

# **Documento marco de la Política de Personas del equipo profesional de Plena inclusión España**

**Octubre 2015**

Nota: Actualización: nuevo nombre de  
Plena y contrataciones temporales

## Presentación

La Política de Personas de una organización tiene como principal finalidad que todas las personas que participan en la Organización contribuyan en hacer posible su misión, de una forma coherente con sus valores y objetivos.

Este documento tiene como propósito aportar los elementos básicos que pueden conformar un marco de POLÍTICA DE PERSONAS.

Para ello, en el mismo se recoge:

- 1) La **fundamentación** de la necesidad de contar con una Política de Personas en la Organización.
- 2) Propuesta de **Modelo** y los **elementos** que lo componen.

### 1. ¿Por qué es necesario desarrollar una Política de Personas?

Este documento orientará la planificación de la gestión de Personas. Es decir, que de acuerdo con las prioridades y con la limitación de recursos, de tiempo y de disponibilidad, se hará la planificación anual de gestión de personas.

En consecuencia se pretenden lograr los siguientes objetivos:

1. Conseguir una visión compartida de todos los miembros del equipo de en qué organización se está y para qué.
2. Ser un marco en el que se deje claro, y de la manera más equilibrada posible, qué es lo que pide la organización a sus profesionales, más allá de su las tareas propias de su función, y qué es lo que les ofrece, siempre en un marco de mejora continua.
3. Logar la corresponsabilidad de todos en que el equipo funcione bien. Ello es responsabilidad de la dirección, pero también de todos y cada uno de los miembros.
4. Facilitar la mejora individual y profesional de los miembros del equipo a través de la gestión de las competencias, entendidas éstas como un "Conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que se deben aportar a un puesto de trabajo para realizarlo con el más alto grado de eficiencia".
5. Promover la satisfacción laboral y la búsqueda de la máxima competencia profesional.

## **2. Modelo de Política de Personas para el equipo profesional**

El Modelo de Política de Personas comporta el alineamiento entre la misión, valores y líneas prioritarias estratégicas de la Organización y los ejes fundamentales de desarrollo y programación de Política de Personas (Liderar, integrar, desarrollar y reconocer).

### **2.1. La misión de la Política de Personas de la Confederación**

*La Política de Personas en la Confederación, tiene como MISIÓN lograr una contribución excelente, eficiente y reconocida del equipo profesional, desde la cercanía y la orientación a sus clientes, a la Misión del Movimiento Asociativo Plena inclusión de contribuir a la mejora de la calidad de vida, en el marco de sus valores, mediante el cumplimiento de la Misión operativa de la Confederación.*

#### MISIÓN OPERATIVA DE LA CONFEDERACIÓN

Liderar, mediante la participación de las entidades que la integran, procesos internos y externos para crear condiciones organizativas y sociales que mejoren la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias.

Para ello, es necesario que la **política de gestión de personas** persiga, desde la mejora continua:

- El desarrollo profesional de cada uno de los miembros del equipo.
- Un buen clima laboral y buena calidad de vida profesional conciliada con la personal.
- Un equipo ilusionado y motivado, con iniciativa y sentido de liderazgo, cohesionado y orgulloso de lo que hace.
- Un equipo en el que se equilibra la autonomía e iniciativa personal con el compromiso con el equipo y su misión.

Para lo cual, la política de gestión de personas debe basarse en:

- El aprendizaje de comportamientos basados en los valores elegidos por el propio equipo.
- El desarrollo de una política de dirección de personas clara, conocida y coherente.
- La adopción de reglas de funcionamiento, condiciones y normas equilibradas, asumidas por todos.

#### LA VISIÓN

Habremos conseguido un equipo profesional reconocido como líder y como modelo de equipo por su compromiso, competencias, cercanía y calidad.

## LOS VALORES

Los valores que el equipo ha consensuado mediante un proceso de participación son: RESPETO, COMPROMISO EN LAS ACTITUDES, COMPROMISO CON LA TAREA y TRABAJO EN EQUIPO.

### **2.2.- Desarrollo de los ejes fundamentales**

<b>EJES</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
LIDERAR	<ul style="list-style-type: none"><li>-Dirección eficiente</li><li>-Compromiso</li><li>-Alineamiento de los colaboradores</li><li>-Motivación e inspiración</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-El liderazgo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Plan de formación (acciones equipo dirección)</li><li>-Acción: acompañamiento por parte del Director</li></ul>
INTEGRAR	<ul style="list-style-type: none"><li>-Planificación de la gestión de personas</li><li>-Gestión de la diversidad y promoción</li><li>-Selección</li><li>-Acogida</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-La selección y la promoción</li><li>-Organización del equipo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Proceso de acogida (pág. 7)</li><li>-Protocolo de selección (pág.6)</li><li>-Organigrama</li><li>-Derechos y deberes de los voluntarios</li><li>-Protocolo de riesgos laborales</li><li>-Plan de igualdad</li><li>-Manual de puestos, funciones y competencias</li></ul>
DESARROLLAR	<ul style="list-style-type: none"><li>-Formación</li><li>-Desarrollo de personas</li><li>-Comunicación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-La formación</li><li>-La comunicación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Plan de formación anual</li></ul>
RECONOCER	<ul style="list-style-type: none"><li>-Política retributiva</li><li>-Seguridad y salud laboral</li><li>-Condiciones de trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Las condiciones laborales</li><li>-La evaluación</li><li>-El reconocimiento y la disciplina</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Documento Condiciones laborales 2013</li></ul>

**A.- LIDERAR:** Comprende el conjunto de políticas y estrategias orientadas a conseguir establecer la dirección y metas de manera coherente con los valores y objetivos de la Organización, para el conjunto de personas – profesionales y voluntarios- que trabajan y colaboran en la misma, conseguir su compromiso hacia estas metas y motivarles e inspirarles para alcanzarlas.

## **EL LIDERAZGO**

En la Confederación se fomenta un determinado estilo de liderazgo. Sus rasgos se definen con las siguientes características:

- Estilo de liderazgo basado en la participación
- Orientación al cliente externo e interno
- Desarrollo de personas
- Gestor de tres tipos de valores: prácticos, creativos y éticos
- Formación continúa

En definitiva, en la Confederación se pretende instaurar un estilo de liderazgo determinado que produzca, al final, tantos líderes como personas, gente con iniciativa, con responsabilidad personal que es capaz de movilizar a otros.

## **OBJETIVO**

Implantar un estilo de liderazgo que facilite el desarrollo del proyecto de Plena inclusión y la aplicación de la Política de Gestión de Personas de la Confederación, así como distribuir y delegar la autoridad y la toma de decisiones, en esta materia.

## **MEDIDAS A ADOPTAR**

- En consecuencia, es necesario capacitar en el ejercicio de liderazgo a los **responsables de las distintas áreas y proyectos**, considerando a éstos no sólo como responsables de la coordinación de sus equipos, sino como **los corresponsables de la gestión de recursos humanos de la Confederación**.
- Ello exige un perfil de puesto para el ejercicio de este papel. Para cubrirlo, con ciertas garantías, se pretende dotar a los responsables de las áreas de las competencias necesarias para ejercerlo, a través de **la formación y de acompañamientos**.

Los procesos de liderazgo tienen que estar orientados por **la integración en el proyecto común** a todos los miembros del equipo de la Confederación en un funcionamiento basado en valores **compartidos** y actitudes y en la visión de trabajar por el proyecto común del Movimiento Asociativo Plena inclusión.

**B.- INTEGRAR:** Comprende el conjunto de políticas y estrategias de una política de personas orientadas a lograr la incorporación y el mantenimiento en la entidad de los profesionales y voluntarios más cualificados y adecuados a cada momento según sus necesidades estratégicas y las personas orientadas a la consecución de los objetivos de la organización y al fortalecimiento de sus competencias generales.

Dentro de este apartado se incluyen los procesos de: Selección y promoción y la Organización del equipo.

## **LA SELECCIÓN Y LA PROMOCIÓN**

En este apartado se pretende, aún dadas las limitaciones tanto presupuestarias como del propio volumen de la plantilla, racionalizar e introducir rigor y oportunidades en todo lo relacionado con los ingresos y con las carreras profesionales. Por lo tanto, se define la política en relación a dos aspectos: **las nuevas incorporaciones de personas** en la Confederación y **la promoción** de las personas que ya trabajan.

### **OBJETIVO**

Conseguir, gracias a una buena gestión de los ingresos de personal y de la promoción, la plantilla más equilibrada y capaz para el desempeño de la Misión de la Confederación, a la vez que ofrecer posibilidades de mejora profesional a los miembros del equipo de la confederación.

### **MEDIDAS A ADOPTAR**

#### **1. La política de incorporaciones.**

- **El perfil del puesto** o puestos a cubrir, así como **los criterios de selección** de acuerdo con el perfil, **se harán públicos** en el ámbito del equipo profesional de la Confederación.
- Habrá dos tipos de incorporaciones:
  - o **Por sistema abierto:** por este sistema podrán concurrir al puesto o puestos tanto personas de fuera de la confederación como personal de dentro, en las mismas condiciones de acuerdo con los criterios de selección.
  - o **Por contratación directa de personas determinadas:** Es una facultad de la dirección, para contratar personas que considera idóneas para determinados puestos. Esta modalidad no entraría en sistema abierto, ni en proceso de selección interno.
- Se aplicará **un protocolo de acogida** para los profesionales que se incorporen en el equipo de la Confederación que facilite la integración en el equipo y en el proyecto de los nuevos miembros de la mejor manera y en el menor tiempo posible.

- Para el personal contratado por periodo temporal (inferior a tres meses. Ej. impartir un curso, realizar un trabajo determinado, etc.) no será necesario la difusión previa de su perfil ni el mismo sistema de acogida.

## **2. La promoción**

Las posibilidades de promoción son las siguientes:

- Aquéllas que pueden conllevar **promoción económica**, ya sea por un cambio de puesto o por una mejora en las competencias (preparación)
- Aquéllas que conllevan **promoción funcional**, pero que no tienen por qué aparejar promoción económica:
  - o Promoción a través de la creación de nuevos puestos. En su caso, se deberá definir con claridad el perfil, las funciones, las condiciones, los criterios de concurso interno y de selección para las personas del equipo que quieran optar, la definición de la formación posterior para ajustar la persona al perfil, etc.
  - o Creación de nuevas funciones en los mismos puestos.

La promoción puede realizarse con independencia del tipo de contrato o relación contractual entre la entidad y la persona.

## **LA ACOGIDA**

La misión del proceso de acogida es facilitar y acelerar la integración del nuevo profesional, realizando las acciones necesarias de acogimiento e información, sobre el proyecto de la entidad y el puesto de trabajo.

### **OBJETIVO**

Lograr la óptima incorporación de la nueva persona a su puesto de trabajo en la organización y apoyar de forma óptima la adaptación inicial de la organización a la nueva persona que se incorpora.

### **MEDIDAS A ADOPTAR**

La Dirección asignará un tutor/a para acompañar al nuevo profesional los primeros días y semanas. Su labor consistirá en facilitarle toda la información general de Plena inclusión, y la específica de su área de trabajo y puesto.

## **ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO**

La estructura de la gestión de personas nace de su Diseño Organizativo de la Confederación y su misión operativa.

### **OBJETIVO**

Conseguir, a través de una propuesta de estructura adecuada, flexible y eficiente de recursos humanos, la cohesión organizativa que permita alcanzar las metas y objetivos que en cada momento nos planteamos.

## **MEDIDAS A ADOPTAR**

### **1. El diseño organizativo**

- El diseño organizativo general del Movimiento Asociativo depende de la Planificación Estratégica y es posible que haya objetivos y estrategias nuevas que precisen de estructuras nuevas, lo que a su vez influirá en cómo se deberá organizar el equipo profesional de la Confederación y, en definitiva, en su diseño organizativo. Mientras tanto sigue vigente el actual.

### **2. La estructura para la Política de Personas**

- **La responsabilidad general y la autoridad máxima** en materia de gestión de personas **es de la dirección.**
- La responsabilidad de **la elaboración** de la Política y de su **coordinación y evaluación recae en el Equipo de Apoyo a la Dirección.**
- La responsabilidad de asegurar **la puesta práctica** de la Política de Personas **corresponde ejercerla a los responsables de Área.** Es una responsabilidad y autoridad delegada por la dirección a los responsables de departamento. Dentro del marco, de los valores, reglas y normas, de la Política de Gestión de Personas de la Confederación.
- En algunos de esos aspectos la toma de decisiones será ejercida directamente por el responsable de área y en otros, dependiendo de la situación, éste necesitará de la decisión de la dirección.

### **3. La organización del trabajo: funciones, perfiles y puestos**

- Se contará con un Manual de puestos y funciones que incluya las competencias necesarias para cada puesto.
- Se revisará, periódicamente por parte del Equipo de Dirección para adecuarlos a los requerimientos derivados de la planificación.

**C.- DESARROLLAR:** Comprende el conjunto de políticas orientadas a adecuar, mejorar y evolucionar la formación y cualificación de los profesionales y voluntarios de la entidad mediante la adquisición de conocimientos y habilidades que contribuyan al desarrollo de los objetivos la misma, según las necesidades y retos estratégicos planteados en cada momento en condiciones de eficiencia y coherencia con sus objetivos y valores.

Dentro de este apartado se incluyen los procesos de: formación y comunicación



## LA FORMACIÓN

La formación debe responder a los imperativos de la planificación, a la búsqueda de la adecuación entre los perfiles profesionales y los perfiles de los puestos y también al objetivo de lograr el perfil de equipo que la organización necesita para desarrollar su proyecto.

### OBJETIVO

Movilizar los recursos de aprendizaje que los profesionales en particular y el equipo en conjunto necesitan para desempeñar con excelencia y con liderazgo el papel que el proyecto del Movimiento Asociativo Plena inclusión le pide a la Confederación.

### MEDIDAS A ADOPTAR

- **Un Plan de Formación** anual con los recursos disponibles. El Plan de formación se elaborará según lo establecido en el sistema de calidad de Plena inclusión.
- **Un ambiente** de aprendizaje, a través de espacios más informales (píldoras formativas, grupos de debate, etc.)

## LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un elemento clave para el equipo profesional, y para la relación con los grupos de trabajo, redes, etc.

### OBJETIVO

Garantizar el trasvase fluido de información a través de acciones, procesos y canales organizados con los grupos de interés internos y externos de la Confederación.

### MEDIDAS A ADOPTAR

- Promoción de herramientas como la intranet y las redes (Conecta2, etc.)
- Intercambio de noticias e informaciones internas a través del email, reuniones, etc.
- **Especial papel del Área de comunicación** en el fomento del intercambio y motivación para los objetivos de comunicación se cumplan.

**D.- RECONOCER:** Comprende el conjunto de políticas orientadas a movilizar y motivar a los profesionales y voluntarios de la entidad hacia los objetivos y valores de la misma, a través de un clima organizacional que facilite el buen desempeño y las mejores condiciones posibles de calidad de trabajo y de vida laboral.

Dentro de este apartado se incluyen los procesos de: condiciones laborales, evaluación, reconocimiento y disciplina.

## **LAS CONDICIONES LABORALES**

Las condiciones laborales son el conjunto de contraprestaciones de las que se dota una organización para establecer las relaciones entre empresa y trabajador. Las condiciones laborales que dan lugar al conjunto de derechos y obligaciones tanto de la empresa como de los trabajadores están recogidas en el XIV Convenio Colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad (octubre 2012).

### **OBJETIVO**

Regular las condiciones laborales de tal manera que permitan el conocimiento y el ejercicio de los deberes y los derechos básicos por parte de los profesionales, para que se pueda responder con capacidad a las exigencias del Proyecto Común de Plena inclusión, a la vez que se persiga una buena calidad de vida laboral para sus trabajadores.

### **MEDIDAS A ADOPTAR**

- Evaluación del cumplimiento
- Promoción del autocontrol en el cumplimiento de las condiciones
- Análisis y evaluación del cumplimiento

## **LA EVALUACIÓN**

Para un adecuado desarrollo del Plan de Personas de la Confederación, es necesario un sistema de evaluación que dé datos que permitan gobernar el propio Plan y su mejora. Dicho sistema, además de evaluar la marcha del sistema de gestión de personas, deberá obtener datos sobre la eficacia y eficiencia del equipo, así como sobre su salud organizativa, es decir, sobre si la Política de Personas tiene o no efectos positivos sobre los resultados y sobre el desarrollo del equipo.

### **OBJETIVO**

Evaluar el efecto que la Política de Personas de la Confederación tiene sobre la eficiencia y calidad del trabajo, sobre el desarrollo profesional de cada miembro del equipo, así como sobre el desarrollo organizativo del conjunto.

### **MEDIDAS A ADOPTAR**

#### **1. La evaluación de la eficiencia**

Para evaluar la eficiencia hay que **poner en relación los resultados con los recursos disponibles**. Se tendrán en cuenta, por ello, aspectos como:

- El grado de **cumplimiento del Plan de Acción** (analizar las acciones previstas realizadas y las no realizadas en el periodo)
- Los **proyectos abiertos** y el tiempo transcurrido sin cerrarlos.
- **El contraste** entre la valoración del tiempo para la ejecución de un trabajo o una tarea **con el tiempo realmente empleado**.

## **2. La evaluación de perfiles, competencias y potencialidad profesional**

Esta evaluación está sujeta al despliegue del sistema de gestión por competencias a partir del Manual de puestos, funciones y competencias.

El Equipo de Dirección es el responsable de este proceso

## **3. La evaluación del clima laboral y de las actitudes**

Tras varios años de **Aplicar el cuestionario CLA**, el Equipo de Dirección acordó en el año 2013 sustituirlo por entrevistas personales con los responsables de cada área cuando proceda y una entrevista anual con el Director.

## **4. Evaluación del liderazgo**

**Feedback individual** de los profesionales a los responsables.

## **5. Evaluación del Plan de Personas de la Confederación**

Se evaluará la marcha y la pertinencia del Plan a través de dos grandes indicadores:

- **Las acciones realizadas** y
- **La percepción de importancia y de satisfacción** de los miembros del equipo

## **EL RECONOCIMIENTO Y LA DISCIPLINA**

El reconocimiento y la disciplina van juntos en el mismo apartado porque son dos extremos que deben equilibrar desde la incentivación, por un lado, y desde las consecuencias de los incumplimientos, por otro, las reglas de juego de funcionamiento de la organización.

## **OBJETIVO**

Lograr que el sistema de valores, reglas y normas funcione para todo el equipo, así como, motivar a sus profesionales a realizar una buena labor, a esforzarse por hacerla mejor y a ayudar a los demás en el mismo afán.

## **MEDIDAS A ADOPTAR**

## **1. El reconocimiento**

- Plena inclusión cuenta con un conjunto de mejoras considerables en comparación con los derechos básicos recogidos en el Convenio. Son **incentivos colectivos** que buscan entre otros la fidelización de sus profesionales.
- Por otra parte, puede haber **reconocimientos individuales** que respondan a comportamientos individuales reconocibles por el equipo en esfuerzo, en actitud o en excelencia, que pueden llevar a reconocimientos públicos por parte del equipo, como es el caso del CALITATIVO DEL AÑO.

## **2. La disciplina**

En relación a **la disciplina** se repiten los principios de funcionamiento: flexibilidad y autocontrol. No hay vocación, en la Política de Personas de Plena inclusión, de hacer uso de medidas disciplinarias de manera directa y cotidiana, **es preferible siempre la autodisciplina**. Si hay personas que hacen un incumplimiento reiterado de las reglas y de las normas, éstas serán sometidas a control por parte de sus correspondientes responsables de área y/o el Director, y en su caso, al sistema de faltas y sanciones.