

VALORES DE JOBCENTRE PLUS (Y DE TODO EL DWP)

Estos valores inspiran permanentemente a todo el personal del Job-centre Plus y les sirven de guía en su actuación diaria.

Son:

Alcanzar lo mejor

Mediante la mejora continua de nuestro rendimiento, la consecución de altos estándares de servicio y constituyéndonos en un ejemplo de la calidad en el sector público.

Respetar a la gente

Relacionándonos con nuestros clientes, colegas y socios con respeto (y esperando recibir lo mismo de ellos), ofreciéndoles un trato de igualdad y reaccionando positivamente a sus opiniones.

Marcar la diferencia

Motivándonos, desafiándonos e inspirándonos a nosotros mismos a fin de poder cambiar las vidas de nuestros clientes; dando todos los pasos que sean necesarios para ayudar a nuestros compañeros, socios y clientes.

Abrir ventanas

Trabajando codo con codo con empresarios, socios, comunidades locales y cualquier otra institución de forma que podamos conseguir tanto nuestros objetivos como los de ellos.

Buscando permanentemente los mejores ejemplos y las oportunidades que nos permitan mejorar nuestro servicio al cliente.

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

En mi informe del día 17 de febrero de 2003, presentado de forma verbal en Madrid, expuse al respecto las siguientes reflexiones generales:

Teniendo en cuenta que en estas breves notas no hay espacio para describir ni siquiera los aspectos técnicos más relevantes, me limitaré a exponer aquello que, de la experiencia vivida, me ha causado más impacto. Y es el proceso de cambio organizacional que he tenido la oportunidad de observar, mucho más cercano al que desarrollaría la más moderna, avanzada y competitiva empresa privada que al que cabría esperar de un organismo público.

Este proceso de cambio no hubiera sido posible sin una serie de factores que me gustaría enumerar:

- a) Un fuerte liderazgo altamente comprometido con este cambio, investido de una profunda autoridad moral basada en una alta confianza en la capacidad técnica de la cadena de mando y en la permanente sensación de trato justo, acompañamiento y protección.*
- b) La existencia de unos valores compartidos, eje de todas las actuaciones.*
- c) Una profunda comprensión del medio - tanto externo como interno - en el que la institución ha de actuar, de sus fortalezas y debilidades, así como de sus amenazas y oportunidades.*
- d) Un cambio de cultura organizacional sin precedentes en este tipo de organismos, en donde cualquier acceso a un nuevo puesto, aunque sea desde otro similar, implica una acción inductiva, seguida de un programa de entrenamiento en el que la obtención de habilidades sociales y competencias directivas posee un enorme peso. Este cambio no hubiera sido posible desde la mera aceptación o conformidad de los miembros del equipo, sino desde su real y auténtico compromiso con el cambio.*
- e) La alta motivación del personal, cuyo empeño por la consecución de sus metas procede tanto de su implicación en el bien común como en el hecho de que en su actuación diaria se basa la política de promoción interna. Una evaluación permanente de los objetivos personales y de equipo que se van alcanzando, cuyos resultados son proporcionados de forma objetiva y conocidos por toda la organización, constituye un fuerte estímulo para la realización personal en el trabajo. No obstante y con independencia de que la productividad y la calidad de las actuaciones produce resultados, las personas con las que hemos hablado se sentían muy compensadas por el hecho de desempeñar un papel importante en la sociedad.*

- f) *La permanente tendencia hacia la construcción de una organización inteligente (learning organization) en donde una serie de indicadores muy actualizados son utilizados por los equipos de forma consistente, creativa, constructiva y relevante. Ello ayuda a los diferentes mandos, sobre los que se confían muchas responsabilidades, a tomar decisiones adecuadas. El “empowerment” se aplica ampliamente.*
- g) *La existencia de un amplio sistema de información externa, en donde no sólo se trata de informar y captar posibles clientes (empresarios y trabajadores reales o potenciales) sino de obtener una retroalimentación sobre la calidad del servicio. Asimismo, la divulgación de los logros alcanzados por la institución no sólo es una fuente de confianza para los antes citados clientes, sino que aumenta y alimenta el orgullo de trabajar para la organización.*

Podría decirse, por tanto y respondiendo a uno de los puntos del guión, que en el entorno de trabajo de Jobcentre Plus se funden los aspectos de tipo laboral, cultural y de desarrollo personal. En dicho entorno me he sentido perfectamente integrado, al igual que en el país, por el que - desde siempre - he sentido una gran atracción.

Analizando de una forma más objetiva y “menos apasionada” la organización, observamos que su éxito se debe a los siguientes factores:

- 1) Una gran claridad en la formulación de objetivos, funciones asignadas y rendimiento esperado, tanto por la propia organización de sí misma como de sus miembros. Ello implica:
 - Formulación de objetivos a largo, medio y corto plazo.
 - Existencia de estándares de calidad sobre cómo han de ser conseguidos.
 - Claridad en las funciones asignadas, expresadas de forma muy detallada.
 - Definición del rendimiento esperado por cada miembro de la organización, consensuado periódicamente.
 - Definición de las características del “producto” final, es decir, del servicio.
 - Cargas de trabajo lógicas y proporcionadas.

2) Acompañamiento y retroalimentación.

- Estilo de liderazgo democrático, participativo e incentivador.
- Asesoramiento y apoyo por parte de los mandos sobre aquellos aspectos que se precisen.
- Asistencia rápida por parte de especialistas cuando sea necesario.
- Reconocimiento de los logros obtenidos.
- Formación Permanente (sin contar el e-learning, el DWP imparte más de 1.500.000 horas de formación interna al año, totalmente relacionadas con el trabajo diario). En el 2002, 9.000 directivos, por ejemplo, pasaron por el curso de liderazgo y dirección estratégica “*Leadership for Change*”. Este año, recibirán otro curso, “*Leading the Vision*”. Al management le conceden una gran importancia y han creado una “academia” de enseñanza a distancia que se encuentra en su intranet”.

3) Incentivos

- Información periódica sobre el rendimiento. A este respecto se ha creado un sistema de valoración por puntos para los diversos tipos de trabajo. Así, por ejemplo, la figura del “personal adviser” u orientador-insertador, una de las más importantes y claves de la organización, tiene un sistema de medidas que va desde 1 punto por colocar a alguien que ya está empleado, hasta 12 por buscar empleo a un parado de larga duración o a un cabeza de familia monoparental.
- Análisis de los problemas individuales de falta de rendimiento y apoyo para superarlos. La disminución del rendimiento puede deberse a problemas personales, problemas en el trabajo, falta de formación, etc. La detección y preocupación por las causas suele resolver la situación.
- Hacer que el trabajo sea interesante y pleno de contenido y significado.
- Utilización de la trayectoria de trabajo para la promoción profesional y personal.
- Incentivos económicos relacionados con el rendimiento.
- Posibilidad de recalificar a puestos más bajos, e incluso despedir, a un funcionario cuando todo lo anteriormente expuesto no ha dado un re-

sultado positivo. Su sola existencia hace que no sea necesario recurrir a esta medida excepcional.

- Valoración y seguimiento del absentismo. Las faltas han de ser objeto de un informe de la persona que falta, que queda archivado en su expediente. Si un día no desea acudir a trabajar, puede solicitar telefónicamente un día libre con cargo a sus vacaciones, que generalmente le es concedido por su superior inmediato. Esta medida ha hecho bajar mucho el absentismo.

4) Sistemas de trabajo y procesos.

- El sistema de trabajo está definido y plasmado en manuales.
- Los procesos están explicitados paso a paso, también por escrito.
- Tienen suficientes recursos humanos para atender a todas las necesidades de trabajo. Así, por ejemplo, los “personal advisers” atienden alrededor de 6 desempleados por día, con cita previa, a los que dedican alrededor de una hora de media (generalmente las entrevistas iniciales son más largas y las siguientes más cortas).
- Los lugares de trabajo están diseñados de forma ergonómica, ofreciendo facilidades para todos. Las unidades tienen sala de personal, con neveras, microondas y utensilios para calentar comida, hacer café, etc.
- Eliminación de inconvenientes físicos y trabas laborales. El mutuo apoyo es uno de los valores asumidos por todos.

5) Acceso a la información, a los compañeros y jefes, a las herramientas y a cualquier tipo de ayuda en el trabajo.

- Acceso a todo tipo de información y bases de datos que no estén reservados.
- Acceso a expertos de la organización y – en caso necesario – ajenos a la organización.
- Constancia del rendimiento alcanzado, en bases computarizadas que se pueden ir comprobando.
- Utilización de los medios que precisen como vehículos, teléfonos, etc.