

# CARTAS DE COMPROMISOS DE RECURSOS HUMANOS



son directamente receptores de las prestaciones que se atienden por un departamento concreto: los de atención al público –SAC– o de tributos en las distintas administraciones territoriales. También en servicios personales como los servicios sociales, deportes, bibliotecas, hospitales, etc.

Sin embargo, cuando el cliente no está tan definido o es interno, como es el caso de los propios departamentos de Recursos Humanos y de otros mediales y transversales, como la gestión económico-financiera, los suministros, las tecnologías de la información, etc., esta herramienta está mucho menos extendida. Esto es así porque todavía entendemos que los compromisos que establecemos como departamento deben ser con los usuarios externos, con el público en general, y aún nos falta por identificar al cliente –o al menos tenerlo suficientemente en cuenta– cuando prestamos servicios internos.

Quizás eso explique en parte la mala imagen que aún tienen los departamentos de Recursos Humanos en la mayoría de las organizaciones que aún no son excelentes por desconocer o no tener definida su misión y, por tanto, ser más reactivos que proactivos respecto a sus usuarios o clientes. Según este análisis, la recomendación de elaborar una carta de compromisos cumplirá también un doble objetivo al añadir el de hacer marketing interno de RR.HH.

## ¿QUÉ SON?

Las Cartas de Servicios son documentos a través de los cuales un departamento u organización infor-

Las Cartas de Servicios están muy extendidas en las Administraciones Públicas y a través de ellas las personas de un departamento informan de los servicios que gestionan y se comprometen públicamente ante los ciudadanos y clientes internos a hacerlo con eficiencia.

**Luis Barbado,**

Funcionario. Jefe de servicio de RR.HH del Ayto. S.S. de los Reyes (Madrid).

**E**n esta primera entrega sobre Buenas Prácticas de Gestión de RR.HH. en las Administraciones Públicas (AA.PP.) he elegido las Cartas de Servicios por distintas razones. La más importante es porque inicialmente son relativamente fáciles de elaborar, mantener, evaluar y mejorar de manera permanente. Además, hay numerosas experiencias ya contrastadas que sirven de referencia y son accesibles incluso a través de Internet.

Tal vez por estas razones, estas cartas están bastante extendidas en las distintas AA.PP., fundamentalmente en los departamentos que prestan servicios directamente hacia el exterior, cuando los clientes son externos y donde los ciudadanos

ma públicamente a los ciudadanos o clientes sobre los servicios prestados y los compromisos de calidad en su prestación. Definen una estrategia de mejora a tamaño humano: Las personas que integran la organización documentan sus procesos, trabajan en equipo, construyen indicadores para medir sus resultados y se comprometen con su cliente.

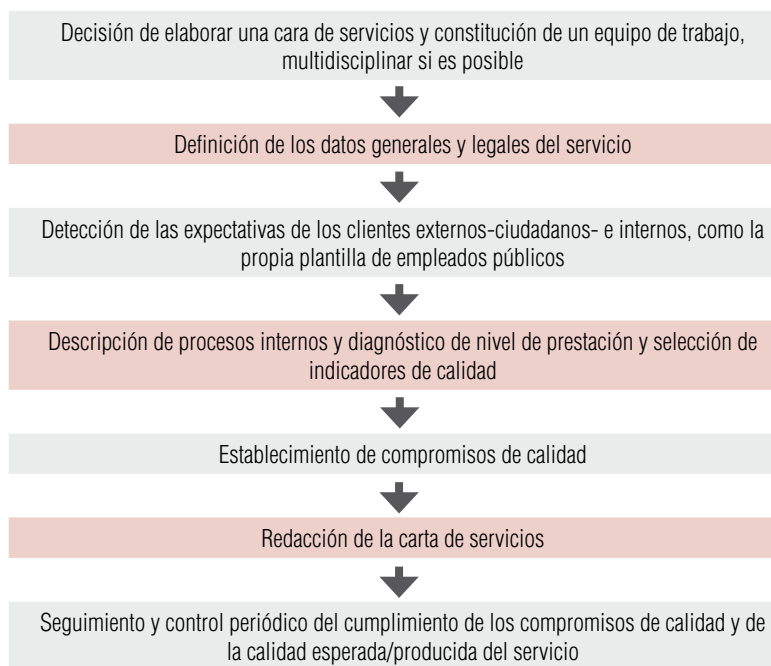
La Administración General del Estado, la AGE, por ejemplo, ha establecido a través del R.D. 951/2005, de 29 de julio, un marco general para la mejora de la calidad que incluye las Cartas de Servicios como una de las metodologías recomendadas, determinando un contenido mínimo según el cual esas cartas expresarán de forma clara, sencilla y comprensible para los ciudadanos su contenido, que se estructurará en los siguientes apartados:

- De carácter general y legal.
- De compromisos de calidad.
- Medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados.
- De carácter complementario.

Y según la Guía de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local, editada por la Federación Española de Municipios, FEMP, debería incluir:

- Datos identificativos del órgano o entidad prestadora del servicio, datos de contacto: denominación, dirección, horario de atención al ciudadano, teléfono, e-mail, página web, fax, etc.
- Principales servicios prestados.
- Compromisos de Calidad: objetivos.
- Indicadores.
- Espacio para implicar al ciudadano en la mejora del servicio.

## CUADRO 1. PASOS PARA ELABORAR UNA CARTA DE COMPROMISOS



PLANE DE COMUNICACIÓN  
(interna en el departamento y externa a los clientes)

Fuente: Norma UNE 93200, sobre requisitos de las Cartas de Servicios, de AENOR.

Un grupo de trabajo coordinado por AENOR ha elaborado la UNE 93200 de requisitos de las Cartas de Servicios, que incluye una guía metodológica de elaboración, seguimiento y mejora continua )

Asimismo, recientemente, en marzo del 2008, un grupo de trabajo coordinado por AENOR ha elaborado una norma (UNE 93200) de requisitos de las Cartas de Servicios que incluye tanto una guía metodológica de elaboración, seguimiento, revisión y unos contenidos mínimos. Esta herramienta, igual que la de la Guía de la AGE y la de la FEMP, puede ser un referente extremadamente útil para los que se animen a innovar e iniciarse en la calidad y la mejora continua de los departamentos de RR.HH.

En la actualidad, además de los contenidos, se pueden definir tres niveles de madurez en las cartas:

- De primer nivel o informativa: básicamente evidencian la existencia de una guía de servicios actualizada (en el mejor de los casos) pero que sirve para gestionar la expectativa del cliente.

- De segundo nivel: en las que se evidencia la existencia de todos los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad: planificación, procesos, incorporación de la voz del cliente (recogida de quejas), análisis de datos y la revisión de la carta al menos una vez.

- De tercer nivel: aquellas que además del segundo nivel se han sometido a una evaluación o auditoría



Uno de los elementos clave en las cartas es la asunción de los compromisos con el cliente por parte de las personas de un departamento tradicionalmente reactivo como el de RR.HH.)

externa de acuerdo a una norma que acredite un cierto nivel de excelencia y la contraprestación (no necesariamente económica) en caso de incumplimiento de los compromisos.

## ¿CÓMO SE ELABORA UNA CARTA DE COMPROMISOS?

La proliferación de cartas de compromisos, fundamentalmente de primer nivel, se ha institucionalizado de tal manera en las distintas administraciones, ayuntamientos, diputaciones, comunidades autónomas, incluida la Administración General del Estado (AGE), les ha

animado a implicarse en esta tarea y han elaborado numerosas guías y manuales para el desarrollo de Cartas de Servicios, con el apoyo técnico de las principales consultoras, la mayoría de las cuales están disponibles para su consulta y descarga en sus respectivas webs.

Las mencionadas guías nos van ilustrando detalladamente, incluso con diagramas de flujo, y ayudando a dar los distintos pasos para elaborar una carta de estas características, desde la constitución del equipo de trabajo que la debe elaborar, hasta qué información legal y útil imprescindible se debe incluir, los compromisos de calidad ofrecidos, los indicadores de cumplimiento, el seguimiento y mejora, el órgano o autoridad que debe aprobarla, su edición, así como el correspondiente plan de comunicación para su difusión y conocimiento.

En la ya citada norma UNE 93200 se propone una metodología para el desarrollo de la Carta de Servicios que, aunque no obligatoria para la certificación de la carta, sí es muy recomendable y se puede resumir en el diagrama de flujo del cuadro 1:

Uno de los elementos clave en estas cartas es la asunción de compromisos con el cliente por parte de las personas de un departamento tradicionalmente reactivo como el de RR.HH. Un compromiso es una responsabilidad y, como tal, no puede consistir en una relación de vagas promesas y mucho menos puede ser tratado con ligereza. Sin embargo, la experiencia nos dice que existen

numerosos casos en los que las Cartas de Servicios no son más que una descripción de las cosas que se hacen (catálogo de servicios), sin que exista un compromiso real ni garantías para los clientes.

Los compromisos que un departamento de RR.HH. adquiere con sus clientes deben ser el resultado de un trabajo continuo cuyo soporte sea un Sistema de Gestión por Compromisos del tamaño adecuado, para no convertirse en un fin en sí mismo. Por eso, es necesario que la Carta de Servicios se integre realmente en la gestión de la organización.

Si bien la metodología para elaborar una Carta de Servicios no es demasiado difícil, sí es conveniente y recomendable asesorarse por profesionales cualificados o, cuando menos, conocer con detalle experiencias similares ya contrastadas para evitar fracasos y hacer de esta experiencia un éxito sostenible, ya que la elaboración de Cartas de Servicios suele ser el primer paso para familiarizarse con temas de innovación, evaluación y calidad.

La ayuda externa no sólo tiene la ventaja de contar con apoyo cualificado, sino que además nos obligará a reforzar el compromiso adquirido. Además del control de nuestros clientes, también seremos sometidos a la auditoría y evaluación externa, con controles periódicos, que nos obligarán a retroalimentarnos y mantenernos en tensión para lograr en el tiempo el éxito de esta herramienta de calidad y mejora de los departamentos de RR.HH.)

## REFERENCIAS

Gracias a Internet, podemos acceder a distintas Cartas de Servicios de RR.HH. en las distintas Administraciones Públicas y, en concreto: Ayuntamiento de Alicante: <http://www.alicante-ayto.es/> (OPOSICIONES), aprobada en mayo de 2007.

Universidad de Cantabria:  
<http://www.unican.es/WebUC/Unidades/rrhh/Carta+de+Servicios.htm>

## CUADRO 2. CARTA DE SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO DE ALICANTE

PRESENTACIÓN	DATOS DE CONTACTO
<p>El servicio de RR.HH. define y regula todas las actividades concernientes al trabajo de los profesionales del ayuntamiento en sus diferentes ámbitos, de forma que tiene como cliente interno al funcionario en lo que se refiere a las actividades y funciones que desarrolla con el fin de conseguir realizar unos servicios de calidad al ciudadano.</p> <p>El servicio de RR.HH. tiene como misión el establecimiento de una política de personal integradora de los intereses de los empleados municipales con los propios del ayuntamiento con el fin de obtener una mejor prestación de los servicios públicos municipales acordes con los objetivos de la corporación.</p>	<p>Intranet municipal y página web (<a href="http://www.alicante-ayto.es">www.alicante-ayto.es</a>) o página del servicio de RR.HH. (<a href="http://www.alicante-ayto.es/rrhh">www.alicante-ayto.es/rrhh</a>).</p> <p>Dirección: ...</p> <p>Correo electrónico: ....</p> <p>Teléfonos:</p> <p>Jefatura del Servicio: ...</p> <p>Documentación y Gestión: ...</p> <p>Relaciones Laborales: ...</p> <p>Inspección de personal: ...</p> <p>Nóminas: ...</p> <p>Valoración de puestos: ...</p> <p>Formación: ...</p>
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	PARTICIPACIÓN DE LOS CIUDADANOS
<p><b>COMPROMISO PERSONAL DEL RESPONSABLE DEL ÓRGANO</b> Jefe de Servicio.</p> <p><b>RELACIÓN CON EL RESTO DE LA ESTRUCTURA MUNICIPAL</b> El servicio de RR.HH. tiene relación con todos los órganos y servicios del ayuntamiento cuando se le requiere para el desarrollo de sus funciones. En otro sentido tiene relación también con todos los servicios “centrales” de soporte, apoyo y mantenimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Por Internet, a través del apartado de “Sugerencias” de la Intranet municipal, de la web del ayuntamiento o entrando directamente en la página del servicio de RR.HH.</li> <li>■ Por escrito, a través del Registro General.</li> </ul>
DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS REALIZADOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudio de las diversas alternativas de políticas de personal de acuerdo con los objetivos de la corporación, así como aplicación de las elegidas, asegurando su cumplimiento, al objeto de conseguir una mayor efectividad de los Recursos Humanos y una mejor prestación de servicios.</li> <li>■ Elevar anualmente al órgano competente las adaptaciones y modificaciones de las plazas de la plantilla municipal que resulten necesarias de acuerdo con las necesidades planteadas por los servicios, así como la creación de plazas, teniendo en cuenta las disponibilidades presupuestarias.</li> <li>■ Elevar anualmente al órgano competente, previa negociación con los representantes de los funcionarios, las adaptaciones, modificaciones y creaciones de puestos de trabajo de la R.P.T. que resulten necesarios de acuerdo con las necesidades planteadas por los servicios y teniendo en cuenta las disponibilidades presupuestarias.</li> <li>■ Resolver las solicitudes relativas a la necesidad de proveer plazas de plantilla incluyendo las mismas en la correspondiente OEP o, en el caso de que sea urgente su provisión, tramitar un expediente para el nombramiento de interinos.</li> <li>■ Reclutamiento, selección y acogida de personal que presta servicios en la entidad (oferta de empleo público, bases y pruebas de selección).</li> <li>■ Movilidad funcional y rotación de puestos de trabajo, de acuerdo con las necesidades de la organización y la capacidad de los empleados.</li> <li>■ Gestión de incidencias propias de la vida laboral de los empleados municipales (ceses, situaciones administrativas, permisos, licencias, etc.).</li> <li>■ Análisis, descripción e inventario de puestos de trabajo.</li> <li>■ Gestión de la formación del personal en un triple enfoque: los conocimientos, las actitudes y las habilidades.</li> <li>■ Definición, negociación y aplicación de la política retributiva acorde con el marco legislativo y las necesidades municipales.</li> <li>■ Coordinación con los servicios municipales, al objeto de conseguir una adecuada política de personal descentralizada, acorde con sus objetivos, poniendo en caso necesario medidas sancionadoras o disciplinarias.</li> <li>■ Negociación en los órganos de representación sindical de las materias establecidas en la legislación vigente, tanto para el personal funcionario como el sujeto a régimen laboral.</li> <li>■ Elaboración de nombramientos, contratos y mantenimiento del expediente personal de los empleados del Ayuntamiento.</li> <li>■ Control horario, de presencia y del cumplimiento de las normas laborales (vacaciones, incompatibilidades...).</li> <li>■ Prestación de servicios directos al personal: vestuario, anticipos, ayudas de acción social...</li> </ul>	

## COMPROMISOS DE CALIDAD ASUMIDOS

- Insertar y mantener actualizada toda la información relativa a las condiciones de trabajo del personal relativa a sus retribuciones, ayudas sociales, plantilla y relación de puestos de trabajo y formación, en la intranet municipal.
- Insertar y mantener actualizada en la web toda la información relativa a la oferta de Empleo Público y la convocatoria y bases de las plazas incluidas en la misma, hasta la finalización del correspondiente proceso selectivo en el plazo de dos días hábiles a contar desde la publicación oficial correspondiente. Lo mismo será de aplicación para la confección de bolsas de trabajo para la provisión temporal de plazas o puestos.
- Emitir acreditaciones de la condición de empleado, servicios prestados o situaciones administrativas, así como certificados de empresa para el INSS o para solicitar el desempleo en un plazo medio de tres días hábiles desde la recepción de la solicitud en RR.HH. La emisión de certificaciones del mismo contenido se realizará en un plazo de diez días hábiles.
- Proponer la resolución pertinente ante el órgano correspondiente de todas las peticiones de pase a situaciones administrativas, reconocimiento de trienios, licencias... en un plazo no superior a quince días hábiles desde la recepción de la solicitud en RR.HH.

- Hacer entrega a todo el personal de nuevo ingreso del Manual de Acogida y de la descripción de las funciones del puesto al que se le asigna.
- Hacer efectivas o resolver todas las incidencias que afecten a la nómina individual que lleguen al servicio de RR.HH. antes del día 10 de cada mes en la nómina de ese mes, siempre que reúnan las condiciones exigidas.
- Informar sobre alternativas o propuestas de nuevos horarios de trabajo en un plazo máximo de diez días hábiles desde la entrada de la petición en RR.HH.
- Poner a disposición de los responsables de los servicios, a través de la Intranet municipal, información *on line* sobre la asistencia y cumplimiento del horario laboral así como de los permisos y licencias que se soliciten, para su autorización.
- Poner a disposición de cada uno de los empleados, a través de la Intranet municipal, información *on line* sobre el control y seguimiento de su propio horario de trabajo, permisos y licencias.
- Planificar y desarrollar anualmente un plan de formación para los empleados municipales, con la participación de sus representantes legales.
- Evaluar el grado de satisfacción de los asistentes a los cursos de formación que desarrolle el ayuntamiento.

## INDICADORES DE SEGUIMIENTO

### Indicadores de actividad respecto a los procesos y acciones desarrolladas

- Nº de entregas a demanda de acreditaciones y certificaciones para asuntos de desempleo, jubilaciones, trienios, servicios prestados, cursos de formación, etc. al trimestre.
- Nº de resoluciones de las incidencias en la nómina al trimestre.
- Nº de informaciones sobre alternativas o propuestas de nuevos horarios de trabajo.
- Nº de visitas de acceso a la página de Intranet del apartado de RR.HH.
- % actualizaciones realizadas en la Intranet municipal en un plazo de tres meses:  

$$\frac{\text{nº actuaciones realizadas trimestralmente}}{\text{nº total actualizaciones realizadas}} \times 100$$

### Indicadores del nivel de calidad relacionados con la formación

- % de cursos realizados sobre la planificación  

$$\frac{\text{nº de cursos realizados al año entre los planificados}}{\text{nº cursos planificados al año}} \times 100$$
- - % de cursos realizados fuera de los planificados:  

$$\frac{\text{nº de cursos realizados al año sin planificar}}{\text{nº de cursos realizados al año}} \times 100$$
- % de cursos que tienen realizada la evaluación  

$$\frac{\text{nº de cursos al trimestre con evaluación hecha}}{\text{total de cursos realizados al trimestre}} \times 100$$

### Indicadores del nivel de calidad relacionados con las respuestas a los profesionales

- Entrega a demanda de acreditación para asuntos de desempleo en período inferior a dos días:  

$$\frac{\text{nº acreditaciones al trimestre en plazo de 2 días}}{\text{nº total acreditaciones al trimestre}} \times 100$$
- Entrega a demanda de certificación en general en período inferior a 15 días:  

$$\frac{\text{nº certificados al trimestre en general entregados en 15 días}}{\text{nº certificados entregados al trimestre en general}} \times 100$$
- Resolución de las variaciones en la nómina comunicadas antes del día 10 de cada mes en la nómina del siguiente mes al trimestre:  

$$\frac{\text{nº resoluciones comunicadas antes del día 10}}{\text{nº total resoluciones comunicadas en la nómina del mes siguiente al trimestre}} \times 100$$
- Información sobre alternativas o propuestas de nuevos horarios de trabajo en plazo máximo de 10 días:  

$$\frac{\text{nº casos con información en plazo máx. de 10 días al trimestre}}{\text{nº casos con información al trimestre}} \times 100$$
- Porcentaje de profesionales a los que se entrega el manual de acogida al trimestre:  

$$\frac{\text{nº personas incorporadas que reciben el manual}}{\text{nº total de personas incorporadas}} \times 100$$

Fuente: Ayuntamiento de Alicante, 2008.