



3. PERSONAS

COMO SE GESTIONA A LAS PERSONAS EMPLEADAS, SU CONOCIMIENTO Y DESTREZAS, GENERANDO LAS CONDICIONES QUE POTENCIEN SU COMPROMISO.

3.1 PLANIFICAR Y DESARROLLAR EL CONOCIMIENTO Y LAS DESTREZAS DE LAS PERSONAS

La gestión pública avanzada de una *unidad* requiere de un claro conocimiento de las necesidades actuales y futuras de personas para hacer frente a los objetivos planteados, así como del perfil y destrezas de las mismas. Por otra parte, las organizaciones públicas basan una parte importante de su actividad en la gestión del conocimiento, por lo que es necesario prestar especial atención al desarrollo del mismo entre las personas empleadas. La autonomía de las personas, su flexibilidad ante los cambios, el espíritu crítico, la creatividad, la capacidad de innovación y de emprendimiento son otros aspectos que poseen un valor clave.

Identificar las necesidades actuales y futuras de personas para el logro de los objetivos planteados, así como el perfil requerido (conocimientos, actitudes, potencial innovador y de liderazgo, etc.), para trasladarlo a los órganos responsables e integrarlo en la planificación global del Gobierno.

Identificar los conocimientos y las destrezas clave que son necesarias para abordar los objetivos planteados y contrastarlos con las que ya existen, a fin de determinar las estrategias de desarrollo y capacitación que se requieren.

Establecer procedimientos para facilitar el proceso de incorporación a la *unidad* de nuevas personas, ofreciéndoles el apoyo y la tutela necesaria para que puedan aportar el máximo nivel en el periodo de tiempo más breve.

Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, etc., que apoyen y faciliten el desarrollo de las destrezas requeridas (técnicas, tecnologías de la información y de la comunicación, habilidades sociales, lingüísticas, etc.) por parte de las personas de la *unidad*.

Impulsar el uso del euskera como lengua de trabajo en el seno de la *unidad*.

Impulsar el cambio de valores entre las personas de la *unidad* para lograr una igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres y un marco de trabajo con valores más igualitarios.

Utilizar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información y de la comunicación para preservar y compartir el conocimiento.

Impulsar la autonomía de las personas y su flexibilidad para adaptarse a los cambios que han de afrontarse.

Desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor de las personas.

3.2 GENERAR CONDICIONES QUE POTENCIEN EL COMPROMISO DE LAS PERSONAS

Lograr el compromiso de las personas con el proyecto es un reto para cualquier organización. Para ello han de crearse las condiciones que lleven a las personas a establecerlo, potenciando un entorno de confianza, respeto, comunicación, participación, empoderamiento, trabajo colaborativo, reconocimiento y claridad en las expectativas.

Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo, siendo proactivos en la creación de un entorno que propicie la aportación de ideas, así como en la generación de espacios para la participación de las personas, especialmente en el proceso de planificación y reflexión sobre la estrategia, permitiendo así que se incorporen sus opiniones, necesidades y expectativas a la toma de decisiones.

Acompañar y facilitar el empoderamiento de las personas de la *unidad* para que tomen decisiones en sus ámbitos de responsabilidad, realicen un seguimiento de su trabajo, mejoren la eficacia y eficiencia de los procesos y, en general, se comprometan proactivamente en el éxito de la acción pública.

Identificar las carencias de comunicación y elaborar un plan de información-comunicación interna.

Establecer una dinámica de comunicación con las personas de la *unidad* que garantice que éstas tienen conocimiento de los objetivos definidos y de la evolución para su logro, poniendo de manifiesto su contribución al proyecto común.

Establecer las expectativas y los objetivos para cada persona mediante el diálogo y el consenso, dándole retroalimentación continuada sobre su desempeño y reconociendo tanto las actitudes y los esfuerzos realizados, como los logros alcanzados.

Facilitar a las personas la información necesaria (técnica, económica, jurídica, sobre proyectos, etc.) para dar sentido a su trabajo, de tal forma que puedan comprenderlo desde una perspectiva más global.

Potenciar los métodos de trabajo que aumentan la comunicación y la cooperación eficaz y ágil (trabajo en equipo, en red, proyectos transversales o interdisciplinares, espacios de colaboración y co-creación, comunidades de prácticas y aprendizaje, etc.)

Establecer los métodos necesarios para asegurarse que conocen la opinión de las personas empleadas de la *unidad* sobre el entorno de trabajo, el trabajo en equipo, el desempeño de sus responsables directos y otros aspectos vinculados a su satisfacción con el trabajo.

Equilibrar el cumplimiento de los requerimientos legales y el principio de igualdad con planteamientos flexibles que permitan atender la diversidad y las situaciones particulares de las personas.

3.3 AMPLIAR LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

Las organizaciones públicas requieren de personas capaces de liderar, generando influencia en sus equipos y en las personas con quienes trabajan y colaboran. Fortalecer y desarrollar esa capacidad de liderazgo ha de ser una preocupación continua.

Identificar el comportamiento y las características del liderazgo que la organización ha establecido para hacer frente a las exigencias de la sociedad y a los objetivos estratégicos, trasladándolo a los aspectos concretos de la *unidad*.

Favorecer el desarrollo de la capacidad de ejercicio del liderazgo por parte de las personas con responsabilidades directivas y ampliarla progresivamente a otras personas con vistas a generar un liderazgo extendido y compartido.

Cuidar la coherencia entre lo que la organización formalmente establece o declara y las prácticas internas reales, especialmente en lo relacionado con los valores y los principios éticos.

Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la *unidad*, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y de propuestas innovadoras, etc.

Apoyar, formar y tutelar a las personas en el desarrollo de capacidades y destrezas para mejorar la comunicación, argumentación y debate, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo, etc.

Realizar autoevaluaciones y evaluaciones entre las personas de la *unidad* para conocer su grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo y establecer nuevos objetivos.