
 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 1 de 28

POLÍTICA D'ATENCIÓ A LES PERSONES


**Consell de Polítiques de Personal
Juny 2007**

Revisió Maig 2012 (General i Adaptació Pla Igualtat)

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 2 de 28

ÍNDEX

Introducció	003
La Política d'Atenció a les Persones	004
Política d'Acollida	006
Política d'Acompanyament	012
Política de Desvinculació	021
Incardinació en el marc del Pla Director de RRHH	026

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH-PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 3 de 28

INTRODUCCIÓ


Aquest document recull la Política d'Atenció a les Persones (PAP) de la Fundació Puigvert (FP).

Pretén ser el marc definitori, orientador, dins del qual s'aniran desenvolupant les diferents polítiques i plans de Recursos Humans.

Direcció i comandaments, alineats amb la Missió, Visió, Valors i Objectius estratègics de la FP, persegueixen assolir majors nivells d'excel·lència a través de l'actuació dels professionals de la Fundació, així com que aquests nivells d'excel·lència siguin percebuts per la Societat a la que reverteix les seves actuacions.

Amb aquest plantejament, la PAP:

- 2 Concreta la contribució esperada de la funció de RRHH, a l'assoliment dels objectius estratègics de la FP.
- 3 Reafirma públicament el compromís per part de la Direcció respecte a les persones.
- 4 Defineix i dota als professionals del marc que garanteix l'orientació comuna i la coherència d'actuacions en matèria de RRHH.
- 5 Concreta eines i objectius específics per a la gestió de persones.
- 6 Explicita la capacitat de la funció de RRHH per a aportar valor afegit a la FP.
- 7 Pretén reforçar, en concret, els nivells de Compromís, Retenció, Implicació, Motivació i Satisfacció (CRIMS).

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH-PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 4 de 28

POLÍTICA D'ATENCIÓ A LES PERSONES A LA FUNDACIÓ PUIGVERT

La síntesi de la visió de la FP es resumeix en "***Compromís demostrat i permanent amb la salut de les persones en Urologia, Nefrologia i Andrologia***". Aquest compromís engloba ser una organització reconeguda per "*l'excel·lència en l'atenció als pacients, el coneixement, experiència i experticitat, el desenvolupament professional i la cura de l'entorn de treball...*"


Difícilment podrem assolir aquest nivell d'excel·lència i reconeixement social sinó tractem i reconeguem als nostre personal, com a mínim, com tractem i volem ser reconeguts pels nostres usuaris, pacients, societat, ...

Solament predicant "amb l'exemple" podrem contribuir a la missió.

Les institucions sanitàries aporten un nivell de complexitat considerable que podria comportar, en segons quines circumstàncies, un cert nivell de "desatenció" al personal. No és suficient tenir-ne bones intencions, cal crear els instruments que permetin optimitzar el nivell de satisfacció i compromís de les persones que hi treballen a la Fundació, i, a través d'aquesta satisfacció, contribuir a la visió de la FP i als seus objectius estratègics.

Per a assolir aquests nivell de satisfacció i compromís, caldrà considerar aspectes tals com ara:

- Quan un nou professional s'incorpora a la FP:
 - Tenim clar què hem de fer? ,
 - Com hem de tractar-lo i orientar-lo?,
 - Quines necessitats té?, quines dificultats d'integració trobarà?
 - ...

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH-PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 5 de 28

Quan ja està plenament incorporat:

- Tenim clar què pot causar una desmotivació?, o
- Per què es produeix una baixada de rendiment?, o
- Per què es genera un cúmul d'estrès?
- Cal proporcionar-li una millor capacitació?
- Estem proporcionant el reconeixement adequat?
- S'està despersonalitzant la relació amb la persona?
- ...

Quan es desvincula:


- Tenim clar que Fundació i Persona estan satisfets amb la relació que finalitza, ...?
- Mantindrem algun tipus de relació posterior?
- Cal comunicar-ho a l'Organització?
-

La Política d'Atenció a les Persones (PAP) és el marc conceptual que engloba les diferents polítiques i plans de RRHH, i que vetlla per la integració sinèrgica d'actuacions en aquesta matèria(*).

La gestió de persones i, en conseqüència, l'execució dels diferents plans de RRHH és una funció que no pot realitzar-se sense la participació activa dels comandaments. Cal, doncs, reconèixer aquest fet i donar-los suport per a anar desenvolupant aquesta corresponsabilització en la gestió dels RRHH.

La PAP, es divideix en tres parts: Acol·lida, Acompanyament i Desvinculació.

(*) De manera desagregada, la FP ja disposava de diferents instruments i directrius en aquesta línia. Remarcable és aquest paràgraf contingut als Manuals d'acollida: "... tots aquests fets, polítiques i mètodes, persegueixen el compromís, la implicació, la incentivació i la promoció de les persones. En definitiva, pretenen evitar el desencís que produeix "l'estancament professional", al temps que impedeixen el desenvolupament del sentiment que no és indiferent el fet de: ser un bon professional, que no ser-ho; estar actualitzat i capacitat, que no estar-ho; tenir una actitud de col·laboració, que no tenir-la; ser diligent, exigent i rigorós amb el propi treball, que no ser-ho; estar o no integrat en un equip; i tenir-ne o no, assumits la cultura, el codi ètic i els principis i valors institucionals"

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 6 de 28

ACOLLIDA

OBJECTIUS D'IMPACTE:

Facilitar la integració dels nous ingressos tenint presents els factors que poden dificultar la incorporació d'aquests.

Aconseguir que la incorporació sigui viscuda com una experiència gratificant i el menys estressant possible.

Potenciar el compromís i orgull de pertinença a la FP


Introduir a la persona en els valors de la FP.

OBJECTIUS OPERATIUS:

Informar sobre:

- 1 La FP (objectius, valors, visió, història, ...).
- 2 Model organitzatiu de la FP.
- 3 Distribució física de les instal·lacions.
- 4 Sistemes d'informació i de comunicació.
- 5 Normatives (horaris, permisos, vacances, uniformitat, identificació...
- 6 Política de Prevenció de Riscos Laborals
- 7 Polítiques de recursos humans.
- 8 Pla d'Acollida.
- 9 Beneficis socials, ajuts, menjador, vestuaris, ...
- 10 Comissions, comitès, grups de treball, ...
- 11 ...

La informació anterior, de nivell general, no arriba a concretar especificitats del lloc de treball. Un segon bloc informatiu concretarà:


 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH-PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 7 de 28

- 11 Missió, objectius, funcions i responsabilitats del lloc de treball.
- 12 Eines i instal·lacions a utilitzar.
- 13 Horaris específics, torns, ...
- 14 Procediments i normatives a respectar.
- 15 Comissions, comitès, grups de treball, ..., en les que participarà el/la treballador/a.
- 16 ...

INSTRUMENTS:

El Pla d'Acollida del nou personal recull els instruments i procediments que s'utilitzaran en cada cas. Tanmateix, en termes generals, són instruments genèrics del Pla d'Acollida els següents:

- a) Pla de Comunicació Interna. Aquest pla determina els diferents mitjans d'accés i transmissió de la informació en la FP.
 - b) Accions formatives d'acollida al nou personal.
 - c) Manual d'acollida per als nou personal.
 - d) La present Política d'Acollida que actua com a Manual de "l'acollidor".
 - e) Intranet / Portal de l'Empleat amb els Manuals d'acollida i la descripció del lloc de treball.
 - f) Documentació de presentació general de la FP. Aquesta documentació pot tenir diferents formats en funció del moment tecnològic i característiques del nova persona ingressada. Per exemple, el suport pot ser paper, cd-rom, DVD, ...
- El format digital, ofereix, la possibilitat d'incloure un vídeo amb presentació general sobre la FP, cultura, valors, ..., primer pas per promoure la identificació amb l'empresa i l'orgull de pertinença. La participació en el vídeo de la Dir. Gral. reforçarà el missatge.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 8 de 28

g) Entrevistes d'incorporació i de seguiment.

ACTORS:

Persona que s'incorpora (Sigui eventual o no)

Comandament immediat.

Responsable d'Acollida del nou personal.

PROCEDIMENT:

Si bé el procediment integrat, els terminis i les particularitats per col·lectius es recullen en el Pla d'Acollida vigent en cada moment, hi ha una filosofia comuna que contribuirà a traslladar els valors corporatius:

a) Fase Inicial:


De manera prèvia a l'aplicació d'aquesta política cal que el personal conegui la PAP i la seva utilitat. Cal doncs realitzar accions formatives pels comandaments i informatives per a la totalitat de personal amb l'objectiu d'assolir un grau òptim de sensibilització. Pot ser la primera acció de desenvolupament lligada a la nova Política de Recursos Humans de la FP.

b) Lliurament de la documentació institucional i/o visualització del vídeo corporatiu:

La documentació es recull en el Manual d'Acollida, i en el vídeo institucional. Una vegada desenvolupat aquest vídeo, aquest es visualitzarà ja sigui en las instal·lacions de la FP, ja sigui en el domicili particular. Per a major facilitat el vídeo haurà d'estar disponible a través del web / intranet.

c) Avís públic d'incorporació:

Pel que respecta al personal fix o amb uns contractes eventuais de duració considerable, la seva incorporació ha de formar part de les notícies de la Intranet i dels butlletins de comunicació interna.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 9 de 28

d) Entrevista d'incorporació:

El/la Responsable d'Acollida de la FP, o la persona en que es delegui, s'entrevistarà amb el nou treballador/a: aclarirà possibles dubtes, exposarà el seu rol de facilitador en els primers dies, i oferirà la seva disponibilitat. El/la Responsable d'Acollida prendrà les notes necessàries per a redactar un informe avaluatiu (juntament amb el comandament immediat) al finalitzar el període d'acollida. L'actitud manifestada serà pausada, amable i disposada a facilitar la comunicació.

e) Visita guiada:


Donat el cas, el/la Responsable d'Acollida, o la persona en que es delegui, acompanyarà al nou treballador/a a través de las instal·lacions. També s'assegurarà de que el/la treballador/a sàpiga accedir al seu lloc de treball. Es tindrà en compte no carregar d'informació més allà del que es pugui assimilar, ha de ser una visita distesa i és el moment oportú per als comentaris informals.

Aquesta visita es podrà realitzar de forma individual o en grup, el primer dia de treball o un altre dia, etc. conforme a les concrecions del Pla d'Acollida vigent.

f) Incorporació:

El dia de la incorporació, el comandament directe serà el responsable de:

- Explicar-li els conceptes propis del lloc de treball, i d'assegurar-se de l'assimilació de la informació facilitada.
- Anunciar les noves possibles entrevistes d'acollida
- Planificar, i informar del pla de formació i/o assumpció gradual de responsabilitats.
- Lliurar la descripció de lloc de treball, manual de procediments,... , que necessiti la persona, i, quedar a la seva disposició per a possibles aclariments.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 10 de 28

- En aquells casos que, per l'especificitat de la posició, el/la treballador/a tinguis assignat un "coach", el comandament farà les presentacions oportunes i participarà coordinadament amb aquest.
- Assegurar-se que el/la treballador/a disposi ja en el moment de la incorporació de les instal·lacions, eines, material fungible, ..., necessari per a la realització de les seves funcions.

g) Acte de benvinguda conjunt:


Dintre d'alguns dels actes institucionals, en cas de considerar-ho oportú, per a reforçar l'orgull de pertinença, es poden convocar les noves incorporacions i fer una menció expressa de benvinguda per part de la Direcció General envers aquestes noves incorporacions. Aquesta presència física i manifestació per part de la Direcció reafirma el missatge inicialment rebut amb la documentació institucional.

h) Entrevistes de seguiment:

El funció del Pla d'Acollida concret s'efectuaran entrevistes de seguiment. Aquestes entrevistes són entrevistes d'avaluació i feed-back. Com eines de comunicació, han de permetre que la persona tingui informació de com veu l'Organització la seva participació, i que l'empresa copsi el nivell de compromís i motivació de la persona, així com les dificultats amb les que es troba.

i) Registre:

La informació generada en les etapes anteriors serà enregistrada en el Sistema de Informació de Recursos Humans per part del comandament i/o Responsable d'Acollida. Això facilitarà l'ús posterior en identificació del potencial, promocions, avaluació de l'acompliment, etc.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH-PAP - 01 Data: 15-05-07 Pàgina: 11 de 28
	RRHH	

j) **Avaluació del sistema:**

Un mes després de superada la fase d'acollida (i als 12 mesos), s'oferirà a qui hagi estat objecte d'un Pla d'Acollida un qüestionari on pugui avaluar la seva impressió sobre el procés seguit.

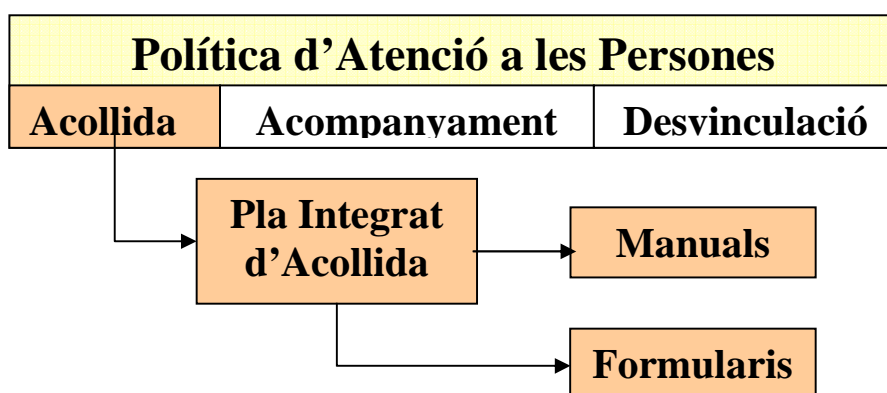
Aquest qüestionari serà succint per a evitar càrregues de treball, i comptarà amb una zona oberta per a explicacions complementàries que vulgui fer la persona.


Davant d'incorporacions massives es pot distribuir a una mostra representativa.

Els comentaris i resultats del qüestionari, repetits i coherents, poden ser indicatiu de necessitat d'adaptació del Pla d'Acollida de la FP.

DESENVOLUPAMENT DE LA POLÍTICA

Inspirat en aquesta política, el procediment que materialitza les diferents actuacions, l'ordre d'aquestes, el calendari, la diferenciació per col·lectius, els materials i formularis a utilitzar, etc. és el **Pla Integrat d'Acollida de la Fundació Puigvert** vigent en cada moment.



 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 12 de 28

ACOMPANYAMENT

OBJECTIUS D'IMPACTE:

Mantenir i millorar la integració en el lloc de treball, i en l'Organització en general.

Reforçar l'alineament amb la política d'orientació a la persona i al servei, i identificació amb la Fundació i els seus valors i cultura.

Garantir i mantenir la satisfacció i el seu compromís amb el projecte de la FP, projecte del que n'és part.

Assegurar el seguiment del Desenvolupament professional de cada persona.


OBJECTIUS OPERATIUS:

Formalitzar les polítiques de:

- Reclutament i selecció
- Formació
- Promoció i evolució
- Reconeixement
- Comunicació
- Avaluació
- ...

Formalitzar els programes de:

- Desenvolupament
- Gestió de la satisfacció i el compromís

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 13 de 28

Polítiques que, a la vegada, seran el marc dels plans a desenvolupar.

En cada política s'informarà sobre:


- Missió i objectius.
- Actors i Responsabilitats, Elements, Recursos, Funcions,
- Protocols i normativa a complir.
- ...

Els plans operatius i programes, complementant l'anterior, concretaran calendaris, assignació de responsabilitats, etc.

INSTRUMENTS:

La política d'Acompanyament necessita complementar els diferents plans derivats dels objectius anteriors amb una sèrie d'instruments que facin possible el seu l'assoliment. Entre d'altres, cal destacar els següents instruments:

- a) Plans: de comunicació interna, de formació, de reclutament, de promoció i carrera professional, de reconeixement, de successió, ...
- b) Inventari de llocs. Comprèn l'índex i jerarquia de les diferents posicions, i una descripció exhaustiva de cada una: missió, funcions, responsabilitats, bagatge necessari, perfil professional, relacions, ítems de valoració, valoració de riscos, Es la base per a desenvolupar l'organigrama i els manuals de procediment de la FP.
- c) Inventari de potencial. Recull el potencial actiu i latent. Permet conèixer l'adequació actual de la persona al lloc ocupat, la capacitat de promocionar a una altra posició o la capacitat de participar en un pla de carrera professional.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 14 de 28

d) **Avaluació del Mèrit.** Aquesta eina permet: avaluar el comportament en base a:

- Una sèrie de competències predefinides que materialitzen conductes desitjables de la persona en la FP i en el seu lloc de treball. És el denominat "acompliment"
- L'assoliment dels objectius encarregats ("assoliment")
- L'esforç per a desenvolupar la capacitat competencial ("desenvolupament")

e) **Sistema d'Informació Integrat de Recursos Humans**, que permeti disposar de totes les dades, accessibles fàcilment, sense duplicitats, facilitant la presa de decisions.

f) **Adicionalment** caldrà fer ús d'entrevistes, qüestionaris, assessments centres, ..., i es construiran eines específiques: manuals (de descripció, de valoració, d'avaluació, ...), formularis, ...

ACTORS:

Treballadors i treballadores.


Formadors, coaches.

Direcció de Recursos Humans.

Oficina d'Atenció al Treballador.

Companys i subordinats del treballador.

Comandaments de la FP.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 15 de 28

PROCEDIMENT:


Fase prèvia

- Publicació de la Política d'Acompanyament de la FP. Donat el canvi que suposa aquesta política cal fer arribar la PAP a totes les persones de forma directa i amb el suficient impacte. Obviar aquest esforç condemnaria al fracàs aquest projecte de Desenvolupament. La iniciativa de comunicació serà del COPPERS amb el recolzament explícit de la Direcció General.
- Capacitació dels comandaments. El Pla Director de Recursos Humans, del que emana aquesta PAP, determina la implicació activa dels comandaments en la direcció dels Recursos Humans de la FP. És necessari, doncs, que estiguin degudament formats en el nou model i que tinguin capacitat per a actuar. Aquesta formació serà competència de la Direcció de Recursos Humans, que comptarà amb els ajuts necessaris.

Programes de Desenvolupament:

Amb independència de les diferents particularitats que afectin a cada col·lectiu, una vegada formalitzats els diferents programes, tindran un procediment similar a:

- a) Adscripció de col·lectius i persones a títol individual. El sistema compta amb programes que poden ser "imposats" parcialment, però si la finalitat és assolir el compromís i la satisfacció, cal anar més enllà de la reglamentació laboral i cal respectar la lliure adscripció.
- b) Revisió de las descripcions de lloc i procediments. Orientant-se pel model de competències cal disposar d'aquesta informació per a assolir els millors nivells d'adequació.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 16 de 28

S'ha desenvolupat un aplicatiu propi que proporciona el mecanisme de manteniment de les descripcions d'una forma còmoda. És responsabilitat del treballador/a i del comandament mantenir actualitzada aquesta descripció.


- c) **Identificació del Potencial:** Assolir l'adequació comentada anteriorment solament serà possible si són conegudes les habilitats, coneixements, desitjos, experiències, ..., del treballadora. Igualment cal avaluar el potencial de creixement per a fer-se càrrec de noves funcions al mateix lloc o per assumir altres responsabilitats.

Treballador/a i comandament a través d'entrevistes, i proves en cas necessari, donaran compte de la qualificació inicial d'habilitats, coneixements i actituds que seran enregistrades en els sistemes d'informació de RRHH. A través del Portal de l'Empleat, amb les garanties de privacitat corresponents, aquest sistema estarà obert a personal i comandaments.

El resum de competències es recollirà com annex a la Memòria de la FP.

- d) **Entrevistes de Desenvolupament:** permeten corroborar informació sobre les persones i concretar els desitjos de desenvolupament i el seu compromís per a participar en un pla de desenvolupament individual, ja sigui a nivell de carrera professional, ja sigui a nivell de promoció, rotació, substitució, successió, ...

L'entrevistes es desenvoluparan entre el treballador/a i el seu comandament. Tanmateix, hi haurà casos on caldrà la participació d'altres persones (p.e. si realitza una formació concreta en un lloc de treball d'una àrea diferent, si col·labora en equips de projecte amb membres de vàries àrees, si hi ha objectius de desenvolupament pactats directament amb RRHH, etc.)

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 17 de 28


- e) **Inclusió en Plans de Desenvolupament:** Manifestat el desig de participar en un pla s'establiran els objectius de desenvolupament, les accions necessàries, la planificació temporal, els indicadors d'assoliment d'objectius, els recursos necessaris, els pactes precisos (p.e. de permanència), ... aquests aspectes quedaran recollits en un document del qual ambdues parts tindran còpia.

Els partícips seran el propi interessat, el seu cap que recolzarà el procés, i, altres comandaments que acceptin responsabilitats en el desenvolupament del treballador. Donat el cas també podrà donar-se l'existència d'un coach.

- f) **Execució de les accions de Desenvolupament.** Les accions i els seus resultats seran enregistrades en el sistema d'informació de RRHH.
- g) **Avaluacions.** Finalitzades les accions i/o durant la fase d'execució es realitzaran entrevistes d'Avaluació que permetran fer objectiva la qualificació de la persona en el seu acompliment, i, evidenciar l'assoliment dels objectius generals i de desenvolupament prefixats .

Els actors seran les persones, els seus avaluadors i RRHH qui recordarà els objectius prefixats inicialment i ajudarà a ambdues parts en cas necessari.


- h) Així doncs, en cas necessari, en el procés d'avaluació, es procedirà a redefinir els objectius de comportament, tècnics i de desenvolupament. La redefinició es farà per acord d'ambdues parts enregistrant aquesta informació en el sistema d'informació de RRHH.
- i) **Feed-back i compensacions.** L'avaluador/a comentarà amb el treballador/a els resultats de l'entrevista d'avaluació, conforme a las recomanacions del Manual d'Avaluació del Mèrit. Es signarà per ambdós un document de tancament que es lliurarà RRHH per al seu arxiu on figuraran els resultats de l'avaluació, els compromisos adquirits, ... Aquesta informació s'enregistrarà en el sistema d'informació de RRHH.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 18 de 28

Donat el cas, RRHH pot utilitzar aquesta informació per a prendre decisions de política retributiva, de les que també deixarà constància en el sistema d'informació.

- j) **Garanties:** En el supòsit que avaluador i avaluat no arribessin a un acord sobre els resultats de l'avaluació, o sobre els objectius per al següent període, o hi hagués alguna situació anòmala, tant persona avaluada com l'avaluador/a tindran la possibilitat de sotmetre a un Comitè de Garanties d'Avaluació les seves consideracions. Igualment RRHH efectuarà estudis estadístics dels resultats de les avaluacions.
- k) **Actualització del sistema d'informació de RRHH.** El sistema s'actualitzarà, en les incorporacions, amb la informació disponible en aquest moment i, anualment, com a resultat de las actualitzacions de descripcions de lloc de treball i de les entrevistes de desenvolupament. Durant les entrevistes es repassaran les variacions curriculars del treballador, així com el creixement assolit com a conseqüència dels objectius competencials i de desenvolupament.
- l) **Entrevistes d'acompanyament:** Complementen les entrevistes de desenvolupament i permeten mantenir la relació d'atenció continuada amb la persona.


Per exemple, un cas concret es pot donar en els processos de provisió d'una plaça, ja sigui amb candidats externs o interns: les persones que no són considerades candidats aptes, o fins i tot, aquelles que no participant en el procés poguessin tenir alguna expectativa, han de ser objecte d'una entrevista on s'exposi clarament la situació. En aquesta entrevista cal transmetre'ls que es compta amb elles, malgrat en aquesta situació concreta no eren el millor candidat; i, es pot aprofitar per a treballar el pla individual de desenvolupament d'aquesta persona.

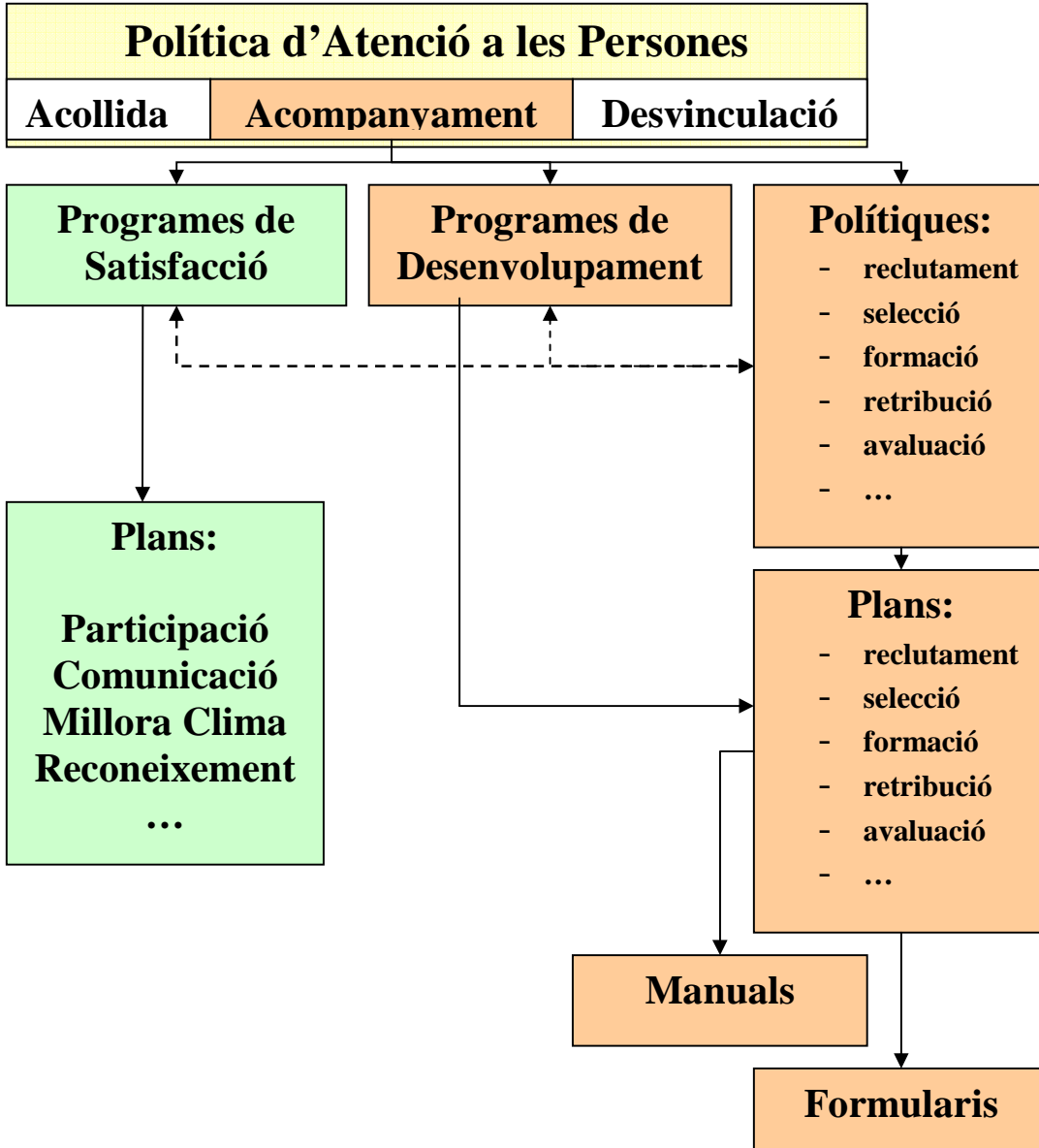
 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 19 de 28


Programes de Gestió de la Satisfacció i el Compromís:

Amb independència de les diferents particularitats que afectin a cada col·lectiu, els programes de *Gestió de la Satisfacció i el Compromís*, configuren un sistema integrat amb els elements següents:

- comunicació
- participació,
- empowerment,
- clima laboral,
- creixement professional i personal,
- reconeixement,
- motivació
- orgull de pertinença
- implicació
- retenció.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH-PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 20 de 28



 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 21 de 28

DESVINCULACIÓ I RELACIONS POSTERIORIS

La política de Desvinculació fa referència tant a la desvinculació laboral del treballador/a, com a la vinculació emocional que es pretén assegurar després de finalitzar la relació contractual.

OBJECTIUS d'IMPACTE:

Assegurar la continuïtat en la prestació dels serveis i la seva qualitat, al preveure anticipadament les substitucions successòries; lògicament coordinades amb la política d'Acompanyament.

Aconseguir una integració del substitut harmònica i satisfactòria.

Refermar que la pauta que condueix la PAP és l'atenció a la persona, més enllà de la seva consideració com treballador, fidelitzant "col·laboradors" en la seva etapa activa i "persones" després de la desvinculació laboral.


OBJECTIUS OPERATIUS:

Materialització de las polítiques / plans de Successió i Desvinculació. Cada política contindrà:

- Missió i objectius.
- Actors i Responsabilitats, Elements, Recursos, Funcions,
- Protocols i normativa a complir.
- Temporalitzacions.

Informar sobre:

- Procés de jubilació: documentació i tràmits necessaris.
- Pensió a rebre (estimació).


 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 22 de 28

- Prestacions i manteniment de relacions que suposa l'ingrés en el col·lectiu desvinculat laboralment:
 - actes i conferències
 - informació sobre l'evolució i projectes de la FP
 - programes de voluntariat
 - beneficis assistencials
 - ...

INSTRUMENTS

Entre d'altres es podran utilitzar:


- a) Enquesta de sortida on es tracten els aspectes més rellevants de la seva trajectòria professional.
- b) Entrevistes amb el superior, on s'agrairà de forma personalitzada el treball realitzat per a la FP, al temps que el superior pot rebre feedback sobre la seva pròpia actuació com a comandament que li permeti millorar la seva actitud.
- c) Tríptics informatius, depenent del motiu de la desvinculació: atur, jubilació, excedència, cessament, ... Contindran:
 - a. documentació que necessitarà.
 - b. qui la proporcionarà o on podrà obtenir-la.
 - c. on ha d'acudir.
 - d. procediment a seguir.
 - e. drets assistencials que conserva, o amplia (nova targeta de la Seguridad Social, Targeta Rosa, ...)
- d) Liquidació provisional para ser repassada prèviament.
- e) Cartes d'agraïment i referències. A través d'elles es deixarà constància del nostre agraïment per la seva dedicació i trajectòria en la FP.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 23 de 28

- f) Insígnies, diplomes, presents, ... Les insígnies, donat el cas, permetran identificar els antics treballadors en cas de visita a la FP com a usuaris. Així, les "noves generacions", a més a més d'identificar aquest col·lectiu, veuran materialitzat el sentiment de pertinença, amb el reforç cultural que suposa.
- g) Actes commemoratius. Ja sigui el de comiat, ja sigui de trobada d'antics treballadors/es. Aquests actes, amb altres instruments, formen part del pla de Reconeixement als serveis prestats al llarg de la permanència en la Fundació. Els actes seran presentats per la Direcció General de la FP i per un membre de l'Associació d'antics treballadors/es, contemplaran el lliurament d'insígnies, cartes, diplomes, ..., i la intervenció d'una persona cessant. Òbviament, l'acte ha de tenir una component humana i emocional important.
- h) Espai en la Web de la Fundació dedicat als antics treballadors/es.
- i) Associació d'antics treballadors/es de la FP.
- j) Programes de voluntariat per a antics treballadors/es.
- k) Instruments de política de Comunicació: la revista interna pot publicar en lloc destacat l'acte anual, es pot mantenir l'enviament de la publicació al col·lectiu durant uns anys i després remetre-la a petició de l'interessat...
- l) ...

ACTORS:

Treballadors/es: cessants, successors
Superior jeràrquic
Direcció General

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 24 de 28


Direcció de Recursos Humans - Oficina d'Atenció al Treballador
Antics treballadors

PROCEDIMENT:


Els procediments, a l'igual que els instruments, podran diferir en funció dels diferents col·lectius.

De conformitat amb els plans concrets, el sistema contemplarà una sèrie de fases, per exemple:

- a) **Detecció.** Recursos Humans detecta, en funció del temps crític assignat a cada col·lectiu, el personal de pròxima desvinculació.
- b) **Activació del Pla de Successió.** En cas de que la posició ocupada s'hagi de mantenir en el futur, s'activarà el pla de successió. Participaran de forma activa tant Recursos Humans, com el cessant, com el possible successor. Es convenient que la persona aporti el seu criteri a l'hora de triar al seu successor, així com que participi en el procés de formació / capacitació d'aquest. Així, s'implicarà en major mesura, haurà de demostrar la seva qualitat com a "instructor", i, fins i tot, a vegades, podria assessorar al seu successor, més enllà del dia de la desvinculació, gràcies al vincle emocional desenvolupat.
- c) **Activació del Pla de Desvinculació.** Preparant des del primer moment el trànsit a la nova situació, a través de la informació continua i necessària. En aquest punt cal incloure també la formació del treballador/a com a instructor del seu successor si calgués.
- d) **Desvinculació laboral.** L'Oficina d'Atenció a les Persones facilitarà la documentació administrativa necessària, la informació precisa sobre procediments, ... Aquest apartat també inclou les entrevistes, enquestes, actes solemnes, etc.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 25 de 28

- e) Vinculació afectiva a través de publicacions rebudes en el domicili, futurs actes commemoratius, accions destinades als antics treballadors/es, associació d'antics treballadors/es, programes de voluntariat ...
- f) Recepció i registre de feedback i suggeriments de millora del procés de Desvinculació.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH-PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 26 de 28

INCARDINACIÓ EN EL PLA DIRECTOR DE RRHH

La Política d'Atenció a les Persones, anteriorment descrita, parteix del convenciment de la necessitat d'apostar per un marc definitori de la Funció de Recursos Humans orientada cap a l'excel·lència dins de la Fundació Puigvert.

Adicionalment, cal recordar que, el Pla Estratègic de la FP conté els elements clau que justifiquen la redacció d'aquesta política. Aquests elements - objectius del Pla Estratègic en matèria de RRHH - són els següents:

1 R-1 Millorar la implicació


- R1.1. Promoure els principis i valors de la FP
- R1.2. Fomentar la transversalitat i treball en equip
- R1.3. Reconèixer les aportacions i el mèrit
- R1.4. Incentivar el compromís amb els resultats

1 R-2 Millorar les habilitats i el talent

- R2.1. Definir nivell de competències, d'exigències i responsabilitats
- R2.2. Atraure i retenir als millors professionals
- R2.3. Adequar persones i llocs de treball

El Pla Estratègic de la Fundació i, en conseqüència, el Pla Director de Recursos Humans i la política marc on s'ha de desenvolupar aquest Pla Director (la PAP), comparteixen de cara a assolir l'excel·lència, l'eficiència i ser *model d'impuls del canvi*, els següents aspectes:

- Obligatòria primacia del factor humà, en els aspectes professionals, personals i emocionals, per a assolir l'excel·lència.
- Potenciació de la imatge corporativa i desenvolupament de l'orgull de pertinència.

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH-PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 27 de 28

- Innovació permanent, basada en una espiral continua d'actualització i millora continua.
- Orientació inequívoca de las accions vers la satisfacció del treballador, i, a través d'aquest, dels diferents stakeholders de la Fundació Puigvert.


Els instruments operatius facilitadors són:

- Gestió integrada i compartida dels Recursos Humans, amb la utilització d'un llenguatge unificat.
- Mecanismes grupals de reflexió continua sobre la millora del sistema.
- Recolzament en els Sistemes d'Informació.
- Política integrada de Comunicació - Millora Clima - Satisfacció

Cal recordar que en la pràctica les millors organitzacions són les que desenvolupant una intenció estratègica clara, la comuniquen de forma efectiva als treballadors/es. No tot es Formació. La Comunicació és un element poderós a l'hora d'obtenir un increment de resultats, via alineament amb els objectius de la Fundació. Però, com ens podríem alinear sense saber quins són aquests objectius?

El coneixement d'aquesta orientació estratègica, que inclou els objectius i els camins per a assolir-los, més la comunicació continua del nivell d'assoliment que s'està aconseguint, reforça els nivells de CRIMS, al corresponsabilitzar al treballador/a, assegurant, alhora, que el conjunt de l'Organització participi en la implementació de l'estratègia. Fet que, a la vegada, promou un ambient favorable, fins i tot en la identificació i redefinició d'objectius estratègics, així com el pas de la Iniciativa a la Proactivitat.

Recordem que per a que la FP sigui una organització on els clients vulguin ser

 Fundació Puigvert	POLÍTICA ATENCIÓ A LES PERSONES (PAP)	Ref: RRHH- PAP - 01
	RRHH	Data: 15-05-07 Pàgina: 28 de 28

atesos, primer ha de ser un lloc, de risc psico-social minimitzat, on els seus treballadors/es estiguin orgullosos i satisfets de treballar i de realitzar-se com persones i com professionals.

Es, en resum, amb aquest sincer desig i finalitat, que l'Equip de Direcció ha redactat, conforme a las directrius i aprovació de la Direcció General, la present Política de Atenció a les Persones.

Fundació Puigvert, estiu 2.007