título del trabajo nos incluye entre las grandes ciudades, Salamanca es una ciudad de carácter mediano, con una población estable que ronda los 144.000 habitantes (aunque en ligero descenso en los últimos años) centro de una zona periurbana no demasiado grande, con una población igualmente estable.

Situada dentro de una de las zonas más «desfavorecidas» de nuestro país, el oeste peninsular, sobre todo en materia de infraestructuras y comunicaciones, «penaliza» también la cercanía de Madrid,

como foco de atracción de juventud y talento. Consecuencia de ello es que la edad media de la población se ha incrementado en los últimos años desde los 47,55 años (en el año 2017) hasta los 48,31 años (en el año 2021).

Ciudad monumental e histórica y especialmente conocida por lo que podemos calificar como nuestro hecho diferencial: las universidades de Salamanca, porque contamos con dos universidades, lo que da un carácter especial a la ciudad.

En la Universidad pública, el número de estudiantes matriculados supera los 21.000, y por lo que se refiere a la Universidad Pontificia, en su campus de Salamanca, se superan los 4.000 alumnos.

Ello supone que contamos con un importante número de demandantes de servicios jóvenes y con unas necesidades muy específicas. Si bien esta población es flotante y tiene un comportamiento estacional, se mantiene estable a lo largo del año, pero variando su procedencia. En los meses lectivos el origen es principalmente nacional, en los meses estivales es mayoritariamente «extranjero». No podemos olvidar que Salamanca es un referente en el turismo cultural e «idiomático».

Por parte del Ayuntamiento en los últimos años se está realizando una apuesta estratégica para incluir entre nuestras prioridades contribuir al ecosistema de conocimiento y aprendizaje que esto supone, especialmente en clave de infraestructuras y recursos.

1.2. La organización

Puede resultar ilustrativo realizar un acercamiento a la organización, con los siguientes cuadros que ayudan a hacernos una idea sobre ella.

El organigrama de la imagen 1 (página siguiente) recoge la estructura de áreas en la que se organizan los servicios que se prestan a la ciudadanía.

En lo que se refiere a datos cuantitativos, el reparto de número de empleados en las diferentes áreas sería el que recoge la tabla 1:

TABLA 1. NÚMERO DE TRABAJADORES POR ÁREAS EN EL PERÍODO 2020-2022

	2020	2021	2022
ÁREAS	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Alcaldía	27	28	28
Miembros de la corporación	27	27	27
Secretaría general	26	30	29
Área económica	24	23	21
Bienestar social	102	95	107
Educación, cultura, deporte y juventud	122	119	112
Régimen interior	141	142	138
Seguridad y protección	334	315	335
Urbanismo	34	37	36
Ingeniería civil-medioambiente	56	51	48
Patronato Municipal de la Vivienda	14	15	17
OAGER	36	36	34
Programas temporales	109	109	30
TOTAL	1052	1027	962

Fuente: elaboración propia. Memoria Anual 2022.

IMAGEN 1. ORGANIGRAMA DEL AYUNTAMIENTO DE SALAMANCA



Fuente: Ayuntamiento de Salamanca.

Ante una tendencia de reducción de la plantilla en términos totales, hemos frenado la pérdida de efectivos, manteniendo e incrementando la plantilla fija en detrimento del personal temporal (véase tabla 2).

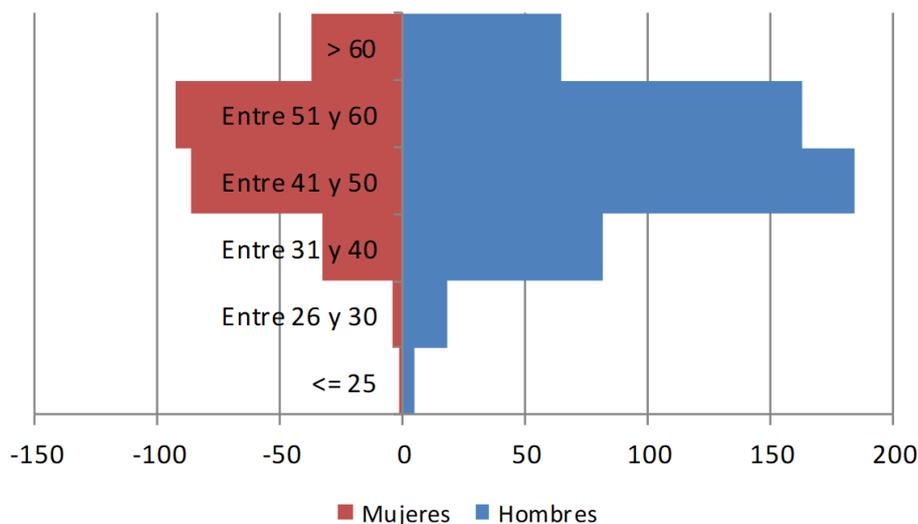
TABLA 2. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEADOS EN FUNCIÓN DE LA EDAD Y EL SEXO

PERSONAL FIJO		2020	2021	2022	DIFERENCIA 2022-2021
<= 25	H	1	0	5	+5
	M	0	0	1	+1
Entre 26 y 30	H	13	12	18	+6
	M	5	3	4	+1
Entre 31 y 40	H	85	72	82	+10
	M	18	14	33	+19
Entre 41 y 50	H	164	168	185	+17
	M	92	84	86	+2
Entre 51 y 60	H	181	165	163	-2
	M	100	100	93	-7
> 60	H	86	80	65	-15
	M	30	35	37	+2
TOTALES	H	530	497	518	+21
	M	245	236	254	+18
		775	733	772	+39

Fuente: elaboración propia. Memoria Anual 2022.

En la distribución por edad, la tabla 2 también muestra un relevo generacional en el último año con la incorporación de personal por debajo de los cuarenta años de edad, que ha compensado la disminución de la plantilla con mayor edad. Y en cuanto a la distribución por sexo, en la plantilla fija ha aumentado en mayor número, aunque levemente, en el caso de los hombres, tendencia que se mantiene en 2023, al centrarse las incorporaciones en sectores masculinizados; emergencia y seguridad y oficios.

GRÁFICO 1. PIRÁMIDE DE EDAD DEL PERSONAL FIJO DEL AYUNTAMIENTO EN EL AÑO 2022



Fuente: elaboración propia. Memoria Anual 2022.

La pirámide poblacional (véase gráfico 1) muestra un porcentaje mayor de hombres (68,80 %) y una plantilla relativamente envejecida, con casi la mitad de sus efectivos mayores de cincuenta años (45,78 %). No obstante, como se ha señalado antes, en comparación con el año anterior, se ha disminuido el porcentaje de personal con una edad superior a 50 años en 6 puntos, lo que supone un rejuvenecimiento de la plantilla.

Si tenemos en cuenta los subgrupos de clasificación, los datos se recogen en la tabla siguiente:

TABLA 3. NÚMERO DE TRABAJADORES POR SUBGRUPOS Y SEXO EN EL AÑO 2022

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Grupo A1	61	54	115
Grupo A2	95	119	214
Grupo C1	323	110	433
Grupo C2	81	78	159
Grupo OAE	37	4	41
			962

Fuente: elaboración propia. Memoria Anual 2022.

Con estos datos podemos hablar de un índice de jerarquía en 2022 del 34,20 que aumenta respecto a años anteriores (véase tabla 4), obteniendo estos datos de la fórmula:

$$\text{Índice de jerarquía} = \frac{\text{Total de grupo (A1+A2)}}{\text{Total de plantilla}} \times 100$$

TABLA 4. EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE JERARQUÍA EN EL PERÍODO 2019-2022

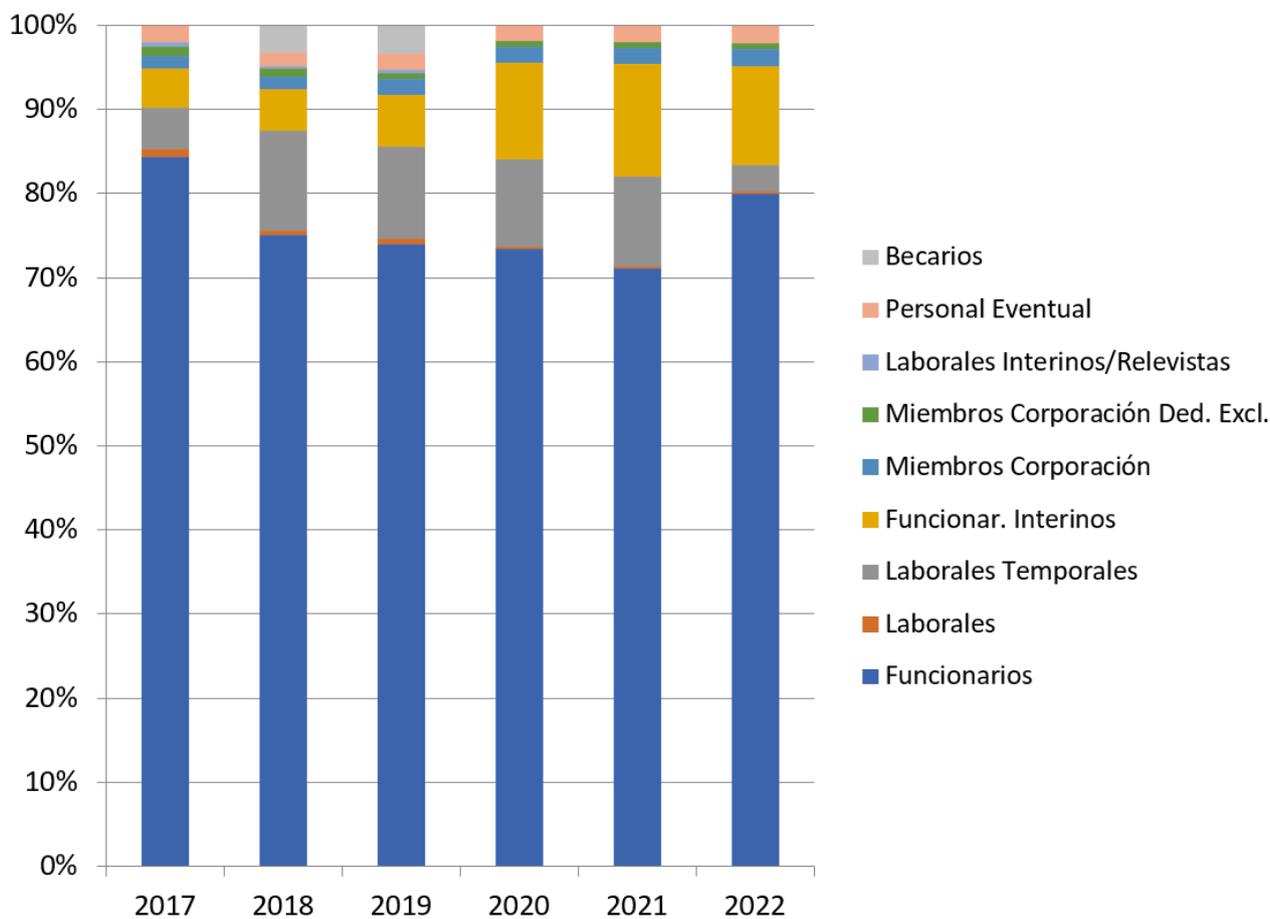
Índice de jerarquía 2022	34,20
Índice de jerarquía 2021	31,35
Índice de jerarquía 2020	28,80
Índice de jerarquía 2019	27,40

Fuente: elaboración propia. Memoria Anual 2022.

Este indicador pone de manifiesto la incorporación de nuevo personal con perfiles más técnicos, y el esfuerzo invertido en favorecer la promoción interna del personal existente, en un esfuerzo por ajustar los perfiles hacia contenidos más técnicos dentro de la planificación de ofertas de empleo público.

Atendiendo a la distribución de los empleados por tipo de relación laboral (véase gráfico 2), los datos ponen de relieve nuevamente que en el año 2022 se invierte la tendencia que se venía produciendo años atrás de disminución de la plantilla fija (con el consiguiente aumento de personal temporal e interino), pasando de un 71,18 % de funcionarios de carrera a un 80,04 %.

GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS POR TIPO DE RELACIÓN LABORAL



Fuente: elaboración propia. Memoria Anual 2022.

2. LA HISTORIA, DESDE DONDE PARTIMOS

2.1. El punto de partida, nuestro Plan de Calidad, especial referencia a la línea estratégica de las personas

El Ayuntamiento de Salamanca, como organización compleja está en un proceso de cambio constante, lo que debemos convertir en una oportunidad de mejora. Oportunidad que se ha convertido en compromiso y este se formalizó en el Plan de Calidad aprobado por el pleno municipal el 7 de febrero de 2008, que incluía la puesta en marcha del Proceso de Calidad-Mejora en el Ayuntamiento de Salamanca.

Dentro de la línea estratégica orientada a las personas se contemplaron dos líneas de actuación prioritarias:

- Cultura y valores. Imagen y compromiso organizacional.
- Motivación y participación. Observatorio de Clima Laboral.

Si el objetivo fundamental era mejorar las condiciones de trabajo del personal, de forma que estas mejoras redundaran en una mayor eficacia en su trabajo de cara a la ciudadanía, el reto era conocer las necesidades, expectativas y sugerencias de la plantilla municipal por una parte y de la ciudadanía por otra, y facilitar su convergencia con los proyectos y resultados.

Para conocer en qué situación nos encontrábamos y cómo evolucionábamos se hizo necesaria la creación y desarrollo de un observatorio de clima laboral y de percepción ciudadana, que pudiese aportar datos sobre la foto fija y su evolución (película), en relación a la percepción de las personas que trabajan en esta

organización sobre los diversos aspectos de los ámbitos de desarrollo (incluyendo la satisfacción con el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos), y lo que piensa la ciudadanía de los servicios que reciben desde este Ayuntamiento, percepciones, necesidades y expectativas.

Por otra parte, la puesta en marcha de estos proyectos facilitó «un estado de opinión favorable» a la evaluación y el análisis de resultados, ambiente propicio para la mejora continua y la búsqueda de la excelencia como claves culturales.

Este observatorio se puso en marcha en el año 2008 y continúa con sus trabajos de forma técnica, autónoma e independiente, como instrumento clave en nuestro funcionamiento.

En los primeros años los estudios se realizaban anualmente, pero, una vez obtenidas unas primeras secuencias anuales de datos, en las que se evidenció la escasa variación de estos, al no transcurrir tiempo suficiente para implementar medidas de mejora y evaluar estas, se reprogramaron los estudios en ciclos bianuales, que permitieran abordar actuaciones y obtener información relevante sobre los impactos de los proyectos puestos en marcha.

2.2. Sistema de gestión de calidad

Los procesos de transformación organizacional se lideraron desde su origen por el Departamento de Recursos Humanos, lo que hizo necesario «predicar con el ejemplo». Si se trasladaba a la organización el reto del cambio con el trabajo que esto suponía, debíamos estar dispuestos a someternos a la misma o más presión, surgiendo así, después de diversos proyectos de puesta en marcha de sistemas como la autoevaluación, el proyecto de implantación de una metodología de gestión basada en la norma ISO.

El Departamento de Recursos Humanos fijó como su misión el planificar y ejecutar la política municipal en materia de personas, así como la administración y su gestión ordinaria, desarrollo organizativo, mejora y calidad.

Para desarrollar estas funciones eficientemente se apostó por la utilización de metodologías de gestión a través de la certificación en el Sistema de Gestión de la Calidad inicialmente bajo la norma ISO 9001:2008 (actualmente ISO 9001:2015).

Estableciendo como visión del Departamento: «Llegar a ser el modelo de referencia en la gestión de personas, de forma que el personal municipal se sienta identificado con la organización y motivado para responder a los retos que plantea la ciudadanía, potenciando la transparencia para obtener la confianza de todos hacia nuestra gestión».

Determinando la política de calidad del departamento:

El Departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Salamanca, siendo consciente de sus obligaciones y responsabilidades para con la ciudadanía de Salamanca y para su Ayuntamiento, especialmente con el personal municipal en lo que se refiere a Gestión de incidencias de personal, tramitación de nóminas y formación del personal del Ayuntamiento, Patronato Municipal de la Vivienda (PMV) y Organismo Autónomo de Gestión y Recaudación (OAGER) y gestión de la oferta de empleo público, se compromete a orientar sus esfuerzos hacia la mejora de la calidad del servicio que presta, cumpliendo con los requisitos legales aplicables, teniendo en cuenta los parámetros definidos en la misión, visión y valores que a continuación se describen [...].

Fijando la misión:

- Actuar como un departamento cercano a las personas.
- Preocuparse de conocer y atender sus necesidades y expectativas.
- Gestionar de forma eficaz las personas alineando sus intereses con los del Ayuntamiento.
- Poner a disposición del personal municipal los medios para su desarrollo profesional.
- Buscar el potencial de las personas para ponerlo al servicio del Ayuntamiento y de la ciudadanía.
- Liderar el cambio en toda la organización.
- Mejorar continuamente la eficacia de nuestro Sistema de Gestión de Calidad.

Y los valores:

- Vocación de servicio público; profesionalidad y objetividad; conciencia de equipo; preocupación por las personas; transparencia.

El sistema obligó a diseñar los procedimientos de trabajo del Departamento y a planificar en términos de objetivos, resultados, indicadores y evaluación.

Dentro del sistema de calidad, resultan especialmente relevantes:

- El proceso de apoyo de diseño y desarrollo, permite planificar y sistematizar los diferentes proyectos o servicios puestos en marcha.
- El proceso estratégico de no conformidades, facilita la detección de las cuestiones a mejorar dentro del funcionamiento del Departamento, introduciendo una visión analítica, crítica y constructiva de las tareas que se desarrollan y de los resultados que se obtienen.

La metodología de trabajo que facilitan los sistemas de gestión, en este caso basado en la certificación en la norma ISO 9001, se concreta, además de en los aspectos ya mencionados, en la formalización y registro de los diferentes órganos y reuniones para el análisis de los planes de acción, la revisión de las no conformidades y de las acciones correctivas y los objetivos departamentales.

Anualmente se realiza una revisión de todo el sistema, en las reuniones de revisión por la Dirección, en las que se analiza la evolución del estado de las acciones previstas en las revisiones por la Dirección previas, los cambios en cuestiones internas o externas pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad, la satisfacción de clientes, el grado de cumplimiento de objetivos de calidad, el desempeño de los procesos y conformidad con los servicios, las no conformidades y acciones correctivas, los resultados de seguimiento y medición y de las auditorías internas, el desempeño de los proveedores externos, la adecuación de los recursos, la eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades y las oportunidades de mejora.

La metodología supone que la organización se somete a controles externos e internos, auditorías realizadas por profesionales externos al propio departamento, en el caso de las auditorías internas, y externos a la organización municipal, en el caso de las auditorías externas, en las que se proponen las mejoras oportunas y se mantiene o no la certificación en la norma ISO 9001.

El sistema, la operativización de los valores municipales y especialmente los del Departamento de Recursos Humanos, así como la orientación al ciudadano y la transparencia, la apuesta radical por la rendición de cuentas hacia la organización y la gestión en clave estratégica de la comunicación con los interesados, junto con la puesta en marcha de los observatorios de percepción y clima, ayudaron a trasladar la visión del cambio al resto de la organización, que se vio reforzada por los proyectos de mejora puestos en marcha.

2.3. La dirección por objetivos

Probablemente es el proyecto que más ha contribuido desde su origen al cambio cultural. Por un lado, supuso introducir la cultura de la evaluación, medición en toda la organización y por otro lado, que los resultados obtenidos pasaban a tener consecuencias.

En origen el sistema se vinculó con una parte importante de la retribución variable, durante la crisis se relacionó con el tiempo de trabajo (permitió mantener una parte de las reducciones de jornada que se perdieron, vinculándola al cumplimiento de los objetivos) y siempre teniendo claro que el sistema tenía que permitir discriminar (tal vez diferentes tipos de café, pero no café para todos) y no podía convertirse en un mero trámite.

En sus orígenes, en el año 2008, los objetivos establecidos no fueron muy exigentes o técnicamente perfectos, se primó la puesta en marcha y los aspectos vinculados a cambio cultural sobre su perfección técnica.

En los siguientes años su evolución se vio frenada por la crisis, no parecía apropiado incrementar los niveles de exigencia y control a la vez que se eliminaban los incentivos económicos vinculados. La continuidad fue posible, en términos de *paz social* por su vinculación con tiempo de trabajo, vinculando el mantenimiento de las reducciones de jornada a bolsas de tiempo vinculadas al cumplimiento de los objetivos.

En la fase actual el sistema de objetivos forma parte del sistema de evaluación del desempeño, incorporando la dimensión de resultados.

Los objetivos definidos de forma consensuada entre el Departamento de Recursos Humanos y las direcciones de las áreas municipales son aprobados por el Comité de Calidad municipal.

Por otra parte, existe una Comisión de Seguimiento del Sistema de Dirección por Objetivos que tiene atribuidas las siguientes competencias:

- Arbitrar sistemas de auditorías.
- Elevar un informe al Comité de Calidad con la propuesta por departamentos de aplicación del sistema de retribución por objetivos.
- Elevar una propuesta definitiva de penalizaciones y deducciones.
- Elevar una propuesta de mejora.
- Elevar una propuesta de empleados/as con rendimiento claramente insuficiente.

La Comisión de Seguimiento realiza todo el proceso de verificación de las auditorías, llevadas a cabo por profesionales externos en los últimos años, y eleva un informe por Departamentos al Comité de Calidad con la propuesta de aplicación del sistema. Este órgano, básicamente técnico, incorpora otra de nuestras particularidades en cuanto al enfoque de gestión, es un órgano paritario pero formado por técnicos de un lado y empleados propuestos por las secciones sindicales por otro, con la condición de que no sean representantes sindicales.

3. EL MODELO ACTUAL. OBSERVATORIOS DE OPINIÓN

3.1. Estudio de percepción ciudadana

Trata de analizar la calidad percibida por la ciudadanía respecto de los servicios municipales y la tendencia de estas percepciones, de forma periódica –cada dos años–. Estudia el grado de conocimiento, uso y valoración de los servicios municipales por parte de la población salmantina, a partir de la cual se va conformando el mapa de satisfacción y expectativas esperadas y alcanzadas, con el objetivo de detectar posibles mejoras. Se trata en definitiva de optimizar y ajustar la oferta de servicios a la demanda ciudadana. Es importante señalar que no contamos con la foto de los servicios que prestamos, especialmente sobre la percepción y valoración que realizan los ciudadanos, sino de una película de cómo han ido evolucionando a lo largo de los años, lo que permite analizar el impacto de las diferentes actuaciones y políticas públicas desarrolladas.

Estamos trabajando para que esta importante fuente de información esté disponible en nuestro portal de datos abiertos, los informes de resultados ya se ponen a disposición, no así los datos.

En octubre de 2023 se ha finalizado la recogida de datos referidos a los dos últimos años: con una población objetivo (ciudadanos/as de 15 años o más, empadronados o residentes –mínimo 1 año– en la ciudad de Salamanca), que se cifraría en 127 686 habitantes, se han realizado 2000 encuestas aleatorias (según zonas, edad y sexo), mediante plataforma online. Se está finalizando el procesamiento y validación de los datos.

En el último estudio del que se disponen resultados (año 2019, con un año de interrupción por problemas de contratación) se analizaron 44 servicios, pertenecientes a 8 categorías: seguridad ciudadana y protección civil; educación, cultura y deporte; servicios sociales y vivienda; oficina de apoyo a empresas, autónomos y emprendedores; servicios dirigidos a colectivos específicos; accesibilidad y movilidad; información y atención a la ciudadanía y servicios generales básicos.

Se incorporaron 1999 encuestas válidas –unas 1800 telefónicas y el resto presenciales– con distribución proporcional por sexo, edad y zonas de residencia de Salamanca.

RESULTADOS OBTENIDOS

A) Percepción del nivel de calidad general de los servicios prestados

El 49,4% de la población encuestada valora como alto y muy alto el nivel de calidad de los servicios, lo que supone 7 puntos porcentuales más que la última encuesta. Si se toma como referencia el año 2010 –primer registro–, la conclusión es que la calidad de los servicios municipales no ha hecho más que mejorar. Con un incremento porcentual acumulado de 25 puntos, la gestión de lo público y su oferta

se ajusta cada vez más a la demanda, a las necesidades que la administración local debe cubrir como derechos fundamentales de su ciudadanía, consiguiendo alcanzar las expectativas puestas en él como servidor público.

B) Nivel de calidad de vida que le ofrece la ciudad

9 de cada 10 personas considera que la ciudad le ofrece una calidad de vida alta y muy alta. Continúa su tendencia al alza: en 2013, 7 de cada 10 ciudadanos/as afirmaron que disfrutaban de una calidad de vida alta o muy alta, en 2015 se incrementó hasta el 77,5% y hace dos años se registró el 84,1%.

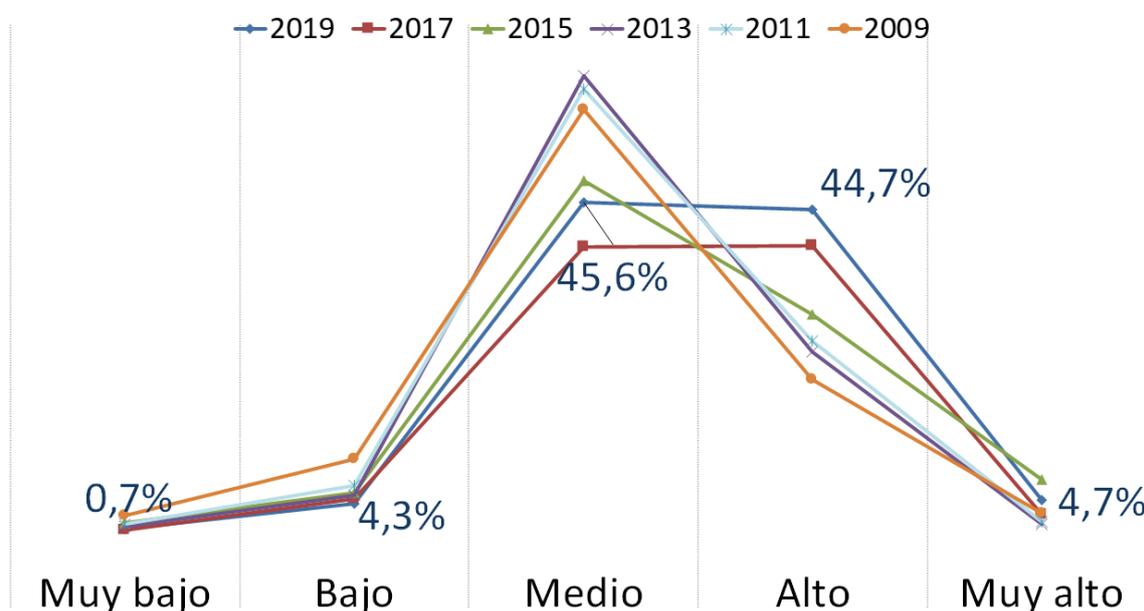
C) Evolución del nivel de calidad de vida en los últimos 5 años

El ítem se incluyó en 2015. El 64,8% de la población consultada afirma que la evolución de su calidad de vida en los últimos cinco años está bien y muy bien (casi 7 puntos porcentuales más que en 2017).

D) Notoriedad de los servicios

Alto nivel de conocimiento de todos los servicios. En 10 servicios municipales se presenta un grado elevado –más del 50% de la ciudadanía afirma conocerlos– puntos limpios, aparcamientos públicos, tanto los de zona regulada ORA como los subterráneos y en superficie, instalaciones de piscinas municipales, bibliotecas, culturales y deportivas, SALenBICI y actividades culturales.

GRÁFICO 3. NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIOS MUNICIPALES. EVOLUCIÓN 2009-2019



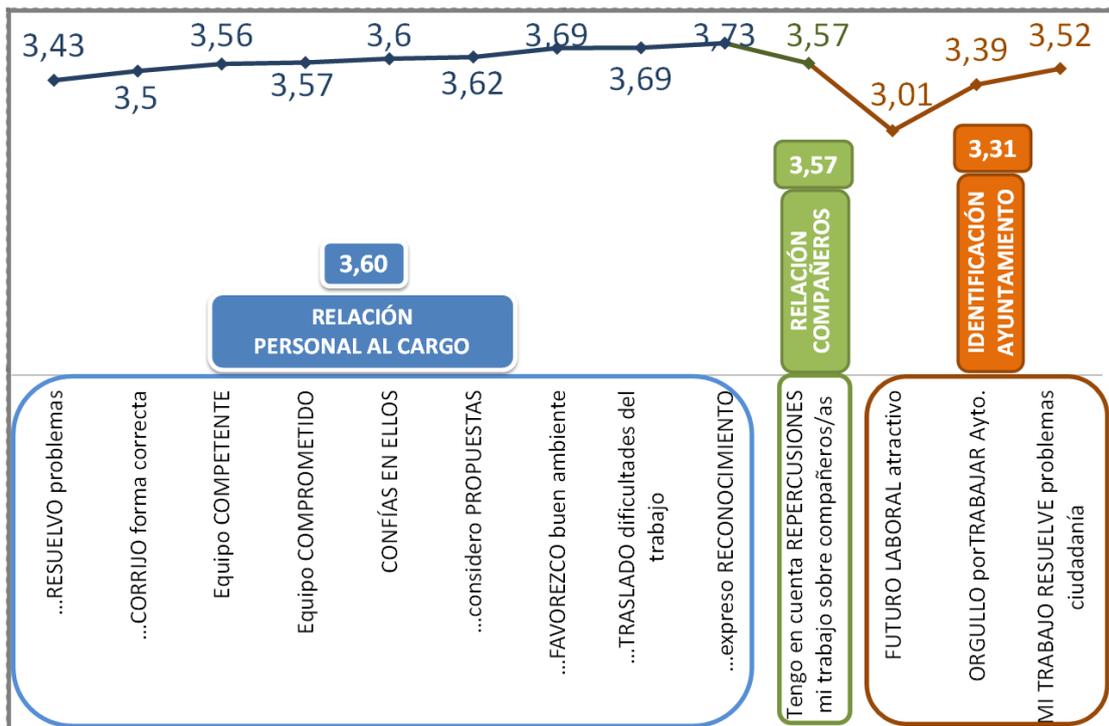
Fuente: estudio de percepción ciudadana 2019 del Ayuntamiento de Salamanca.

3.2. Estudio de clima laboral

Constituye el sistema principal para el análisis de tendencias en relación con las percepciones, necesidades, expectativas y compromiso con la organización por parte de la plantilla municipal, termómetro de su satisfacción.

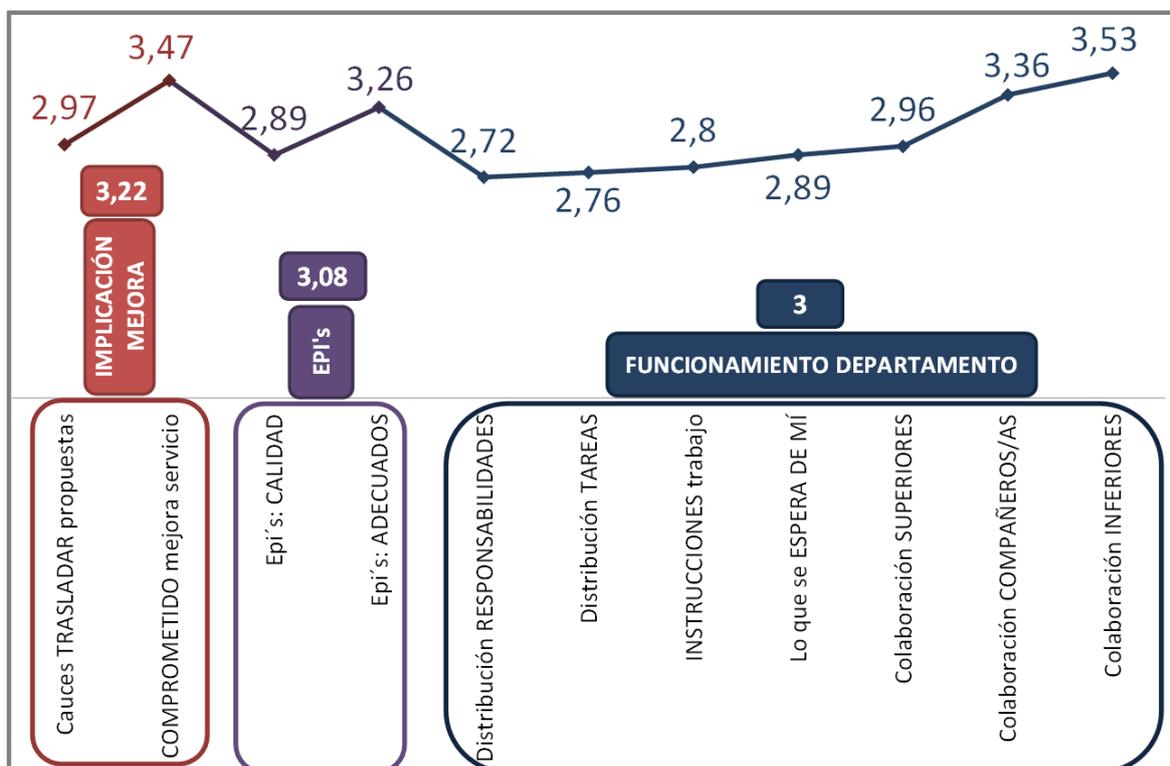
Incluimos algunos de los resultados como representación de las dimensiones analizadas:

GRÁFICO 4. ÍTEMS MEJOR VALORADOS EN LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2019-2020



Fuente: Estudio de clima laboral 2020 del Ayuntamiento de Salamanca.

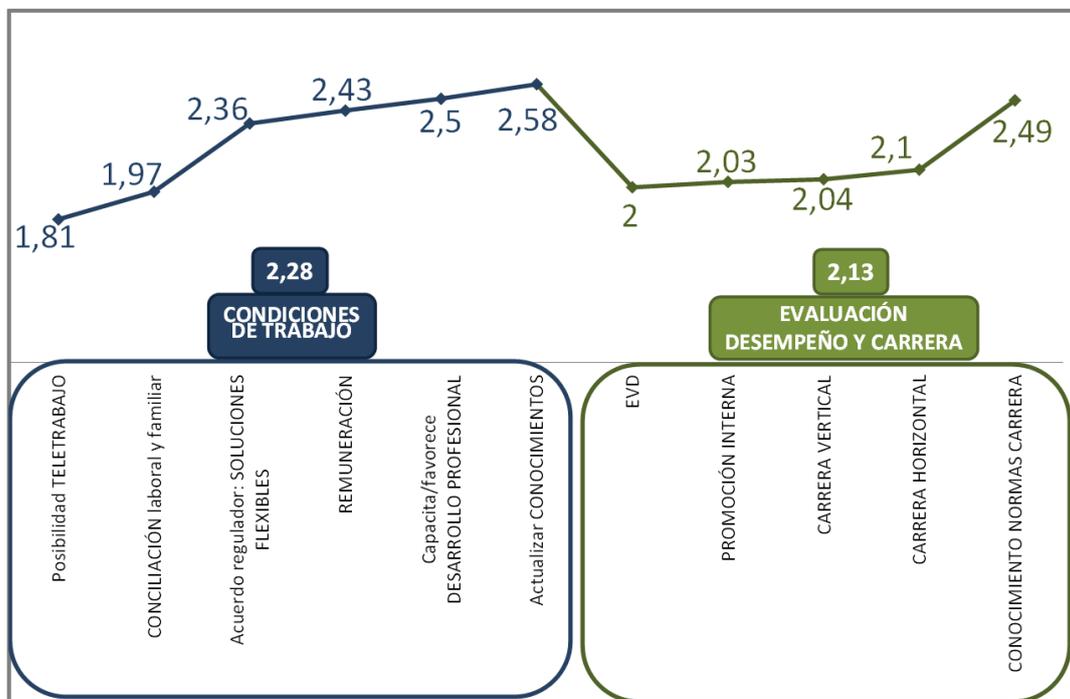
GRÁFICO 5. ÍTEMS VALORADOS DE FORMA NOTABLE EN LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2019-2020



Fuente: Estudio de clima laboral 2020 del Ayuntamiento de Salamanca.

La mayoría de ítems alcanzan la excelencia –3 puntos o más de media, en escala 1-4–, o se sitúan a nivel notable –muy cercanos a los 3 puntos–, pero también existen ítems que tienen una valoración inferior a los 2,5 puntos de media, que podrían considerarse mejorables (véase gráfico 6).

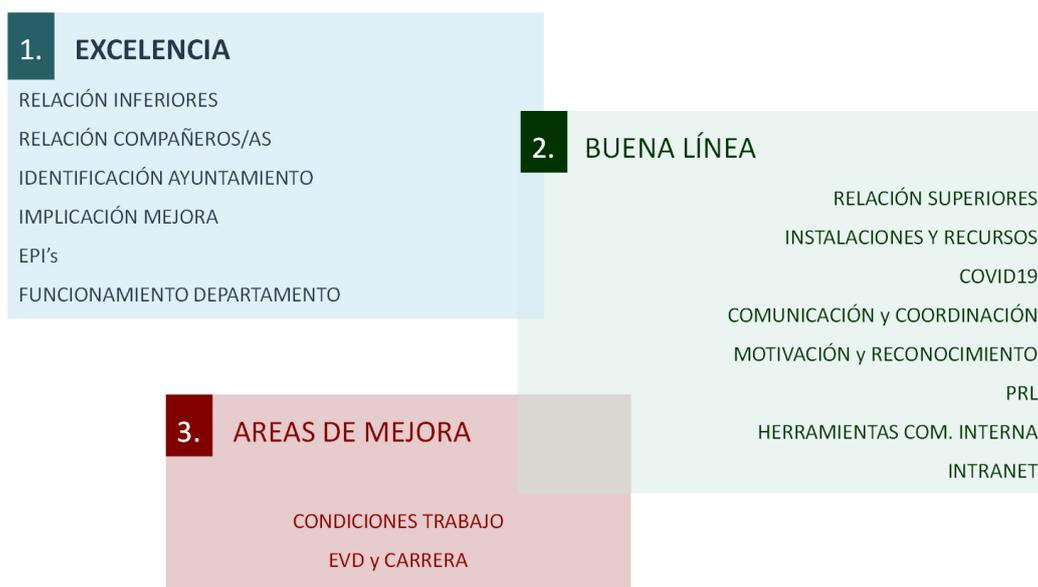
GRÁFICO 6. ÍTEMS MENOS VALORADOS EN LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2019-2020



Fuente: Estudio de clima laboral 2020 del Ayuntamiento de Salamanca.

Como conclusión, la situación quedaría representada de la siguiente manera:

IMAGEN 2. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO DE SALAMANCA SEGÚN LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2019-2020



Fuente: Estudio de clima laboral 2020 del Ayuntamiento de Salamanca.

En la actualidad, se está preparando una nueva edición del *Estudio de clima laboral* que se desarrollará durante el próximo año 2024.

3.3. Estudios de satisfacción

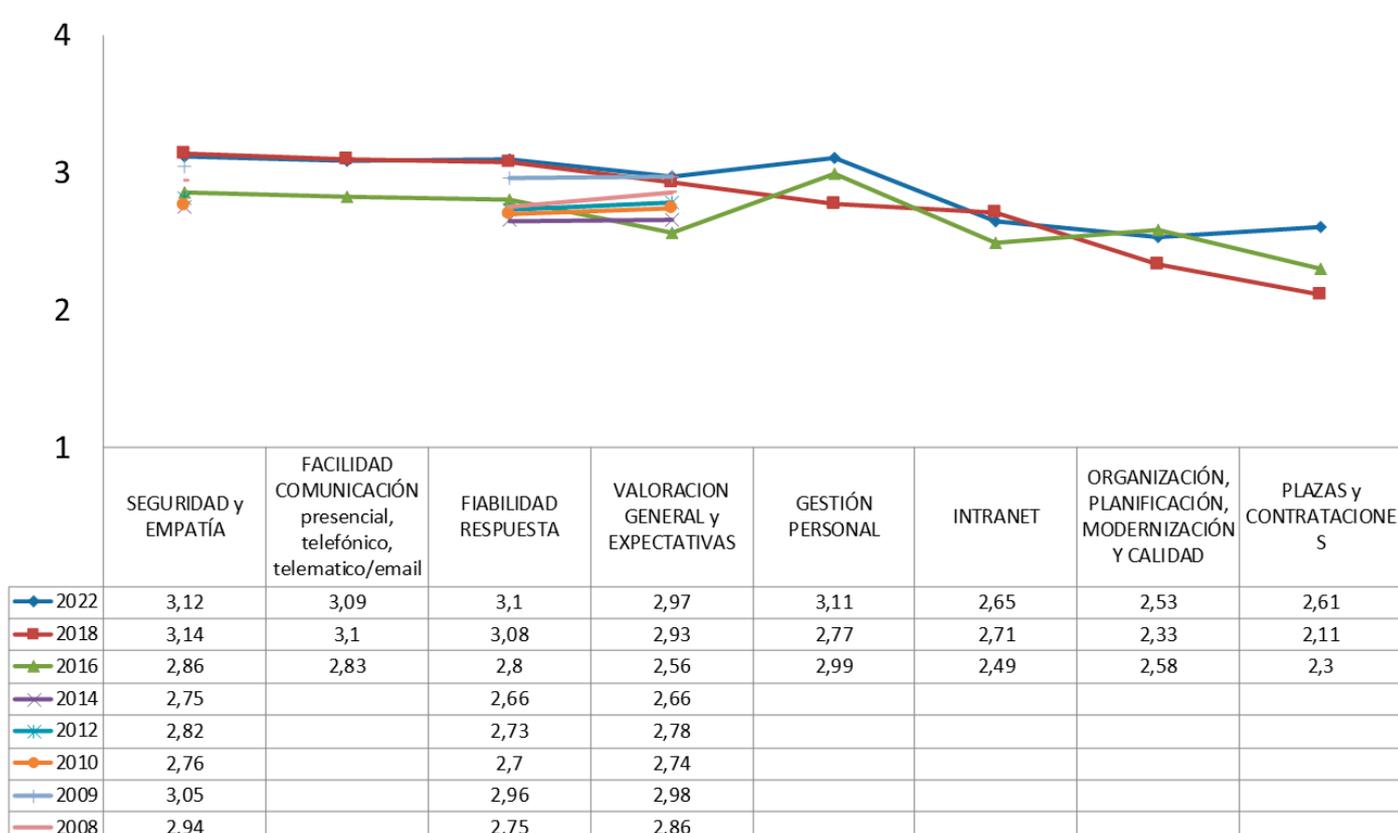
Son estudios específicos de servicios o departamentos y reflejan la satisfacción de los/as usuarios/as (clientes reales) con ese servicio. Para ver la frecuencia de realización del estudio, hay que remitirse a las cartas de servicios correspondientes al servicio en cuestión.

En los servicios vinculados al curso escolar y OAGER (atención al contribuyente) se realizan anualmente, el resto son bianuales.

Por lo que se refiere al estudio específico de satisfacción con el Departamento de Recursos Humanos, está incluido dentro del sistema de gestión como uno de los elementos de evaluación y diagnóstico. El último ha sido realizado este mismo año 2023.

Si realizamos una comparativa a lo largo de los años, el gráfico 7 nos muestra la evolución:

GRÁFICO 7. SERIE HISTÓRICA 2022-2008. COMPARATIVA DE VALORACIONES MEDIAS POR BLOQUES



Fuente: estudios de satisfacción con el Departamento de Recursos Humanos.

4. CÓMO ENFOCAMOS Y CONCRETAMOS LA MEJORA

Los datos que obtenemos y su análisis, en un proceso de mejora continua de acuerdo con nuestro modelo de gestión, nos facilitan la puesta de marcha de proyectos de mejora y su priorización.

Proyectos y actuaciones

a) En selección-oferta de empleo público:

- Planificación de los procesos de acceso, ciclos plurianuales.

b) En gestión:

- Carrera profesional.
- Certificación ISO 9001:2008 y transición a la 2015.
- Sistema de dirección por objetivos.
- Aprobación y puesta en marcha del Plan de Igualdad Municipal con el desarrollo de medidas que mejoren la formación y la igualdad en el ámbito municipal.
- Aprobación del Reglamento Municipal de Teletrabajo y consolidación del proyecto piloto del Organismo Autónomo de Gestión y Recaudación (Muñiz Hernández, 2021) que profundizaba los aspectos y la experiencia acumulada en esta materia.
- Plan de Administración Electrónica.

4.1. Carrera profesional

La carrera profesional se ha convertido en la palanca fundamental para motivar a los empleados públicos, ayudando a mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo, con el foco siempre puesto en la mejora de los servicios a la ciudadanía.

Esta motivación conduce a fomentar la formación continua y el desarrollo de habilidades y competencias que derivarán en la mejora de la productividad, y en definitiva, en la búsqueda de la excelencia en términos de calidad, convirtiéndose en el más valioso instrumento para mejorar los servicios públicos.

El objetivo estratégico de la carrera profesional es incrementar el valor público que ofrece el Ayuntamiento de Salamanca a la ciudadanía, entendiendo por valor público la definición que realiza Mark Moore: «La producción de beneficios colectivos que son políticamente valiosos, legítimos y sostenibles en el tiempo», es decir, el valor público son los beneficios que se generan para la ciudadanía y que son considerados importantes y deseables por la sociedad (Moore, 1998).

Los empleados públicos son el eje fundamental de la creación de valor público, ya que son los responsables del diseño y puesta en funcionamiento de las políticas y procedimientos para lograr la satisfacción de las necesidades y demandas de la ciudadanía.

La mejora y modernización de la Administración pública, tan demandada por la ciudadanía, no solo consiste en implantar la innovación y las nuevas tecnologías en los procesos y expedientes administrativos, sino que la reforma y modernización más importante pasa por mejorar y reforzar los equipos de trabajo y las estructuras organizativas desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos. Es importante disponer de metodologías para poder ofrecer servicios digitales, con un hardware y software punteros, pero lo que es más relevante es disponer de personal con talento y motivado, que gestione y ejecute las políticas y los procedimientos administrativos para ofrecer un servicio de calidad a la ciudadanía.

Necesitamos recursos humanos más preparados, más motivados e implicados y comprometidos con el servicio a la ciudadanía.

En este sentido, la carrera profesional debe considerarse un instrumento de gran importancia en la gestión de recursos humanos en la Administración Pública. El legislador, consciente de ello, ya la regula en el Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante EBEP), en el que aparece desde el 2007, considerándolo un derecho de los funcionarios. Así, el artículo 16.2 del EBEP define el concepto de carrera profesional de los funcionarios de carrera como «el conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad.». Y distingue distintas modalidades que pueden ser aplicadas aislada o simultáneamente: carrera horizontal, carrera vertical, promoción interna vertical y promoción interna horizontal.

Sin embargo, existen varios desafíos a los que nos enfrentamos los gestores de recursos humanos al formalizar la carrera profesional. Una de las mayores dificultades es la sensación de falta de oportunidades de ascenso y promoción que puede tener el personal al no ver cumplidas sus expectativas. Además de esto, la falta de transparencia en los procesos de selección y promoción también puede ser un foco de conflicto importante para los funcionarios públicos.

Para superar estos desafíos, es importante que se establezcan políticas claras y transparentes para la implantación de la carrera profesional. Esto incluye el establecimiento de sistemas justos para la selección y promoción de los empleados públicos, así como la implementación de programas de formación continua y desarrollo de habilidades y competencias que permitan tener posibilidades de ascenso y promoción.

Ante las posibles dificultades de ascenso y promoción, la carrera horizontal es un instrumento valioso que permite al funcionario progresar de escalón, grado, categoría o similar sin cambiar de puesto de trabajo, reconociendo la maestría lograda por la experiencia y el conocimiento que proporciona mantenerse en el mismo puesto, y mejorando la remuneración a través de los complementos de carrera que incrementan de manera definitiva las retribuciones complementarias del personal.

Otro obstáculo es la falta de desarrollos normativos, no existen elementos homogeneizadores de la carrera profesional entre las distintas administraciones y se producirán disfunciones al resultar imposible homologar la carrera obtenida por funcionarios de distintos organismos.

A pesar de todo ello la carrera profesional, en sus diferentes tipos, debe ser el instrumento clave, tanto en el encaje del personal en el puesto de trabajo, como en la mejora de las personas.

Si queremos conseguir buenos líderes y mejores trabajadores dentro de la administración debemos formar a los técnicos o administrativos con expectativas de progreso, para que asciendan y puedan llegar a ocupar puestos de jefatura, y dejar aflorar el talento «oculto», posibilitando el ascenso a personal motivado y con capacidad para ocupar estos puestos.

En nuestro caso concreto, desde el inicio de la segunda década del 2000, el Ayuntamiento de Salamanca comienza a trabajar en la implantación de la carrera profesional con el objetivo de poner a disposición de su personal oportunidades de ascenso y expectativas de progreso.

Para marcar unas reglas de juego transparentes y que recojan las inquietudes y expectativas de todo el personal, se trabajó conjuntamente con las secciones sindicales municipales, se negociaron las bases de la carrera profesional que quedaron recogidas en el Acuerdo de las Condiciones de Trabajo y Retribuciones del Personal al Servicio del Ayuntamiento de Salamanca, al ser aprobadas definitivamente por Acuerdo del Pleno de fecha 20 de diciembre de 2019 (publicado en el BOP de Salamanca n.º 243 de 23 de diciembre de 2019), previa puesta en marcha de varios proyectos piloto de desarrollo de carrera y a partir de las experiencias y resultados obtenidos, configurando como la clave de bóveda del sistema la evaluación del desempeño en su doble aspecto, resultados y actitudes.

El proceso de cambio se gestionó desde el departamento de Recursos Humanos y el Área de Régimen Interior, a través del compromiso del liderazgo político y técnico como motores del cambio; y se consiguió con la participación de todo el personal de plasmándose a través de la negociación colectiva.

Durante todo el proceso de puesta en marcha se reforzó la comunicación y la participación en el desarrollo de las diferentes fases de implantación.

Las normas de carrera y el Reglamento correspondiente fueron validadas por la Sentencia n.º 208, de 16 de febrero de 2022, de la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León de Valladolid.

La puesta en marcha de las diferentes modalidades de carrera y especialmente de la carrera horizontal supuso un paso cualitativo en la mejora de los servicios, ha permitido seguir avanzando en el cumplimiento de la *visión* de nuestra organización.

4.1.1. La evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño como clave de bóveda del sistema, se centra no sólo en la evaluación de los valores municipales, sino también en el análisis de los objetivos alcanzados por el departamento al que pertenece la persona evaluada, valorando su grado de implicación y participación en la consecución de estos objetivos.

El objetivo es centrar la carrera profesional en la evaluación de la forma de trabajar y los resultados obtenidos, en lugar de centrarla en los conocimientos adquiridos para superar una prueba memorística, apareciendo dicha evaluación como requisito en todos los aspectos de la carrera.

La evaluación de desempeño también se centra en la evaluación de objetivos conseguidos y valores desarrollados, al evaluar las conductas que son relevantes para alcanzar las metas y objetivos del Ayuntamiento y del departamento o área en el que la persona trabaja, de manera que se evalúan los comportamientos que se ajustan al conjunto de características genéricas que conforman la filosofía y cultura del Ayuntamiento y guían el comportamiento del empleado público en relación con los valores municipales:

- Vocación y compromiso.
- Responsabilidad y ética.
- Objetividad y transparencia.
- Creatividad e innovación.

El objetivo de la evaluación del desempeño (desplegada desde el año 2019, y con evaluaciones bianuales), se ha centrado en esta última evaluación (la realizada en el año 2023) en la búsqueda de la mejora del desempeño del empleado público, de manera que se establecen planes de mejora para incrementar los resultados obtenidos en los epígrafes correspondientes a través de planes formativos y actuaciones concretas propuestas por los evaluadores.

4.1.2. La formación

Se han establecido como requisitos para participar tanto en la carrera horizontal y vertical como en la promoción interna, unos itinerarios formativos obligatorios relacionados con los valores municipales, según los distintos subgrupos o categorías del personal, y que versan sobre la consecución de competencias y desarrollo de valores relacionados con:

- Inteligencia emocional e inteligencia social.
- Comunicación y trabajo en equipo.
- Orientación a resultados, iniciativa y compromiso público.
- Planificación estratégica.
- Liderazgo y gestión de equipos.
- Orientación al ciudadano.
- Integridad.
- Innovación.
- Habilidades sociales.
- Organización personal.

Por otro lado, la promoción interna se ha desligado de los sistemas clásicos, temarios extensos y pruebas memorísticas, para incorporar los requisitos señalados relacionados con la formación y la evaluación de desempeño, e integrar pruebas que aseguren que los candidatos que las superen tengan realmente las competencias necesarias para el desempeño de las nuevas categorías y puestos asociados, relacionadas con la formación recibida y con su aplicación en la mejora de los servicios ofrecidos desde su puesto de trabajo.

En la OEP de 2017 se incluyeron 114 plazas de promoción interna, cuya convocatoria y bases, aprobadas en 2020, ya tuvieron en cuenta esta carrera profesional, y que ha sido desplegada y finalizada. En la OEP de 2023 se han ofertado 90 plazas de promoción interna y se encuentra en la actualidad en proceso de formalización.

En definitiva, la carrera profesional del Ayuntamiento de Salamanca pretende ser la palanca o estrategia de cambio cultural para mejorar la estructura y funcionamiento del Ayuntamiento, incidiendo en todos los procesos relacionados con el personal municipal: formación, evaluación del desempeño, provisión de puestos, carrera horizontal, etc.

Tiene como objetivo la mejora de los servicios a la ciudadanía, a través de la mayor implicación y compromiso de sus empleados públicos, al estar motivados por progresar en su carrera profesional, mediante la valoración de su trayectoria y la mejora de sus competencias mediante la formación en valores y habilidades, y la posibilidad de promocionar vertical y horizontalmente, a través de procesos selectivos justos y transparentes.

4.2. Planificación de las ofertas públicas de empleo

La gestión de personas en entornos públicos y el aseguramiento y mejora de los servicios, nos pusieron ante la necesidad de poner en relación los instrumentos de gestión de organizaciones privadas, lógica que ya estaba asumida en nuestro sistema de gestión, con los aplicables a entidades públicas y especialmente las previsiones legales en materia de selección.

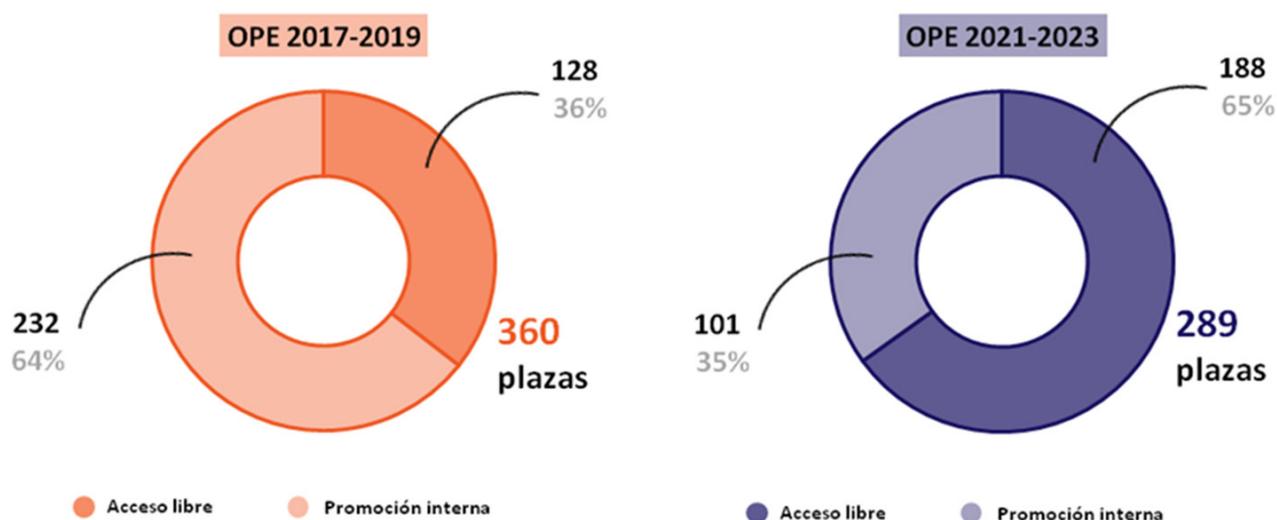
El contexto de acceso al empleo público, desde nuestro análisis excesivamente restrictivo, nos obligó a realizar un esfuerzo de optimización dentro de nuestra planificación. De esta forma, partimos de la determinación de lo que podríamos considerar ámbitos prioritarios de cobertura, para centrar en ellos los esfuerzos de selección, y con ello, las plazas a incorporar en nuestras ofertas de empleo. Todo ello sin dejar de atender el resto de las necesidades.

Partimos del estudio y análisis de las bajas del periodo de planificación (ciclos de tres años) para realizar el cálculo de las tasas de reposición de efectivos, y de los años en los que las bajas se producen (perdemos un año de cobertura, agravado por el generoso régimen de permisos). Cada año tenemos que responder a las bajas del ejercicio precedente, con lo que esto supone, de manera que no solo cuesta anticipar, sino que partimos ya con tiempo perdido.

Analizamos los datos cuantitativos, diferenciando sectores prioritarios y no prioritarios (ya trasvasábamos tasas entre sectores antes de que la ley lo recogiera expresamente) y su distribución por años.

De forma simultánea y colaborativa con los diferentes responsables, analizando los planes/proyectos municipales en desarrollo, dimensionamos y priorizamos las necesidades, por sectores. Con todos estos datos, los organizamos por ejercicios y ajustando a las tasas de reposición de efectivos (véase gráfico 8 sobre el número de plazas ofertadas en los dos últimos ciclos).

GRÁFICO 8. NÚMERO DE PLAZAS EN LAS OFERTAS PÚBLICAS DE EMPLEO TRIANUALES



Fuente: elaboración propia.

Durante todo el proceso vamos analizando los diversos planteamientos de las secciones sindicales para, especialmente en la parte de OEP de promoción interna, hacerles copartícipes en todo ello y de las necesidades organizacionales y ciudadanas a las que es necesario responder (los observatorios son una fuente ingente de información que ayuda a priorizar).

Una vez procesada toda la información elaboramos el borrador de oferta de empleo por un lado y el inventario de necesidades de funcionamiento a las que no vamos a poder responder con este instrumento, por el otro.

Esta manera de enfocar las OEP y las plazas y convocatorias en las que estas se concretan, permiten unificar procesos selectivos, bien por acumulación de plazas una vez convocadas, o dentro de las propias OEP, con la finalidad de concentrar en el ciclo un solo proceso de cada una de las categorías que suponen un número importante de aspirantes con las dificultades logísticas que implican (hemos gestionado procesos con más de 3000 aspirantes, que para una organización y recursos como los nuestros pueden poner en riesgo el aseguramiento o calidad del resto de nuestros servicios).

Una vez consensuada la propuesta se formula distribuida por años, de manera que para el primer año se aprueba la oferta y para el resto de los ejercicios la previsión, en un acto conjunto, que se somete a fiscalización previa y es validado por la Intervención municipal y la Secretaría.

En los siguientes ejercicios del ciclo se aprueban las ofertas anuales correspondientes, con los ajustes que procedan en su caso y sometidas a un proceso similar.

El proceso planificado de gestión de OEP entre otras cuestiones, nos permite cubrir interinamente las plazas de la OEP en curso y la siguiente oferta en el ciclo, con la seguridad de que responden a necesidades y a una planificación formalizada (prevemos su impacto en los diferentes presupuestos) permitiéndonos

responder en la mayor parte de los casos a las necesidades de bajas del ejercicio o incluso de los siguientes ejercicios sin someter a demasiado estrés a la organización.

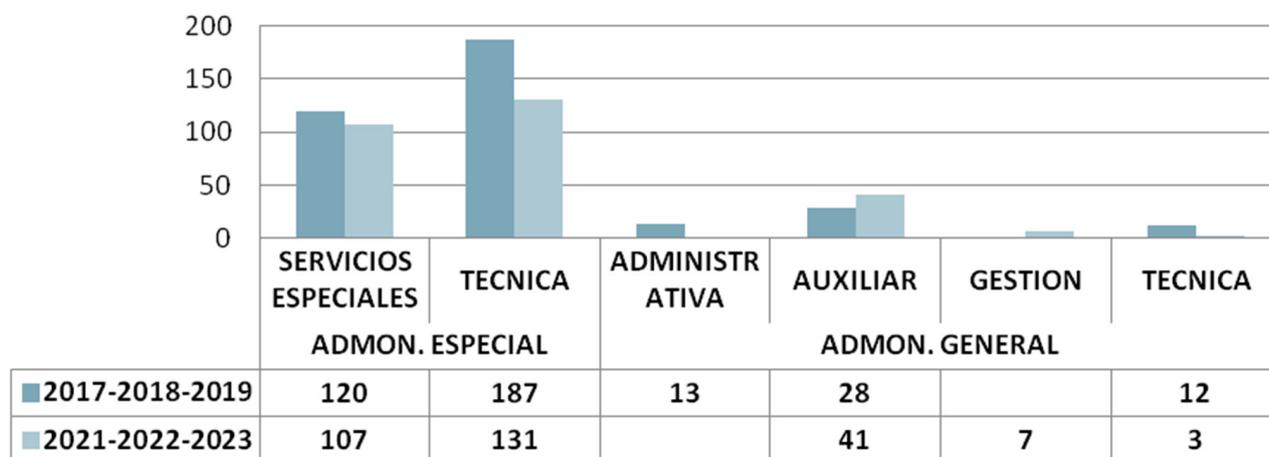
Por otro lado, hemos incluido, una fase de prácticas dentro de todos los procesos selectivos, esto nos permite reforzar aprendizajes y evaluar resultados, y que los funcionarios interinos continúen desarrollando sus funciones hasta que finalizan por completo los procesos selectivos incluyendo esta fase. Durante los periodos de prácticas, evaluados, se organiza la formación de los aspirantes que superan la primera fase, sin tensiones, al poder contar durante ese período con el personal interino que ocupa las plazas, aunque no aprueben el proceso selectivo (en el último proceso de auxiliares, 41 plazas y 41 interinos, únicamente aprobaron 3 la cobertura en propiedad) facilitando el proceso de transición.

En este momento estamos desarrollando procesos donde el número de aspirantes que accederán a la fase de prácticas es superior al número de plazas convocadas, para reforzar el verdadero carácter selectivo de esta fase. Por otra parte, conseguiremos la formalización de bolsas para cobertura de necesidades temporales con personal formado que nos permitirá atacar otras debilidades organizacionales.

Finalmente, y no menos importante, no podemos perder de vista las necesidades que se nos pueden quedar por el camino, hay categorías sobre las que no se incluyen plazas en las ofertas y no por ello cubrir esas funciones es menos necesario.

Ante las limitaciones en las OEP derivadas de las tasas de reposición de efectivos, de manera estratégica y formal, resulta necesario priorizar qué categorías hay que reforzar y en cuáles hay que buscar alternativas. No hemos vuelto a incluir en nuestras ofertas categorías como conserjes u operarios de instalaciones deportivas o servicios, dando prioridad al personal técnico o especializado, los ámbitos sociales o los de seguridad y emergencias, redistribuyendo a éstos las tasas de los otros. Esto nos ha obligado a una labor constante de diálogo y sensibilización con los afectados y los representantes (ver datos del índice de jerarquía).

GRÁFICO 9. NÚMERO DE PLAZAS CONVOCADAS POR ESCALA



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, desde el Área se han venido realizando las contrataciones de servicios necesarias para asegurar el funcionamiento y prestación de los servicios, con el control sobre su funcionamiento y calidad, dentro de un modelo de gestión único que asegure la calidad de esos servicios.

Como resultado más evidente de esta planificación podemos indicar que en nuestra organización hemos tenido una tasa «0» de estabilización, lo que en términos de empleo o pérdida de este tal vez podría analizarse como una «penalización» a esta forma de gestión.

5. UNA APROXIMACIÓN A ESFUERZO EN MATERIA DE PREVENCIÓN

En las Administraciones Públicas Locales, la cultura preventiva de seguridad desempeña un papel fundamental para garantizar la protección y el bienestar de los trabajadores. Esta cultura, enfocada en

la preocupación por las personas, debe ir un paso más allá que el mero hecho de cumplir con la amplia normativa esta materia, por lo que es necesario adoptar medidas proactivas y sostenibles para identificar, evaluar y minimizar los riesgos laborales, promoviendo así la prevención de accidentes, las enfermedades laborales y nunca perdiendo el foco de la mejora de la salud global de todos los empleados de la organización.

Para llevar a cabo esta cultura preventiva, en el Ayuntamiento de Salamanca optamos por un modelo integrado de gestión preventiva en el que se establecen las bases de una gestión en materia de prevención de riesgos laborales poniendo siempre en punto central las necesidades presentes y futuras de nuestros empleados.

Desde los primeros pasos en los que se tomó la decisión estratégica de realizar esta gestión integrada de la prevención de riesgos laborales hasta la actualidad hemos puesto en marcha una serie de medidas que nos han servido para mantener un alto estándar de cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente y llegando a la actualidad con un sistema lo suficientemente maduro para considerar y optar por un modelo de empresa saludable donde integramos todo lo que tiene que ver con la seguridad, salud y bienestar de nuestros empleados tanto dentro como fuera del entorno laboral.

Entre otras acciones hemos desarrollado:

- Las políticas en materia de prevención de riesgos laborales donde establecemos los objetivos y principios generales en materia de prevención de riesgos laborales de nuestra organización. El Plan de Prevención nos proporciona una orientación general para todas las actividades de prevención de riesgos y su objetivo principal es la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo, con el fin de elevar los niveles de la seguridad, salud y bienestar de todos sus empleados públicos y con ello la mejora de los servicios prestados a los ciudadanos. La información, formación, consulta y participación de los empleados públicos, en todos los niveles y estamentos, tiene el firme compromiso de proteger y potenciar su salud y el mantenimiento de entornos de trabajo saludables, garantizando la mejora del desempeño y sostenibilidad de la corporación.
- El liderazgo es el eje fundamental de nuestra cultura preventiva de seguridad. Los líderes están comprometidos y demuestran un compromiso genuino con la seguridad, comunicando su importancia y brindando los recursos necesarios, participando activamente en actividades de seguridad e integrando la seguridad en la estrategia.
- La concienciación y la formación de los trabajadores son uno de los pilares fundamentales de una cultura de seguridad sólida en nuestra Administración local. La formación en el Ayuntamiento de Salamanca es constante y la capacitación es esencial para que los empleados públicos comprendan la importancia de la seguridad en el lugar de trabajo. Para ello proporcionamos información y formación detallada sobre los riesgos laborales específicos a los que podrían estar expuestos, así como la correcta utilización de equipos de protección personal y las mejores prácticas en materia de seguridad y salud laboral.
- La participación es otro aspecto esencial para una cultura de seguridad sólida en nuestra corporación, teniendo siempre presente que la apertura de canales de comunicación está bien definida y es bidireccional, permitiendo a los empleados informar sobre situaciones peligrosas o sugerir mejoras en los procedimientos existentes.
- La evaluación y el control de riesgos son componentes clave de nuestra cultura preventiva de seguridad. Esto implica que realizamos inspecciones regulares de los entornos de trabajo para identificar posibles riesgos, evaluando su gravedad y priorizando acciones preventivas. La implementación de medidas de control, como modificaciones en los equipos, el diseño del lugar de trabajo y los procedimientos operativos, contribuye a reducir los riesgos y garantizar un entorno laboral más seguro.
- El establecimiento de objetivos y la medición es necesaria en todos los procesos de mejora continua porque nos ayuda a saber si estamos avanzando o no. Para ello hemos definido metas específicas y alcanzables, estableciendo indicadores clave de rendimiento y comunicados a toda la organización asegurando que sean comprendidos y realizables.

El concepto de empresa saludable aúna todas las medidas anteriores. Este programa trabaja el bienestar de los trabajadores con un marco 360° y define las cuatro dimensiones que van a evaluarse para identificar los riesgos que pueden poner en peligro la salud de los empleados (para identificarlos y tomar medidas preventivas para la promoción de la salud y bienestar en el trabajo): ambiente físico de trabajo, ambiente psicosocial de trabajo, recursos personales de salud y participación en la comunidad.

La aplicación e implantación práctica de esta política preventiva se ha reflejado en una mejor percepción de nuestros empleados en el apartado correspondiente de la encuesta de clima laboral, siempre con datos que reflejan una tendencia de mejora en la percepción de nuestros empleados en materia de riesgos laborales.

Ejemplo de este enfoque fue la actuación ante la situación excepcional causada por la pandemia de la COVID-19, donde tomó especial importancia la necesidad de poner a disposición de los trabajadores que desarrollaban su actividad con una posible exposición al virus y de los trabajadores que por cualquier circunstancia estaban en cuarentena o habían sido positivos, de todas las herramientas que estaban al alcance de nuestra organización para garantizar su protección, en este ámbito concreto, en el de la salud mental.

En este contexto, la actuación del Ayuntamiento de Salamanca tuvo como objetivo fundamental la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo, con el fin de elevar los niveles de la seguridad, salud y bienestar de todos nuestros empleados públicos en todos los ámbitos y con el foco puesto en los servicios que prestamos a los ciudadanos, garantizando la continuidad y correcta prestación de los mismos.

Nuestra organización, con una media de 950 trabajadores de plantilla fija, así como unos 200 trabajadores de programas temporales, constituyó un reto diario en cuanto a la gestión preventiva durante la pandemia, tasa de contagio de nuestros empleados (menos de un 5 %) durante el año 2020 así como la nula tasa de contagio interno de los trabajadores en su puesto de trabajo.

Desde el departamento de RRHH y el departamento Municipal de Salud Pública se lideró y se puso en marcha un servicio de atención psicológica dirigido a los trabajadores municipales que fueron diagnosticados con la enfermedad, utilizando nuestros propios recursos. Se designó inicialmente a dos psicólogas del Ayuntamiento, quienes realizaron seguimiento diario telefónico a los citados trabajadores, utilizando estrategias y herramientas de apoyo psicológico.

En reconocimiento al esfuerzo realizado y a la dedicación, nuestra organización fue galardonada con el Primer premio a la Gestión de las Personas durante la pandemia en el 1er congreso de la Asociación Nacional de Responsables y Expertas y Expertos en Gestión de Personas en la Administración Local (ANEXPAL).

CONCLUSIÓN

Tratamos de facilitar un cambio cultural orientado a la mejora continua (no sólo en términos de calidad organizacional sino también de mejora individual derivado de los planes de mejora de la evaluación del desempeño y el establecimiento de objetivos individuales), a la medición y evaluación del trabajo (dirección por objetivos y evaluación del desempeño), a la importancia de las actitudes (valores municipales y del departamento) y su desarrollo (selección, acogida, formación para provisión de puestos), implica un impulso a la comunicación en todos los sentidos (horizontal, vertical ascendente, descendente....), de forma que revierta en la mejora en la prestación de los servicios municipales y su «vivencia y percepción» por parte de la ciudadanía.

Todos estos cambios suponen que las personas que conformamos las organizaciones municipales modifiquemos nuestros patrones culturales, facilitando los cambios y la adaptación a un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, debemos ser más adaptables a los cambios normativos, procedimentales y a las necesidades y expectativas de nuestra ciudadanía.

Las claves en nuestro proceso han sido la continuidad de los equipos y en los liderazgos, la polivalencia y complementariedad de los perfiles y el uso no sacralizado y taumatúrgico del derecho, huyendo de dogmatismos y esencialismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós.
- Muñiz Hernández, F. (2021). Teletrabajo, una aproximación desde lo local. Experiencias en el ayuntamiento de Salamanca, especial referencia al OAGER (2010-2020). ¿Más allá de la pandemia? *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (19), 164-182. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvqp.19.2020.ab.09>