



CARLOS JESÚS BONILLO ROBREDO,

Jefe de División de
RR.HH. de AEMET:

“Se avecinan tiempos de cambio. Pero esos cambios no pueden afectar a la prestación ni a la calidad de nuestro servicio. Y desde RR.HH. debemos contribuir a ello”

Aunque las previsiones no apuntan a un futuro despejado en la Administración Pública, si hay algo que brilla con fuerza en el cielo de la Agencia Estatal de Meteorología es el pleno convencimiento de que una gestión eficiente, eficaz, flexible y cercana a los empleados será completamente imprescindible para poder afrontar los cambios y desafíos que el futuro más inmediato presenta.

Verónica del Río San Millán,

Consultora de comunicación y periodista freelance
especializada en RRHH y finanzas.

Con el objetivo de crear una estructura administrativa más ágil en la prestación de servicios dirigidos a los ciudadanos se aprobaba en el año 2006 la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los Servicios Públicos. Dos años después, en 2008 iniciaba su actividad la Agencia Estatal de Meteorología (AEMET), heredera del Instituto Nacional de Meteorología, que atesoraba más de 140 años de historia. AEMET comenzaba a escribir una nueva historia, su historia como agencia estatal. Este nuevo status ha supuesto la creación de una nueva estructura y nuevos procesos de gestión en un momento de especial complejidad por la situación económica general y por la limitación de recursos que pesa sobre la Administración Pública en particular. 1.450 empleados, una alta dispersión geográfica, la exigencia de prestación de un servicio esencial y en muchos casos continuo, vienen a completar ese escenario en el que desde la División de RRHH de la Agencia se trabaja para crear un proyecto de gestión integral y, sobre todo, cercano al empleado.

RRH: *¿Qué supone desde el punto de vista de la gestión de RRHH la constitución de la Agencia Estatal de Meteorología?*

Carlos Jesús Bonillo Robredo: La creación en el año 2008 de la AEMET supone un salto cualitativo en RRHH pues implica la necesidad de conformar toda la estructura de la Agencia. Es pasar de una organización muy pequeña desde el punto de vista de estructura, dependiente del Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino, a tener que crear una estructura completa y autónoma que nos permita ya no únicamente tramitar, sino también y principalmente, gestionar. Y hacerlo atendiendo las particularidades específicas de este organismo.

RRH: *¿Cuáles son esas peculiaridades?*

C.J.B.R.: La primera de todas es la dispersión geográfica. La Agencia está formada por una plantilla de 1.450 empleados, de los cuales el 35% está en Servicios Centrales y el 65% repartido entre las 17 delegaciones territoriales, una por CC.AA, con las que cuenta AEMET. Además de los servicios tradicionales de observación meteorológica, la Agencia también presta servicios meteorológicos a la navegación aérea, lo que supone que en cualquier aeropuerto de tráfico civil o militar, hay también unidades de la AEMET, lo que incrementa el grado de dispersión geográfica.

El resto de hándicaps son inherentes a la propia actividad de la Agencia. Buena parte de los servicios que presta la AEMET son continuos,

necesitan producirse las 24 horas del día los 365 días del año. Por ejemplo, esos servicios meteorológicos a la navegación aérea que comentábamos. No puede aterrizar ni despegar ninguna nave en cualquier aeropuerto civil o base militar sin su correspondiente predicción meteorológica. También la vigilancia atmosférica es constante. La prestación de un servicio continuado conlleva la existencia de un personal trabajando en régimen de turnos, y ésta es otra particularidad importante que RRHH debe tener en cuenta.

Fundamentalmente, la dispersión geográfica y horaria serían las dos limitaciones más importantes.

RRH: *¿Cuál es la composición actual de la plantilla de AEMET?*

C.J.B.R.: La mayor parte de nuestra plantilla es personal funcionario, aproximadamente el 90%. El resto es personal laboral -fijo y temporal- y un porcentaje mínimo, personal funcionario interino.

La media de edad del personal funcionario está situada en 51 años y la del personal laboral es de 54 años. Es una plantilla relativamente mayor, porque hay muy poca rotación y reposición de efectivos neta en AEMET.

RRH: *¿Cuáles son las principales líneas de actuación seguidas desde RRHH desde la constitución de la Agencia?*

C.J.B.R.: La línea principal ha sido la de montar una estructura de gestión hasta entonces inexistente. Esa ha sido la acción principal. Se trataba de atender todos los servicios correspondientes, comenzando por la nómina, lo más básico, hasta completar todos los aspectos relacionados con la gestión de personal. No contábamos con un plan de formación propio, ni de Acción Social, ni de PRL... así que el reto era poner en marcha toda la estructura correspondiente, y hacerlo al mismo tiempo que gestionábamos el día a día.

Atendiendo la elevada dispersión geográfica que existe en la Agencia, necesitábamos dotarnos de herramientas suficientemente modernas para poder dar respuesta a los requisitos de toda la plantilla. Anteriormente las Delegaciones Territoriales dependían de las Delegaciones y Subdelegaciones de Gobierno correspondientes. A partir del inicio del funcionamiento de la Agencia, toda la gestión del personal se centraliza aquí. Y nuestro objetivo fundamental siempre ha sido llegar a todos los profesionales de AEMET.

RRH: *La puesta en marcha de la Agencia se produce en un escenario de crisis. ¿Cómo se consigue*

llevar adelante un proyecto de tal envergadura en un momento así?

C.J.B.R.: Poniéndole muchas ganas, esfuerzo e imaginación. Y con un proceso de negociación constante con los organismos correspondientes. Es cierto que la Agencia se crea en uno de los peores escenarios posibles. La Ley de Agencias Estatales se aprobó en el año 2006, cuando la situación era muy diferente a la actual. En aquel momento todo era posible. Pero dos años después, cuando nace la AEMET, el panorama no tiene nada que ver. Es cierto también que nosotros contamos con una baza fundamental y es la prestación de un servicio esencial y que somos los únicos que en la actualidad lo brindamos. Esto permite abrir una vía para la negociación. Pero lo cierto es que son muchas las limitaciones de recursos que tenemos que afrontar.

En cualquier caso, se ha intentado hacer escalonadamente, comenzando por lo más básico y perentorio. Tres años después prestamos servicio ya, en materia de nóminas, de gestión de personal, de formación, de Acción Social, de PRL, de Planificación y Selección de RRHH, y de relaciones de puestos de trabajo, que es algo fundamental en la Administración Pública. Tenemos también un portal de Delegaciones Territoriales, que nos permite la gestión centralizada de todos los centros y la comunicación con dichas Delegaciones, así como un portal de Recursos Humanos, accesible a todo el personal de la Agencia. Para todo ello contamos con la aplicación GC-ÉPSILON, contratada por AEMET, y cuya implantación se va realizando progresivamente.

ORH: *AEMET presta un servicio muy específico y tremendamente exigente desde un punto de vista de la cualificación del personal, lo que debe convertir la formación en una línea estratégica de RRHH. ¿Cómo se ha trabajado en estos años en este campo?*

C.J.B.R.: Efectivamente lo es. Y el principal cambio es que a fecha de hoy el programa anual de formación de la AEMET se elabora en AEMET. Anteriormente los planes de formación eran gestionados, elaborados y ejecutados en gran parte por el Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino. Y esto, que puede parecer una perogrullada, implica que ese plan se ajusta cada vez más a las necesidades de la Agencia. Detectamos las necesidades de formación específicas del personal de AEMET y conforme a ellas elaboramos nuestro plan de formación.

Gran número de esas acciones formativas corresponden al campo de la meteorología. Es nuestra actividad principal, la mayor parte de nuestro personal corresponde a los Cuerpos de



Hemos conseguido en un tiempo récord, y a pesar de las dificultades, asumir, desarrollar y gestionar todas las funciones principales de RR.HH.)

Meteorología del Estado, y necesitan estar muy bien formados. Es un mundo muy tecnológico (radares, satélites, estaciones de observación...), cada vez más, y muy influido también por el contexto internacional. Nuestra actividad está regida por las recomendaciones y exigencias de la Organización Meteorológica Mundial, de la Organización de Aviación Civil Internacional, y de la UE. Hay, por tanto, un conjunto de tecnología y de instrumentos normativos en los que el personal tiene que estar formado. Además la prestación de servicios meteorológicos para la navegación aérea exige una certificación. En España es la Autoridad Nacional de Supervisión Meteorológica, organismo dependiente del Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino, quien audita y certifica. Hoy AEMET es la única que dispone de la certificación correspondiente para poder operar, pero no es descartable que en un futuro pueda producirse la liberalización de este servicio y que tengamos que competir con más operadores. En este sentido, tanto por las auditorias periódicas a las que nos tenemos que someter como por la posibilidad de esa entrada de más competidores, tenemos que estar cada vez mejor formados y preparados.

No obstante, a pesar de que la formación técnica constituye el grueso, desde que somos

REALISMO PARA ARRANCAR, AMBICIÓN PARA NO PARAR

Realismo y ambición. Estos son los dos calificativos que destacan desde Grupo Castilla como los artífices del éxito del desarrollo de un proyecto de tal envergadura en un escenario complejo. Realismo porque, en opinión de Cary Méndez, Directora Comercial y de Operaciones, *“desde RRHH se ha sabido analizar, planificar y calibrar muy bien las necesidades y los recursos desde el primero momento, asumiendo particularmente la limitación de estos últimos. Además, fueron lo suficientemente estratégicos para configurar un equipo directivo de alto rendimiento, lo que sin duda ha contribuido al desarrollo de un gran proyecto en tan poco tiempo”*. Y ambiciosos porque *“ese equipo directivo no se conformaba con montar un servicio de nómina para los 1.400 empleados, sino que el proyecto debía contemplar una integración completa de procesos para facilitar la gestión del empleado. El usuario final, en este caso el empleado, siempre ha estado en el centro de todo el proyecto y eso se ha dejado sentir en la exigencia de desarrollar no sólo entornos integrales, sino también más abiertos, flexibles y comunicativos, que es, en definitiva, uno de los principales logros del proyecto hasta la fecha”*.

Agencia hemos abierto el abanico hacia una formación más general, que antes era más bien escasa. Así hemos comenzado también a impartir formación general en habilidades profesionales, idiomas, gestión e informática, etc. porque no queremos quedarnos sólo en la meteorología, sino atender la mayor parte posible de las necesidades de nuestros profesionales.

ORH: *Más allá del desarrollo de la estructura lo que aquí trasciende es un cierto cambio organizativo y cultural. ¿Cómo han sido acogidos todos estos cambios por parte de los empleados, teniendo en cuenta también el momento en el que se producen?*

C.J.B.R.: La creación de la Agencia supuso la generación de una serie de expectativas acerca de una mayor autonomía y la posibilidad de hacer muchas más cosas, expectativas que, por la coyuntura económica, no han podido ser desarrolladas al máximo. Por lo que respecta a RRHH, sí que puedo manifestar mi convencimiento de que el personal ha percibido una mayor cercanía y atención. Los programas responden a las necesidades específicas de nuestros profesionales y eso se nota. La manera de gestionarlo, más interactiva a través de tecnologías de la información, hace que todo el sistema sea mucho más accesible también. Creo que, en general se percibe un cambio en las formas de hacer y una mayor cercanía. Por ejemplo, no es lo mismo recibir el recibo de la nómina directamente en tu ordenador que tener que ir a un pasillo a recoger un sobre que llega en un paquete enviado desde el Ministerio. Es un detalle, no de gran calado seguramente, pero que

sumando unos con otros, el resultado es un acercamiento de la gestión de RRHH al personal.

ORH: *¿Esa cercanía implica también una atención especial a la comunicación interna?*

C.J.B.R.: Disponemos de una Intranet y un portal del empleado a través de los cuales gestionamos toda la información. Para nosotros constituyen una herramienta básica de gestión por la distribución de la plantilla y el régimen de turnos en el que trabajan muchos de nuestros empleados. Sin este tipo de herramientas sería imposible para RRHH llegar a todos los trabajadores. Y esto es algo que ellos reconocen. Hoy cualquier empleado de la AEMET tiene acceso a la información correspondiente, cosa que antes no resultaba igual de posible.

ORH: *A tenor de todo lo explicado hasta ahora, tres años dan para mucho en la AEMET. ¿Cuáles son los próximos retos y objetivos sobre los que ya trabajan?*

C.J.B.R.: El tiempo ha pasado volando en estos tres años. Si tuviera que hacer balance destacaría fundamentalmente las significativas cuotas de autonomía de gestión conseguidas y el proyecto de futuro que, al menos en materia de RRHH, tenemos todavía por delante.

Hemos conseguido en un tiempo record y a pesar de las dificultades asumir, desarrollar y gestionar todas las funciones principales de RRHH. Ya hemos conseguido las competencias y dar un servicio diariamente y dignamente. Pero somos más ambiciosos y no nos conformamos con esto, sino que queremos ir un paso más allá. El reto ahora es conseguir una gestión integral de todas las áreas de recursos humanos. Porque todo está relacionado y todo influye en todo, queremos una integración de todos los sistemas de gestión para que todo resulte mucho más accesible y cómodo para el personal.

A nivel estratégico, la Agencia Estatal de Meteorología está inmersa actualmente en un importante proyecto que es la reorganización del Sistema Nacional de Predicción con el objetivo de prestar un servicio más especializado y acorde a las demandas de los usuarios. Esto va a implicar un cambio de funciones en algunos puestos y en las actividades a desarrollar en los actuales grupos de predicción y vigilancia, un trabajo importante también para RRHH.

Con vistas al futuro se avecinan tiempos de cambio. Pero esos cambios no pueden en nuestro caso afectar a la prestación ni a la calidad de nuestro servicio. Tenemos una serie de exigencias muy claras que tenemos que ser capaces de atender hoy y en un futuro, y desde RRHH nuestro objetivo es ayudar a que eso se pueda hacer.)