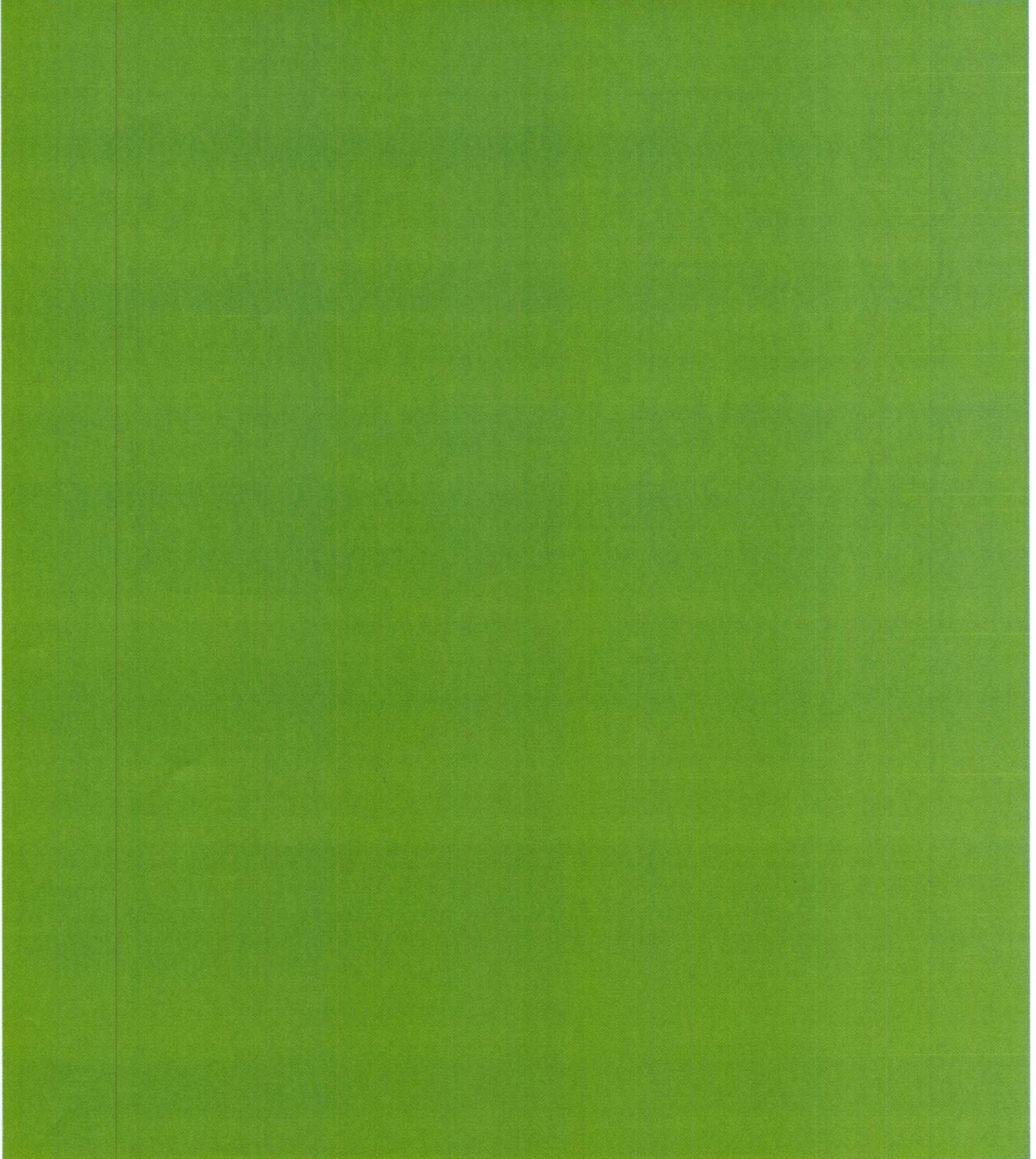




**Mejora de la calidad del
servicio, evaluación de la
satisfacción y diagnóstico
de las necesidades
formativas del Cuerpo de
Movilidad del
Ayuntamiento de Madrid**

Presentación de resultados



1. INTRODUCCIÓN
2. FICHA TECNICA
3. DISTRIBUCION DE LA MUESTRA
4. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN
 - a) FUNCIONES
 - b) SERVICIO AL CIUDADANO
 - c) ORGANIZACIÓN LABORAL
 - d) OPORTUNIDADES DE PROGRESO
 - e) COMUNICACIÓN Y CLIMA LABORAL
 - f) CALIDAD DE LA CONVIVENCIA
 - g) IDENTIDAD Y PERTENENCIA A LA ORGANIZACIÓN
 - h) FORMACION
 - i) FUTURO
 - j) SINTESIS DE RESULTADOS
5. DIAGNÓSTICO
6. PROPUESTAS DE INTERVENCION
7. PROPUESTA METODOLÓGICA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN





¡MADRID!



1. Introducción



Instituto Complutense de Mediación y Resolución de Conflictos

El presente proyecto se incardina en el interés por parte del Ayuntamiento de Madrid, de mejorar la calidad del servicio, evaluar la satisfacción y diagnosticar las necesidades formativas del Cuerpo de Agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid.

Es importante destacar la colaboración de la Dirección de la Organización como impulsora del estudio realizado con la voluntad, en todo momento, de consolidar y potenciar el Cuerpo de Agentes de Movilidad en el Municipio de Madrid.

Las tendencias actuales de mejora de la calidad, trabajo en equipo y mayor responsabilidad intensifican las relaciones entre las personas que trabajan en las organizaciones y, por tanto, las situaciones de dificultad entre ellos.

Cada vez más, las grandes organizaciones demandan mayor formación en técnicas de comunicación y gestión de conflictos, ya que son conscientes de que las carencias más importantes de sus empleados no tienen tanto que ver con falta de capacitación profesional, sino con la falta de habilidades específicas para gestionar su cotidianeidad laboral.

Estas carencias implican, sin ninguna duda, claras dificultades para gestionar el día a día dentro de las organizaciones y, por tanto, dificultades para que dichas organizaciones consigan obtener los objetivos deseados.

El Instituto Complutense de Mediación y Gestión de Conflictos, IMEDIA, utilizando una metodología propia de Investigación, es capaz de favorecer el desarrollo de estrategias adecuadas a las peculiaridades del Cuerpo de Agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid, que permitan mejorar no solo la convivencia dentro de la propia entidad, sino alcanzar con mayor facilidad los objetivos deseados por la propia organización, es decir, un mejor servicio a los ciudadanos del Ayuntamiento de Madrid.

Es por ello, que el objetivo general de este Proyecto de Investigación es incidir en la mejora de la calidad del servicio y en la convivencia en el Cuerpo de Agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid, así como detectar las necesidades formativas de la Organización. Para ello ha sido necesario realizar un estudio en profundidad de la organización, mediante técnicas cuantitativas y cualitativas de recogida de información, que permitieran elaborar un Diagnóstico de la situación actual dentro de la organización, como paso previo al Diseño de Propuestas de Intervención.



La investigación se articula en torno a tres fases:

Diagnóstico de la situación actual.

Estudio en profundidad de la organización.. En dicho estudio se analiza la idiosincrasia de la entidad y la identificación de todos los agentes implicados en la organización.

Detección de necesidades.

Se trata de recoger la información precisa para el estudio de las necesidades de la organización que permita la búsqueda de posibles acciones encaminadas a su satisfacción. La recogida de datos se ha efectuado desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa utilizando tres métodos complementarios:

- Análisis de la actual situación, a través de la realización de Focus Group, que permitiera una aproximación certera a la realidad de la organización.
- Elaboración y aplicación de un cuestionario sobre recursos y necesidades.
- Elaboración y realización de entrevistas en profundidad a personas de relevancia social o institucional relacionadas con el ámbito de estudio.

El análisis de la información ofrece datos relevantes sobre la realidad de la organización.

Esta ha sido la base de conocimiento necesaria para identificar las necesidades existentes en lo que a satisfacción, formación y calidad del servicio se refiere y propuestas de actuación.

Elaboración de Propuestas.

La evaluación realizada y las necesidades detectadas nos permitirán sentar las bases metodológicas para la implantación de estrategias en las que se sustentan las diferentes Propuestas de Actuación.



La investigación se articula en torno a tres fases:

Diagnóstico de la situación actual.

Estudio en profundidad de la organización.. En dicho estudio se analiza la idiosincrasia de la entidad y la identificación de todos los agentes implicados en la organización.

Detección de necesidades.

Se trata de recoger la información precisa para el estudio de las necesidades de la organización que permita la búsqueda de posibles acciones encaminadas a su satisfacción. La recogida de datos se ha efectuado desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa utilizando tres métodos complementarios:

- Análisis de la actual situación, a través de la realización de Focus Group, que permitiera una aproximación certera a la realidad de la organización.
- Elaboración y aplicación de un cuestionario sobre recursos y necesidades.
- Elaboración y realización de entrevistas en profundidad a personas de relevancia social o institucional relacionadas con el ámbito de estudio.

El análisis de la información ofrece datos relevantes sobre la realidad de la organización.

Esta ha sido la base de conocimiento necesaria para identificar las necesidades existentes en lo que a satisfacción, formación y calidad del servicio se refiere y propuestas de actuación.

Elaboración de Propuestas.

La evaluación realizada y las necesidades detectadas nos permitirán sentar las bases metodológicas para la implantación de estrategias en las que se sustentan las diferentes Propuestas de Actuación.



En cuanto a la Metodología, exponemos brevemente en este apartado las líneas fundamentales.

La Metodología propuesta para esta investigación plantea la integración de técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas. La recogida de información se estructura en 3 fases:

Fase I (cualitativa): Focus Group

En esta primera fase el objetivo final es conocer los discursos de los diferentes grupos sociales. Para ello, es fundamental que en el diseño de los grupos exista cierta homogeneidad en su composición, permitiendo así la emergencia de un discurso espontáneo y fluido que se pueda interpretar, no interrumpido ni coartado por diferencias de clase, status, edad o sexo.

Por medio de estos grupos se han podido establecer los principales ítems que esbozaran el cuestionario necesario para medir las necesidades de los agentes su satisfacción.

Fase II (cuantitativa): Encuestas

Tras el diseño del cuestionario basado en las conclusiones extraídas de los grupos de discusión, IMEDIA y la UECC han desarrollado un cuestionario que recoge las valoraciones a los ítems que darán los Agentes de Movilidad y los Jefes Vigilantes, garantizando en todo momento el anonimato de las respuestas.

Fase III (cualitativa): Entrevistas en profundidad para los mandos intermedios y Dirección de la Organización.





2. Ficha técnica

Presentación de la investigación y reclutamiento de voluntarios.

Durante los días 19, 20 y 21 de julio, el equipo de investigación IMEDIA realizó visitas a cada sección y turno del Cuerpo de Agentes de Movilidad, para presentar la investigación y solicitar la colaboración de los Agentes y los Jefes Vigilantes en los *Focus Group*.

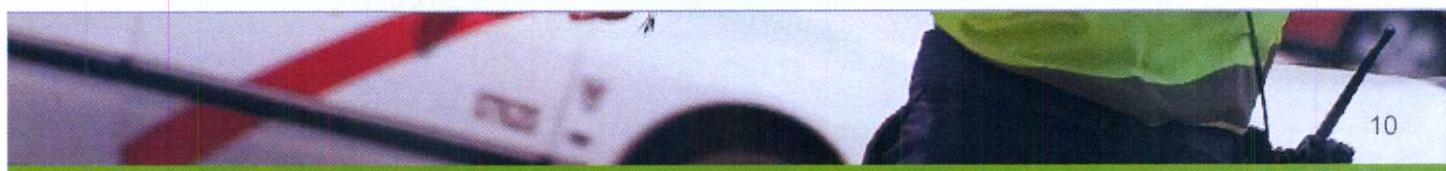
Sección Centro	Turno de mañana	19/07/2010 -07:00 19/07/2010- 08:00
	Turno de tarde	19/07/2010- 14:00 19/07/2010- 15:00
Sección Norte	Turno de mañana	20/07/2010 -07:00 20/07/2010- 08:00
	Turno de tarde	20/07/2010 -14:00 20/07/2010- 15:00
Sección Sur	Turno de mañana	21/07/2010 -07:00 21/07/2010- 08:00
	Turno de tarde	22/07/2010 -14:00 22/07/2010- 15:00

Focus Group.

Durante los días 27 y 28 de julio, el equipo de investigación de IMEDIA realizó 6 grupos de discusión con Agentes y Jefes Vigilantes, en la sede del Instituto Complutense de Mediación y Gestión de Conflictos, sito en la Facultad de Medicina de la UCM. Los grupos se constituyeron con los voluntarios que resultaron elegidos durante los *Briefing* realizados en las diferentes secciones.

Encuestas auto administradas.

Durante los días 25 (Sección Centro), 26 (Sección Sur) y 27 (Sección Norte) se realizaron las 390 encuestas. Dichas encuestas se respondieron por los agentes presentes en cada turno de manera anónima.



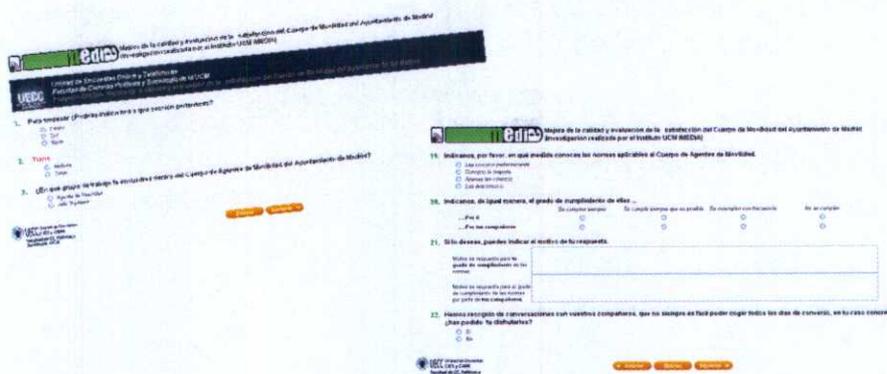
Entrevistas en profundidad

El equipo de investigación de IMEDIA realizó 15 entrevistas en profundidad a mandos y directivos del Cuerpo de Agentes de Movilidad, así como a los agentes voluntarios que lo solicitaron. Dichas entrevistas se realizaron desde el día 22 de octubre hasta el día 17 de noviembre.

Grabación de encuestas.

Para la grabación de los 390 cuestionarios se utilizaron los servicios de la UECC (Unidad de Encuestas CAWI y CATI) de la Universidad Complutense.

Para ello la UECC desarrolló un cuestionario de grabación online que permitió almacenar todas las encuestas en una base de datos que permitiera su posterior explotación y análisis.





iMADRID!

3. Distribución de la muestra

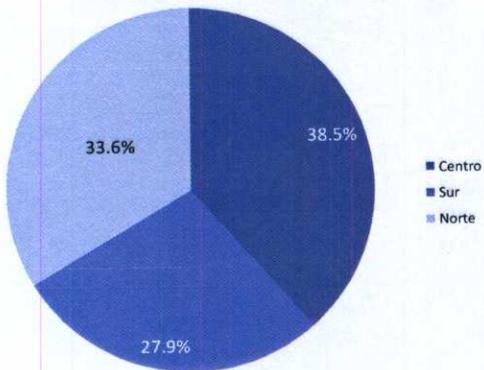


mediación

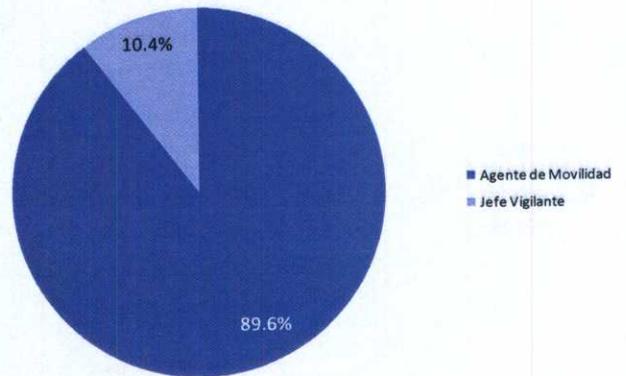
Instituto Complutense de Mediación y Resolución de Conflictos

Distribución de la muestra

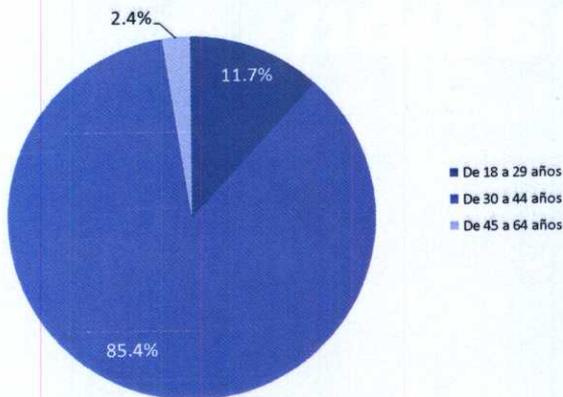
→ Sección
Base: 390



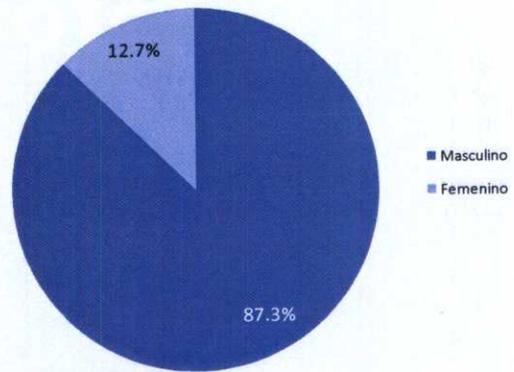
→ Grupo de trabajo
Base: 388



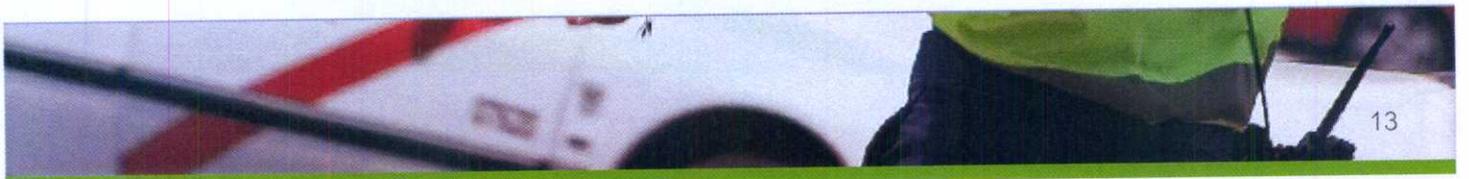
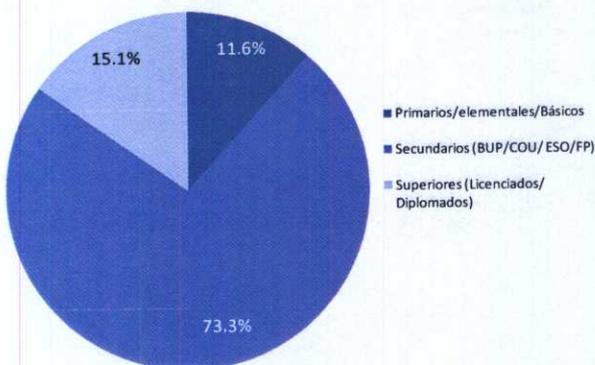
→ Edad
Base: 363



→ Género
Base: 362



→ Nivel de estudios
Base: 366





3. Análisis de la información



¡MADRID!

a. Funciones



mediación

Instituto Complutense de Mediación y Resolución de Conflictos

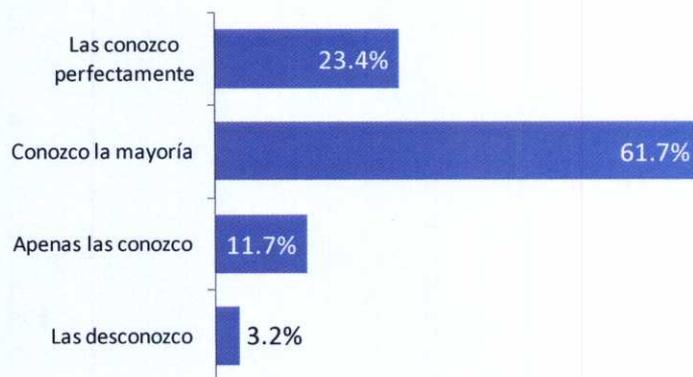
→ Conocimiento previo de las características del puesto de trabajo

Base: 385



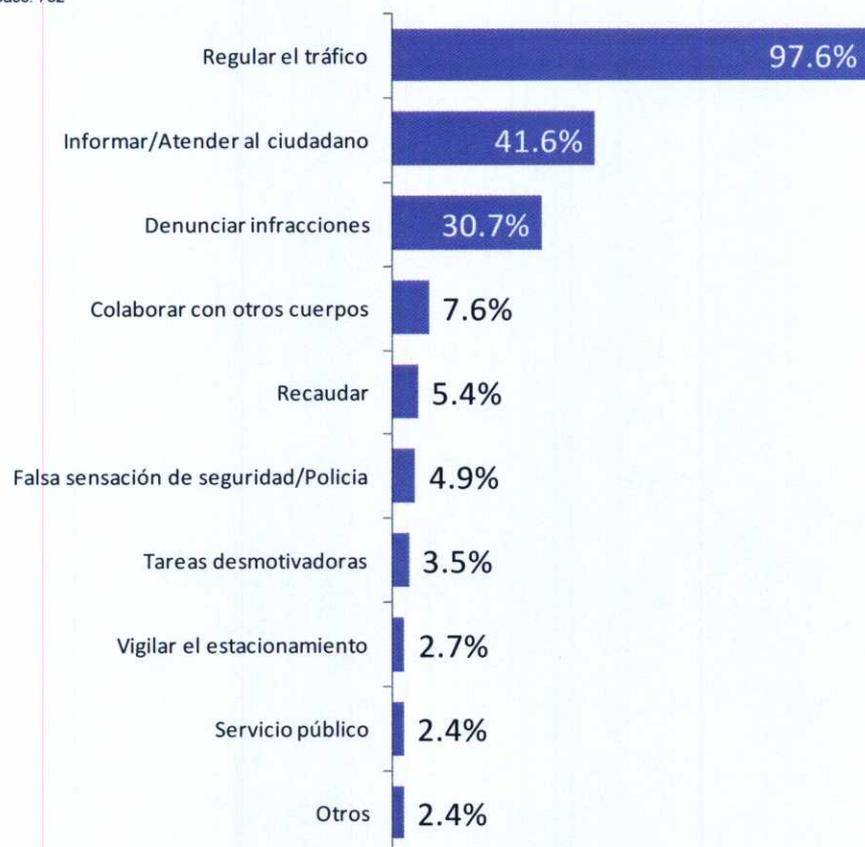
→ Conocimiento actual de las normas del cuerpo de Agentes de Movilidad

Base: 376



→ Funciones (Respuesta abierta)

Base: 732





iMADRID!



b) Servicio al ciudadano

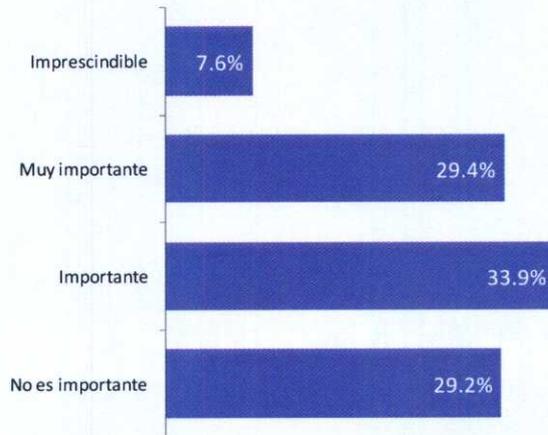


media

Instituto Complutense de Mediación y Resolución de Conflictos

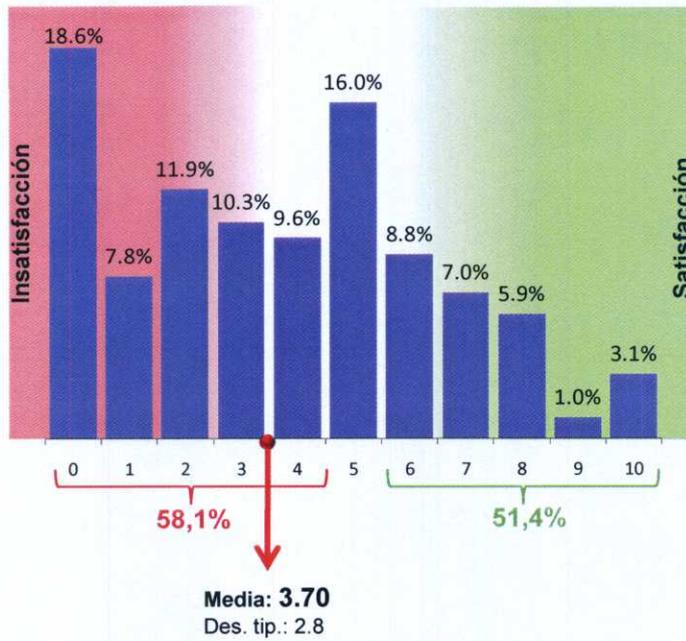
→ Valoración del servicio ofrecido

Base: 384



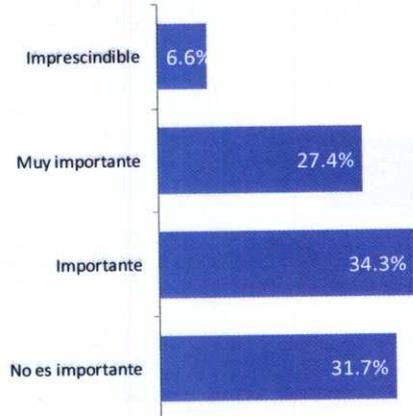
→ Satisfacción con el servicio ofrecido

Base: 387

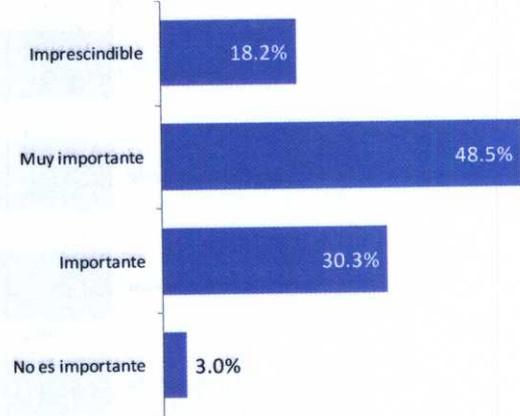


→ Valoración del servicio ofrecido por Grupo de trabajo

Agente de movilidad



Jefe vigilante



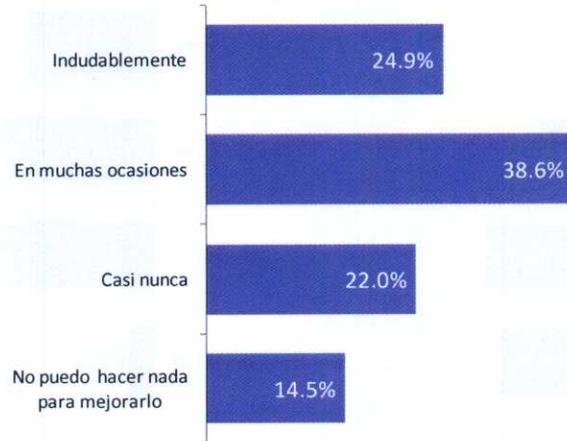
→ Satisfacción con el servicio ofrecido por Grupo de trabajo

Media global: **3.70**



→ El Agente parte activa en la mejora de la calidad del servicio

Base: 386

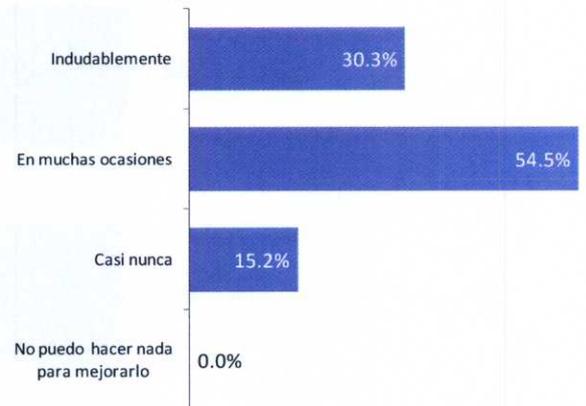


→ El Agente parte activa en la mejora de la calidad del servicio por Grupo de trabajo

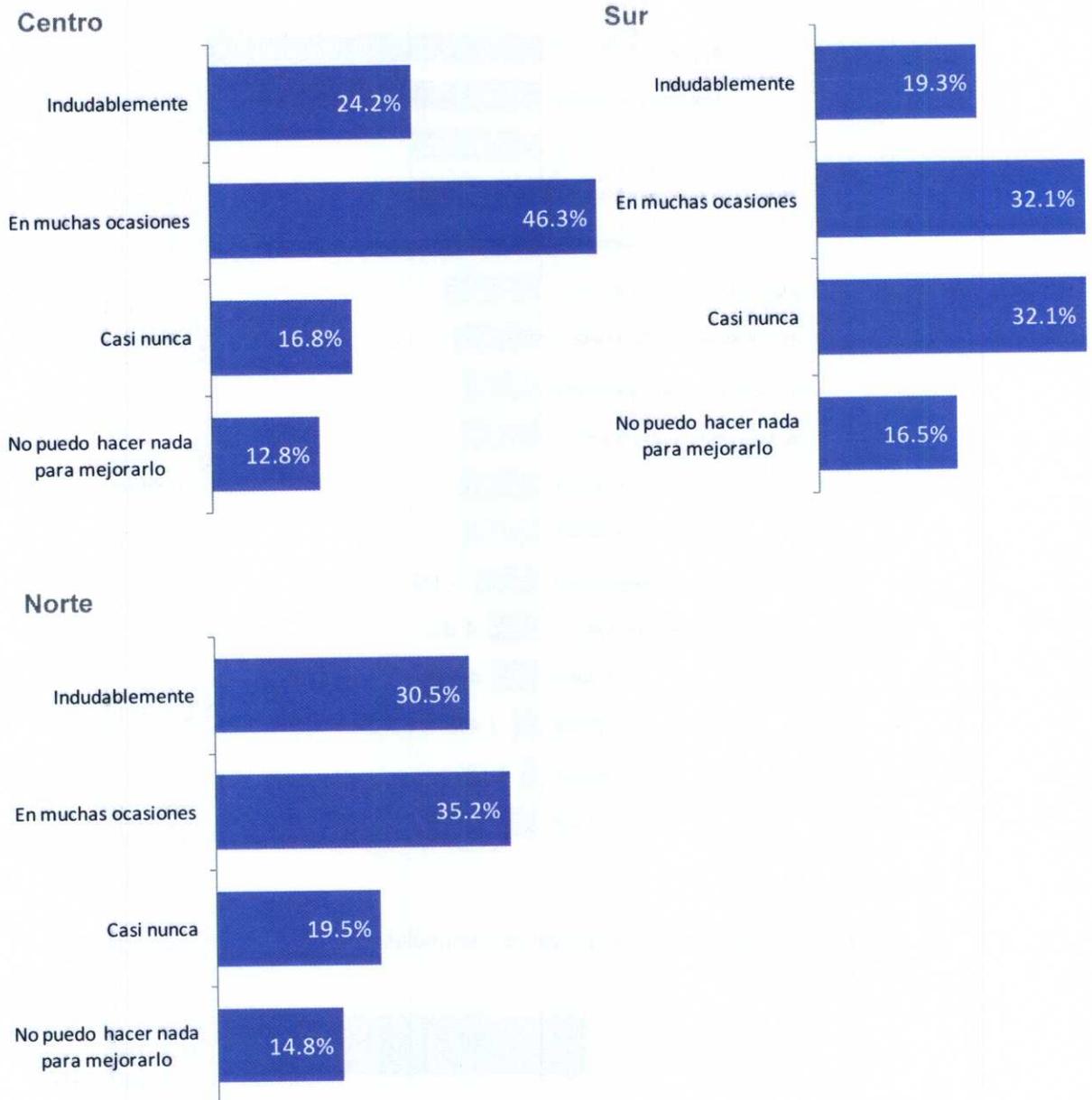
Agente de movilidad



Jefe vigilante



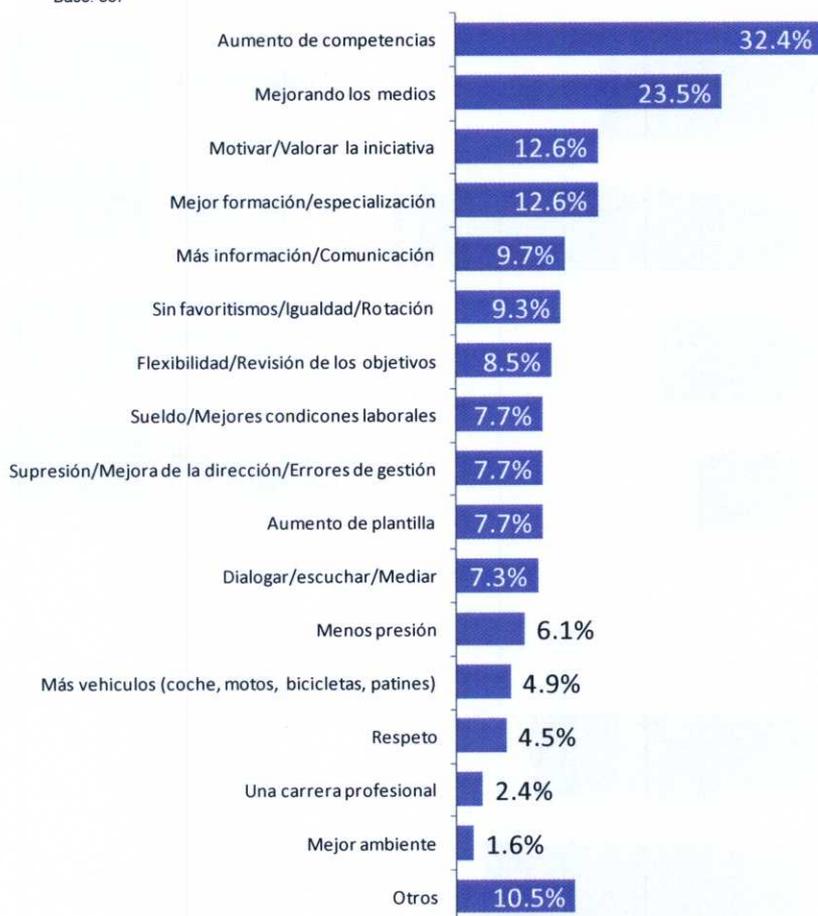
→ El Agente parte activa en la mejora de la calidad del servicio por Sección



→ Como mejorar la calidad del servicio

(Respuesta abierta)

Base: 387



→ Motivos del descenso del nivel de denuncias

Base: 386



→ Satisfacción con el servicio ofrecido por el Agente como parte activa en la mejora de la calidad del servicio



→ El Agente como parte activa en la mejora de la calidad del servicio vs. Su valoración con el servicio ofrecido

Valoración del servicio ofrecido

		Valoración del servicio ofrecido			
		Imprescindible	Muy importante	Importante	No es importante
El Agente como parte activa en la mejora de la calidad del servicio	Indudablemente	18.9%	41.1%	26.3%	13.7%
	En muchas ocasiones	3.4%	42.5%	41.1%	13.0%
	Casi nunca	4.8%	9.5%	38.1%	47.6%
	No puedo hacer nada para mejorarlo	3.6%	7.1%	17.9%	71.4%

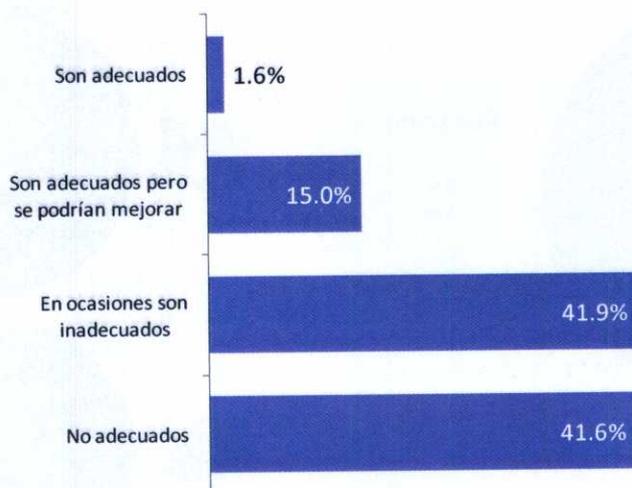




c) Organización laboral

→ Situación de los medios materiales para realizar su trabajo

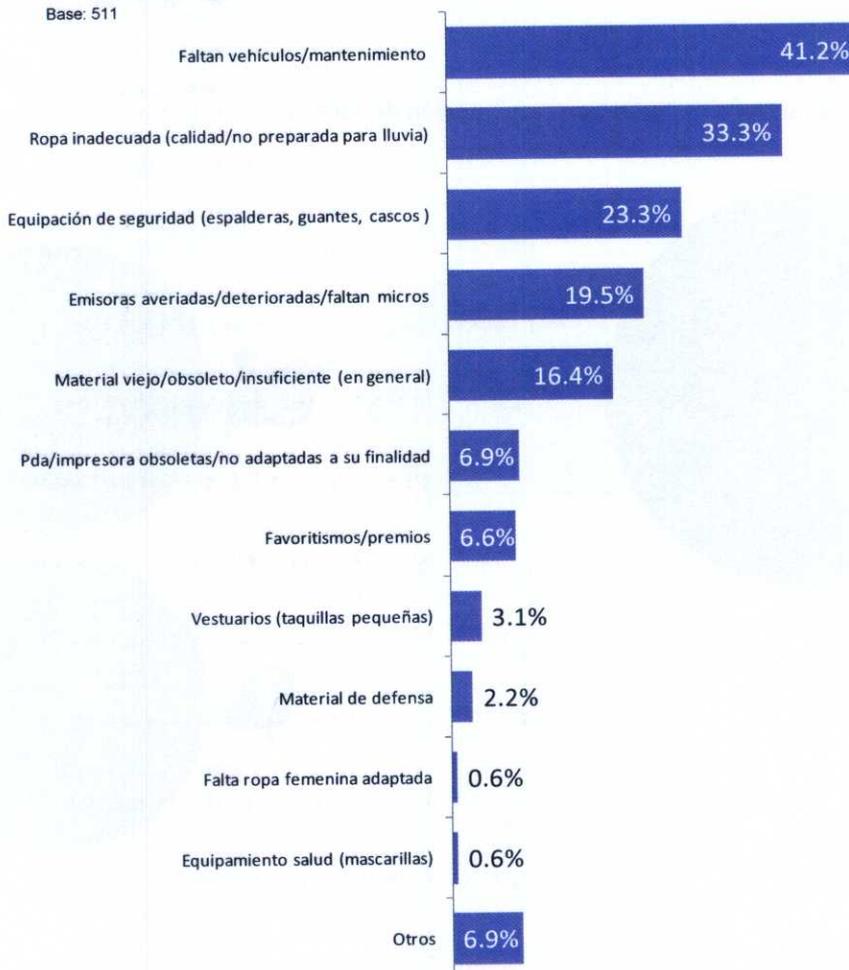
Base: 387



→ Motivos por los que no son adecuados

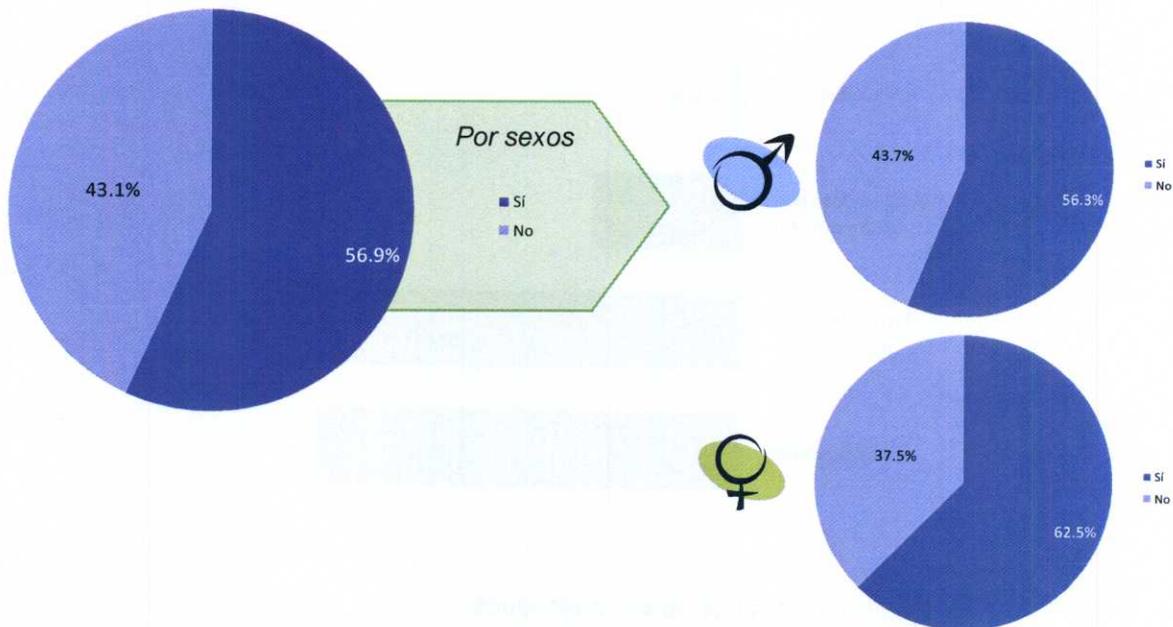
(Respuesta abierta)

Base: 511



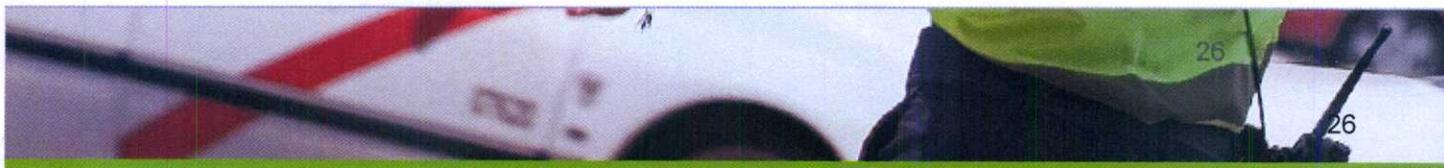
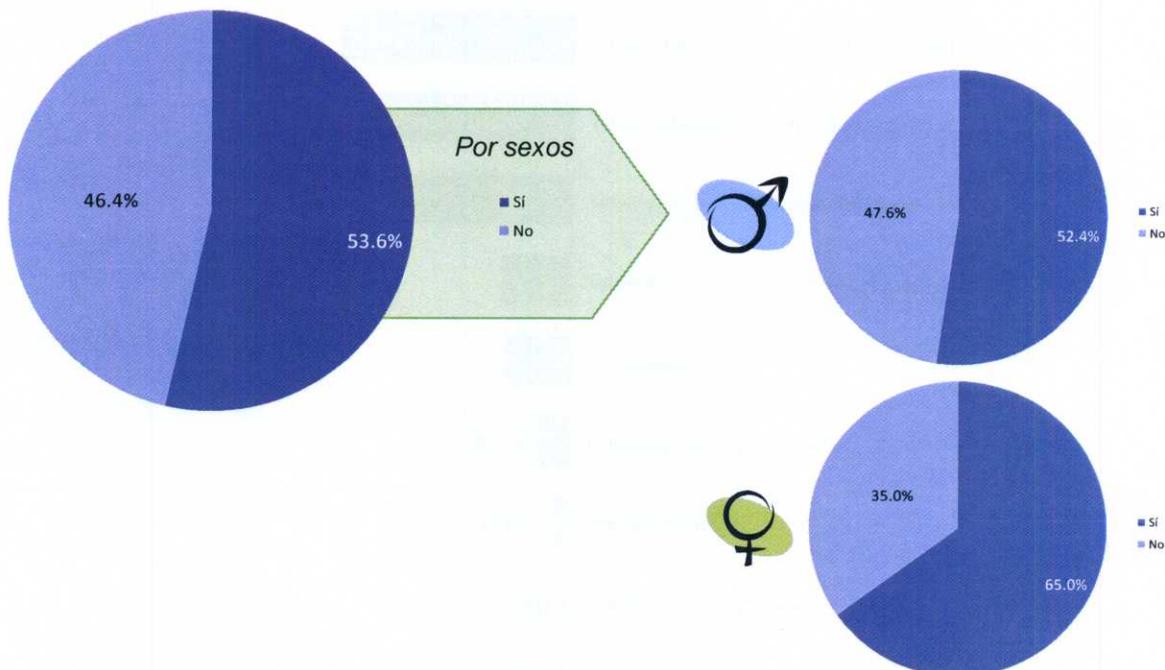
→ Igualdad entre hombres y mujeres, al asignar destinos

Base: 385



→ Igualdad entre hombres y mujeres, en la asignación de tareas

Base: 384



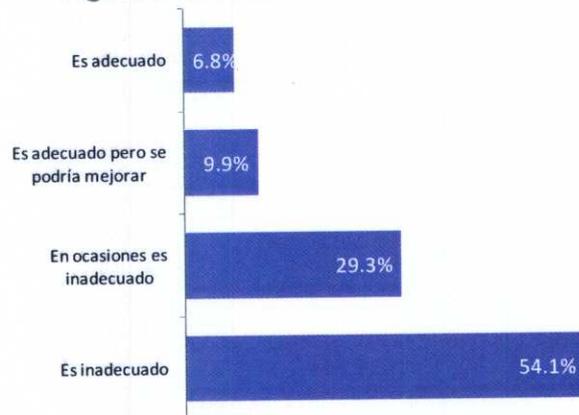
→ Valoración del reparto de tareas y destinos

Base: 389

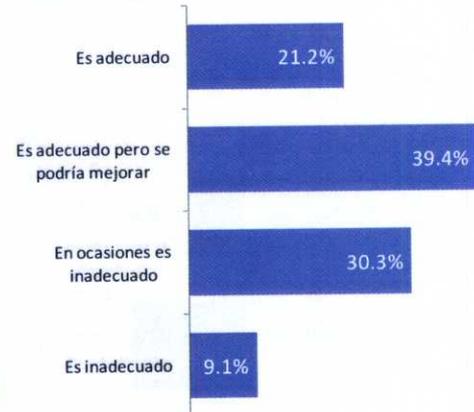


→ Valoración del reparto de tareas y destinos por Grupo de trabajo

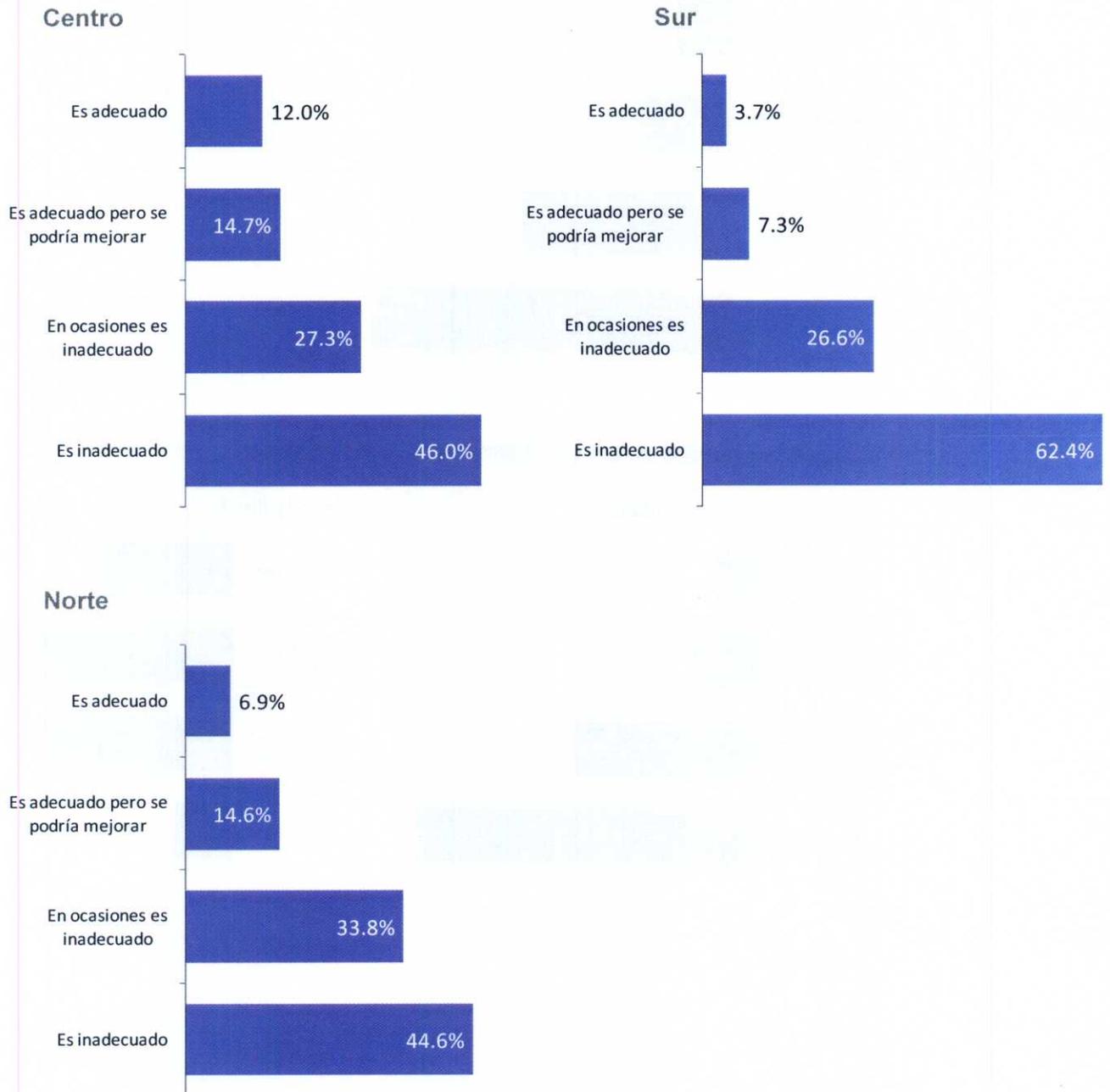
Agente de movilidad



Jefe vigilante

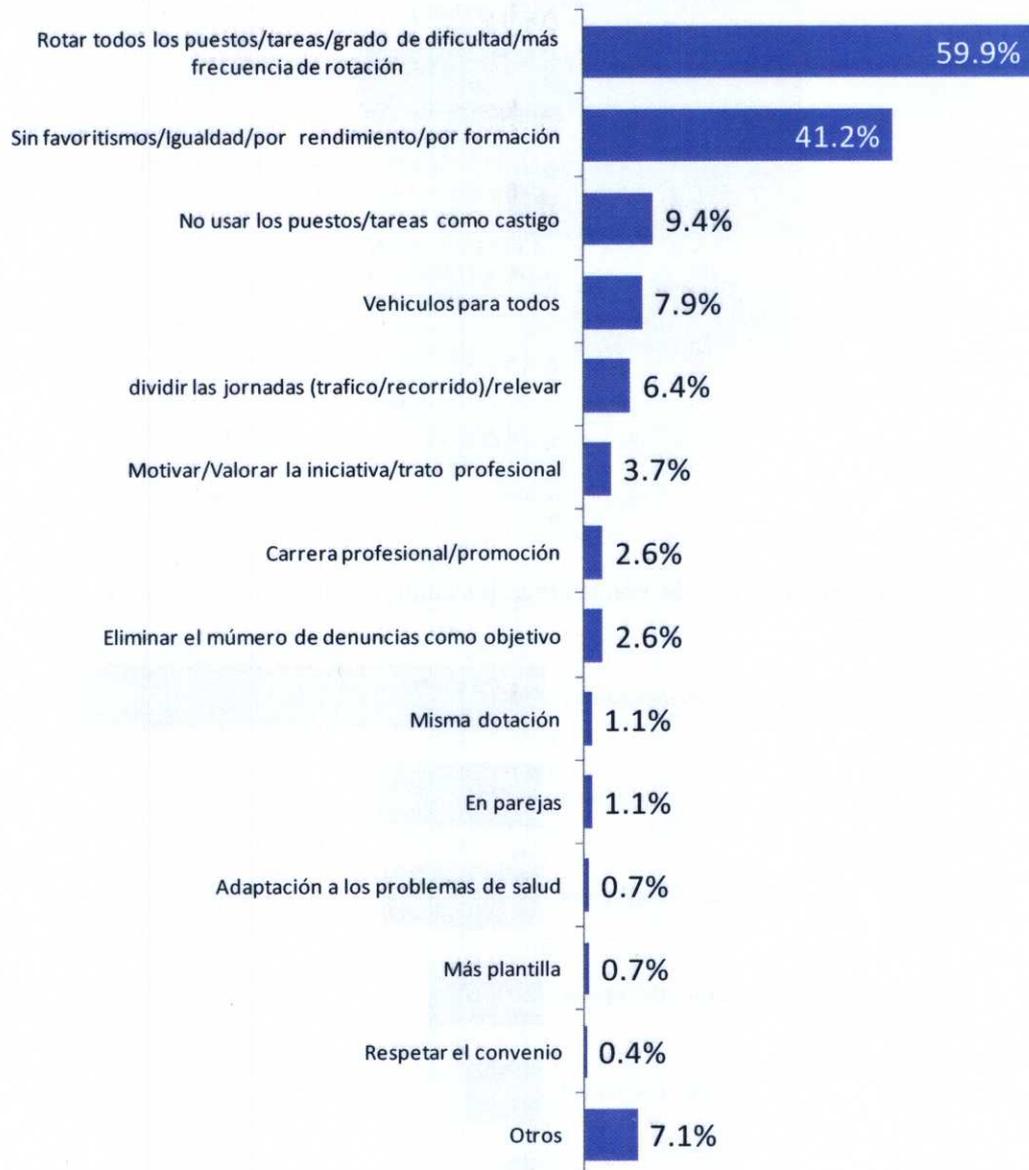


→ Valoración del reparto de tareas y destinos por Sección

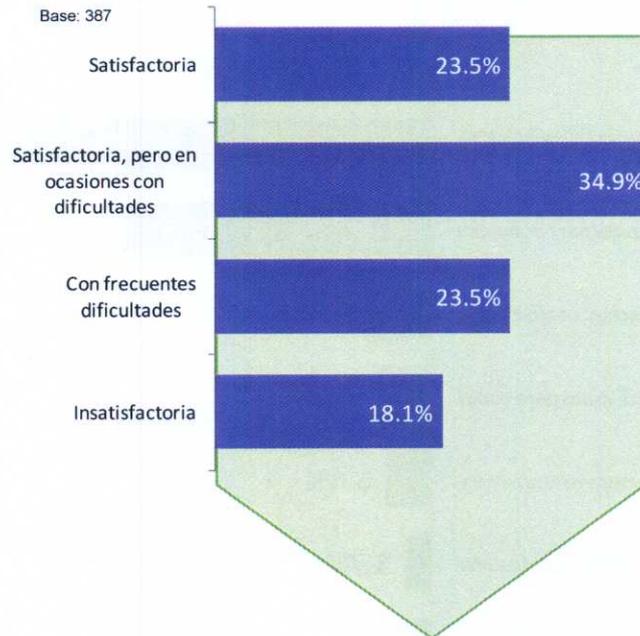


→ Propuestas de mejora en el reparto de las tareas (Respuesta abierta)

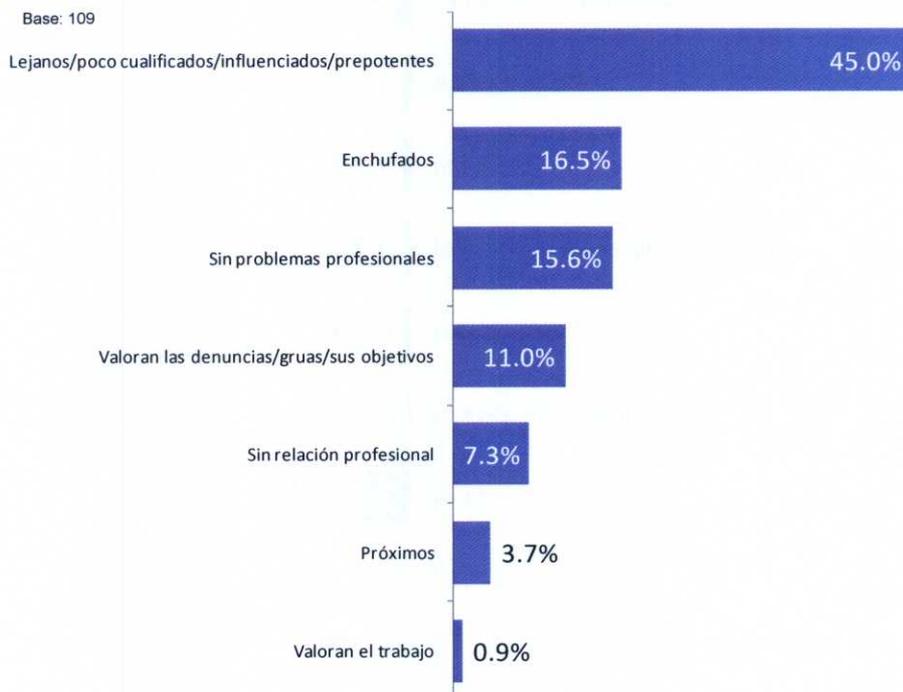
Base: 387



→ Relación laboral con los mandos intermedios

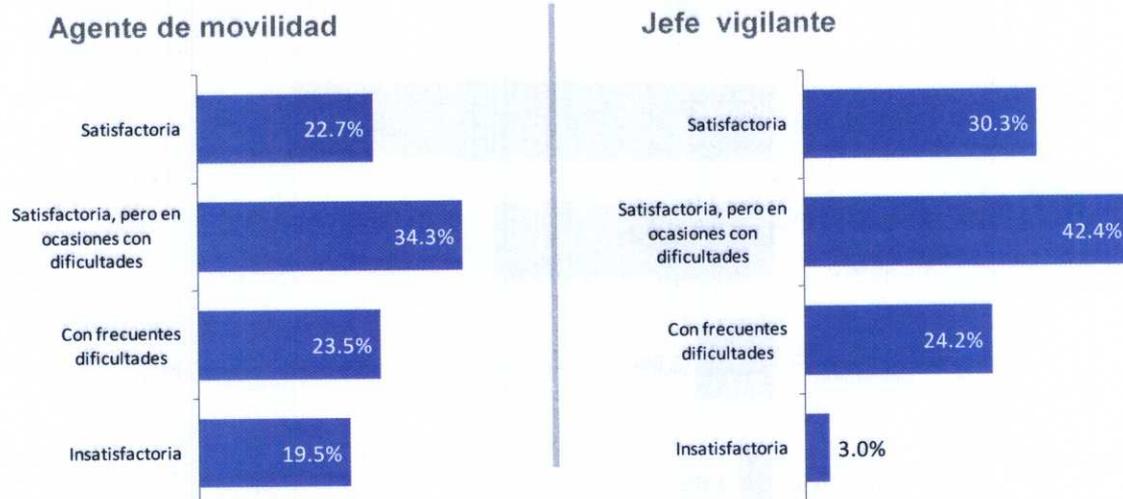


→ Descripción de la relación con los mandos intermedios (Respuesta abierta)



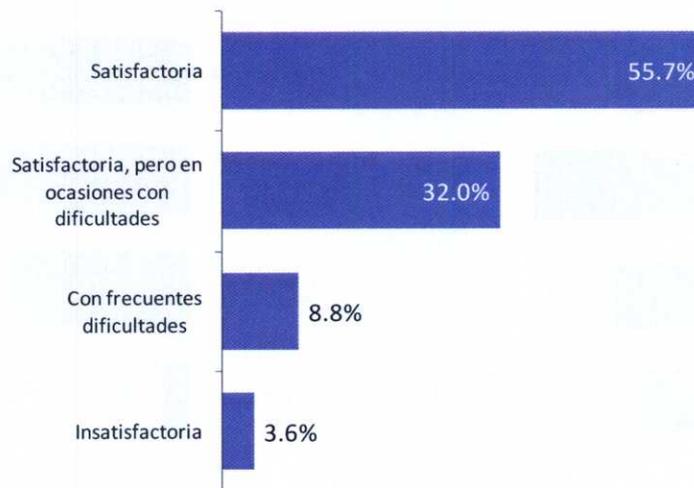


→ Relación laboral con los mandos intermedios por Grupo de trabajo



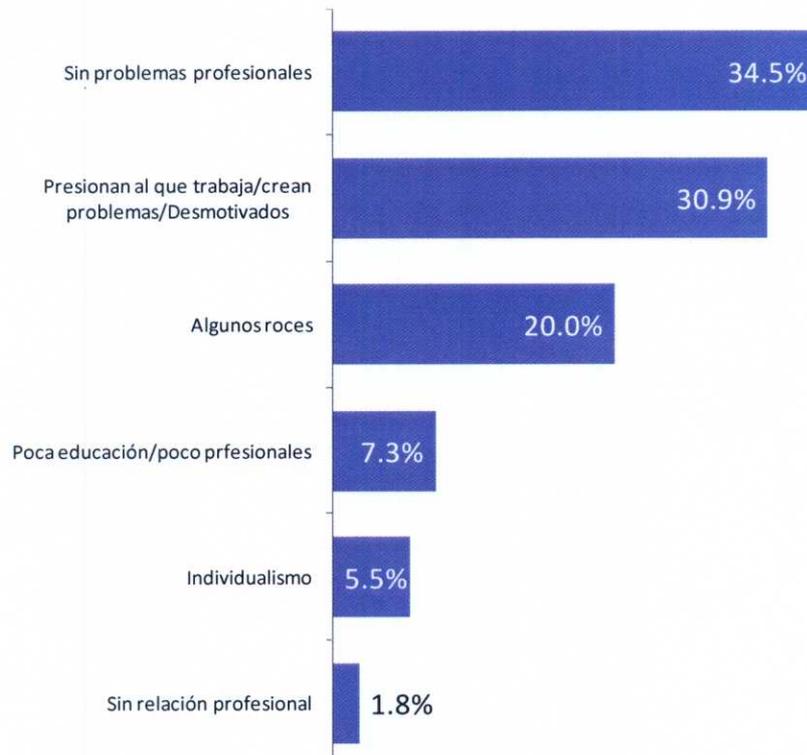
→ Relación laboral con los compañeros

Base: 388

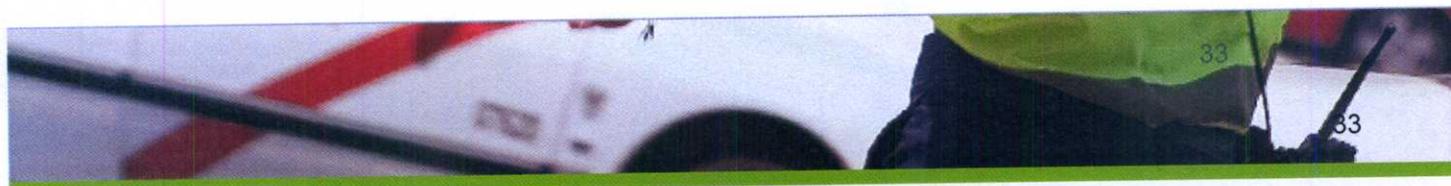
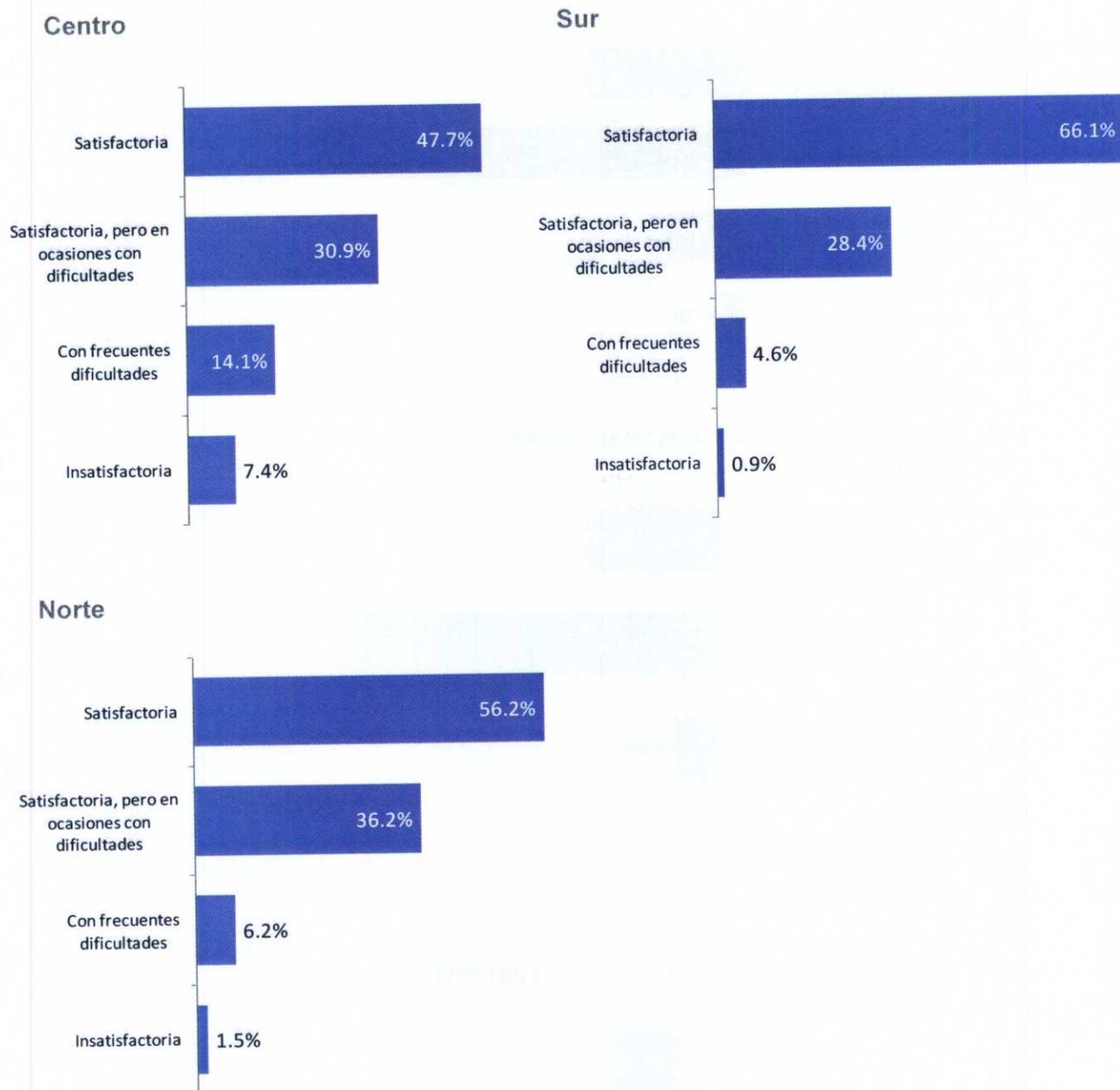


→ Descripción de la relación con los compañeros (Respuesta abierta)

Base: 55

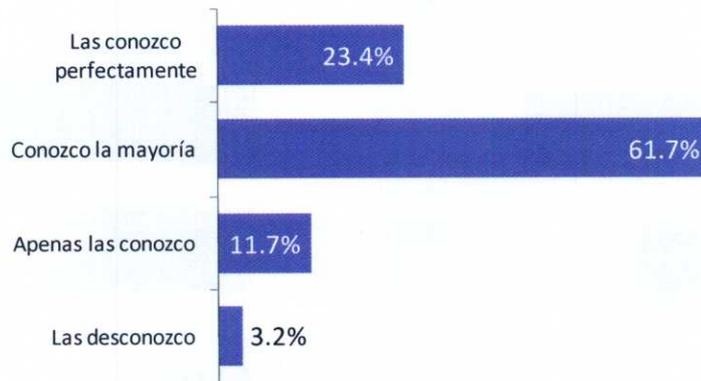


→ Relación laboral con los compañeros por Sección



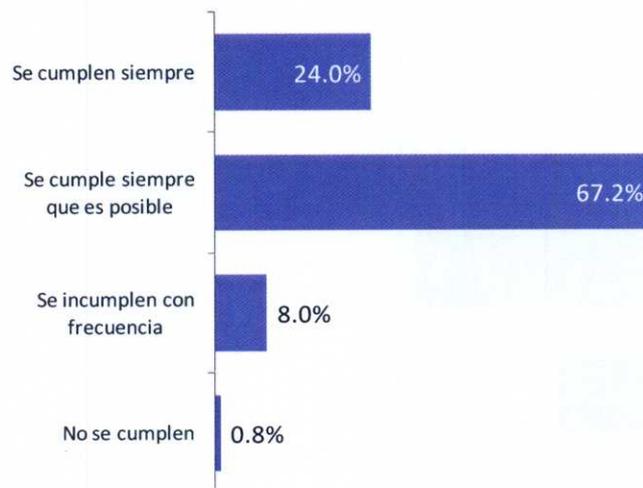
→ Conocimiento actual de las normas del cuerpo de Agentes de Movilidad

Base: 376



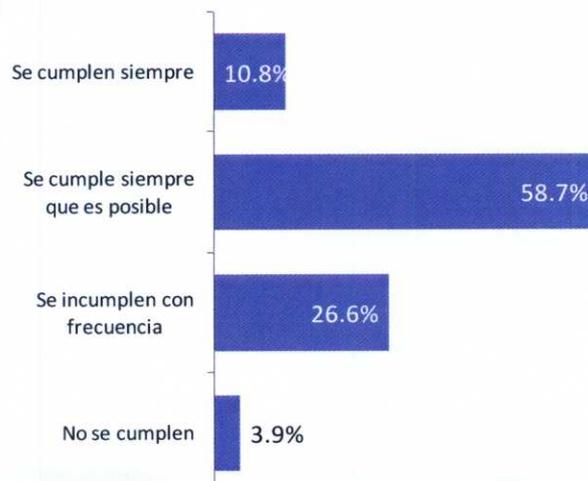
→ Grado de cumplimiento (el encuestado)

Base: 375



→ Grado de cumplimiento (el resto de agentes)

Base: 375



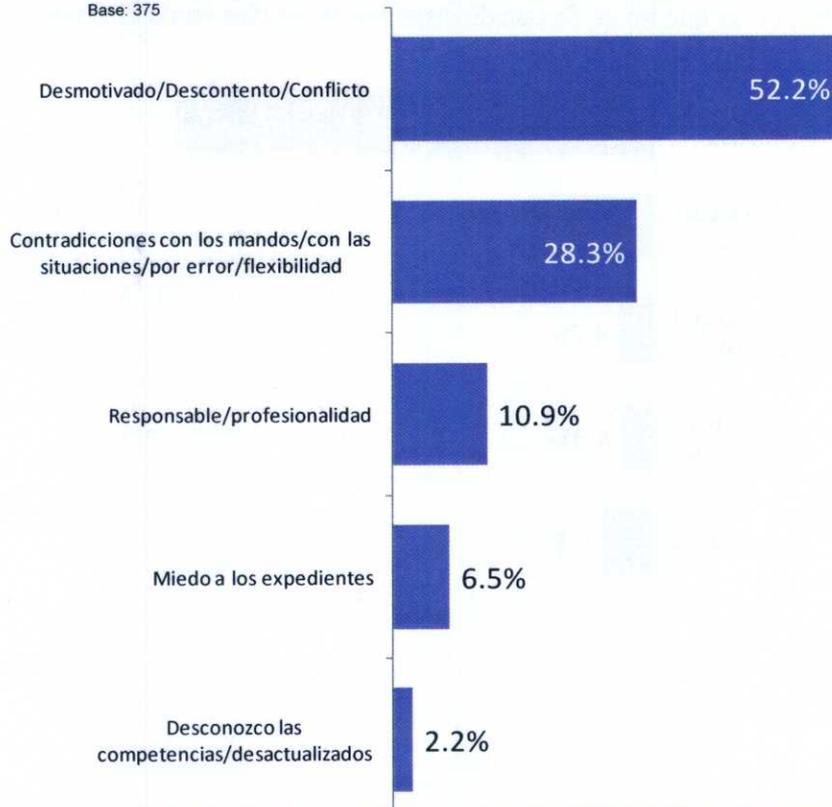
→ Motivos del grado de cumplimiento (el encuestado)

Base: 106

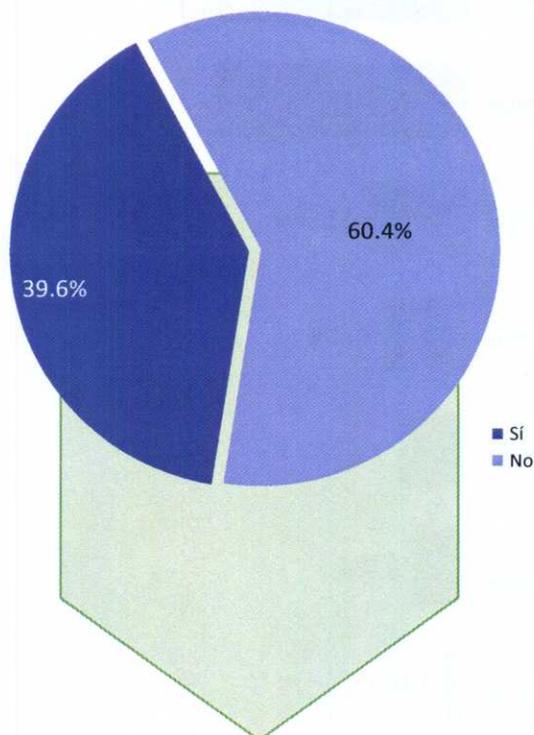


→ Motivos del grado de cumplimiento (el resto de agentes)

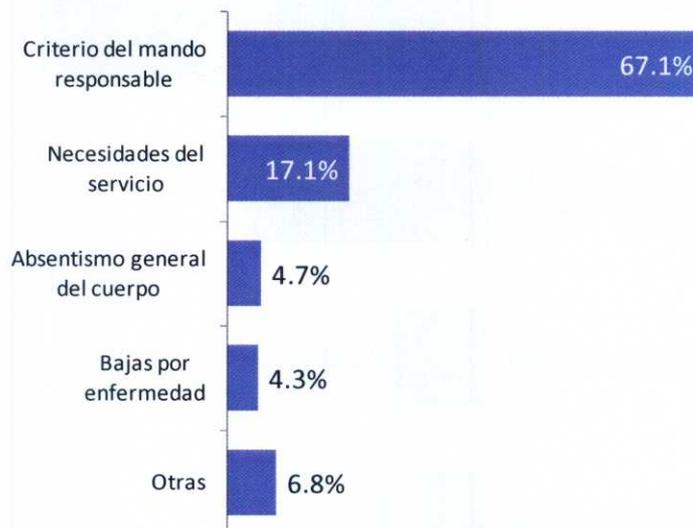
Base: 375



→ Disposición de los días libres de convenio Base: 381



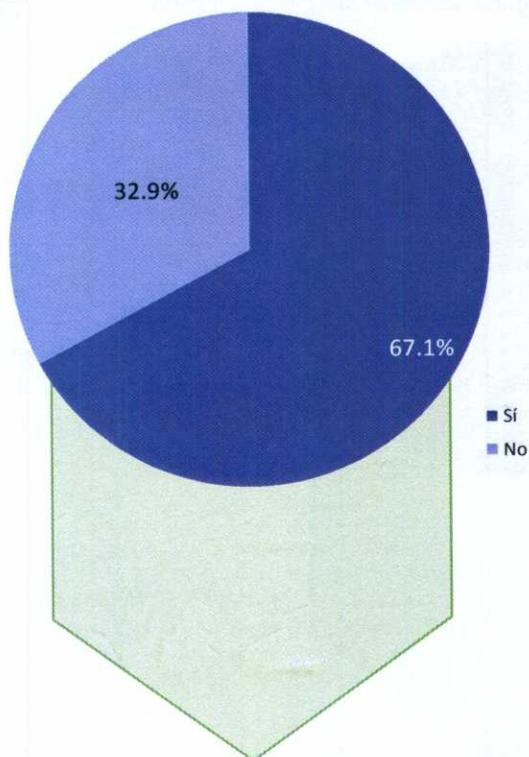
→ Motivos por los que **no** se ha podido disponer de los días libres de convenio Base: 234



→ Absentismo

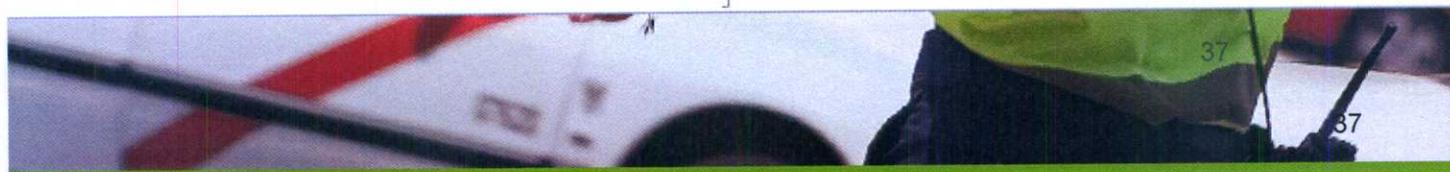
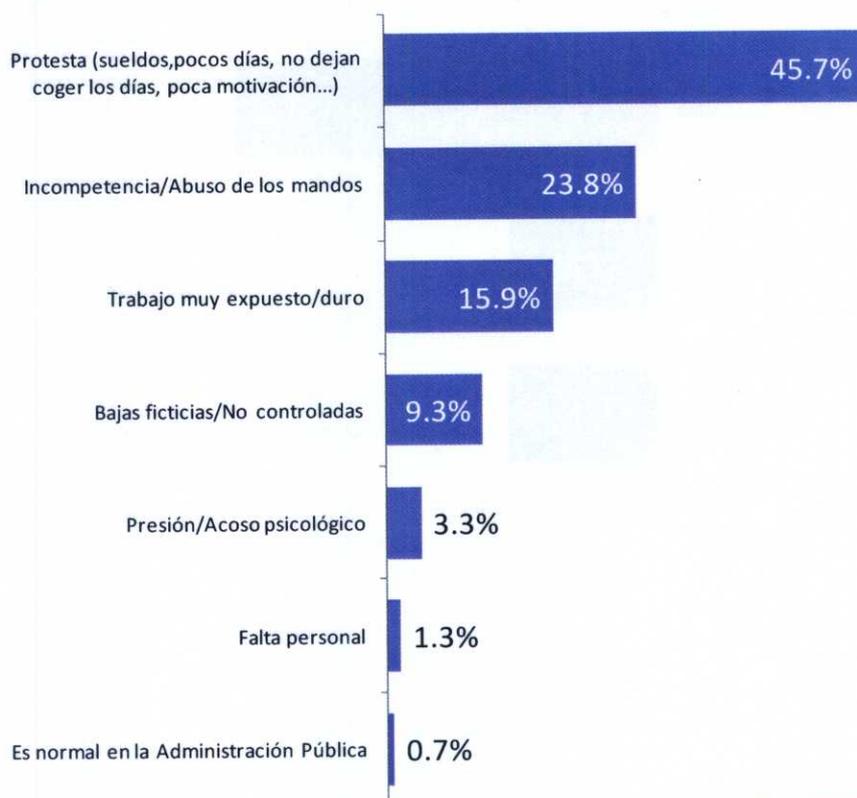
¿Consideras que el absentismo en el Cuerpo de Agentes de Movilidad es alto?

Base: 386



→ Motivos del elevado absentismo (Respuesta abierta)

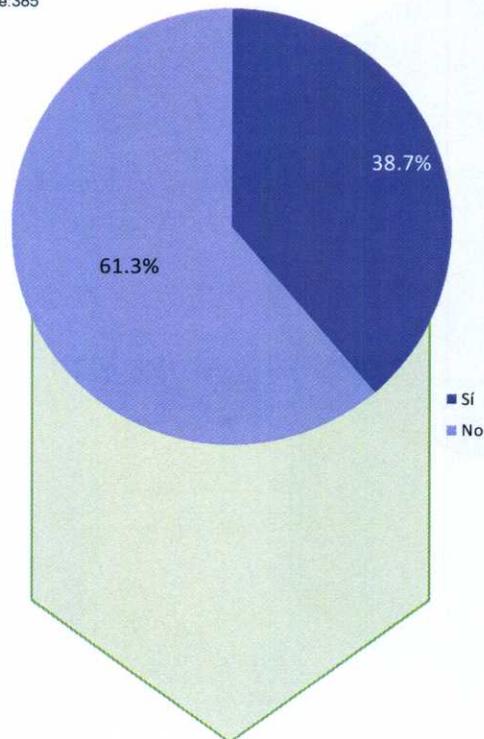
Base: 151



→ Expedientes disciplinarios

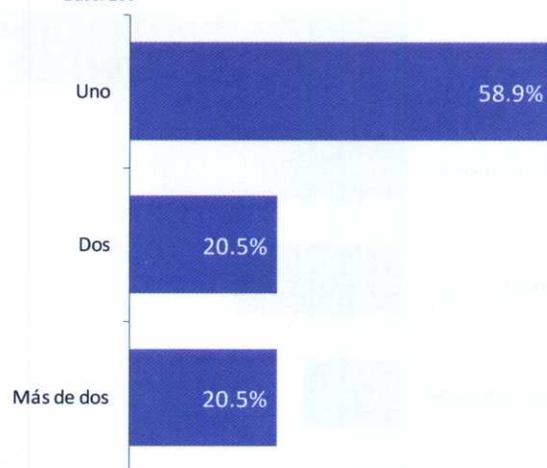
¿Tienes o has tenido algún expediente disciplinario abierto?

Base: 385



→ Cantidad de expedientes disciplinarios

Base: 239





¡MADRID!



d) Oportunidades de progreso



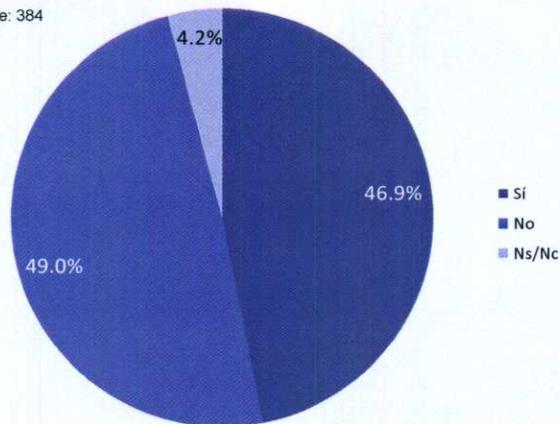
Instituto Complutense de Mediación y Resolución de Conflictos

Oportunidades de progreso



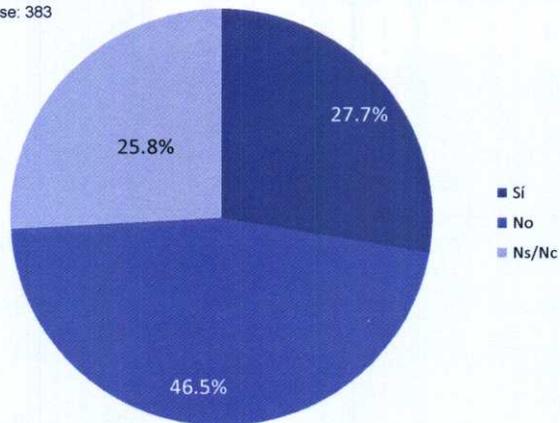
→ Participó en la provisión de plazas de Jefe Vigilante

Base: 384



→ Participará en el concurso a Supervisor

Base: 383



→ Opinión sobre el sistema de promoción interna

Base: 380



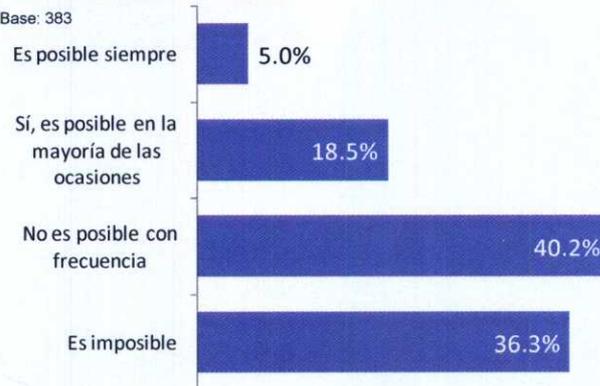


¡MADRID!

e) Comunicación y Clima laboral

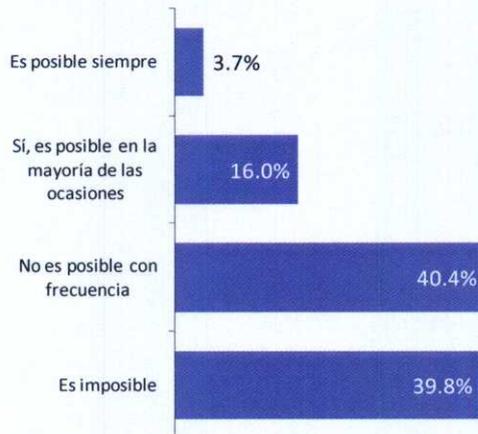
→ Posibilidad de comunicación

Base: 383

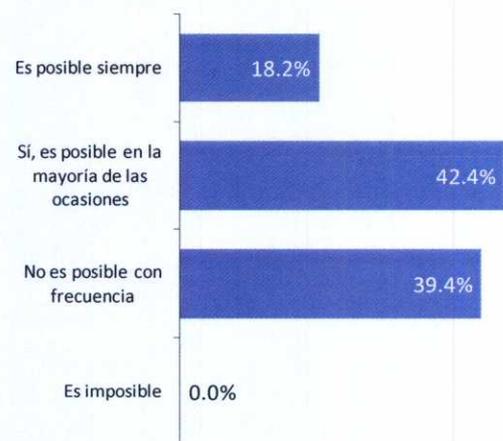


→ Posibilidad de comunicación por Grupo de trabajo

Agente de movilidad

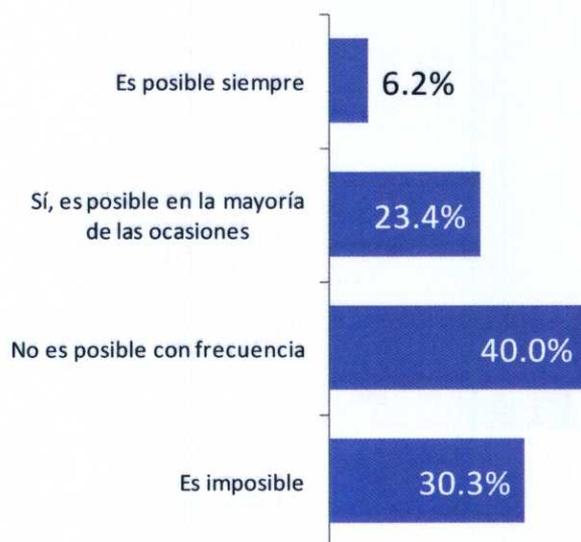


Jefe vigilante

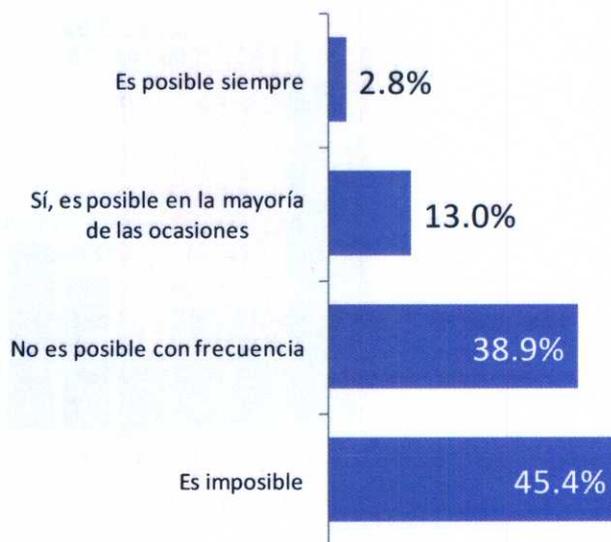


→ Posibilidad de comunicación por Sección

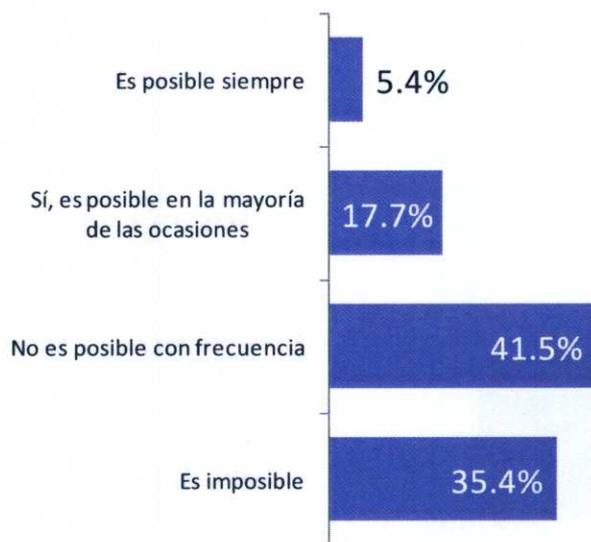
Centro



Sur

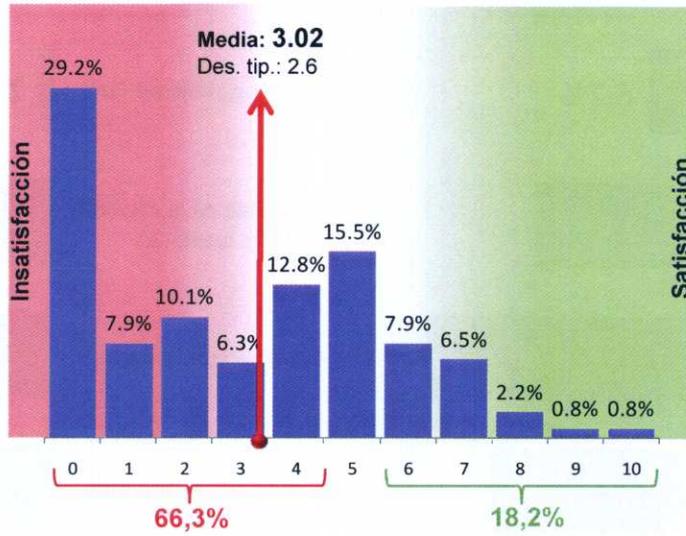


Norte

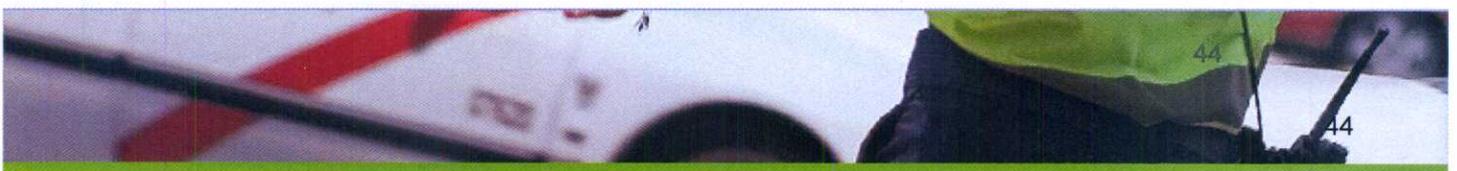
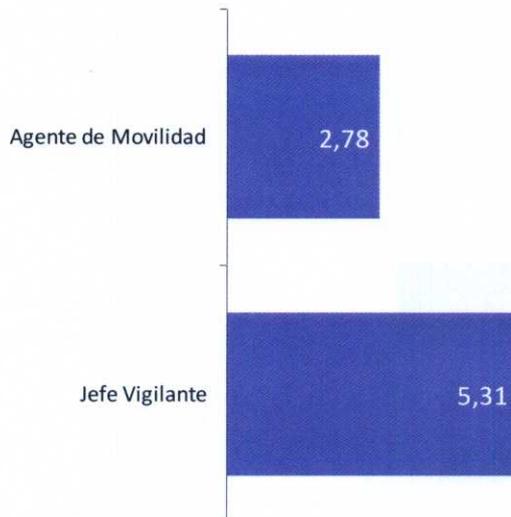


→ En que medida se valora la opinión

Base: 367



→ En que medida se valora la opinión por Grupo de trabajo



→ Ámbitos con mayores dificultades en la comunicación

Base: 1010

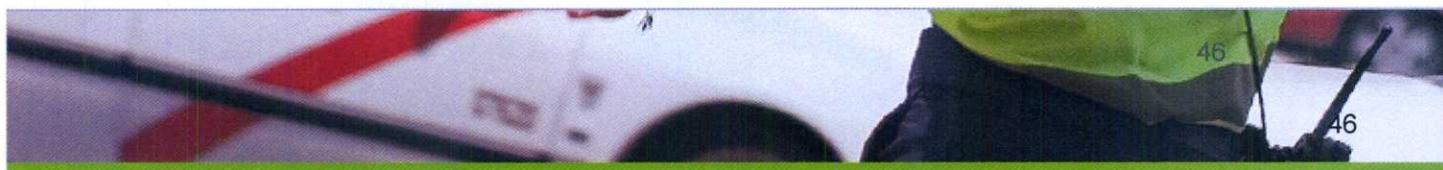
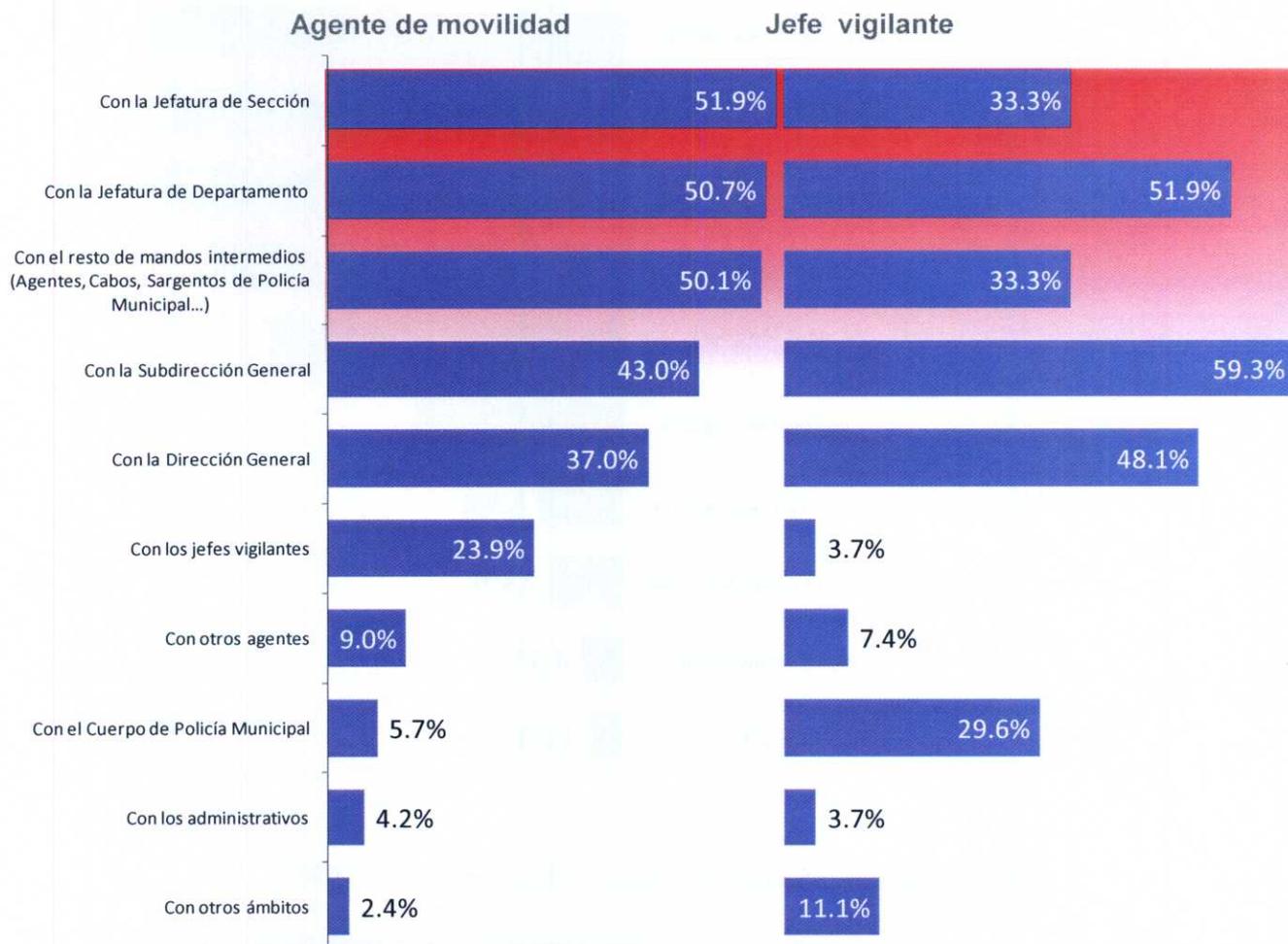


→ Ámbitos con mayores dificultades en las relaciones laborales

Base: 1014

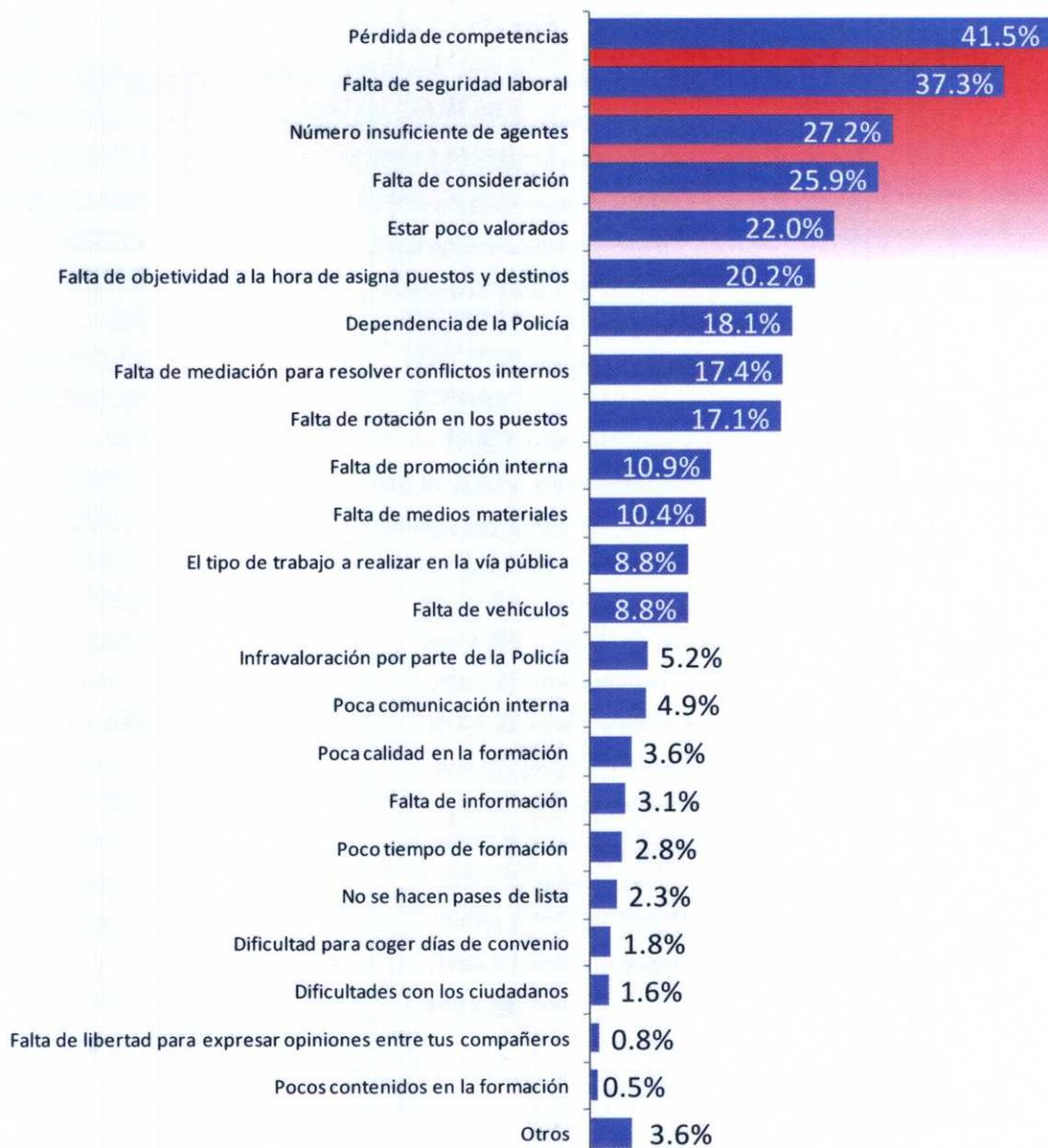


→ Ámbitos con mayores dificultades en las relaciones laborales por Grupo de trabajo



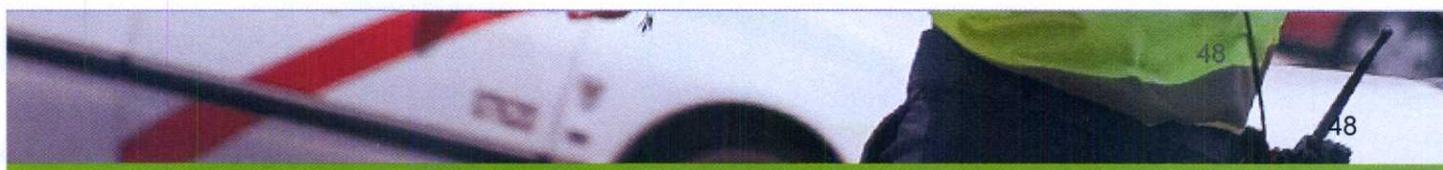
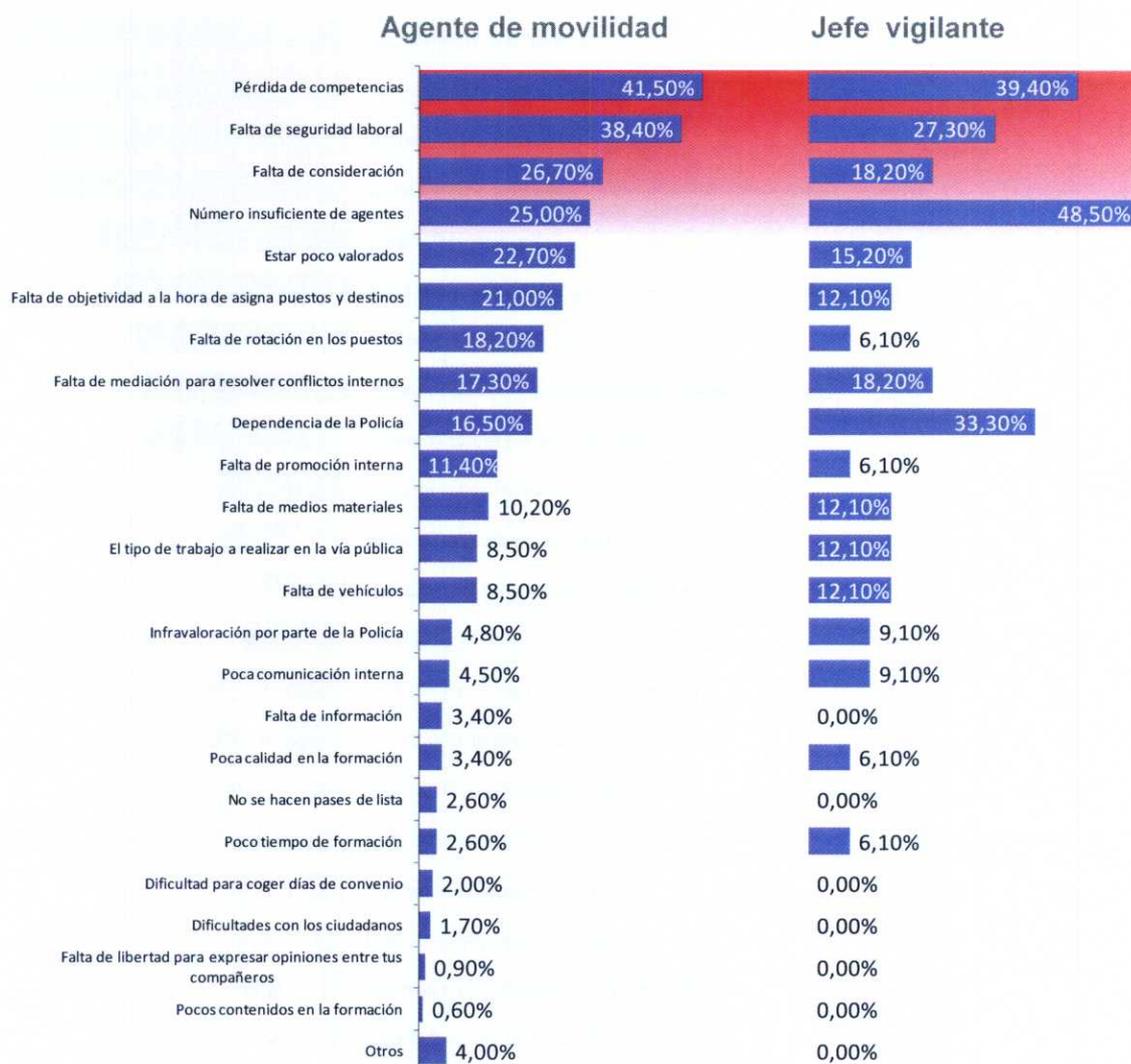
→ Las mayores dificultades

Base: 1142

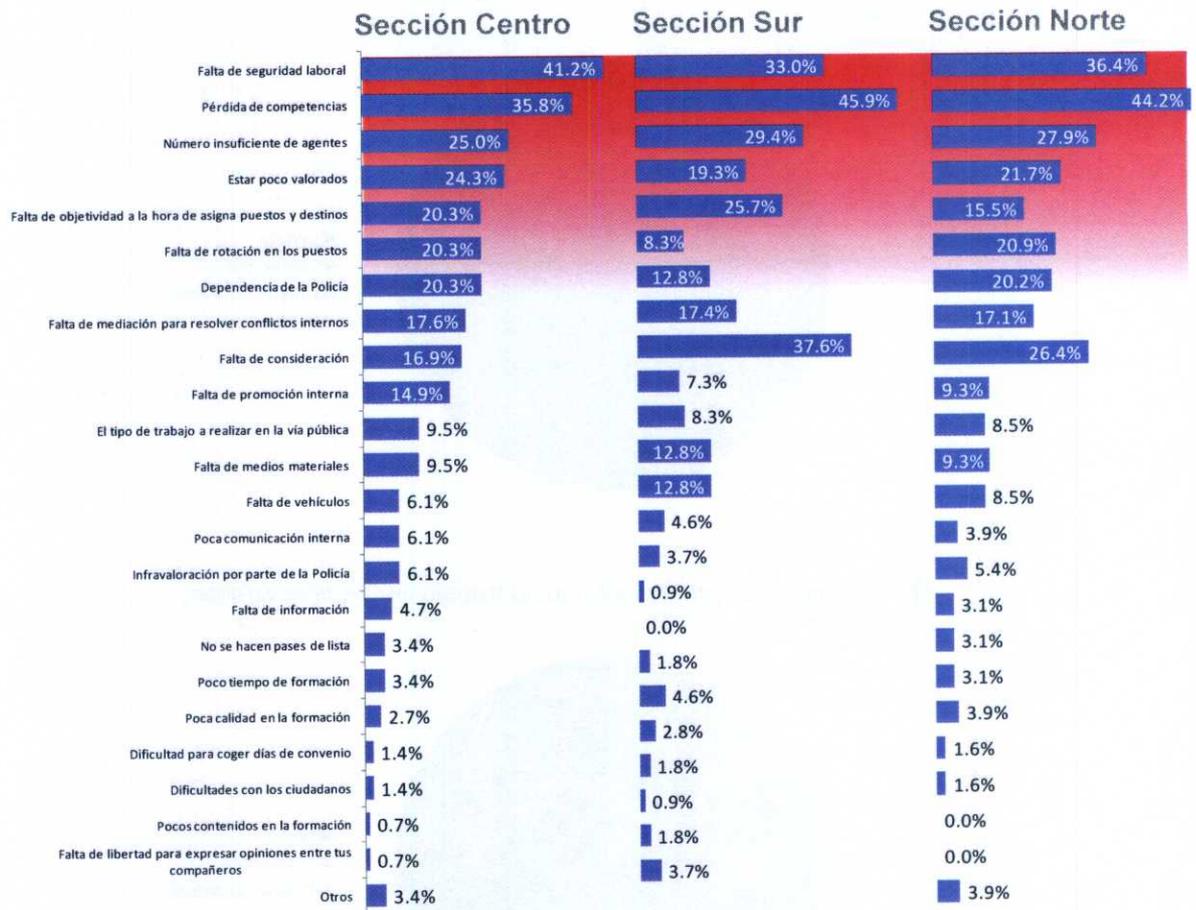




→ Las mayores dificultades por Grupo de trabajo



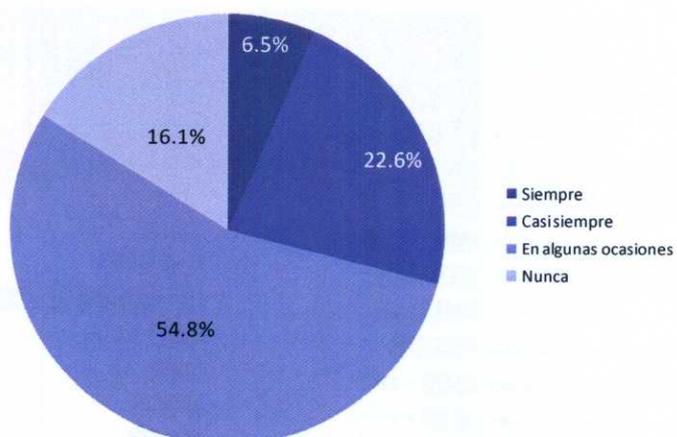
→ Las mayores dificultades por Sección





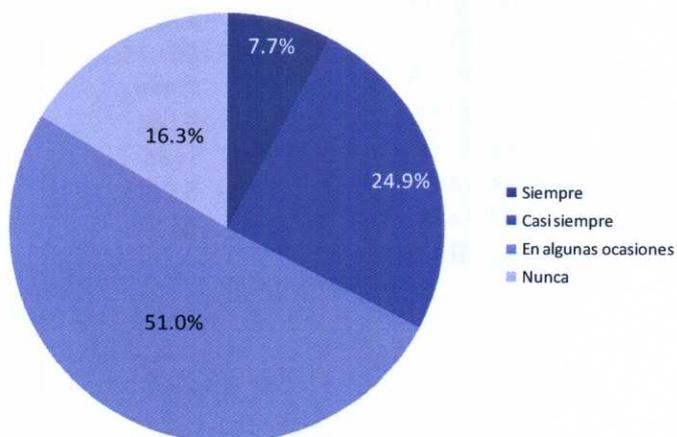
→ Jefes Vigilantes-Reconocimiento de su trabajo (por los superiores)

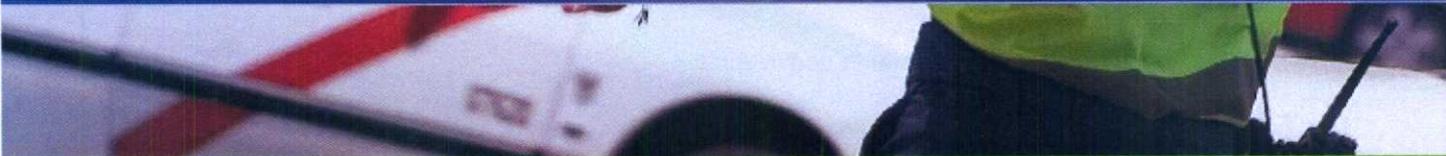
Base: 31



→ Agentes-Reconocimiento de su trabajo (por los Jefes Vigilantes)

Base: 337

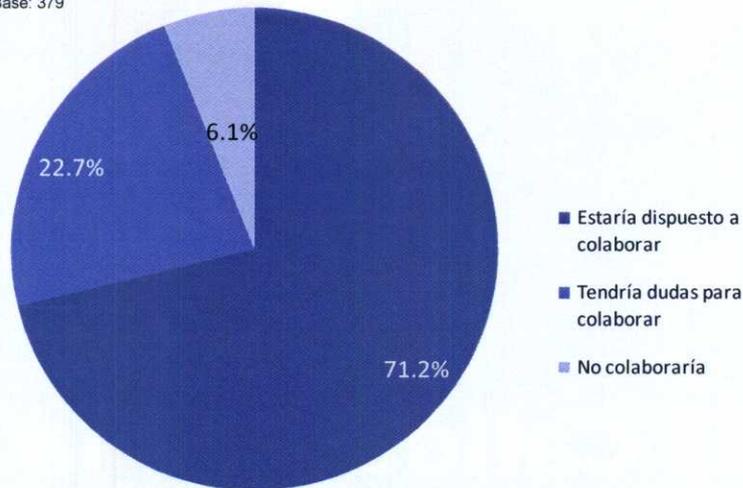




f) Calidad de la convivencia

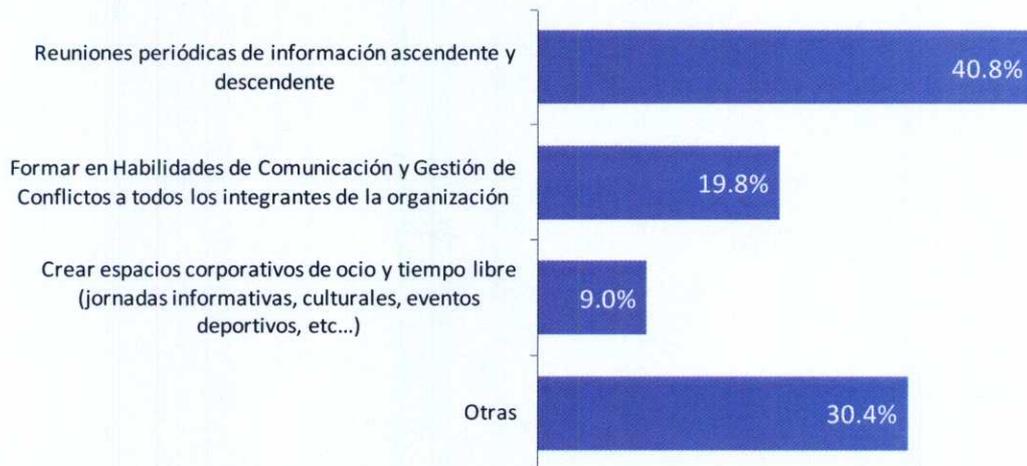
→ Colaboración para mejorar la convivencia

Base: 379



→ Actuaciones propuestas que pueden mejorar la convivencia

Base: 368





Calidad de la convivencia

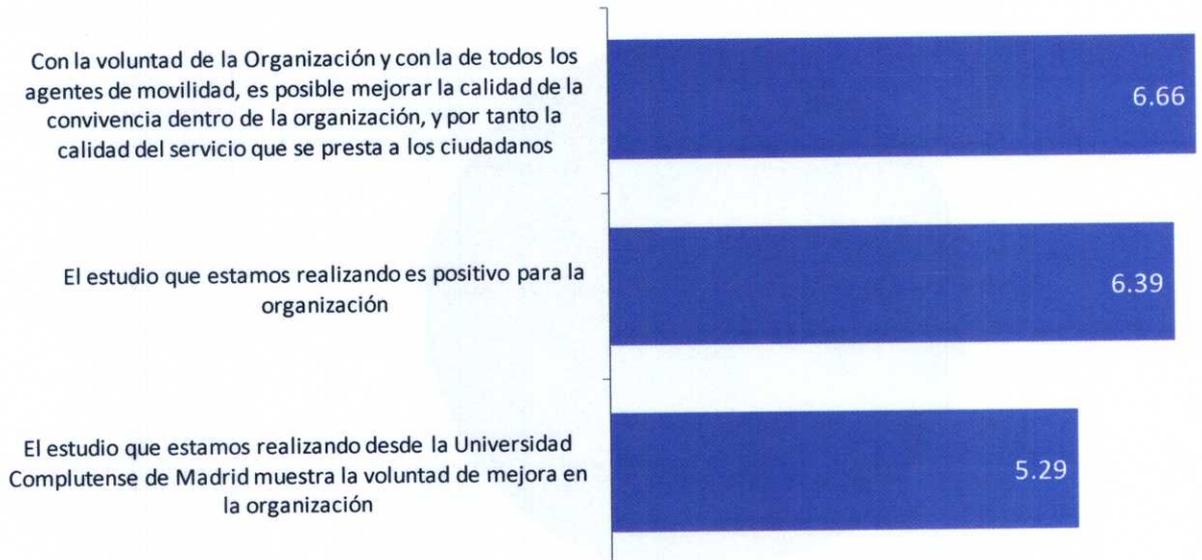
→ Otras actuaciones que pueden mejorar la convivencia (respuesta abierta)

Base: 99

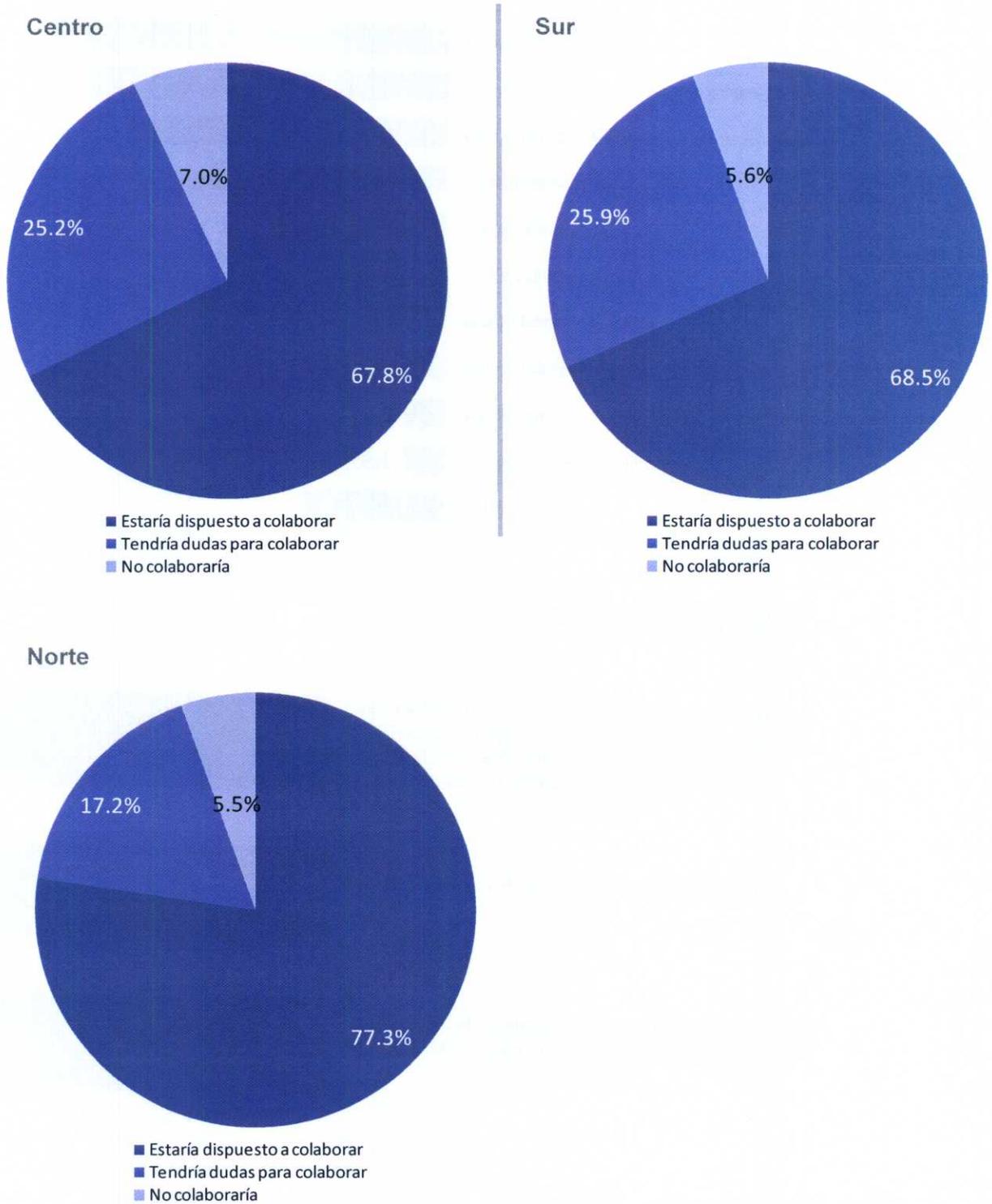


→ Valoración del estudio

Base: 355



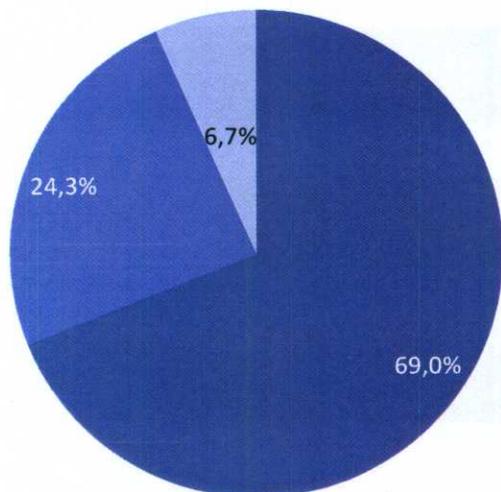
→ Colaboración para mejorar la convivencia por Sección



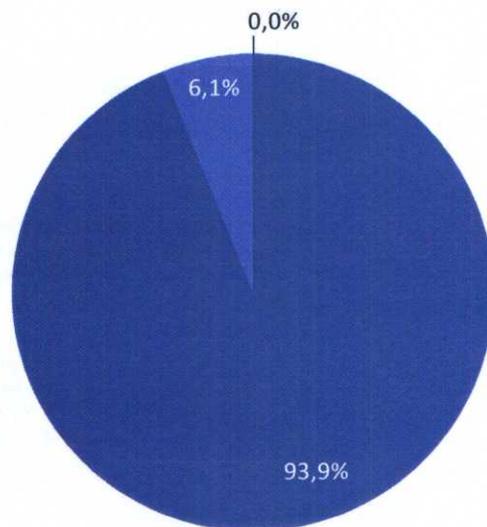


→ Colaboración para mejorar la convivencia por Grupo de trabajo

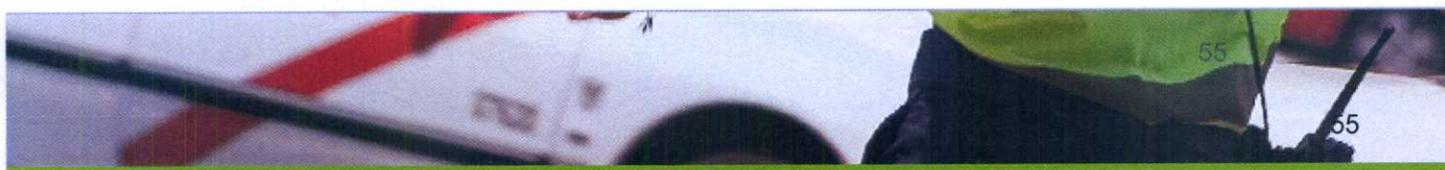
Agente de movilidad



Jefe vigilante



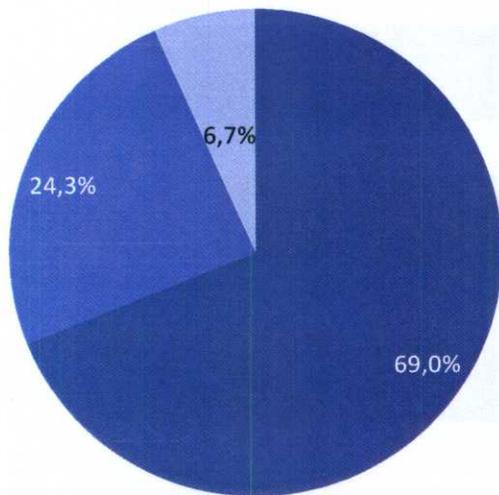
- Estaría dispuesto a colaborar
- Tendría dudas para colaborar
- No colaboraría





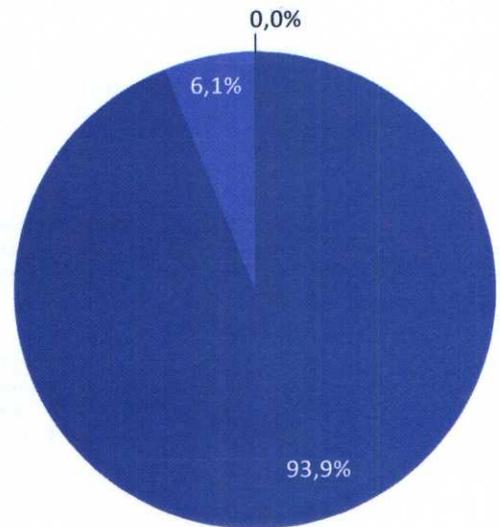
→ Colaboración para mejorar la convivencia por Grupo de trabajo

Agente de movilidad



- Estaría dispuesto a colaborar
- Tendría dudas para colaborar
- No colaboraría

Jefe vigilante

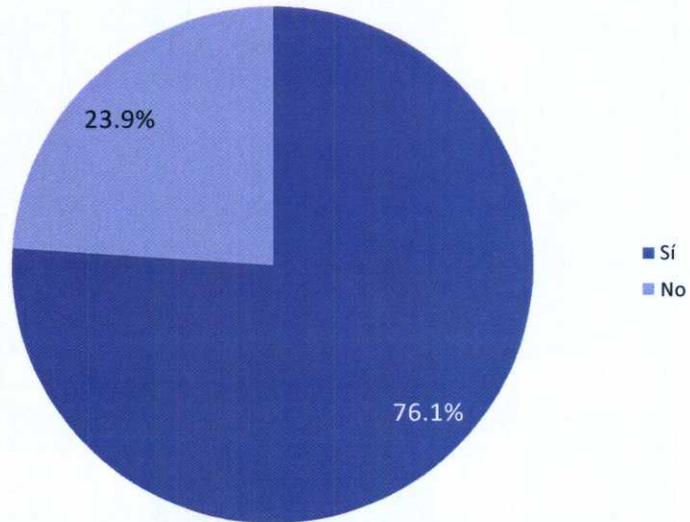




g) Identidad y pertenencia a la organización

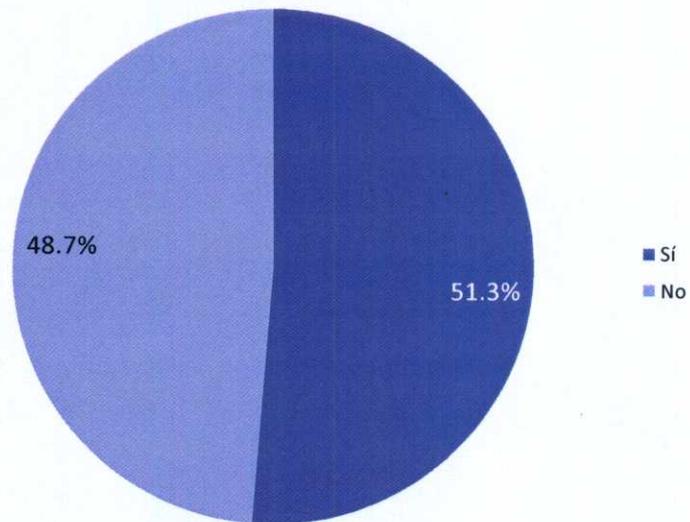
→ Orgulloso de pertenecer al Ayuntamiento de Madrid

Base: 381



→ Orgulloso de pertenecer al Cuerpo de Agentes de Movilidad

Base: 374

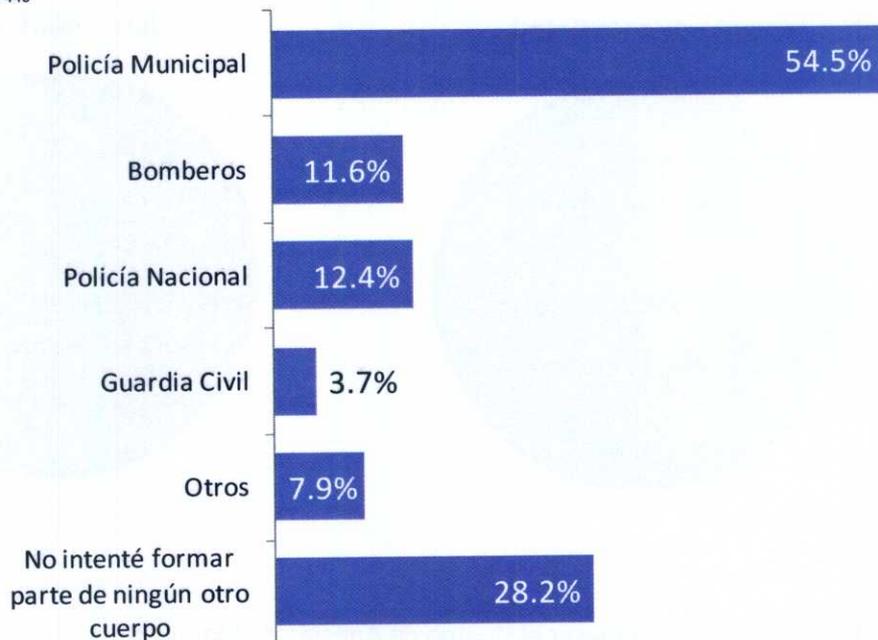




→ Vocación de los Agentes de Movilidad

¿Antes de formar parte del Cuerpo de Agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid, intentaste formar parte de otros Cuerpos de la Administración Pública?

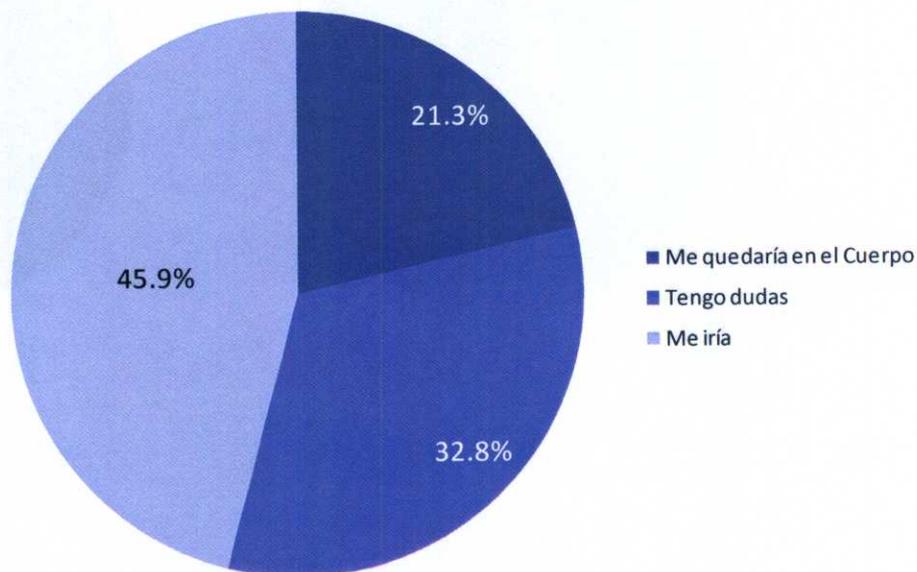
Base: 449



→ Fidelidad

Si pudieras dejar el Cuerpo de Agentes de Movilidad por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones (horario, puesto en vía pública, etc....) ¿Qué harías?

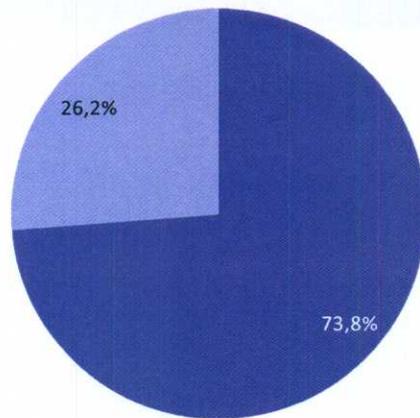
Base: 449



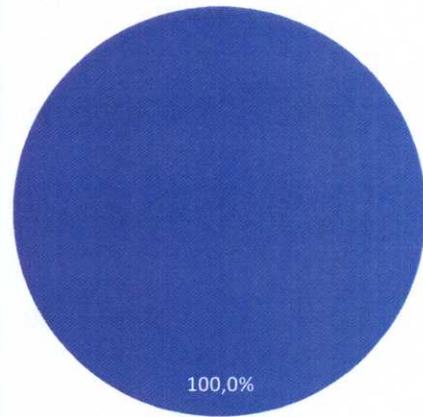
Identidad y pertenencia

→ Orgulloso de pertenecer al Ayuntamiento de Madrid por Grupo de trabajo

Agente de movilidad

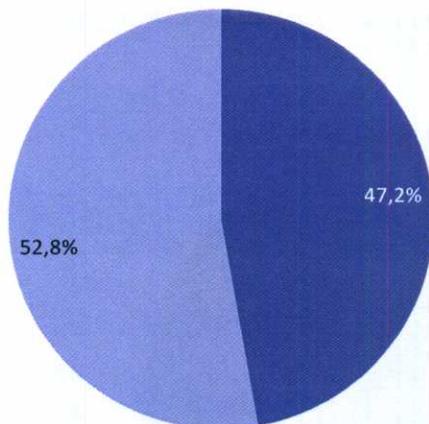


Jefe vigilante

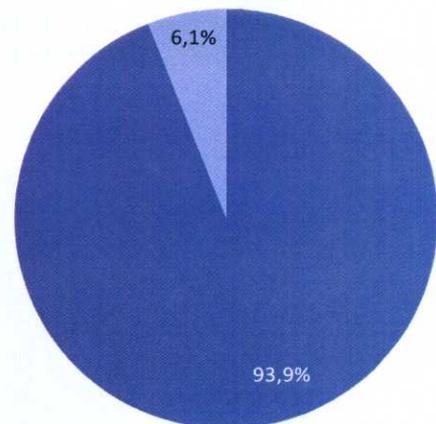


→ Orgulloso de pertenecer al Cuerpo de Agentes de Movilidad

Agente de movilidad



Jefe vigilante





iMADRID!



h) Formación

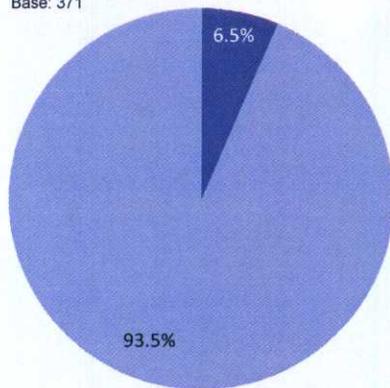


mediación

Instituto Complutense de Mediación y Resolución de Conflictos

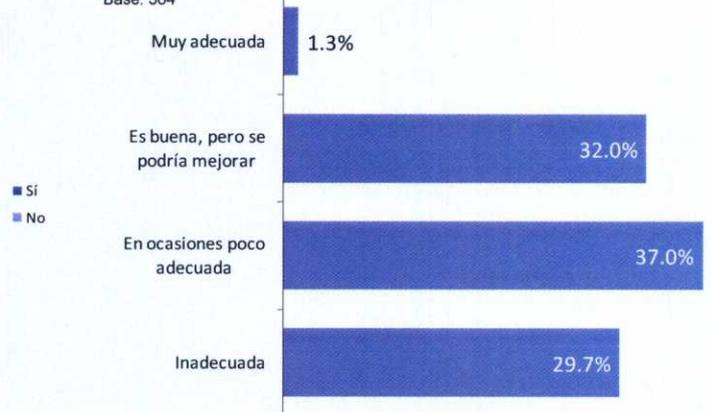
→ Agentes del claustro del CIFSE

Base: 371



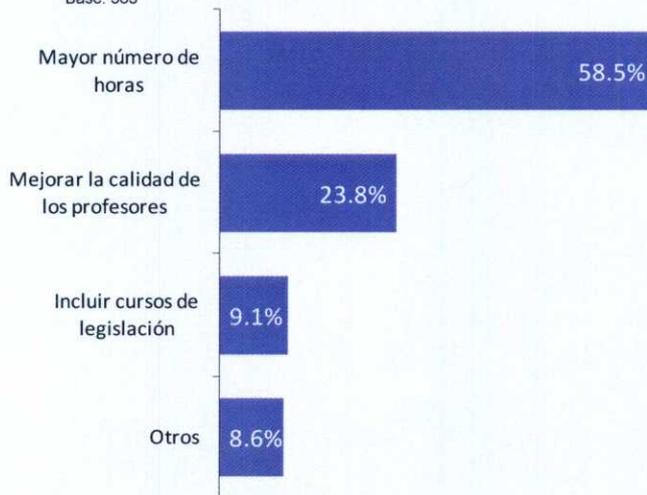
→ Valoración de la formación recibida

Base: 384



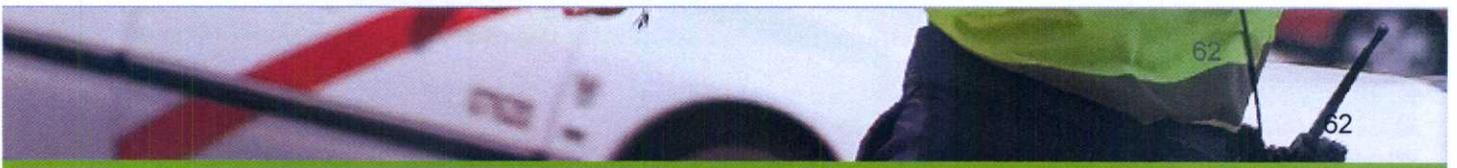
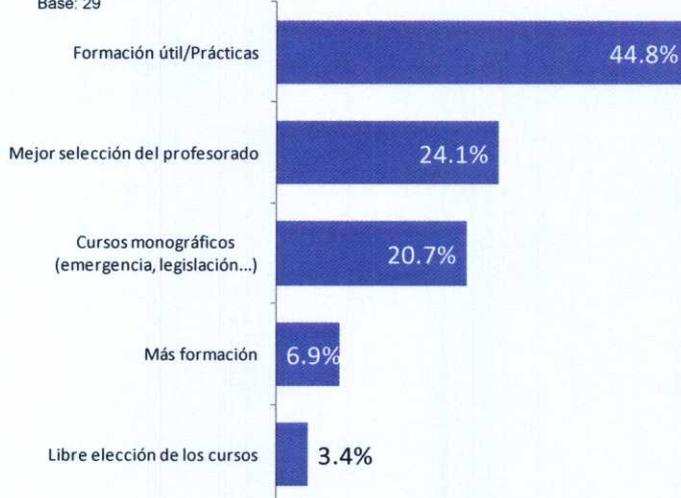
→ Mejoras en la formación (sugeridas)

Base: 383



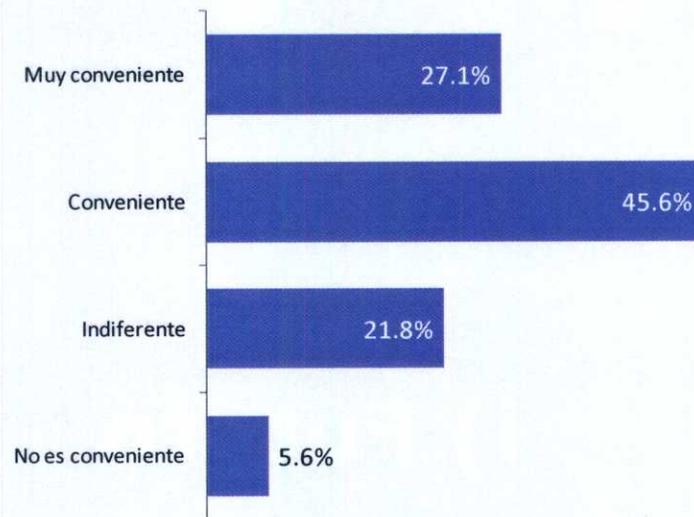
→ Otras mejoras (Respuesta abierta)

Base: 29



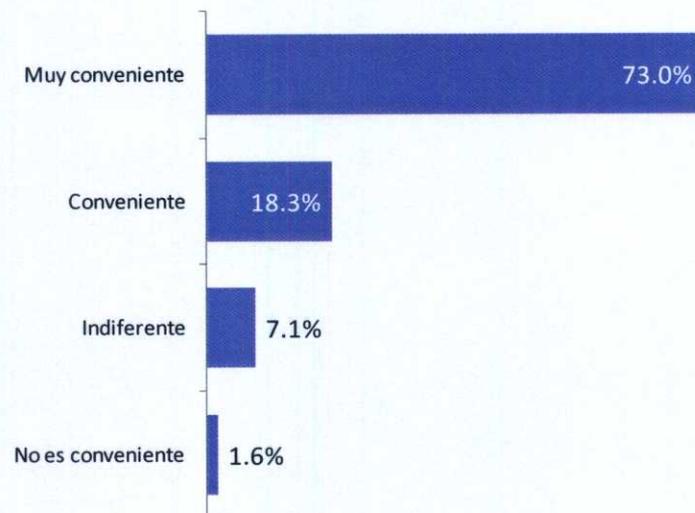
→ Formación en habilidades y técnicas de gestión de conflictos (Agentes)

Base: 371



→ Formación en habilidades y técnicas de gestión de conflictos (Superiores)

Base: 384

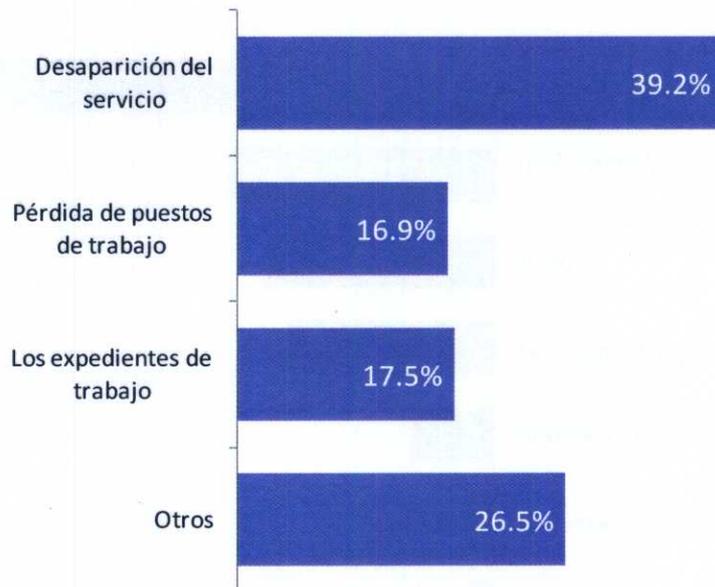




i) Futuro

→ Preocupación profesional futura (sugerido)

Base: 381



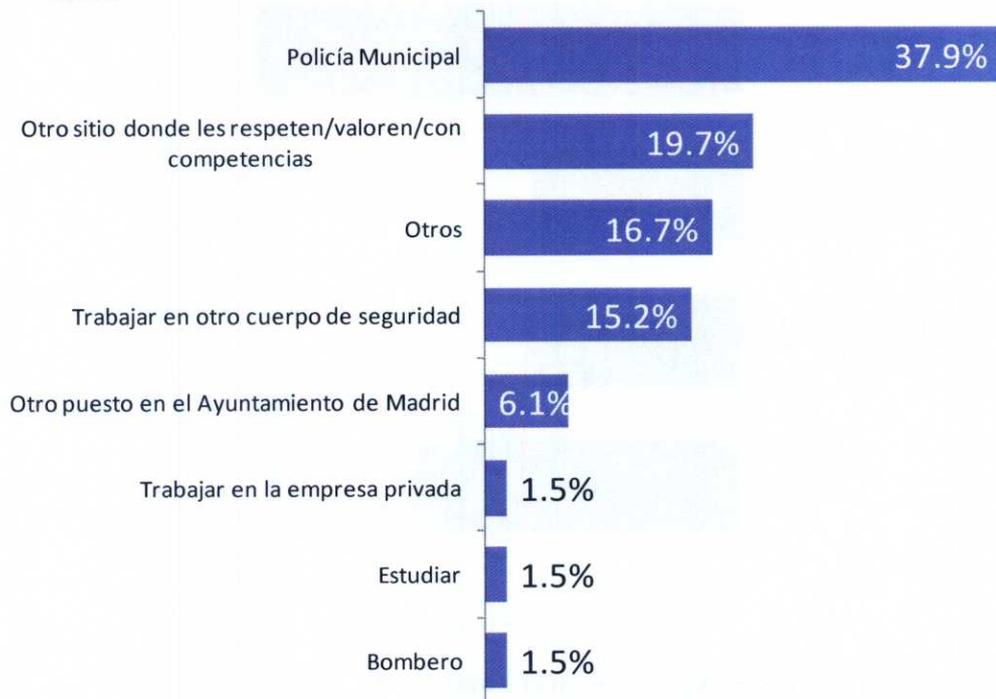
→ Otras preocupaciones profesionales en el futuro (Respuesta abierta)

Base: 68



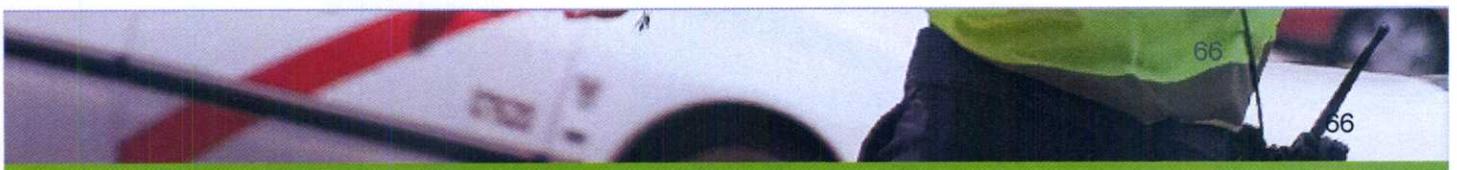
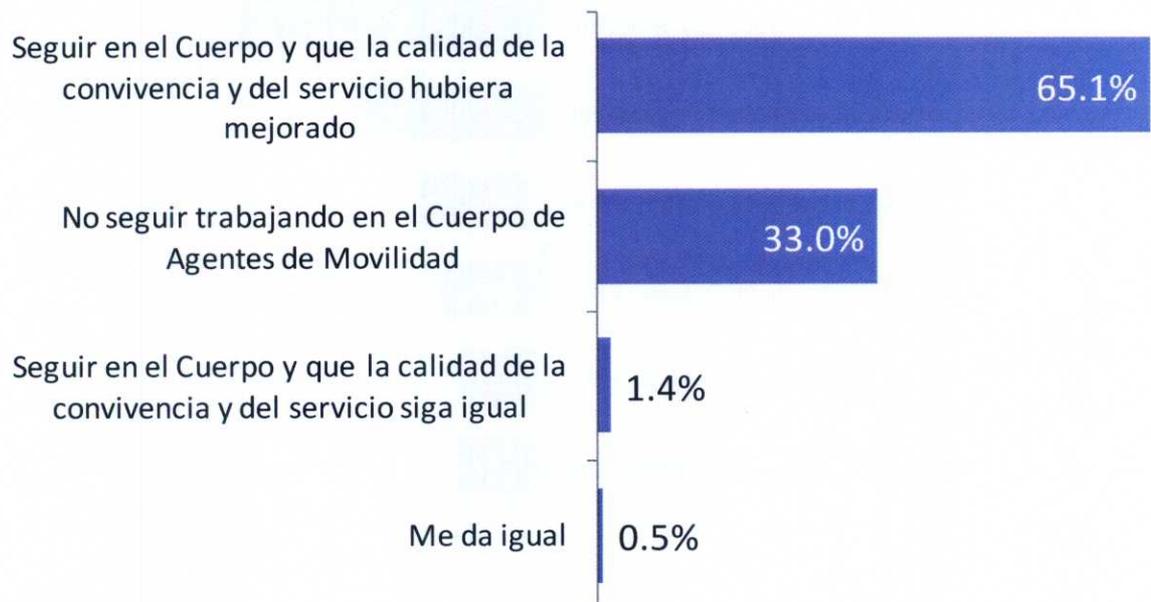
→ Expectativas de los que no desean seguir en el Cuerpo de Movilidad (Respuesta abierta)

Base: 66



→ Deseo sobre la situación actual

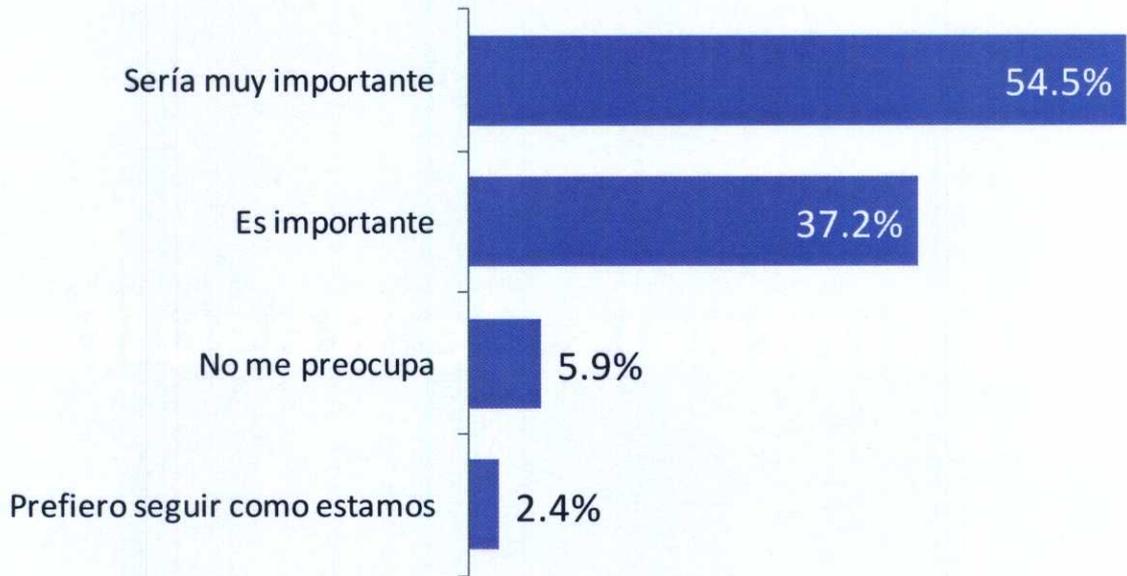
Base: 370

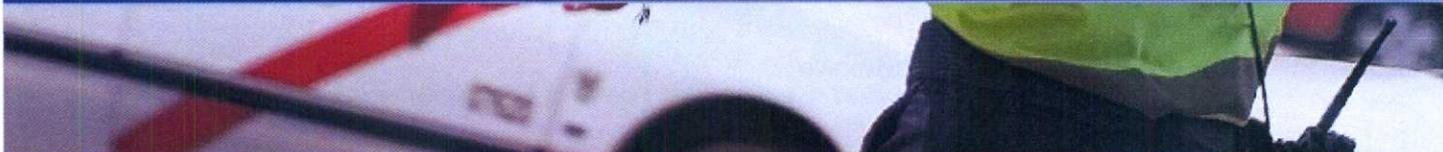


→ **Intención de mejorar la convivencia**

Para ti, ¿sería importante mejorar la calidad de la convivencia, y por tanto, la calidad del servicio que prestáis a los ciudadanos del Ayuntamiento de Madrid?

Base: 371





j) Síntesis de Resultados

FUNCIONES

Tan sólo el 12,2% de los agentes, antes de entrar en el Cuerpo de Movilidad, conocía perfectamente las características propias del trabajo a realizar. El 58,1% conocía tan solo algunas de ellas o las desconocía. Este desconocimiento implica sin duda dificultades en el desarrollo de la tarea, máxime cuando se trata, como es en este caso, de desempeñarla en la vía pública.

Los agentes indican como principales funciones del Cuerpo, la regulación del tráfico, informar y atender al ciudadano, y en tercer lugar denunciar las infracciones.

En cuanto al conocimiento de las normas aplicables al Cuerpo de Agentes de Movilidad, el 85,1% piensa que las conoce perfectamente o la mayoría de ellas. Tan sólo el 3,2% las desconoce.

SERVICIO AL CIUDADANO

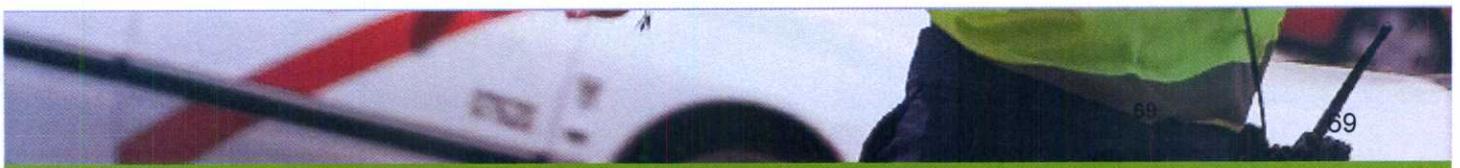
Para el 71,8% de los agentes, el servicio que se presta a los ciudadanos es valorado como imprescindible, muy importante o importante. Tan sólo el 29,2% de los encuestados piensa que no es importante.

La media en satisfacción personal con la calidad del servicio que se presta a los ciudadanos, se encuentra en 3,70 (en una escala de 0 a 10). El 18,6% la valora con la puntuación 0. El 41,8% la valora por encima de 5.

La valoración media de mandos intermedios y dirección en cuanto al servicio ofrecido a los ciudadanos, se encuentra en 5,3.

Esta valoración, según indican los entrevistados, no significa que den tan solo un aprobado al servicio realizado, sino que tiene que ver con el recorrido que falta por hacer.

A la pregunta si como agentes/jefes vigilantes, pueden colaborar para mejorar la calidad del servicio, el 14,5% piensa que no puede hacer nada para mejorarlo. El 63,4% piensa que indudablemente o en muchas ocasiones es parte activa del servicio. Es importante resaltar que el 74% de los agentes que valoran que el servicio que se presta a los ciudadanos no es importante, coinciden en señalar que no pueden hacer nada para mejorarlo.



El 100% de los jefes vigilantes se siente parte activa en la mejora de la calidad del servicio prestado a los ciudadanos.

Para el 83,7% de los encuestados que piensan que son parte activa del Servicio que se presta a los ciudadanos, aparecen claramente como principales áreas de mejora, el aumento de competencias, la mejora de los medios, fomento de la motivación y valoración y desarrollo de una mayor especialización.

En cuanto al motivo principal del descenso del nivel de denuncias por infracciones a los ciudadanos, el 80,9% de los encuestados, piensa que es debido al descontento de los agentes y como forma de hacer fuerza ante la organización.

ORGANIZACIÓN LABORAL

El 41,6% de los informantes piensa que los medios materiales no son adecuados. Como principales causas de ello aparecen la falta de vehículos y su mantenimiento, ropa inadecuada y necesidad de mejora de equipación de seguridad.

La opinión de los mandos intermedios y la Dirección en cuanto a los medios materiales ofrecidos a los agentes para el desempeño de su tarea, es que en todos los casos son adecuados o muy adecuados, aunque en ocasiones se podrían mejorar.

Por otra parte, en cuanto a diferencias de género, el 62,5% de mujeres piensa que existe igualdad a la hora de la asignación de destinos, y el 65% piensa igualmente, que existe igualdad en la asignación de tareas.

Los hombres bajan un poco estos porcentajes, considerando el 43,7% que existe igualdad en la asignación de destinos, y el 47,6% en asignación de tareas.

En cuanto a la valoración del reparto de tareas y destinos, el 50,1% piensa que es inadecuada. Como principales propuestas de mejora aparece mayor frecuencia en la rotación de los puestos y utilización de criterios de igualdad en el reparto de dichas tareas y destinos.

Para los entrevistados se trata de optimización de los recursos existentes, es decir, de fijar criterios de eficacia. El mejor desempeño de la tarea, marca la diferencia a la hora de la asignación de los destinos y tareas.



En la descripción de la relación laboral con los mandos intermedios, el 18,1% piensa que es insatisfactoria. El 58,4% piensa que es satisfactoria o satisfactoria pero en ocasiones con dificultades. Como principales motivos de ello aparecen causas imputables a falta de cualidades personales en lo que a liderazgo se refiere. En cuanto a la diferenciación por grupo de trabajo, tan sólo el 3% de los jefes vigilantes perciben su relación con los mandos intermedios como insatisfactoria.

En la valoración de la calidad de la relación con los compañeros, el 55,7% piensa que es satisfactoria. En la descripción de dicha relación aparece en primer lugar que no existen problemas relacionales, seguido inmediatamente de dificultades por presión, roces y creación de problemas.

Las normas aplicables al Cuerpo de Agentes de Movilidad tan sólo son desconocidas para el 3,2%. El 85,1% las conoce perfectamente o en su mayoría. Existen diferencias en la valoración sobre el cumplimiento de ellas, ya se refiera al cumplimiento personal o del resto de los agentes. Así, el 91,2% de los encuestados opinan que las cumple siempre o siempre que es posible, variando este porcentaje al 69% cuando se refieren al cumplimiento del resto de sus compañeros.

El 8,8% de los agentes opina que no cumple o incumple con frecuencia las normas de la organización, frente a un 30% que piensa que el resto de agentes no cumple o incumple con frecuencia dichas normas.

Como motivos del incumplimiento aparece para el resto de los agentes como causa principal la desmotivación y el nivel de conflicto, y para el cumplimiento propia, la responsabilidad cae en contradicciones de la norma y falta de flexibilidad de los mandos.

En cuanto a la disposición de los días libres de convenio, la percepción de los agentes encuestados de no poder disfrutarlos, se fija en torno al 60%, dato que no se corresponde con la información obtenida a través de las entrevistas en profundidad realizadas.

Los agentes perciben como causa principal de las dificultades para disfrutar los días de convenio, el criterio de los mandos responsables.

El absentismo aparece como un problema fundamental para la Dirección y los mandos intermedios. Para ellos, es causa fundamental de las dificultades existentes para poder disfrutar todos los días de convenio, y para el buen funcionamiento del Servicio. Piensan que si no existiera el elevado nivel de absentismo, con el número de agentes en la organización, podrían ofrecer un mejor servicio al ciudadano.



Conclusiones

El 67,1% de los encuestados, piensan igualmente que el nivel de absentismo es alto, y como causa de ello, aparece en primer lugar como forma de protesta de los agentes.

Tan sólo el 19,2% opina que es imputable a bajas médicas.

En cuanto a los expedientes disciplinarios, el 38,7% de los encuestados reconoce tener expediente disciplinario abierto. De este porcentaje, el 58,9% tiene un expediente, un 20,5% dos expedientes, y un 20,5% mas de dos de ellos.

La mayor concentración de expedientes se encuentran en Centro Mañana y Sur Tarde.

OPORTUNIDADES DE PROGRESO

El 49% de los encuestados participó en la provisión de plazas de jefe vigilante, y tan sólo un 25,8% no piensa participar en el concurso a las plazas de Supervisor.

Tan sólo el 28,2% de los agentes piensa que el sistema de promoción es apropiado, o que aunque tiene su base en la legislación vigente se podría mejorar.

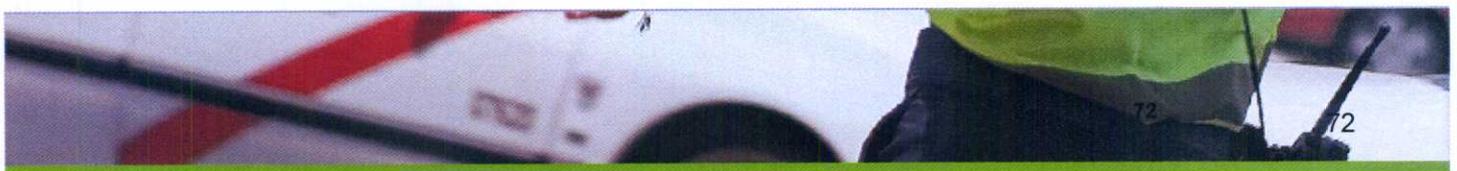
La mayoría de los mandos intermedios, verbalizan en las entrevistas en profundidad, que los puestos que ellos ocupan actualmente, en la medida que el cuerpo crezca y la legislación lo permita, deberán ser ocupados por los agentes de movilidad.

COMUNICACIÓN Y CLIMA LABORAL

El 36,3% de los encuestados piensan que no es posible comunicar sus opiniones en la organización. Los tres ámbitos en los que aparecen mayores dificultades y en este orden son Jefatura de Departamento, Jefatura de Sección y con mandos intermedios.

La media sobre valoración de la opinión de los agentes en la organización se encuentra en 3,02.

Las mayores dificultades en las relaciones laborales aparecen en este orden con Jefatura de Sección, Subdirección General y mandos intermedios.



Los agentes consideran que las mayores dificultades existentes en la organización se refieren a pérdidas de competencias, falta de seguridad laboral y número insuficiente de agentes.

En cuanto al reconocimiento del trabajo, el 54,8% de los agentes percibe que nunca se le reconoce el trabajo bien hecho. Para los jefes vigilantes este porcentaje disminuye al 51%.

CALIDAD DE LA CONVIVENCIA

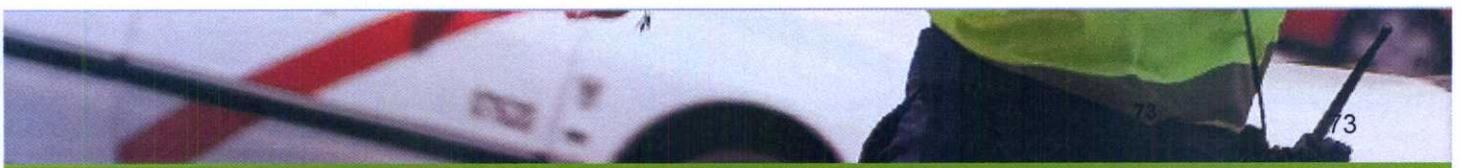
La rotundidad de la respuesta es evidente, tan sólo el 6,1% de los encuestados no estaría dispuesto a colaborar para mejorar la convivencia. La sección Norte aparece a la cabeza de la disposición favorable a la colaboración.

En los mandos intermedios y la Dirección de la organización, la respuesta favorable a la colaboración alcanza al 100% de los entrevistados.

Como principal actuación deseada por los agentes para mejorar la calidad de la convivencia, aparecen reuniones periódicas de información ascendente y descendente, lo que muestra claramente la necesidad de potenciar los canales de comunicación interna en la organización.

En cuanto a la valoración del estudio, las medias que aparecen superan claramente cualquier otra media del presente estudio. Así aparecen las siguientes valoraciones:

- 6,66, media que refleja la opinión de los agentes sobre la posibilidad de mejorar la calidad de la convivencia y por tanto del servicio que se presta a los ciudadanos con la voluntad de la Organización y con la de todos los agentes.
- 6,39, valoración del estudio como positivo para la Organización
- 5,29, valoración del estudio como voluntad de mejora por parte de la Organización



IDENTIDAD Y PERTENENCIA A LA ORGANIZACIÓN

El 76,1% de los agentes se sienten orgullosos de pertenecer al Ayuntamiento de Madrid, pero tan sólo el 51,3% se sienten orgullosos de pertenecer al Cuerpo de Agentes de Movilidad.

El 71,8% de los agentes intentaron entrar en otros Cuerpos antes de pertenecer al Cuerpo de Movilidad. El 54,5% intentaron formar parte de Policía Municipal.

En cuanto a la fidelidad al Cuerpo, el 45,9% de los encuestados se iría a igualdad de condiciones a otra organización. Este dato si se contrasta con el deseo de futuro de los agentes, muestra importantes diferencias, ya que el prácticamente 69% de los encuestados, les gustaría seguir en el Cuerpo.

FORMACIÓN

EL 29,7% de los encuestados piensan que la formación para los Agentes de Movilidad no es adecuada.

Como principales mejoras aparecen el aumento de horas de formación, la formación práctica, y la mejora del profesorado.

La formación en Habilidades y Técnicas de Comunicación y Gestión de Conflictos aparece como conveniente y muy conveniente para los agentes con un 72,7%, y con porcentajes superiores para los mandos intermedios, 91,3%.

FUTURO PROFESIONAL

La mayor preocupación de los agentes es la Desaparición del Servicio, seguida del estancamiento profesional.

Al 67% de los encuestados les gustaría seguir formando parte del Cuerpo de Agentes de Movilidad y del 33% que les gustaría irse, su mayor expectativa sería formar parte de Policía Municipal.

La rotundidad de la respuesta nuevamente es manifiesta, cuando los agentes opinan sobre la importancia de mejorar la convivencia en la organización y por tanto la calidad del servicio que se presta a los ciudadanos. Para el 91,7% de los agentes sería muy importante o importante poder mejorarla.





5. Diagnóstico



El diagnóstico que a continuación se presenta ha sido posible formularlo a partir del estudio realizado en la Organización. El análisis de la información recogida a través de los Focus Group, cuestionarios, entrevistas en profundidad, revisión de documentación constitutiva y de desarrollo del Cuerpo, junto con la observación y los encuentros no formales con distintos miembros de la Organización, nos ha proporcionado las herramientas necesarias para obtener un conocimiento real y concreto de la Organización a partir del cual, poder entender la realidad existente en el Cuerpo de Agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid.

El diagnóstico será el punto de partida necesario para diseñar las actuaciones que permitan satisfacer o solucionar las necesidades o dificultades existentes en la organización.

Los principales necesidades identificadas son las siguientes:

FALTA DE INTEGRACIÓN Y SENTIMIENTO DE PERTENENCIA AL CUERPO DE LOS AGENTES DE MOVILIDAD

“Todo lo que tiene que ver con el servicio tiene que ver con actitudes personales de los agentes...”

“Hay que trabajar para que recuperaran la ilusión, tenemos que conseguirlo...”

- El 76,1% de los agentes está orgulloso de pertenecer al Ayuntamiento de Madrid, y sin embargo estas cifras bajan en torno al 52% cuando se refieren al orgullo de pertenecer al Cuerpo de Agentes de Movilidad.
- En cuanto a la fidelidad a la organización el 45,9% se iría del Cuerpo a igual de condiciones, pero sin embargo es importante unir a este dato, que como deseo de futuro, prácticamente al 70% de los agentes les gustaría seguir en el Cuerpo.
- Todos los entrevistados, a excepción de uno, opinan que los agentes no integrados en la organización, debían de estar en torno al 30%, dato relevante si se une al 70% de los encuestados que desean permanecer en el Cuerpo.
- Igualmente, todos ellos opinaban que muchos de los agentes se habían dejado arrastrar por el grupo más extremo, pero que eran totalmente “recuperables”. En encuentros no formales con los agentes, algunos de ellos han verbalizado que muchos de los agentes se han colocado “al lado del grupo más radical, pero que la mayoría sólo tiene ganas de mejorar la situación existente en la organización”.



DESCONOCIMIENTO DE LOS AGENTES DEL CONCEPTO DE SERVICIO PÚBLICO.

"Yo incidiría mas en implicarlos mas en su tarea, en lo que es un servicio público. Buscar que tengan mayor grado de implicación y de valoración propia de su puesto de trabajo"

- Absolutamente todos los entrevistados coinciden en señalar la necesidad de "impregnar de Servicio Público a los agentes". Gran parte de los agentes desconocen el concepto de Servicio Público, compromiso, responsabilidad, importancia del servicio, etc.....
- Esta opinión queda apoyada por los informantes, ya que 29,2% de los agentes consideran que el servicio que prestan a los ciudadanos no es importante.
- Es importante resaltar que el 74% de los agentes que valoran que el servicio que se presta a los ciudadanos no es importante, coinciden en señalar que no pueden hacer nada para mejorarlo, actitud claramente carente de implicación en el Servicio.

ALTO NIVEL DE ABSENTISMO

- El 84 % de los entrevistados piensan que el nivel de absentismo es alto, muy alto o insostenible.
- El 67,1% de los agentes también consideran que es alto, y como motivos del elevado absentismo, aparece en primer lugar, y como causa fundamental, "forma de protesta", seguido de otros motivos no imputables a bajas médicas. Tan sólo el 19,2% piensa que es debido a bajas médicas.

FALTA DE VOCACIÓN EN LOS AGENTES

Gran parte de los agentes de movilidad entran en el Cuerpo con expectativas de formar parte de Policía Municipal. El 55% de agentes de movilidad encuestados, entran en el Cuerpo tras intentar previamente formar parte de Policía Municipal. Muchos de ellos, incluso todavía piensan que tienen posibilidades de formar parte de dicho cuerpo utilizando como "trampolín" el ser agente de movilidad.



El 72% entra “rebotado” de otros Cuerpos donde las características laborales, económicas y sociales del puesto de trabajo, son percibidas como superiores a las que poseen como Agentes de Movilidad. Ello supone un alto grado de frustración en los agentes.

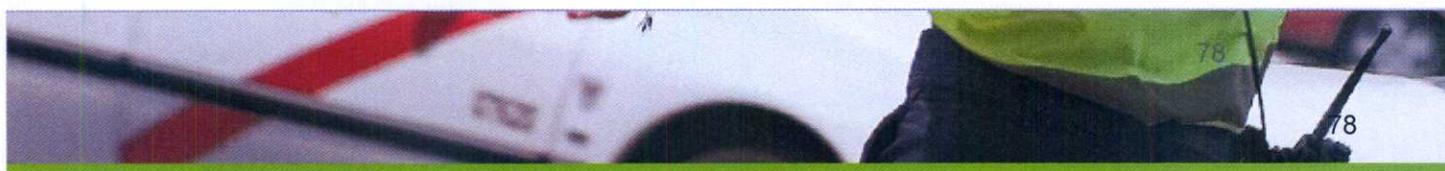
DIFICULTADES DE COMUNICACIÓN ENTRE MANDOS INTERMEDIOS Y AGENTES DE MOVILIDAD

Los mandos intermedios provienen de Policía Municipal con el aprendizaje y expectativas que ello conlleva. Algunos mandos verbalizan y reconocen estar acostumbrados AL GRADO DE OBEDIENCIA de Policía, y encuentran un gran desfase con la realidad existente en el Cuerpo de Movilidad.

Es la principal dificultad en comunicación sentida por los agentes. ya que mas del 50% de las respuestas dadas, nos indican que la comunicación con los mandos intermedios es el ámbito de mayor dificultad en la organización.

DIFERENCIAS ENTRE SECCIONES

Existen claras diferencias en secciones en cuanto a la valoración que los agentes hacen del servicio que se presta a los ciudadanos, el grado de satisfacción con el servicio prestado, la percepción del agente como elemento activo del servicio que prestan al ciudadano, la valoración sobre el reparto de tareas y destinos y sobre comunicación interna, así como el reconocimiento por parte de superiores, integración en la organización y principales dificultades sentidas.



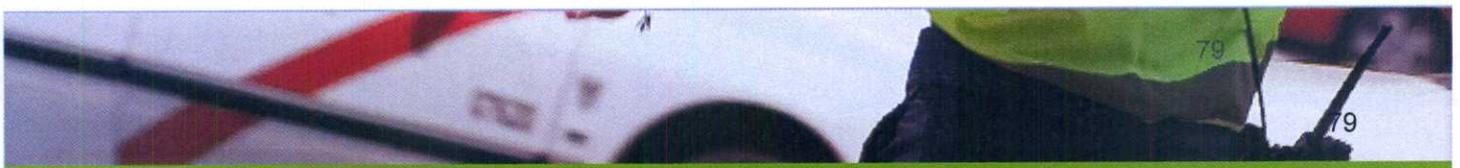
PRINCIPALES NUDOS CONFLICTIVOS

Las principales dificultades sentidas por los agentes, según la recogida de información tanto cualitativa (grupos de discusión), como cuantitativa (cuestionarios) son:

- PERDIDA DE COMPETENCIAS. Aparece como la mayor dificultad sentida para los agentes de movilidad. Según se ha verbalizado en los Grupos de Discusión y en las entrevistas en profundidad, han perdido la competencia de, Inspección de Transporte Público, actualmente en Recurso de Casación,
- NUMERO INSUFICIENTE DE AGENTES.
- FALTA DE SEGURIDAD LABORAL.
- FALTA DE CONSIDERACIÓN .
- FALTA DE ROTACION EN LOS PUESTOS.
- FALTA DE MEDIACION PARA RESOLVER CONFLICTOS INTERNOS.

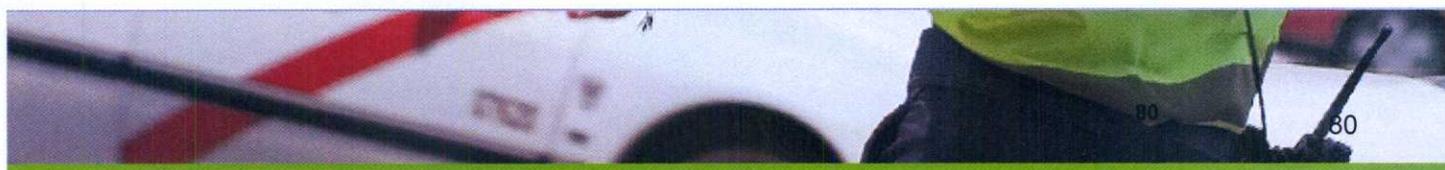
Para los entrevistados en profundidad, las mayores dificultades y en este orden, son:

- FALTA DE IMPLICACION POR PARTE DE LOS AGENTES DE MOVILIDAD CON EL SERVICIO .
- NECESIDAD DE MANTENER COMPETENCIAS EXISTENTES (RECURSO DE CASACION....)
- NUMERO INSUFICIENTE DE AGENTES, debido al alto nivel de absentismo.
- NECESIDAD DE POTENCIAR CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.
- FALTA DE MEDIACION PARA RESOLVER CONFLICTOS INTERNOS.



OBJETIVOS A CONSEGUIR

- CREAR Y POTENCIAR CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.
- POTENCIAR CONFIANZA EN LOS MANDOS.
- FORTALECER AL CUERPO. RESPONSABILIZANDO Y FORMANDO
- FOMENTAR Y DESARROLLAR EL SENTIMIENTO DE IDENTIDAD Y PERTENENCIA AL CUERPO.
- FORMAR EN TECNICAS Y HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS A MANDOS INTERMEDIOS.
- FORMAR EN TECNICAS Y HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS A A AGENTES Y JEFES VIGILANTES.
- DESARROLLAR ACTUACIONES ENCAMINADAS AL RECONOCIMIENTO DEL CUERPO DE MOVILIDAD POR PARTE DEL AYUNTAMIENTO Y LA ORGANIZACIÓN.
- TRANSFORMAR EL VALOR NEGATIVO ASOCIADO A CUALQUIER TAREA PROPIA DE LOS AGENTES DE MOVILIDAD.
 - Denuncias por infracciones
 - Puestos Guías
- EXTRAPOLAR MEJORES PRACTICAS AL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN
- INCORPORAR CRITERIOS DE MOVILIDAD LABORAL ENTRE SECCIONES EN LA ORGANIZACIÓN



ELEMENTOS ESENCIALES DEL PROCESO

CONGRUENCIA. Importancia de que la Dirección y los mandos intermedios crean en la conveniencia e importancia de implementar las propuestas de actuación diseñadas a partir del diagnóstico de la organización. Es necesario que transmitan coherencia al resto de la organización, para así poder contar en el proceso con la implicación del mayor número posible de agentes

COMUNICACIÓN ASERTIVA. Estilo de comunicación en el que el énfasis se encuentra no sólo en ser capaz de transmitir al otro tus ideas o sentimientos, sino en que el otro las reciba de manera adecuada. Sería fundamental potenciar este estilo de comunicación como practica habitual dentro de la institución.

EMPATÍA. Es importante que todos los miembros de la organización sean capaces de percibir las necesidades y dificultades de los diferentes grupos que conforman la estructura de la organización. Una comunicación asertiva, junto con actitudes empáticas mejoran, sin duda, la comunicación en las organizaciones.

DIRECCION DE LA ORGANIZACIÓN, COMO IMPULSORA Y FACILITADORA DEL PROCESO. Fundamental contar con el apoyo de la Dirección en el proceso. El diseño de la estrategias de mejora en la organización, esta encaminado no sólo a implementar nuevas actuaciones dentro de la organización, sino a potenciar las prácticas habituales que ofrecen buenos resultados en la institución.

IDENTIFICACION DE PERSONAS QUE COLABOREN EN EL PROCESO. Es igualmente importante contar con el apoyo de todos los grupos que configuran la estructura de la organización.

FEEDBACK. La utilización de feedback, retroalimentación o conocimiento de los resultados, es una herramienta básica del proceso, que permitirá, si fuera necesario, incorporar o tener en cuenta posibles variables que adquieran relevancia durante el mismo. Este feedback es clave fundamental para efectuar una evaluación real y continua del proceso.



FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN

- ALTO GRADO DE IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN.
- CAPACIDAD YA DEMOSTRADA PARA TRABAJAR EN EQUIPO.
- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MUY PROXIMA A LA BASE DE LA ORGANIZACIÓN.
- ALTO PORCENTAJE DE AGENTES MANIFIESTA SU DESEO DE MEJORAR CALIDAD DE CONVIVENCIA, Y POR TANTO LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE SE PRESTA A LOS CIUDADANOS, PARA EL 90,2% DE LOS AGENTES SERIA IMPORTANTE O MUY IMPORTANTE PODER MEJORARLA
- EL 100% DE MANDOS INTERMEDIOS DISPUESTOS A COLABORAR PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA CONVIVENCIA.
- ALTO PORCENTAJE DE AGENTES VALORAN COMO MUY IMPORTANTE MEJORAR LA CALIDAD DE LA CONVIVENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.
- ALTO PORCENTAJE DE AGENTES DISPUESTOS A COLABORAR PARA MEJORAR CALIDAD DE CONVIVENCIA. EL 71% COLABORARIA, EL 24% TENDRÍA DUDAS Y SOLO UN 6% NO COLABORARÍA
- LAS MEDIAS VALORADAS POR LOS AGENTES EN REFERENCIA AL ESTUDIO REALIZADO, SON LAS MAS ALTAS DE TODAS LAS VALORACIONES DEL CUESTIONARIO. ASÍ
VALORAN CON UN 6.65 SU CONFIANZA EN QUE CON SU VOLUNTAD Y LA DE LA ORGANIZACIÓN ES POSIBLE MEJORAR LA CONVIVENCIA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO
VALORAN CON 6,45 EL ESTUDIO QUE ESTAMOS REALIZANDO EN LA ORGANIZACIÓN
VALORAN CON 5.25 ESTE ESTUDIO COMO VOLUNTAD DE MEJORA POR LA ORGANIZACIÓN
- ES UN MOMENTO DE CLARA DIFICULTAD EN CONVIVENCIA, POR LO QUE CUALQUIER PROPUESTA DE MEJORA SERÁ BIEN RECIBIDA.



POSIBLES DIFICULTADES DE LA ORGANIZACIÓN

- DIFICULTADES DE ACEPTACION DE LA JERARQUÍA EXISTENTE EN LA ORGANIZACION.
- ALTO GRADO DE DESCONTENTO ENTRE LOS AGENTES.
- ESCEPTICISMO POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.
- ORGANIZACIÓN PERTENECIENTE A LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA, CON LAS LIMITACIONES LEGALES, COMPETENCIALES, PRESUPUESTARIAS, ETC.. QUE ELLO SUPONE.
- RESISTENCIAS AL CAMBIO PROPIAS DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN.





6. Propuestas de intervención

“TODO LO QUE TIENE QUE VER CON MEJORA DEL SERVICIO, PASA POR MEJORAR EL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA A LA ORGANIZACIÓN”

“LA CALIDAD DE LA CONVIVENCIA SE MEJORA, SOBRE TODO, INCIDIENDO EN EL DÍA A DÍA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. PEQUEÑOS CAMBIOS EN LO COTIDIANO, SON CAPACES DE GENERAR CAMBIOS FUNDAMENTALES EN LAS ORGANIZACIONES”



PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Como principales propuestas de actuación para mejorar la calidad de la convivencia en la organización y por tanto la calidad del servicio que se ofrece a los ciudadanos de Madrid desde el Cuerpo de agentes de Movilidad del Ayuntamiento de Madrid, proponemos las siguientes actuaciones en base a distintas líneas estratégicas:

FORMACIÓN, PROCESO DE SELECCIÓN, COMUNICACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA, COMPETENCIAS, IDENTIDAD Y PERTENENCIA Y SERVICIO AL CIUDADANO.

FORMACIÓN

❑ SELECCIÓN DE FORMADORES, INCORPORAR NUEVOS CRITERIOS PEDAGÓGICOS.

Es importante valorar las resistencias en la propia organización, así como incorporar criterios pedagógicos que permitan mejorar los objetivos propios de la formación impartida.

❑ AGENTES DE NUEVO INGRESO:

Para los agentes de nuevo ingreso, resultarían adecuadas las siguientes medidas:

→ AUMENTAR PERIODO DE FORMACIÓN.

→ POTENCIAR CONTENIDOS REFERENTES A:

- SENTIMIENTO DE PERTENENCIA A LA ORGANIZACIÓN CORPORATIVA.
- IDENTIDAD CORPORATIVA.
- SIGNIFICADO DE SERVICIO PÚBLICO.
- IMPORTANCIA Y RECONOCIMIENTO DEL SERVICIO.

La carencia de estas actitudes y creencias en los agentes, es una clara dificultad existente en la Organización como se ha podido comprobar en las entrevistas en profundidad, focus group y cuestionarios.



□ **ASCENSO. Actuaciones** adecuadas para los agentes que promocionan serían:

- POTENCIAR CONTENIDOS ANTERIORMENTE CITADOS.
- DESARROLLAR HABILIDADES DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.

De igual manera que para los agentes de nuevo ingreso, para los agentes que promocionen es necesario formarles en las técnicas y habilidades necesarias para un mejor desempeño de la tarea a realizar.

□ **ESPECIALIZACIÓN Y RECICLAJE.** Potenciar formación relativa a:

- TÉCNICAS Y HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS A LOS AGENTES Y MANDOS INTERMEDIOS.
- IDENTIDAD CORPORATIVA.
- SIGNIFICADO DE SERVICIO PÚBLICO Y SENTIMIENTO DE PERTENENCIA A LA ORGANIZACIÓN.

Existen claras diferencias con otros cuerpos de seguridad y emergencia en lo que se refiere fundamentalmente a sentimiento de pertenencia, importancia del servicio público que desempeñan, que hace necesario un contenido curricular específico.

Potenciar la utilización del CIFSE, como espacio fundamental no sólo de formación, sino de información y divulgación del Cuerpo de Agentes de Movilidad.





Propuestas de intervención

PROCESO DE SELECCIÓN

- Incluir **ENTREVISTA PERSONAL** en el proceso de selección. Actualmente no existe interacción personal con el opositor, lo que dificulta la valoración de competencias personales.
- Igualmente ayudaría en el proceso de selección, incluir en las pruebas selectivas, **PREGUNTAS DE CONTENIDO** para poder valorar las competencias del opositor.
- **REFORZAR FUNCIONES E IMPORTANCIA DE SERVICIO PÚBLICO EN TEMARIO.**

COMUNICACIÓN

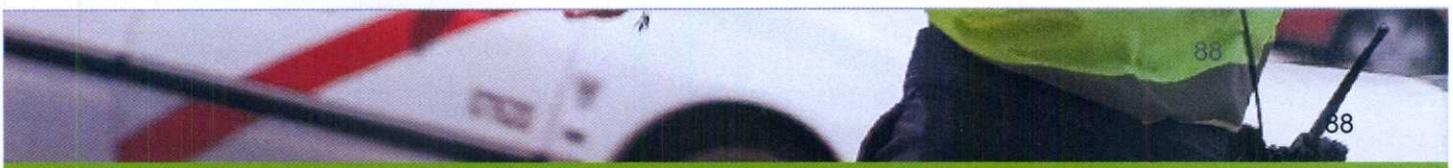
“Hacemos esfuerzos importantísimos, hacemos lo que podemos, pero en algún lado está fallando, los rendimientos no llegan...”

- **DEFINIR Y SISTEMATIZAR NUEVOS ESPACIOS DE COMUNICACIÓN PERIÓDICOS** para facilitar la comunicación ascendente y descendente dentro de la organización.
- **DOTAR DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y GESTION DE CONFLICTOS** a los agentes y a mandos intermedios, mediante la creación de Programas Específicos de Formación.

PROMOCIÓN INTERNA

“Somos conscientes que estamos aquí para ayudar a formar un cuerpo, para darles apoyo, enseñarles, etc...”

- **NECESIDAD DE TRANSMITIR, Y EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, ADQUIRIR EL COMPROMISO DE IR CUBRIENDO LAS PLAZAS DE MANDOS INTERMEDIOS.**



COMPETENCIAS

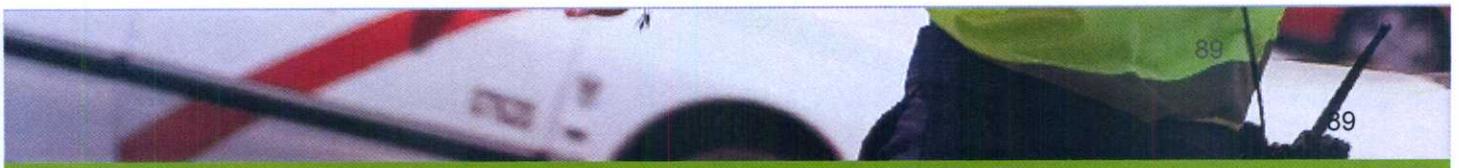
“Están marcadas competencias básicas, pero estamos creciendo, se debe impulsar, tráfico no es solo ley de seguridad vial, es el transporte, normativa municipal, ordenanzas municipales, ...”

→ **COMUNICAR A LOS AGENTES EL DESEO DE LA ORGANIZACIÓN POR ENRIQUECER EL CONTENIDO DE SUS COMPETENCIAS, como herramienta eficaz para el desempeño de su tarea profesional, conscientes de los límites jurídicos existentes.** Es una de las mayores preocupaciones para los agentes, y dado que también es una de las dificultades que han aparecido dentro de los mandos intermedios, sería conveniente informar sobre el deseo de la organización de ir creciendo como Cuerpo, a la vez que se informa de forma clara y sencilla sobre los límites jurídicos existentes al respecto.

IDENTIDAD Y PERTENENCIA

Trabajar para potenciar los sentimientos de identidad y pertenencia es fundamental en cualquier organización, pero existen datos objetivos que indican especialmente la necesidad de incidir en estos aspectos en el Cuerpo de agentes de Movilidad. Para ello sería importante potenciar las siguientes líneas de actuación:

- **IMAGEN CORPORATIVA.** Utilizar fotos corporativas para los espacios institucionales, hacer campañas informativas sobre el Servicio de Movilidad.....)
- **NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO POR PARTE DEL AYUNTAMIENTO** (campañas, eventos, videos, etc..)
- **JORNADAS INFORMATIVAS,** donde se puedan establecer canales de comunicación adecuados, donde informar sobre proyectos especiales, incorporaciones legislativas, comunicaciones interna.....)
- **ESPACIOS CORPORATIVOS DE OCIO Y TIEMPO LIBRE** como exposiciones de concursos de fotografía, actividades deportivas, concursos de dibujo infantiles para familiares,)
- **CONVOCATORIAS PARA PROYECTOS** de Movilidad novedosos en el municipio de Madrid,.....
- **CREAR JORNADAS DONDE INTERVENGAN AGENTES PARA EXPONER LA LABOR REALIZADA EN SU TURNO, SECCIÓN, SERVICIO ...**





Propuestas de intervención

SERVICIO AL CIUDADANO

- **FIJAR CRITERIOS DESDE DIRECCIÓN PARA EXTRAPOLACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS .**
- **CREAR GRUPOS DE TRABAJO POR EJES (DESTINOS MENOS APRECIADOS).** Asociar a los puestos guías valores de reconocimiento, prestigio, trabajo en equipo.
- **INCLUIR AGENTES EN LOS GRUPOS OPERATIVOS.**
- **INCLUIR CRITERIOS DE PRODUCTIVIDAD Y RETRIBUCIONES VARIABLES EN FUNCION DE CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS.**
- **FIJAR BASES PARA INCORPOR CRITERIOS DE MOVILIDAD DENTRO DE LAS SECCIONES DEL CUERPO.** Esta movilidad laboral, hasta ahora inexistente en la organización es una práctica habitual en grandes organizaciones como herramienta eficaz para que los trabajadores conozcan con mayor profundidad los objetivos, dificultades y diferencias que las conforman. Pensamos que sería una herramienta eficaz, para extrapolar las mejores prácticas de la organización, así como par mejorar y ampliar la visión de la ciudad de Madrid para los agentes de Movilidad.



7. Propuesta metodológica de implementación de las propuestas de actuación



Implementación de propuestas

“LAS PALABRAS TIENEN LA CUALIDAD MAGICA DE PROVOCAR CAMBIOS ESPECTACULARES EN LA PERCEPCION DE LAS PERSONAS”.

ESTRATEGIA INFORMATIVA DEL PROYECTO

- CONTENIDOS, MOMENTO, LUGAR, PERSONA RESPONSABLE.
- BRIEFING. OBJETIVOS: INFORMAR, CREAR CONTEXTO DE COLABORACION .

- CORRESPONSABILIZAR, GENERAR CONFIANZA, VOLUNTARIOS PARA GRUPOS DE DISCUSIÓN.

- PROCESO DE SELECCIÓN DE VOLUNTARIOS.

GRUPOS DE DISCUSIÓN

- MODERADOS Y DIRIGIDOS, FUNDAMENTAL OBJETIVO, IMPLEMENTAR PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN.

DESARROLLAR PROGRAMAS DE FORMACIÓN ESPECÍFICOS PARA LA ORGANIZACIÓN

Técnicas y habilidades de comunicación y gestión de conflictos, liderazgo, pertenencia e identidad.

APOYO Y ASESORAMIENTO TÉCNICO DURANTE TODO EL PROCESO.





IMEDIA

Facultad de Medicina de la Universidad Complutense

Pabellón I 2ª planta

Ciudad Universitaria 28040 MADRID

E-mail: adr.ucm@rect.ucm.es