



# bmc

Servicio Municipal de Extinción de Incendios y Salvamento de Castellón  
División de Calidad, Modernización y Recursos Humanos

## Programa de innovación organizacional

Mayo de 2013





## Programa de innovación organizacional

- 1. Objeto y definición**
- 2. Introducción (Gestión general del Grupo)**
- 3. Fundamentos: Principios Deontológicos y Catálogo de Competencias**
- 4. Diseño de oportunidades: Criterios de pertenencia y selección**
  - 4.1. Introducción
  - 4.2. Criterios de Pertenencia
  - 4.3. Criterios de selección
  - 4.4. Catálogo de criterios
- 5. Subsistemas Organizativos de Gestión**
  - 5.1. Carrera horizontal
  - 5.2. Sistema de Conciliación
  - 5.3. Sistema de Gestión del reconocimiento
  - 5.4. Sistema de recogida y gestión de NO Conformidades o disfunciones y sugerencias
- 6. Anexos:**
  - 6.1. Principios Deontológicos.
  - 6.2. Catálogo de Competencias Profesionales.
  - 6.3. Reglamento IVASPE.
  - 6.4. Protocolo oficial de Incendio en edificación hasta 4ª planta.
  - 6.5. Procedimiento Operativo Estándar de tendido de manguera.
  - 6.6. Instrucción Técnica de Prácticas diarias.
  - 6.7. Instrucción Técnica de elaboración de fichas de materiales y equipos.
  - 6.8. Guión reunión matinal Jefe de Turno con el Retén de Guardia



bmc

Servicio Municipal de Extinción de Incendios y Salvamento de Castellón  
División de Calidad, Modernización y Recursos Humanos

Mayo de 2013

## Programa de innovación organizacional



## Programa de innovación organizacional

### 1. Objeto y definición

Este Programa está orientado a intervenir en todas las Áreas clave de resultados del Servicio de Bomberos del Ayuntamiento de Castellón y parte del diagnóstico previo realizado en colaboración de la División de RRHH, Calidad y Modernización del propio Servicio de bomberos y D. Miguel Ángel Gimeno, Doctor en Gestión y Administración de Empresa, el cual realizó una acción formativa/investigadora en los seis turnos de guardia de bomberos que se concretaron en varias sesiones de trabajo y colaboración con la Jefatura de RRHH, concluyendo en el presente Programa que tiene como objeto innovar en la Gestión de personas y en aquellos procesos y actividades que se consideran imprescindibles para el desarrollo de la organización y competencias del Servicio de bomberos, los profesionales que la forman y la consecución de los objetivos fijados en el Plan Departamental en vigor.

Las acciones en los procesos objeto de intervención para su inmediata puesta en marcha, encuadradas dentro de las Áreas Clave de Resultados (ACR) del Plan Departamental, son:

#### **ACR 1: Elaboración, evaluación y mejora de Procesos y Procedimientos.**

- Implantación del Protocolo Operativo de Incendio en edificación hasta 4ª planta.
- Impulso de Proyectos de innovación a través de Grupos de mejora y/o Proyecto.
- Abrir nuevas vías de carrera horizontal y conciliación por objetivos para los profesionales.
- Programación diaria de prácticas y formación permanente en los turnos de guardia de mayo a octubre (Procedimientos Operativos Estándar y fichas de materiales). Rediseño del horario de actividades.
- Definición e implantación de Principios deontológicos para la toma de decisiones.
- Definición de las Competencias profesionales e implantación en el Servicio.
- Formación específica para operadores del sistema de recepción de avisos y comunicación en emergencias.
- Conocimiento y vigilancia de masas forestales del término de Castellón y sus accesos. Colaboración/coordinación con la UPMA de la Policía Local de Castellón.



bmc

Servicio Municipal de Extinción de Incendios y Salvamento de Castellón  
División de Calidad, Modernización y Recursos Humanos

Mayo de 2013

## Programa de innovación organizacional

- Capacitación par labores de mando y toma de decisiones.
- Optimización y selección para la formación externa.

### **ACR 3: Gestión de la Comunicación.**

- Introducir una reunión matinal con guión del Jefe de Turno con todo el retén de guardia.
- Informatizar los procesos del Servicio y su gestión (1ª fase Parte Unificado de Actuación y bases de datos) en colaboración con el Departamento de NTIC del Ayuntamiento).
- Blog específico profesional para información institucional y feedback permanentes.
- Sistema de detección de no conformidades y sugerencias.

### **ACR 4: Educación y Divulgación social y comunitaria.**

- Campaña de divulgación en Centros docentes e Instituciones (Grupo de Proyecto).
- Acciones formativas externas y simulacros.
- Encuesta de satisfacción ciudadana.



## Programa de innovación organizacional

### 2. Introducción (Gestión general del Grupo)

La elaboración de este programa se considera de vital importancia estratégica por el momento de estancamiento que vive el servicio en cuanto a posibilidades de desarrollo y por las consecuencias que esto tiene para el desarrollo de sus profesionales y el desempeño de los mismos en la prestación de servicio a la ciudadanía.

Por eso las líneas de trabajo estratégico se citan en dos vertientes una la de las personas como principal medio y recurso dentro del propio servicio. La otra en las actividades y procesos que se llevan a cabo en la gestión dentro de la organización.

En cuanto a las personas las decisiones son:

- Aprovechar y reconocer el talento interno que existe abriendo oportunidades de carrera horizontal.
- Se diseña y aplica un sistema de conciliación que materialice las oportunidades de participación y carrera dentro de la Organización y de la distribución de la jornada laboral.
- Se impulsa la mejora y el aprendizaje colaborativo a partir de las decisiones compartidas y el trabajo colaborativo para conseguir los objetivos de la organización conjugándolos con los intereses y objetivos personales y profesionales de los bomberos.
- Se implanta un sistema de reconocimiento formal del trabajo y de los resultados derivados de la participación como parte de la estrategia y la cultura del servicio de bomberos.
- Quedan definidas las guías de actuación criterios normativos internos, procedimientos de trabajo, competencias profesionales y principios éticos para la toma de decisiones dentro del servicio, dada la carencia actual histórica de estos criterios y principios durante más de 150 años desde la creación del Servicio de bomberos de Castellón.
- Se garantiza una formación permanente programada aplicada al contexto de trabajo.

Con respecto a las actividades y procesos internos, se implanta a partir de ahora:

- Informatizar progresivamente los procesos y la documentación que generan. Se está trabajando en colaboración con el Departamento de NTIC con el PUA (Parte Unificado de Actuación) y se continuará con el resto de procesos y los cuadrantes.



## Programa de innovación organizacional

- Se modifica el horario de actividades diarias, introduciendo una reunión obligatoria matinal (con guión unificado) del Jefe de Turno con los componentes de turno de guardia.
- Se programa en el horario de actividades público con la formación y prácticas a realizar en cada turno y día, así como el resto de actividades que surjan y programen (visitas de colegios, simulacros, labores de mantenimiento, etc.).
- En esta programación se aplica otra específica adaptada para el periodo vacacional, dado que en este tiempo se ausenta por periodos y se mezcla el personal de los distintos turnos. Durante en verano se realizará:
  - Una actividad diaria de conocimiento de zonas de riesgo forestal y las rutas de acceso a las mismas, cuáles son y qué posibilidades tienen de acceso y seguridad. Esta actividad diaria se coordinará con la Unidad de Protección del Medio Ambiente y Bienestar Animal de la Policía Local de Castellón para que suponga, a su vez, una vigilancia de los puntos sensibles de incendio.
  - La segunda actividad será una formación diaria específica e individualizada sobre comunicaciones y las aplicaciones del 112 en nuestra sala y su gestión.
- Se ha considerado una primera fase de implantación del Programa de prácticas hasta el periodo vacacional, al final del cual se evaluará la experiencia, su diseño, puesta en marcha y ejecución, estudiando las propuestas de mejora que existan.
- En la segunda fase, a partir del verano, se aplicará un sistema de valuación permanente del proceso, su calidad y su ejecución de forma progresiva.
- Se cambia la edición del Boletín de información periódico, dada la imposibilidad de gestionarlo, por un Blog para los profesionales en el que se figurará toda la información del Servicio y se podrá interactuar dentro del mismo haciendo comentarios y propuestas.
- Se instaura un sistema de recogida y gestión de disfunciones, No Conformidades y sugerencias más amplio y dinámico (el mismo blog, buzón y reuniones en los retenes), además de los reglamentarios y normativos que existían.
- Se implanta oficialmente el Protocolo Operativo de incendio en edificios hasta 4ª planta. Se está elaborando el de sótanos y garajes. En este tema hemos establecido un contacto de colaboración con el Servicio de Bomberos de Barcelona.
- A partir de la puesta en vigor de este Programa se pasará una encuesta de satisfacción a todo aquel que se le preste un servicio, de cuya existencia se informará de forma normalizada por quienes realicen el servicio para que los ciudadanos puedan opinar y decidir al respecto. Para ello se les entregará un documento informativo estandarizado.





bmc

Servicio Municipal de Extinción de Incendios y Salvamento de Castellón  
División de Calidad, Modernización y Recursos Humanos

Mayo de 2013

## Programa de innovación organizacional

- Revisión, actualización y difusión de la normativa interna y órdenes de Jefatura hasta la fecha.

Los puntos de anclaje para la gestión grupal son:

- Diseño de oportunidades.
- Selección.
- Orientación/Guía/Apoyo (Plan de comunicación / feedback: medios, Principios Generales, criterios generales).
- Supervisión/Motivación (Reuniones mandos, reuniones en los turnos de guardia, informes/propuestas).
- Evaluación Control de calidad: encuestas evaluación 360º, no conformidades).
- Reconocimiento.



## Programa de innovación organizacional

### 3. Fundamentos: Principios Deontológicos y Catálogo de Competencias

La vocación de servicio se constituye como seña de identidad de la profesión de Bombero, rigiéndose por los principios que hacen realidad esta vocación y profesión, y que a la postre, dictan la organización, sentido, propósito y funcionamiento del Servicio de Bomberos del Ayuntamiento de Castellón, estos principios rectores son:

Principio de Legalidad y Normalización.

Principio de Responsabilidad comprometida o de autonomía profesional (independencia, delegación y autogestión personal).

Principio de coherencia, Alineamiento Organizacional y Subsidiariedad.

Principio de Competencia (conocimientos, experiencia, habilidades y actitudes como valor inconfundible).

1. Principio de Jerarquía (funcional o de contenidos prioritarios y de puestos/roles).
2. Principio de Profesionalidad.
3. Principio de Beneficencia y Solidaridad.
4. Principio de sinergia y Trabajo en Equipo (colaboración y valor añadido).
5. Principio de Servicio (vocación de servicio).
6. Principio de Universalidad.
7. Principio de Justicia social y de Igualdad de oportunidades.
8. Principio de Equidad.
9. Principio de Excelencia, Aprendizaje y mejora continua.
10. Principio de transparencia.
11. Principio de Reconocimiento y Gratitud.
12. Principio de No Maledicencia, veracidad y buena fe.



bmc

Servicio Municipal de Extinción de Incendios y Salvamento de Castellón  
División de Calidad, Modernización y Recursos Humanos

Mayo de 2013

## Programa de innovación organizacional

El desarrollo de estos principios queda reflejado en el documento anexo a tal efecto, formando parte del Código Deontológico de la profesión de bombero.

Además de los principios, el otro referente profesional lo constituye el Catálogo de Competencias Profesionales, en el cual figura la descripción de las funciones que nos competen, las habilidades precisas para desarrollarlas y las actitudes que definen el perfil de competencia del bombero.

Este Catálogo figura también como documento adjunto al Programa.



## Programa de innovación organizacional

### 4. Diseño de oportunidades: Criterios de pertenencia y selección

#### 4.1. Introducción

Como se ha dicho, uno de los principales objetivos del Programa es crear oportunidades para los profesionales de nuestra Organización y que estas contribuyan, a al vez, a los objetivos de servicio a la ciudadanía que tenemos. Principalmente se diseñan oportunidades de desarrollo y utilización del talento de las personas, oportunidades de carrera horizontal, oportunidades de conciliación, oportunidades de reconocimiento y oportunidades de participación en la organización del trabajo y en la toma de decisiones. Es decir, todas las oportunidades suponen y se pueden resumir en la aportación de valor añadido para uno mismo y para los demás, entendido en los distintos ámbitos de gestión y organización de nuestras competencias.

Por lo tanto, todas las oportunidades aquí descritas se crean y licitan para su traslado al resto de la Organización, siendo éste un requisito inexcusable de Gestión interna del Conocimiento.

Se concreta en:

- Formadores e instructores internos/externos homologados por el IVASPE (\*).
- Monitores de apoyo.
- Participación abierta en Grupos de Proyecto y de Mejora (\*).
- Grupo de Intervención solidaria.
- Grupo de divulgación/educación externa.
- Grupo de procedimientos de trabajo.
- Profesores IVASPE.
- Realización cursos IVASPE (selección interna).
- Capacitación para labores de mando (Programación en ESPAC).



bmc

Servicio Municipal de Extinción de Incendios y Salvamento de Castellón  
División de Calidad, Modernización y Recursos Humanos

Mayo de 2013

## Programa de innovación organizacional

\* Para poder acceder a ser formador o instructor de nuestro Servicio, amén de cumplir con los requisitos que marca el Reglamento del IVASPE, habrá que proponer un proyecto formativo para su estudio y aplicación en nuestra organización con los parámetros aquí descritos.

Este requisito también obra para la creación de Grupos de Proyecto y Mejora, siendo un criterio relevante a valorar en el resto de casos y propuestas.

Con acuerdo a la capacidad de la Organización y el nivel de participación que se dé, se irán agregando nuevas actividades y competencias específicas.

La configuración y organización exige fijar criterios de pertenencia y selección siempre ajustados a los principios anteriormente descritos que definen la profesión de bombero, más allá de la inicial voluntariedad de sus miembros, pues de lo contrario sería inviable planificar, tomar decisiones y ejecutar acciones e intervenciones de forma efectiva y coordinada.

Por esta razón se fijan unos requisitos mínimos para participar y unos criterios de selección de personal, solamente para los casos en que sea necesario limitar el número de profesionales que pueden intervenir en las acciones de mejora. No se limita, inicialmente, el número de personas que lo formen, más allá de las incompatibilidades o limitaciones que cada caso y circunstancia exija.

Para garantizar la equidad en la selección y la efectividad del Grupo, estos criterios se ponderarán cuantitativamente de forma general para todos los casos y personas, sin perjuicio que se considere añadir algún criterio adicional, únicamente cuando las necesidades de la situación específica lo requiera y nunca para discriminar de forma arbitraria.

Se establecen dos niveles de criterios, según la importancia que tengan en relación a la naturaleza del grupo o proyecto y de los objetivos a alcanzar:

- Criterio Nivel Principal: imprescindible para la evaluación de la participación y permanencia.
- Criterio Nivel complementario: sin ser esencial, tiene influencia para la evaluación de la participación y permanencia.

Los criterios básicos tienen más peso que los complementarios y obtendrán una mayor puntuación, a igualdad de nivel de cumplimiento.

**Programa de innovación organizacional**

Para cada criterio se contemplan cuatro grados de cumplimiento, cualitativos o cuantitativos, en función de su naturaleza, que se puntúan como se explica a continuación:

NIVEL DE CUMPLIMIENTO	PUNTUACIÓN SEGÚN NIVEL DEL CRITERIO	
	Criterio complementario	Criterio principal
<b>ALTO</b> Se alcanza un nivel muy avanzado / de experto o especialista o se alinea totalmente con los objetivos que se persiguen	3	6
<b>MEDIO</b> Se alcanza un nivel avanzado de cumplimiento de la exigencia requerida o se alinea en gran medida con los objetivos que se persiguen	2	4
<b>ESTÁNDAR O MÍNIMO</b> Se cumple estrictamente la exigencia mínima requerida o se alinea a nivel básico con los objetivos que se persiguen	1	2
<b>NULO</b> No se alcanza la exigencia mínima requerida o no se alinea con los objetivos que se persiguen	0	0

Algunos criterios considerados de selección podrán considerarse requisitos para acceso o pertenencia en los casos, grupos y actividades específicas que se considere indispensable para el desarrollo de la actividad a realizar.

## 4.2. Criterios de Pertenencia

- Respeto y alineamiento con los principios generales y específicos que rigen el funcionamiento del Grupo y la Organización.
- Ser bombero en activo del Servicio Municipal de bomberos del Ayuntamiento de Castellón.
- La antigüedad requerida como requisito, se fijará respecto a la actividad o Grupo a desarrollar.



## Programa de innovación organizacional

- Haber solicitado y firmado su disponibilidad y adscripción voluntaria al Grupo y a la actividad a realizar.
- Compromiso de no interferir ni menoscabar las competencias propias ni ajenas.
- Compromiso formal de trasladar al resto de la Organización la información (oral o escrita), conocimientos y habilidades que deriven del trabajo y pertenencia al grupo para conocimiento y aplicación que proceda al resto de la Organización.
- Proporcionar datos suficientes y fiables de contacto para la localización inmediata.
- Compromiso de confidencialidad sobre los datos y personas que en la gestión y actuación del Grupo se conozca.
- Acreditación técnica requerida en la competencia a desarrollar, siempre que sea precisa.
- En los casos referidos a la pertenencia o desempeño de labores de mando, será indispensable poseer un grado jerárquico acorde a las funciones a realizar, o bien cumplir con los requisitos legales y que nuestra Organización contemple para ejercer dichas funciones, todas ellas añadidas a las anteriormente descritas.

### 4.3. Criterios de selección

Para realizar la selección de las personas, en los casos que requieran hacerlo, se valorará los siguientes criterios de forma ponderada para cada caso, siendo la ponderación diferente según las características que requiera la selección para cubrir las necesidades y objetivos. Estos criterios conforman un Catálogo de Criterios de Selección que obrarán en todos los casos y en toda la Organización.

### 4.4. Catálogo de criterios

#### Creación de proyectos

- Necesidad.
- Valor (participación anterior y propuestas nuevas).
- Viabilidad.



## Programa de innovación organizacional

- Resultados: Nivel de impacto o aplicación al contexto real de trabajo (mejora que supone en la cultura/convivencia, en la organización del trabajo, en la seguridad y en la mejora del servicio al ciudadano).

### Competencia que se posee para el trabajo a realizar

- Conocimientos, habilidades y actitudes.
- Perfil específico para cada intervención.

### Experiencia previa

- Específica sobre el tema (70% del valor total de la experiencia).
- Profesional como bombero/mando (30% del valor total de la experiencia)

### Nivel de alineamiento con otros criterios de valor

#### Compromiso / Motivación

- Disponibilidad.
- Grado de disponibilidad (justificada / injustificada).
- Posibilidades de contacto (medios, facilidad y frecuencia).
- Disposición a participar (asistencia a reuniones, cursos, sesiones de trabajo y evaluación, propuestas realizadas).
- Altruismo (Grado de compensación esperado/exigido: acciones realizadas u ofrecidas sin obtener nada a cambio).

### Conocimiento del contexto y entorno específico de trabajo

### Aportación de valor (histórico). Implantación previa.

### Exigencia y condiciones físicas y salud para el trabajo.

### Carnets de conducir.

### Idiomas.

### Titulaciones relacionadas y formación/entrenamiento específicos





bmc

Servicio Municipal de Extinción de Incendios y Salvamento de Castellón  
División de Calidad, Modernización y Recursos Humanos

Mayo de 2013

## Programa de innovación organizacional

- Formación Inicial
- Formación Específica
- Formación Continua

### Conocimientos y aplicación de NTIC

#### Número de participaciones anteriores (demandadas)

- En la actividad, las implementadas y las que no se hayan realizado a pesar de haberse solicitado u ofrecida la disposición a participar.
- En igualdad de condiciones tiene preferencia quienes menos ocasión han tenido.
- Lista de aspirantes ordenada (quién va a pasar a la cola con los que tienen iguales condiciones y requisitos)

#### Cuando las acciones requieran desempeño de las funciones de mando

- Además de los criterios de selección hasta aquí definidos, se valorará los que sean referentes a esas funciones específicas, como son:
- Rango jerárquico que se ostenta en la Organización.
- Experiencia anterior en funciones de mando, general y específica para la actividad a desarrollar.
- Procesos selectivos superados para mando, grado al que se accedía y resultado obtenido en el proceso.
- Capacitación/formación recibida para funciones de mando y toma de decisiones.
- Experiencia en funciones delegadas de dirección/mando aunque no se ostentase formalmente el grado jerárquico delegado.



## Programa de innovación organizacional

### 5. Subsistemas Organizativos de Gestión

#### 5.1. Carrera horizontal

##### Enumeración de los campos para desarrollar proyectos de participación y mejora

Se puede realizar cualquier propuesta o proyecto que añada valor a:

- Competencias profesionales y su desempeño (Catálogo de competencias).
- Objetivos del Servicio de bomberos (Plan Departamental).
- Servicio a la ciudadanía (Mapa de procesos del Servicio de bomberos).
- Normalización y mejora de la convivencia para todos en los turnos de guardia.
- Formación permanente en el trabajo (Materiales/Equipos, Procedimientos operativos estándar, Protocolos).
- Formación específica.
- Proyectos de colaboración y coordinación interna/externa.
- Nuevas tecnologías aplicadas a nuestros procesos.
- Apoyo en implementación de tareas y procesos.
- Gestión de la Comunicación y del Conocimiento.
- Evaluación de procesos.
- Optimización y adaptación de recursos.
- Cualquier otro proyecto de innovación que aporte valor para los demás (cliente externo (ciudadanía) e interno (compañeros de trabajo)).

Frente a las propuestas que se presenten, estas se priorizarán de acuerdo con la importancia que tengan y los recursos para ponerlas en marcha, pero se gestionará y responderá a todas en tiempo y forma.



## Programa de innovación organizacional

Es importante hacer notar que, tanto el diseño de oportunidades, como los criterios de selección y los sistemas de conciliación y reconocimiento, están destinados a la participación y desarrollo de los profesionales del Servicio de bomberos, su talento y su aportación, y por lo tanto tienen, para su materialización en acciones y resultados, una dependencia del grado de participación que éstos estén dispuestos a implementar, sin que ello suponga ningún condicionante para ejecución de los procesos y objetivos que el Servicio en su Plan Departamental y el presente Programa definen.

En el supuesto de que las oportunidades de participación no cristalicen en la medida necesaria para acometer las actividades diseñadas a la vez y de forma inmediata, la Organización priorizará y ejecutará de todos modos las acciones con los recursos que posea y, ante la insuficiencia de recursos internos, con los externos que recabe.

Para llevar a efecto y respaldar las acciones y decisiones adoptadas se implantan tres sistemas de gestión interna: un Sistema de Conciliación, un Sistema de Reconocimiento y un Sistema de Gestión de No Conformidades.

### 5.2. Sistema de Conciliación

El ámbito de flexibilización abarca: el tiempo de dedicación a las tareas, la forma realizarlas y el lugar físico de realización.

Son nuevas formas adaptadas de conciliación. Fórmulas que buscan una mejor calidad de vida para las personas y un equilibrio entre la vida personal y profesional.

Sobre todo se trata de una medida de cambio. Una flexibilidad que es una realidad y que exige buscar formas nuevas de gestión por dos razones principales:

- La primera para dar posibilidades de redistribuir el tiempo que se dedican a actividades laborales y, de ese modo, mejorar las que se precisen para su vida personal y familiar.
- La segunda razón de la aplicación de la medida es que:
  - Una buena parte del tiempo se destina a tareas innecesarias que no aportan apenas valor.



## Programa de innovación organizacional

- El restante son unas horas en labores necesarias en las que se produce una pérdida neta de tiempo, recursos y dinero.

Se trata de que cada persona o grupo de trabajo cuente con un guión que le permita ver cómo está trabajando en términos de gestión del tiempo y del esfuerzo y donde quedan representados unos objetivos de rendimiento. Si se cumple con el objetivo no hace falta preocuparse de nada más.

Implementar una Gestión por Objetivos que permitan conocer su rendimiento y su desempeño, es la única forma de aprovechar todas las ventajas de la flexibilización sin sufrir su lado negativo, ya que hacerlo sin la referencia de unos objetivos puede ser perjudicial y caótica.

Se trata de lograr un modelo donde todos ganen, ya que la flexibilidad puede reportar grandes beneficios para todos.

Evidentemente, no se pueden olvidar las consideraciones legales, ni el respeto a los Principios Generales en la práctica al respecto de la flexibilidad.

Así pues, la organización del trabajo conciliado se realizará de acuerdo a un proyecto propuesto que cumpla con los Principios Generales; que fije unos objetivos específicos alineados con los del Servicio; que se temporalice y se cuantifique en tiempo y forma adaptado al cuadrante laboral de guardias y al control de resultados del Proyecto, aplicando la flexibilidad que se acuerde con fórmulas de conciliación para cada caso concreto, permitiendo las variables citadas.

Este acuerdo se realizará entre quienes realicen las propuestas de conciliación y la Jefatura de Recursos Humanos, aplicando con posterioridad el sistema de reconocimiento que se diseña a tal efecto, sin detrimento de otros reconocimientos que puedan derivar o se añadan.

### **Consideración del tiempo de trabajo:**

Las horas de jornada laboral que se dediquen podrán ser realizadas fuera del cuadrante de guardias o contabilizadas en el cómputo de la jornada laboral cuando el trabajo realizado se dedique al cumplimiento de un objetivo del Plan Departamental, Competencias profesionales directas o procesos del Servicio en vigor (Mapa de Procesos) y siempre de forma consensuada



bmc

Servicio Municipal de Extinción de Incendios y Salvamento de Castellón  
División de Calidad, Modernización y Recursos Humanos

Mayo de 2013

## Programa de innovación organizacional

y adaptada, conciliando los intereses y las necesidades de quienes realicen al labor y los objetivos que se persiguen en el Servicio.

Nunca se computará el trabajo como horas extraordinarias, porque contraviene los principios, ni en dinero, ni en jornada laboral, exceptuando aquellos casos en que la aplicación del trabajo se realice para prestar un servicio puntual, directo y concreto de tipo finalista que deba prestar el Servicio de bomberos para satisfacer una emergencia o una necesidad concreta que se le demande o surja (Servicio finalista se define como el destinado a la consecución de un fin que se presta y que satisface bienes o intereses de tipo social y público, permitiendo el control de la Administración).

En este caso se considera que el trabajo a realizar no forma parte ni deriva únicamente del desarrollo y planificación del Grupo, aunque éste lo favorezca o posibilite, sino de la prestación que el Servicio de bomberos realiza, y por lo tanto los profesionales que lo presten lo harán en calidad de miembros del Servicio y/o especialistas en la materia y no como miembros del Grupo de trabajo.

### **Formas de realización de las tareas:**

En los proyectos o propuestas de mejora podrá sugerirse formas innovadoras de diseño de ejecución de tareas. Estas deberán ser consensuadas con Jefatura.

Se tenderá a favorecer la implantación de métodos valiosos y a impulsar su puesta en marcha, siempre dentro del respeto a la legalidad y a los Principios rectores.

### **Realización física de las tareas:**

La conciliación orientada a objetivos, tal y como se ha descrito anteriormente, fija el foco de atención en la consecución de éstos y, por lo tanto, se adaptará el lugar de trabajo a las mejores condiciones para su realización, pudiendo ubicarse las tareas en lugares distintos a los habituales en nuestro trabajo.

La conciliación flexible de estos tres criterios consigue:



bmc

Servicio Municipal de Extinción de Incendios y Salvamento de Castellón  
División de Calidad, Modernización y Recursos Humanos

Mayo de 2013

## Programa de innovación organizacional

- Ampliar y mejorar la normativa superando los mínimos establecidos por la ley y Reglamento.
- Flexibilizar la distribución del tiempo y espacio para el desempeño del trabajo.
- Compatibilizar el tiempo de tres formas:
- Tiempo parcial en las labores.
- Periodos durante el año.
- Compartir el tiempo con otros.
- Realizar ajustes permanentes en la programación establecida y afrontar situaciones no permanentes en el tiempo.
- Considerar la diversidad de situaciones personales, respetando la ley y los acuerdos.

Las ventajas para todos se evidencian en una planificación y anticipación a las necesidades derivadas de los cambios, en la mejora del rendimiento personal añadiendo nuevas competencias del Servicio, utilización del talento interno que se posee, abaratando y optimizando costes, favoreciendo la calidad de la gestión de las personas y los procesos y, por último, mejorando la imagen corporativa interna/externa.

Es de resaltar que la conciliación se fundamenta en el Principio de Igualdad de Oportunidades porque lo propicia, como uno de los valores centrales de la cultura de nuestra Organización.

Para ello se genera una nueva forma de organización y dirección, alineando y coordinando los intereses y necesidades de las personas y Organización, suponiendo vías de desarrollo de las personas desde la gestión del talento y del conocimiento (compromiso, implicación, participación, oportunidades de promoción y reconocimiento, mejora de la imagen y del rendimiento/resultados a través del potencial humano).



## Programa de innovación organizacional

### 5.3. Sistema de Gestión del reconocimiento

**Objetivos: retroalimentación positiva, el refuerzo de la Organización y compañeros, que el logro se vea, se aprecie y se celebre. Aplicación equitativa de desarrollo de oportunidades.**

El enfoque eficaz del reconocimiento cumplirá los siguientes puntos clave:

- En el momento. No tiene que ser algo instintivo, sino algo específico, descriptivo y medido.
- En el contexto. Se administra en el contexto de un objetivo más amplio, con visiones más allá de la actividad en concreto. Se entiende que el buen funcionamiento de las tareas es imprescindible para los demás.
- Proporcionado, a escala. No se pueden dejar las cosas a la suerte. El reconocimiento debe coincidir en límites en el esfuerzo y el resultado, no puede quedarse corto y mucho menos excederse, o pierde significado. Aquí es donde reside la principal dificultad.
- Auténtico, no automático. Los sistemas automáticos de reconocimiento eliminan el contacto humano, que es básico para el reconocimiento eficaz. Esta es la mayor preocupación porque hay que concienciarse de que no se puede crear un sistema perfecto para captar todos los matices del reconocimiento.
- Atado a la percepción de valor de las propuestas y del empleado. Los que aporten tienen que tener una idea concreta de su valor para la organización y para los resultados, y esto, que hoy en día casi nunca puede definirse en términos monetarios, a menudo es el elemento motivador más potente, por encima del dinero. Ha de quedar claro que aumenta este valor y que realmente ha valido la pena el esfuerzo.

#### **Niveles de reconocimiento grupal y/o individual (acciones que se aplican).**

- Certificado de pertenencia y de reconocimiento al proyecto y al Grupo si lo hubiere.
- Reconocimiento de autoría y derechos de utilización. Estos se entienden y enmarcan dentro de la Gestión del Conocimiento del Servicio de bomberos para mejora de la prestación de servicio al ciudadano y posibilidad de desarrollo de todos los profesionales que pertenecen a él. Por ello se circunscriben a lo definido en el Reglamento del IVASPE en materia del trabajo y materiales generados para formación e información (consultar anexo Reglamento IVASPE).
- Mención de las aportaciones\* (Web, blog)



## Programa de innovación organizacional

- Conciliación individualizada para el trabajo.
- Nota de agradecimiento en sitios y documentos\*.
- Informar del impacto de la colaboración y los resultados de ello\* en todos los niveles.
- Expediente personal (sistema meritocrático\*).
- Propuesta de reconocimiento en procesos selectivos.
- Participación en la toma de decisiones por niveles de participación.
- Pestaña en Blog a tal efecto\*.

\*Las menciones escritas y en el expediente se harán haciendo constar el tipo, grado y nivel de aportación concreta del individuo y/o grupo.

### 5.4. Sistema de recogida y gestión de NO Conformidades o disfunciones y sugerencias

Se introduce un sistema para identificar las disfunciones y problemas que existan o surjan garantizando siempre su resolución e información, orientado a la mejora permanente.

Los objetivos específicos del Sistema de No Conformidades son:

- Conocer y recoger todas las disfunciones posibles que se den en nuestro trabajo y procesos por vías suficientes y reconocidas formalmente, con el objeto de que no queden ocultas o en el nivel de indefinición.
- Gestionar y responder a todas las No Conformidades que se conozcan, reportando información inmediata de recogida y proceso a quienes notifiquen de ellas, a los Jefes del Turno donde se dé la disfunción y posteriormente se haga público al resto de la Organización del Servicio de bomberos.
- Dar solución a los problemas existentes y evitar o anticiparse, en lo previsible, a los que se puedan generar.

Para ello se seguirá la siguiente metodología:

- 1. Recogida/información de las No Conformidades.





## Programa de innovación organizacional

Cualquiera que lo detecte podrá informar a través de distintos medios. En principio se crea una amplia gama de medios y recursos con el objeto de facilitar la transmisión y detección de disfunciones.

Posteriormente se analizará el uso de esos medios para eliminar los que no se utilicen y optimizar los que queden. De esa forma se facilitará la gestión y resolución sin emplear más tiempo y esfuerzo del necesario, otorgando coherencia y eficiencia al sistema. Si se precisa adaptar algún medio existente o introducir alguno nuevo se partirá del mismo estudio de medios y casos acontecidos al respecto.

Los medios que se implantan son:

### Medios formales ya existentes:

- Registro General del Ayuntamiento.
- Conducto reglamentario jerárquico (comunicar al mando inmediato superior).
- Por e-mail a bomberosencomunicacion@gmail.com o a bomberos@castello.es
- A través de los portavoces de los retenes (los que hay o los que se elijan por mayoría).

Medios nuevos que se introducen:

- Reunión matinal diaria con el Jefe de Turno de guardia.
  - Blog (información pública interactiva del proceso de gestión).
  - Debriefing post-práctica al respecto de la misma (reflejado en el informe del J.T.)
  - Buzón de sugerencias y propuestas (si se considera mayoritariamente necesario).
- 2. Correcciones inmediatas, decididas cuando la urgencia o necesidad precise de acciones para que el problema no avance, antes de su análisis.
  - 3. Informar al Jefe de Turno donde se dé la No Conformidad para que traslade a Jefatura la información que conozca al respecto de la misma y proponga acciones correctoras, previo al análisis de las causas.



bmc

Servicio Municipal de Extinción de Incendios y Salvamento de Castellón  
División de Calidad, Modernización y Recursos Humanos

Mayo de 2013

## Programa de innovación organizacional

- 4. Información pública de la recepción del problema y del inicio del proceso de resolución.
- 5. Análisis de las causa raíz del problema, para la solución perdurable del mismo.
- 6. Acciones correctivas y decisiones adoptadas para la resolución del problema.
- 7. Temporalización de estas acciones y publicidad para conocimiento y oficialidad de las mismas.

Este Programa entra en vigor y funcionamiento a partir del día 22 de mayo de 2013.



**bmc**

Servicio Municipal de Extinción de Incendios y Salvamento de Castellón  
División de Calidad, Modernización y Recursos Humanos

Mayo de 2013

## Programa de innovación organizacional

### **6. Anexos:**

#### **6.1. Principios Deontológicos.**

#### **6.2. Catálogo de Competencias Profesionales.**

#### **6.3. Reglamento IVASPE.**

#### **6.4. Protocolo oficial de Incendio en edificación hasta 4ª planta.**

#### **6.5. Procedimiento Operativo Estándar de tendido de manguera.**

#### **6.6. Instrucción Técnica de Prácticas diarias.**

#### **6.7. Instrucción Técnica de elaboración de fichas de materiales y equipos.**

#### **6.8. Guión reunión matinal Jefe de Turno con el Retén de Guardia**