

## **GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS**





# GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS



**ÍNDICE**

<b>0. INTRODUCCIÓN GENERAL.</b>	<b>006</b>	<b>7. BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>070</b>
<b>1. OBJETO DE LA GUÍA.</b>	<b>007</b>		
<b>2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS.</b>	<b>009</b>		
2.1 EL MODELO EFQM.	010	<b>Anexo 1: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.</b>	<b>072</b>
2.2 NECESIDAD DE TENER INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS.	011	A) INTRODUCCIÓN.	073
<b>3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN.</b>	<b>013</b>	B) FASES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	073
<b>4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN.</b>	<b>017</b>	C) ASPECTOS CLAVE.	075
4.1 ALTERNATIVAS PARA LA MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN.	018	C1) EVALUACIÓN POR	
4.2 LA ENCUESTA.	019	OBJETIVOS.	076
A) INTRODUCCIÓN.	019	C2) ENTREVISTA.	077
B) FASES DE LA ENCUESTA.	020		
C) ASPECTOS CLAVE.	024	<b>FICHAS.</b>	<b>080</b>
C1) SEGMENTACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD.	024	INTRODUCCIÓN FICHAS.	081
C2) EJEMPLO DE FACTORES A MEDIR.	026	ANDALUCÍA.	082
C3) OTROS ASPECTOS CLAVE.	040	ARAGÓN.	90
4.3 INDICADORES MÁS UTILIZADOS.	042	ASTURIAS.	102
<b>5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO.</b>	<b>044</b>	CANTABRIA.	113
5.1 ALTERNATIVAS PARA LA MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO.	045	CASTILLA Y LEÓN.	124
5.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INDICADORES.	046	CATALUÑA.	130
5.3 INDICADORES MÁS UTILIZADOS.	047	EUSKADI.	146
<b>6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.</b>	<b>055</b>	MADRID.	154
6.1 MÉTODO DE ANÁLISIS.	056	NAVARRA.	162
A) INDICADORES DE PERCEPCIÓN.	056		
B) INDICADORES DE RENDIMIENTO.	063		
C) MÉTODO DE ANÁLISIS.	064		
6.2 UNA REFLEXIÓN NECESARIA.	066		

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.



## INTRODUCCIÓN

La Asociación de Centros Promotores de la Excelencia está compuesta por entidades de diferentes Comunidades Autónomas que comparten el objetivo de unir sus esfuerzos para potenciar, de forma conjunta y coordinada, la cultura de la calidad y la excelencia en la gestión de todo tipo de organizaciones.

Con este fin, la Asociación desarrolla diversos proyectos entre los que se encuentran una serie de publicaciones que pretenden servir de guía a empresas y entidades en la mejora de su gestión. En los últimos años, estas publicaciones han tratado temas tan diversos como el liderazgo directivo, la reflexión estratégica, la medición de la satisfacción del cliente, la implantación de sistemas de indicadores o la gestión por procesos. En este caso, la presente guía pretende establecer, a través de contenidos teóricos y de las experiencias de diferentes empresas y organizaciones, unas pautas útiles y sencillas para evaluar la gestión de personas en cualquier organización, con especial atención a la Pyme.

La guía se divide en dos partes bien diferenciadas: un primer bloque teórico y un segundo bloque integrado por una serie de casos prácticos de organizaciones de diversas Comunidades Autónomas. Queremos agradecer el esfuerzo realizado al autor de la parte teórica de la publicación, D. Gonzalo Serrats Urrecha, de OPE Consultores, y también a las empresas que han aportando sus casos prácticos, ya que sin ellos no hubiese sido posible este proyecto. Tanto la presente guía como otros documentos anteriores están disponibles gratuitamente en nuestra web [www.centrosdeexcelencia.com](http://www.centrosdeexcelencia.com)

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

# 1

## OBJETO DE LA GUÍA

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## 1. OBJETO DE LA GUÍA

El objeto de esta guía es facilitar a las pequeñas y medianas empresas una referencia clara y práctica de cómo medir aspectos importantes en referencia a la gestión de las personas de su organización.

En el modelo de excelencia las personas son una parte fundamental y clave de su desarrollo. El modelo EFQM, además, trata en dos partes de manera específica y profunda el tema de las personas. Por una parte señala que deben planificarse acciones en referencia a las personas y lo dice así:

“Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la justicia e igualdad. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de ese modo, motivarlas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.”

Y por otro nos recuerda que una organización que toma como referencia el modelo, debe de tener indicadores, medidas, como resultado de esas políticas y acciones que hemos puesto en marcha.

# 2

## EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## 2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

### 2.1. EL MODELO EFQM

El modelo EFQM trata de ser una referencia para aquellas organizaciones que quieren avanzar en sus prácticas de gestión. Antes de introducirnos en el objeto de la guía hagamos una mínima referencia a lo que el modelo EFQM es y significa.

El modelo EFQM o modelo europeo desarrollado por la European Foundation for Quality Management, conocido como Modelo EFQM de Excelencia, estructura e interrelaciona los aspectos principales de la gestión de una organización.

El Modelo Europeo de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

“La Satisfacción de Cliente y Empleados y el Impacto en la Sociedad se consiguen mediante un Liderazgo que impulse la Política y Estrategia, las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos hacia la consecución de la Excelencia en los Resultados de la organización”.

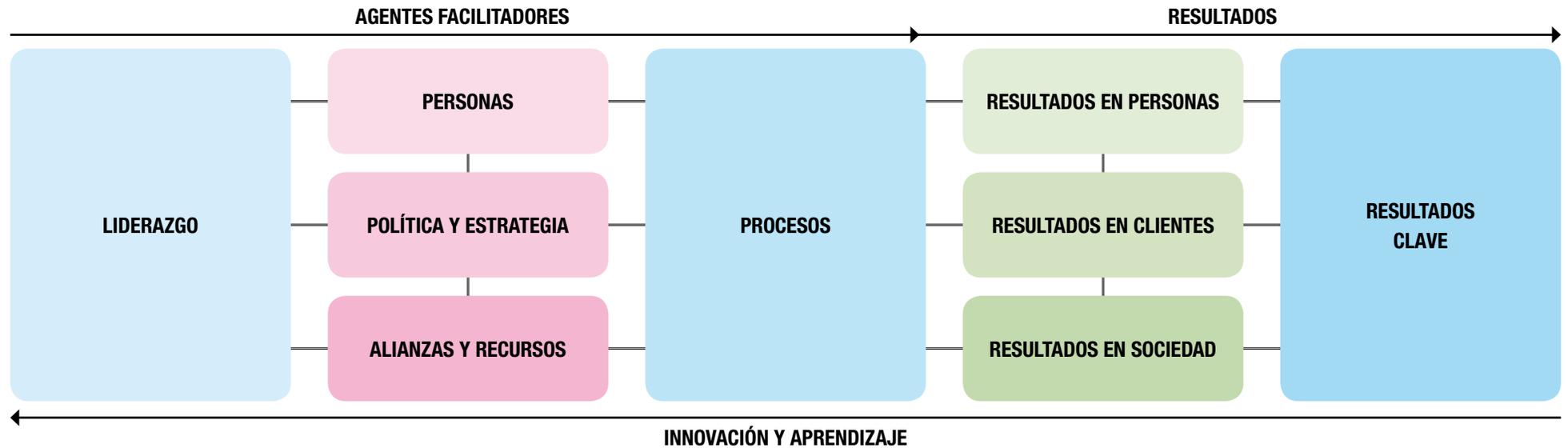
Así que sobre dichos principios, el modelo EFQM es una herramienta para las organizaciones que permite avanzar en la aplicación de sus prácticas de gestión, es por tanto:

- Un modelo de referencia, que trabaja e interrelaciona todos los aspectos a contemplar en la gestión de una organización
- Un modelo que permite conocer el grado de avance en la gestión, proponiendo vías de evolución a través de modelos de evaluación y autoevaluación.

Centenares de expertos realizan aportaciones al modelo año tras año, de tal manera que el Modelo Europeo de Excelencia es dinámico, y como tal, va evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

El Modelo es perfectamente aplicable a cualquier tipo de empresa u organización, tanto del sector privado como del público, hospitales, centros de enseñanza, ayuntamientos, entidades no lucrativas y, por supuesto, en PYME, ya sean éstas industriales o de servicios, e incluso en microPYME o pequeñas organizaciones.

EFQM clasifica los aspectos principales de la gestión de una organización, en 9 criterios. De ellos 5 los denomina “agentes facilitadores” y 4 de ellos “resultados” que son los que la organización consigue respecto a sus principales grupos de interés: Clientes, inversores, sociedad, personas empleadas. Los criterios agentes es lo que se realiza en una organización para conseguir esos resultados, es decir, sus causas. Expresado gráficamente, este principio responde al siguiente esquema:



Como se observa en el esquema existen dos tipos. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores nos describen cuáles son los aspectos a desarrollar para poder gestionar eficazmente una organización. Los criterios del grupo Resultados nos identifican los aspectos que una organización debe medir para conocer su grado de progreso.

En realidad al ser EFMQ un modelo de referencia propone un camino infinito para la mejora en la gestión. Así que desarrollando un poco más, y para finalizar esta breve explicación, lo que EFMQ dice sobre los agentes facilitadores y resultados, es:

- Los agentes tienen que tener un enfoque fundamentado e interrelacionado con otros criterios del sistema de gestión, su efectividad debe revisarse para mejorarlos y deben estar desplegados e implantados en la organización de forma sistemática.
- Los resultados deberán tener tendencias positivas, compararse con los objetivos marcados de forma favorable, abarcar todas las áreas importantes y ser causa de lo realizado en los agentes.

## 2.2. NECESIDAD DE TENER INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Las organizaciones que trabajan con la referencia de un modelo de excelencia, MIDEN de manera exhaustiva, los resultados con respecto a las personas que las integran. Es, precisamente, al resultado de la medición lo que llamamos indicadores.

Corrientes, ya veteranas de la gestión, hablaban de incorporar dentro de los indicadores de control y dirección de las organizaciones, medidas que no fueran exclusivamente económico-financieras. El desarrollo y la implicación de las personas en las organizaciones, es un elemento clave para poder valorar su éxito. El modelo de excelencia EFQM nos dice, con rotunda claridad, que para trabajar en la senda de las organizaciones excelentes tenemos que medir qué está sucediendo con las personas que integran nuestra organización.

Para trabajar los indicadores de las personas, hay que tener una doble mirada: los datos de rendimiento (datos objetivos) y los datos de percepción (la opinión de las personas, datos subjetivos).

**Indicadores de percepción:** “Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño.”

**Indicadores de rendimiento:** “Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de las personas.”

Será la justa combinación de unas y otras medidas, la que nos permitirá comprender en mejor forma algo tan complejo, sistémico y poliédrico como lo que sucede con las personas de nuestra organización.

Es conveniente tener presente, desde el principio, que estas medidas van a ser elementos importantes para poder gestionar mejor el capital humano de nuestras organizaciones.

Gestionar es poner en marcha acciones conducentes al logro de algo. En el contexto de la gestión de las personas, por tanto, será optar por poner en marcha algunas acciones, y renunciar a trabajar otras, conducentes a lograr la mayor involucración de las personas.

La gestión de los siempre escasos recursos de las organizaciones obliga a optar y a su vez a renunciar. La clave está en saber cuáles son esas actividades que, HOY, son prioritarias para la mejor gestión de nuestras personas.

Este concepto de la gestión, optar por lo prioritario, obliga a entender la otra cara de la moneda: renunciar a otras acciones que aunque sabemos que son buenas, no podemos abordarlas por falta de recursos o tiempo.

Los indicadores elegidos deben ayudarnos a realizar esta opción prioritaria, a saber qué elementos necesitan de una intervención con objeto de mejorar la gestión de nuestras personas, y por ende la mejor gestión de nuestra organización.

# 3

## DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

### 3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN.

#### PROFUNDIZANDO MÁS EN LA DIFERENCIACIÓN DE LOS DOS TIPOS DE INDICADORES.

¿Qué son las medidas de percepción?

Las medidas de percepción son indicadores que recogen la opinión subjetiva de las personas.

Para entenderlo bien será necesario entender primero el significado de “la percepción”. Vamos a intentar explicarlo a través de una sencilla historia:

“...Cuando el otro día hicimos el maravilloso paseo por la costa, me pareció que el recorrido era muy corto. Me sorprendió mucho cuándo Juan comentó que habíamos andado 20 kilómetros, medido con ese aparato que llevaba en la muñeca y que habíamos estado andando 4 horas. Creo que nuestros amigos deberían hacer un poco más de deporte, María tenía la cara descajada, le horrorizó la excursión y decía que lo había pasado mal, que casi no llega. Es una pena, porque con ese estado de forma, no se disfruta del paisaje...”

La percepción es lo que el narrador cuenta, sus sensaciones, su opinión...cada persona en su vida diaria en las organizaciones y en la vida, en su actividad y conversaciones registra aspectos diferentes, aprecia matices que otra no ve, puede haber coincidencias, pero nunca será total el acuerdo. Es su opinión subjetiva y única.

En el acto de percibir estamos:

- Captando
- Ordenando
- Combinando
- Interpretando
- Inventando

...Y los datos interaccionan con nuestra personalidad, educación, cultura, estado de ánimo,...

#### INTRO

La forma en la que una persona interpreta los mensajes que recibe y el modo en que se comunica con los demás, están condicionados por una compleja red de actores que difieren notablemente de una a otra persona.

#### ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA

2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

En una organización los indicadores de percepción tratan de medir la opinión subjetiva que, de la organización, tienen las personas que la integran a través de las encuestas de satisfacción u otros métodos.

Se trata de conocer la opinión de las personas sobre la organización, su percepción, aunque como hemos visto puede que esa percepción no esté ajustada al esfuerzo de gestión de la empresa y sea difícil encontrar su justificación.

¿Qué son las medidas de rendimiento?

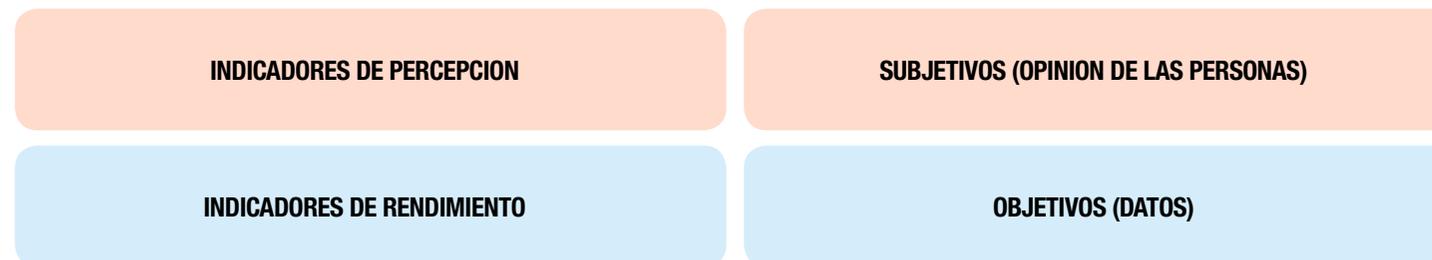
Las medidas de rendimiento son datos objetivos que internamente utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar aspectos relacionados con la gestión de personas...

En la pequeña historia introductoria de este capítulo los únicos indicadores de rendimiento serían los referentes a la distancia y el tiempo: 20 km y 4 h. Todo lo demás son percepciones, opinión personal y por tanto subjetiva.

En los indicadores de rendimiento son fundamentales estas 2 cualidades:

- Que sean importantes/adecuados: Que midan lo que queremos medir.
- Que sean accesibles: Que su obtención sea posible, que se puedan calcular.

Una forma útil de diferenciar indicadores de percepción y de rendimiento sería:



Los indicadores de rendimiento, tienen que ser objetivos. Luego llegará la interpretación de los mismos donde, lógicamente, la subjetividad se hará presente.

Ejemplo: tener un absentismo del 4 %, es un dato objetivo. (Aunque luego vendrá su interpretación de si es un dato bueno o malo). Si vamos a la historia del principio del capítulo se observará que mientras la distancia y el tiempo fueron iguales para los caminantes, el narrador tilda de “maravilloso” el paseo y María valoro la excusión como “cosa horrorosa”.

Este doble enfoque de los indicadores de la gestión de personas, es necesario para tratar de comprender la complejidad en relación al tema que nos ocupa. La medición nos tiene que servir para tratar de entender la realidad de nuestra organización, pero no debe ser nunca el fin. Los indicadores son, por tanto, un medio para establecer prioridades en nuestra gestión de personas.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

# 4

## MEDIDAS DE PERCEPCIÓN (Datos subjetivos)

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA

2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

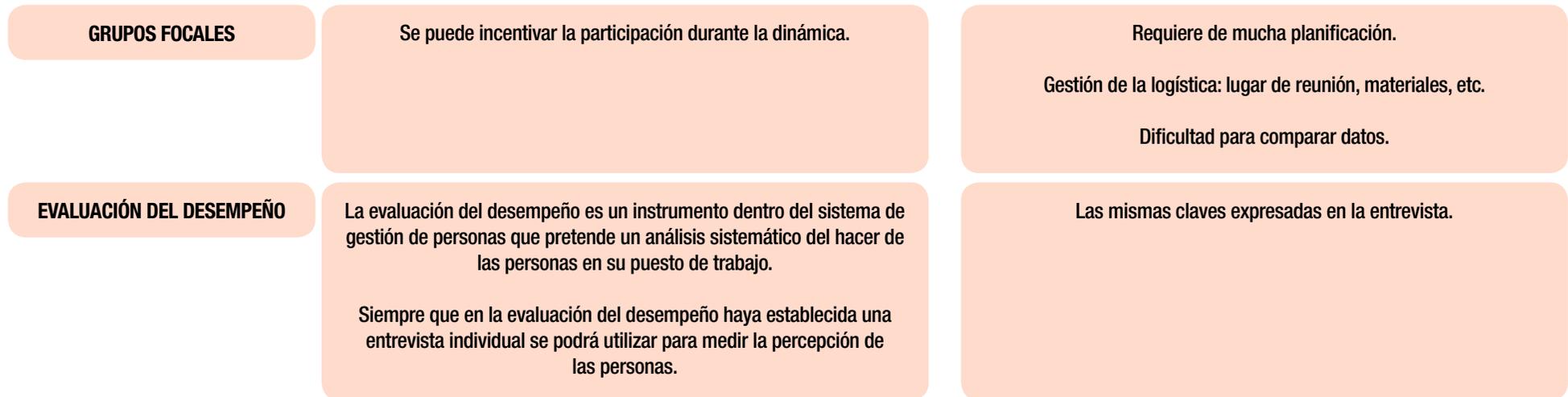
FICHAS.

## 4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN (Datos subjetivos).

### 4.1 ALTERNATIVAS PARA LA MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN

Aunque el sistema más utilizado por las organizaciones para medir la percepción de las personas es la encuesta de satisfacción, no es el único método, existen otros sistemas que pueden utilizarse como alternativa o de manera complementaria a la encuesta. Serían:

MÉTODO	CLAVES	
<b>ENCUESTA</b>	<p>Se puede abarcar a un gran número de personas; en una pyme a “todas sus personas”</p> <p>Exige una reflexión sobre los temas a tratar en la encuesta.</p> <p>La confidencialidad de la encuesta permite una mayor sinceridad de las personas.</p> <p>Exige una buena segmentación de la encuesta.</p>	<p>Hay que garantizar la confidencialidad.</p> <p>Requiere de una buena comunicación para el éxito de participación. La participación es clave y debe ser en una pyme cercana al 100%.</p> <p>Pedir participación para una encuesta, debería obligar a una organización a comunicar sus resultados.</p>
<b>ENTREVISTAS</b>	<p>Exige una reflexión sobre el número de personas a entrevistar.</p> <p>Adaptación del lenguaje al entrevistado y por lo tanto mayor comprensión.</p> <p>Se pueden aclarar conceptos durante la entrevista.</p> <p>Aporta interés y cercanía de la organización hacia la persona.</p>	<p>Mucha dedicación en horas.</p> <p>Hay que formar a los entrevistadores.</p> <p>Se pierde confidencialidad.</p> <p>Requiere de planificación y control de las entrevistas.</p> <p>Dificultad para comparar datos.</p>
<b>GRUPOS FOCALES</b>	<p>Exige una reflexión sobre el número de personas a entrevistar y la configuración de los grupos heterogéneos u homogéneos.</p> <p>Mayor comprensión del objetivo buscado, explicación personal.</p> <p>Adaptación del lenguaje al grupo y por lo tanto mayor comprensión.</p> <p>Se puede aclarar conceptos durante la dinámica.</p>	<p>Mucha dedicación en horas.</p> <p>Hay que formar a los dinamizadores en dinámicas de gestión de grupos.</p> <p>Planificar muy bien las jornadas y el objetivo perseguido.</p> <p>Perdida de información, al no existir confidencialidad.</p>



## 4.2 LA ENCUESTA

### A) INTRODUCCIÓN

Como hemos comentado anteriormente, una forma de medir la percepción de las personas de nuestra organización es a través de las encuestas de satisfacción.

**“La encuesta nos ayuda a detectar las mejoras prioritarias, aquello a lo que nuestras personas dan más importancia y valoran.”**

Sin género de dudas, es el método más utilizado. Algunas razones para ello son:

- Posibilidad de trabajar la opinión del 100% de la plantilla.
- Relativa sencillez en captar la opinión de todas las personas.
- Posibilidad de comparar datos entre personas y áreas de la empresa.
- Posibilidad de trabajar el anonimato de las respuestas, con objeto de obtener respuestas sinceras.
- La utilización de medios informáticos que agilizan la introducción y gestión de los datos.

Existen diferentes denominaciones para este tipo de encuestas en las organizaciones, siendo similar el objetivo de la misma. Las más utilizadas son:

- Encuesta de satisfacción
- Encuesta de clima laboral
- Encuesta de gestión de personas.

Últimamente existen en algunas organizaciones una proliferación de encuestas con diferentes propósitos. Es conveniente que su difusión y puesta en marcha, respondan a un plan responsable y “contenido”. Las personas de nuestras organizaciones reciben un impacto grande al realizar procesos de este tipo y no son capaces de diferenciar unas de otras... se sienten interrogados una y otra vez y descreídos en muchas ocasiones. El sistema de comunicación sobre la encuesta y sus propósitos debe ser contundente y sencillo a la vez.

## B) FASES DE LA ENCUESTA

A la hora de poner en marcha la realización de una encuesta de satisfacción tenemos diferentes etapas. Serían:

- **Paso 1: Planificación y diseño del proceso de medición de satisfacción.**

La dirección de la organización tiene que estar involucrada en este proceso, bien liderando el proyecto o dando apoyo a la persona encargada de ello.

Esa implicación se tiene que ver en la participación de la dirección en reuniones importantes, en establecer los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea y comunicando la importancia del proceso.

En esta fase se tiene que establecer el para qué de la encuesta de satisfacción, el objetivo que persigue la organización a la hora de realizar la encuesta. Por lo general este será: “identificar las acciones prioritarias a trabajar en la gestión de personas”.

También se identificarán los factores sobre los que preguntar, para lo cuál se puede realizar una investigación de los factores que más importan a las personas de la organización para incluirlos dentro de la encuesta.

Lógicamente estos factores tienen que ver con una mirada global de los aspectos importantes a gestionar en relación a las personas. Una tendencia, no positiva, es preguntar sólo de aquellos aspectos que estamos ya gestionando, lo que nos ofrece una mirada limitada y enfocada. En esta fase deberíamos preguntarnos si hay otros factores importantes que, independientemente de estar siendo gestionados o no, son claves para detectar oportunidades de mejora.

Se trabajará la definición de la encuesta, trabajando la concreción de las preguntas a realizar en cada factor identificado:

- cómo se va a preguntar a las personas,
- el tipo de preguntas,
- el lenguaje a utilizar,
- en qué formato se va a sustentar la encuesta (papel, informático),
- las variables de segmentación de la encuesta,
- etc.

- **Paso 2: Fase de comunicación. Implementación de la estrategia de comunicación del proceso de medición de la satisfacción**

Hay que comunicar a la organización qué se va a hacer y por qué, explicando dónde se encuadra dentro de la estrategia de la organización la medición de la satisfacción de las personas y el por qué de aplicar este sistema y no otros.

Este sistema debe de nutrirse de la verdadera percepción de las personas, es decir de respuestas sinceras. Un elemento, imprescindible, a trabajar y comunicar en muchas organizaciones es la garantía del anonimato y la confidencialidad de la información. En muchas circunstancias esta será la única manera de obtener respuestas sinceras.

- **Paso 3: Validación de la encuesta con una prueba piloto**

Antes de lanzar la encuesta se realizará una prueba piloto para comprobar si las preguntas se entienden o no, si hay que ajustar algún factor, el lenguaje, el formato o cualquier otro aspecto. Esta prueba piloto puede realizarse con un muestreo de personas de diferentes departamentos, en un departamento específico, con gente de confianza, etc.

Es importante realizar la prueba piloto con las personas de menor capacitación, al objeto de adecuar el lenguaje hacia todo el público objetivo.

Cada organización establecerá el número de personas a las que se les va a realizar la prueba piloto. Un buen número podría ser realizarlo entre 2 y 6 personas, pero esto dependerá de la plantilla.

## INTRO

La encuesta piloto requiere de la simulación de la encuesta real, y el trabajo posterior con el encuestado para conocer sus dificultades con el sistema, con el lenguaje y la comprensión real de todas las preguntas formuladas.

## ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

- **Paso 4: Realización de la encuesta propiamente dicha**

En este paso es muy importante garantizar el anonimato de las respuestas si así se ha decidido y comunicado. Es un punto sumamente vital para obtener una buena respuesta tanto en número como en calidad.

Si la encuesta decide realizarse en formato papel habrá que establecer un sistema de recogida de la encuesta, tipo buzón o similar, y dar margen a las personas para que cumplimenten la encuesta. Otra opción puede ser establecer un día y hora para realizar la encuesta y entregarla en el mismo momento.

Si la encuesta decide realizarse en formato electrónico, tiene que ser un sistema sencillo para que todas las personas de la organización puedan realizarla.

Si se realiza en formato electrónico los resultados de la encuesta son inmediatos, mientras que si se opta por un formato en papel habrá que tabular los datos para obtener el resultado de la encuesta, lo que nos llevará más tiempo y tendremos que invertir recursos en realizar esta tarea.

En organizaciones industriales no suele ser habitual que las personas de taller y/o mano de obra directa, dispongan de un ordenador, por lo que si optamos por el formato electrónico habrá que prever un espacio para que estas personas puedan contestar a la encuesta con confidencialidad.

En otras ocasiones se suele optar por un sistema mixto, las personas de taller y/o mano de obra directa realizan la encuesta en papel y el resto de personal en formato electrónico.

La organización tendrá que valorar las ventajas y desventajas de realizar la encuesta en formato electrónico y/o papel.

- **Paso 5: Análisis de los datos y Plan de Acción**

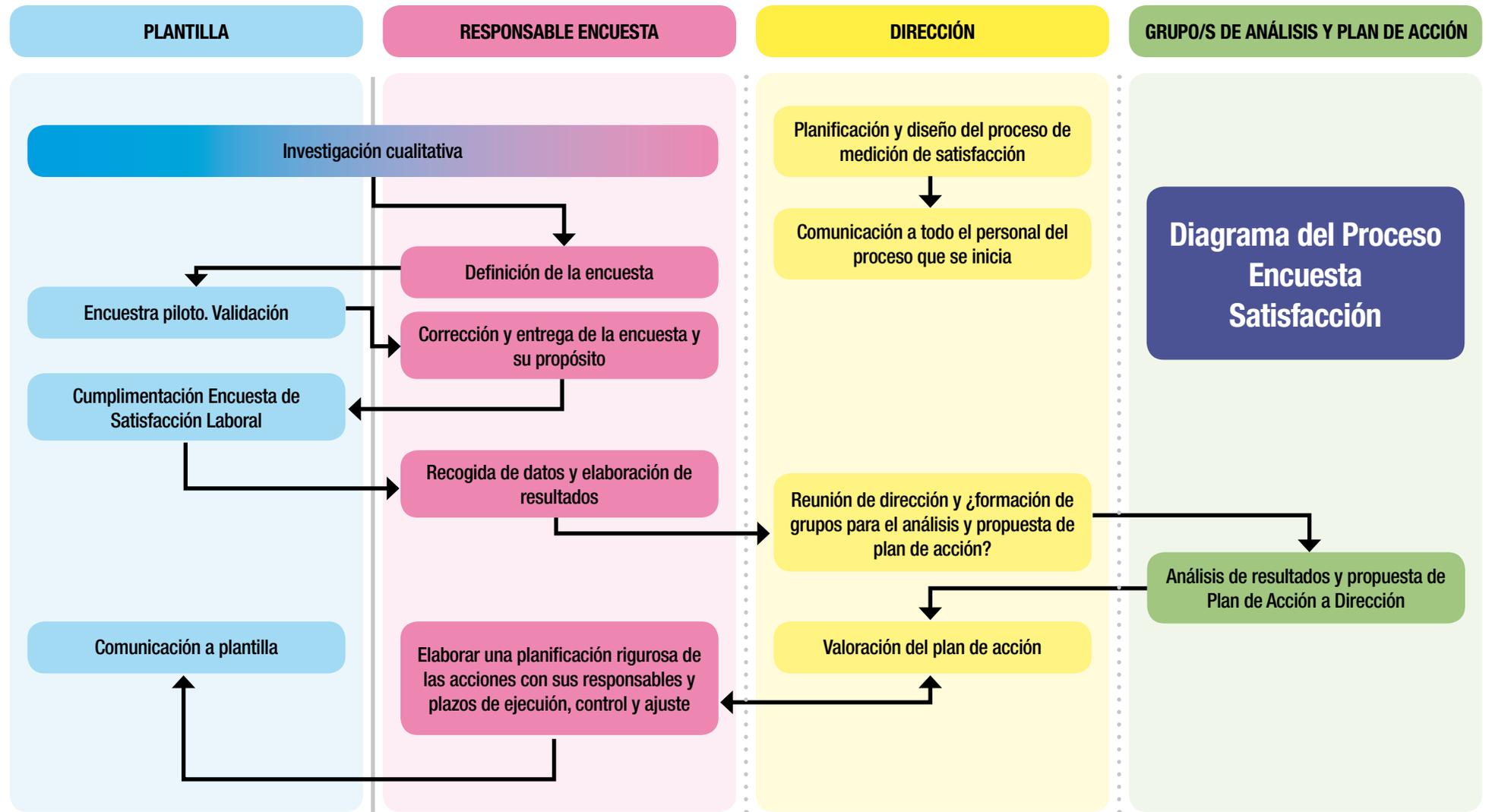
Una vez hemos obtenido los resultados de la encuesta, tendremos que ver cómo explotamos los datos, generar informes y definir la estrategia a seguir.

Es conveniente y necesario comunicar los resultados globales a todas las personas, conseguiremos así implicarles en el proyecto de clima, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.

Lo importante de la encuesta de satisfacción no es la encuesta en sí, si no el PLAN DE ACCIÓN que surja del análisis de los datos. Son muchas las organizaciones que dedican muchos esfuerzos a analizar los datos provenientes de las encuestas, llegando agotados a la fase definitiva y de mayor aportación de valor: la configuración del plan de acción.

Una buena recomendación es contar con empresas especializadas en el análisis de datos, para concentrar los esfuerzos de la organización en el análisis, configuración del plan de acción y su comunicación.

Un flujograma de la implantación del proceso con los responsables de los diferentes pasos sería:



INTRO

ÍNDICE

- 1. OBJETO DE LA GUÍA
- 2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS
- 3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN
- 4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN
- 5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO
- 6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN
- 7. BIBLIOGRAFÍA
- ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- FICHAS.

## C) ASPECTOS CLAVE

### C1) SEGMENTACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD

Una reflexión obligatoria en la fase de planificación y diseño del proceso de medición de satisfacción es preguntarse acerca de las posibilidades de segmentar la encuesta.

Cuando hablamos de segmentar la encuesta nos estamos refiriendo a dividir la plantilla en grupos más pequeños con características similares que nos ayude a analizar mejor la encuesta.

La segmentación puede ser:

- Por edad
- Por Unidad de Negocio/ Departamento /Sección
- Por antigüedad
- Por estudios/ formación
- Por ser socios o no de la organización.
- ...

Veamos con un ejemplo la importancia de la segmentación:

Si un conjunto de personas (un segmento) valora con un 10 algo y otro con un 2, la media de los dos será de 6; dato que podría pasar desapercibido en el afán por encontrar áreas de mejora si no existe segmentación.

Sin embargo, si establezco una segmentación adecuada que me permita identificar que un colectivo X ha puntuado con un 2 y otro colectivo Y con un 10, entonces la media seguirá siendo un 6, pero habré detectado la disparidad de opinión y el fuerte problema que tengo con el primero de los grupos.

Segmentamos los datos para entender las necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de nuestra organización y además nos ayuda a la interpretación de los datos.

#### INTRO

La segmentación de la encuesta nos va a permitir identificar qué preocupa a los diferentes colectivos de la organización y poder establecer acciones diferenciadas según la respuesta dada a las preguntas y los factores.

#### ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

La segmentación obliga a trabajar un dilema, que no tiene una solución única, el dilema

### *Segmentación versus Confidencialidad*

Una excesiva identificación puede hacer que la encuesta pierda el anonimato y no obtengamos respuestas sinceras, por lo que este es un dilema a resolver en cada empresa, ya que si me piden que rellene una encuesta anónima y me dicen que ponga el lugar de trabajo, la edad, el nivel de formación y el sexo, puede que Yo sea la única persona que responde a ese perfil y lógicamente me verá “estafado” en los mensajes de anonimato que se dan.

Garantizar la confidencialidad en todo el proceso es básico para obtener una buena respuesta de las personas. Tanto en la segmentación como en el proceso de recogida y tratamiento de los datos, hay que tener cuidado de no romper la confidencialidad.

Por ejemplo: Si en la encuesta tengo que opinar de mi jefe y luego entregársela en mano, puede que mi respuesta no sea sincera, ya que no se garantiza el anonimato y mi jefe puede leer mi opinión.

Tenemos que establecer un sistema de recogida que sea totalmente aséptico y que garantice la confidencialidad de las personas, si hemos comunicado que el proceso va a ser confidencial.

Los sistemas de recogida más utilizados suelen ser los buzones, donde las personas en un plazo establecido van introduciendo su encuesta, de esa manera se garantiza la confidencialidad, ya que no se abre el buzón hasta el fin del plazo establecido.

Si se opta por el formato electrónico hay que establecer las mismas garantías de confidencialidad que si se realiza en formato papel. En estos casos las personas suelen desconfiar más por el temor a que la trazabilidad de la encuesta pudiera identificarles. Para evitar estas suspicacias se pueden establecer uno o varios ordenadores para que todas las personas realicen la encuesta de manera anónima, se pueden establecer las contraseñas aleatoriamente y/o que detrás del proceso informático estén personas externas, para ayudar a la confidencialidad del proceso.

Independientemente del formato utilizado para realizar la encuesta puede ser recomendable apoyarse en personas externas a la organización, para la recogida y análisis de datos, ya que ofrecen mayores garantías de confidencialidad y una especialización en el tratamiento de los mismos.

C2) EJEMPLO DE FACTORES A MEDIR

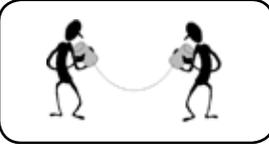
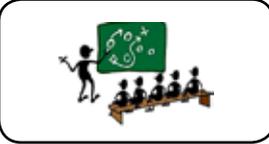
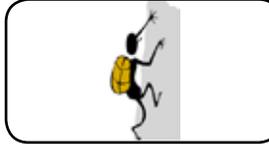
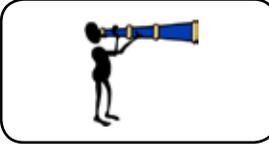
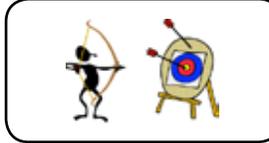
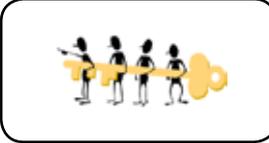
FACTORES A MEDIR

A la hora de determinar los factores a medir el modelo de excelencia EFQM en su apartado 7a nos dice que las percepciones de las personas deben dejar claro qué opinan éstas sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de RRHH, sus políticas de apoyo y procesos.

Además, añada que estas medidas pueden centrarse en: satisfacción, implicación, compromiso, orgullo de pertenencia y realización de su trabajo, liderazgo, gestión, establecimiento de objetivos, etc.

En definitiva lo que propone el modelo es que cada organización establezca un conjunto de indicadores basados en las expectativas de las persona y en línea con la estrategia escogida y desplegada por la organización.

Los factores más utilizados, sobre los que realizar las preguntas, son:

	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		RETRIBUCIÓN		EMPRESA
	FORMACIÓN		PROMOCIÓN		SEGURIDAD EMPLEO
	CONDICIONES DE TRABAJO		OBJETIVOS		PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO
	ESTILO DE DIRECCIÓN		AMBIENTE DE TRABAJO		RECONOCIMIENTO

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

	VALORES / ESTRATEGIAS		PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN EN LA COMUNIDAD Y LA SOCIEDAD		IGUALDAD DE OPORTUNIDADES
	GESTIÓN DEL CAMBIO		ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO / DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		SUPERVISIÓN RELACIÓN CON EL MANDO O JEFE INMEDIATO
	POLÍTICA E IMPACTO MEDIO AMBIENTAL		CALIDAD Y SERVICIO DEL CLIENTE		OTROS

Esta no es una lista cerrada, por lo que cada organización podrá incluir los factores que crea convenientes para obtener la información necesaria para implantar mejoras en su organización.

Para conocer la percepción de cada factor, habría que realizar una serie de preguntas. Las preguntas pueden ser cerradas o abiertas.

- Por preguntas cerradas se entiende a aquellas que la persona que contesta tiene unas opciones de contestación.
- Por preguntas abiertas se entiende a aquellas en las que la persona puede responder cualquier cosa, sin tener un formato establecido de contestación.

Es bueno estructurar el cuestionario con preguntas cerradas y algunas (unas pocas) preguntas abiertas, para permitir opinar más.

A continuación se aportan algunas preguntas ejemplo de preguntas cerradas a realizar dentro de cada factor:



INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

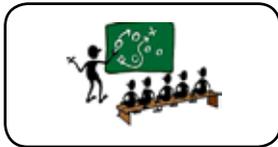
Recibo información suficiente para realizar adecuadamente mis tareas

Dispongo de información suficiente de los resultados de mi trabajo

Me siento libre para expresar abiertamente mis opiniones

La comunicación entre la dirección y el resto de la plantilla se produce con fluidez

En la empresa se da información suficiente sobre los planes y objetivos corporativos  
 Los canales de información que existen actualmente son adecuados y funcionan correctamente  
 Disponemos de un nivel suficiente de comunicación y cooperación entre distintos departamentos  
 Los procedimientos o sistemas de observaciones y sugerencias son adecuados  
 Las reuniones que celebramos sirven para recabar información útil y eficaz para mi trabajo  
 Las informaciones que recibo a través del mando suelen ser suficientes para realizar bien mi trabajo en la organización  
 Las posibilidades de comunicarnos sobre temas de la empresa  
 La comunicación entre la empresa y las personas que trabajamos en ella se produce con fluidez  
 Actualmente los canales de información que existen son adecuados y funcionan correctamente



FORMACIÓN

Cuento con la formación suficiente para realizar adecuadamente mi trabajo  
 Dispongo de información sobre los cursos de formación para los empleados  
 El actual sistema de formación es adecuado a las necesidades de la empresa  
 La empresa promueve y realiza suficientes esfuerzos en la formación de sus trabajadores  
 La empresa nos da facilidades para recibir formación  
 La empresa dispone de ayudas económicas adecuadas para afrontar la formación externa elegida por el trabajador  
 En la empresa se gestiona adecuadamente la formación de sus trabajadores  
 La formación que he recibido en la empresa es eficaz y suficiente para las necesidades de mi puesto de trabajo  
 La utilidad/eficacia de la formación recibida tanto interna como externa  
 La oferta de formación es atractiva y suficiente



CONDICIONES DE TRABAJO

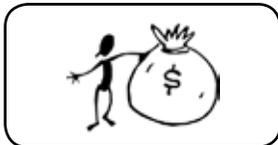
Mi lugar de trabajo dispone de las condiciones adecuadas para el trabajo que desarrollo  
 Dispongo de los medios técnicos suficientes para desarrollar adecuadamente mi trabajo  
 En mi empresa cumplimos las medidas de seguridad en el espacio de trabajo

Las condiciones físicas (temperatura, espacio, mobiliario/equipamiento, iluminación, limpieza general) del entorno de trabajo son adecuadas para mi trabajo  
 El interés que demuestra mi empresa en la mejora de las condiciones de los trabajadores (espacio, luz,...)  
 En la empresa estamos comprometidos con la Prevención de Riesgos Laborales.



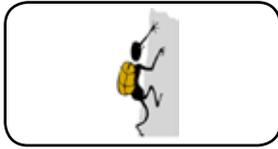
**ESTILO DE DIRECCIÓN**

Realizo mi trabajo con suficiente autonomía  
 Siempre se me consulta ante decisiones que afectan a mi trabajo diario  
 Mi jefe delega adecuadamente y anima a su equipo a adoptar responsabilidades  
 Cuando tengo que tomar una decisión cuento con el apoyo necesario de mis mandos y superiores  
 Mi jefe me explica las razones de las decisiones que me afectan  
 Mi superior inmediato suele mostrar interés en las sugerencias que le hacemos para mejorar el trabajo  
 La agilidad de la toma de decisiones  
 Mi jefe/responsable planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar  
 Mi jefe/responsable es accesible y está siempre que lo necesitamos  
 Mi jefe está motivado y muestra una actitud positiva hacia nuestro trabajo



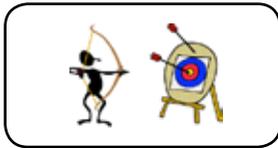
**RETRIBUCIÓN**

En la empresa hay una relación directa entre desarrollar bien el trabajo y la remuneración recibida  
 En comparación con otras empresas del sector, los sueldos de esta empresa son buenos  
 En comparación con otras empresas de la zona, los sueldos de esta empresa son buenos  
 En general, considero satisfactorio el salario en relación con las tareas y responsabilidades que asumo  
 Esta empresa me ofrece, a parte del sueldo, otros beneficios sociales suficientemente atractivos  
 La empresa dispone de suficientes incentivos por el cumplimiento de objetivos o del trabajo bien hecho  
 La relación entre sueldo y responsabilidad o sueldo y trabajo realizado  
 El nivel retributivo, en general, comparando puestos del mismo o parecido nivel profesional de otras empresas del exterior  
 En general, considero satisfactorio el salario en relación con el nivel de formación que tengo



PROMOCIÓN

La empresa me ofrece buenas expectativas de desarrollo profesional  
 La empresa gestiona bien las posibilidades de promoción profesional de las personas  
 En la empresa se promociona/desarrolla (motiva) a las personas más competentes  
 Considero que el trabajo que desarrollo es adecuado a la capacitación profesional que tengo actualmente  
 La empresa desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el trabajador  
 Mi empresa suele ofrecer generalmente oportunidades de desarrollo y progreso profesional  
 Mi trabajo me ofrece posibilidades de utilizar mis conocimientos y capacidades y me siento desarrollado en él  
 Considero que el trabajo que desarrollo es adecuado a la capacitación profesional que tengo actualmente



OBJETIVOS

Los objetivos globales de la empresa se difunden a todos los niveles de la organización  
 En la empresa se fomenta que cada área y persona participe en la definición de sus objetivos.  
 Creo que los objetivos de mi trabajo son alcanzables  
 Las personas y equipos de la empresa son evaluados en función al cumplimiento de los objetivos que se habían establecido  
 La forma o sistema para fijar los objetivos prioritarios de tu trabajo  
 La claridad de los objetivos generales de la empresa/organización/compañía  
 Considero importante que mi empresa cuente con un sistema de objetivos que se desplieguen en toda la organización



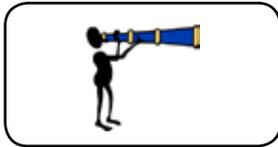
AMBIENTE DE TRABAJO

La relación entre las personas de mi área es correcta y adecuada  
 El clima/ambiente de trabajo en toda la empresa es bueno  
 La colaboración entre los compañeros de trabajo



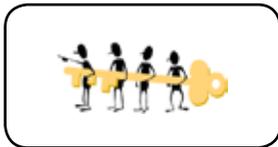
EMPRESA

Comparto la misión, visión y valores de la empresa  
 Comparto la política y estrategia de la empresa  
 En la empresa todas las personas formamos parte de un mismo proyecto  
 Trabajo en un proyecto de empresa que me ilusiona  
 Mi curriculum personal se ve mejorado por el hecho de trabajar en esta empresa  
 En general estoy orgulloso de trabajar aquí  
 La relación con los sindicatos es buena y positiva para todos  
 En general estoy orgulloso de trabajar en esta organización  
 Estoy satisfecho, en general, de pertenecer y ser partícipe de la experiencia empresarial  
 La empresa tiene que aspirar a ganar mucho más dinero para poder crecer y crear empleo



SEGURIDAD EMPLEO

La dirección de la empresa me ofrece confianza en cuanto a su capacidad para gestionar el futuro de la empresa  
 En esta empresa tengo confianza en mantener el puesto de trabajo  
 Las garantías de futuro y continuidad que ofrece la empresa para mantener mi empleo  
 A pesar de la dificultad que tiene nuestra empresa de ser competitiva en relación a empresas de grandes dimensiones, creo que sabrá salir adelante y podrá hacerse un hueco en el entorno competitivo



PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO

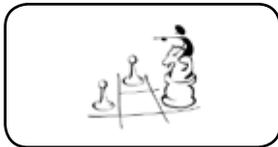
En la empresa se fomenta la participación de los empleados en la adopción de decisiones  
 En la empresa tengo posibilidades de participar y proponer mejoras  
 En la empresa todo aquel que quiere trabajar en equipo puede hacerlo  
 En esta empresa se fomenta la participación del personal siempre que es posible  
 Los sistemas de sugerencias son adecuados

Estoy dispuesto a participar en los proyectos de mejora que la empresa ponga en marcha  
 Siempre que hay oportunidad para hacerlo puedo participar en un equipo de trabajo  
 Las personas de mi grupo o equipo de trabajo cooperan bien entre sí  
 Los sistemas de sugerencias son suficientes y adecuados  
 Mi jefe delega adecuadamente y anima a su equipo a asumir responsabilidades  
 La participación que tengo en las decisiones operativas que afectan a mi puesto y a mi entorno de trabajo



RECONOCIMIENTO

Casi siempre obtengo reconocimiento por el trabajo bien hecho (de mis jefes y compañeros)  
 Creo que recibo reconocimiento suficiente por parte de la dirección de la empresa  
 Se me informa personalmente sobre el desempeño de mi labor  
 Mi superior inmediato suele reconocer el trabajo bien hecho  
 En general en nuestra empresa existe sensibilidad para reconocer el trabajo bien hecho  
 Los sistemas de evaluación del trabajo desempeñado  
 La dirección de la empresa valora y reconoce suficientemente el trabajo que realizo



VALORES / ESTRATEGIAS

Los órganos de decisión de mi empresa cuentan en la actualidad con estrategias y planes que entiendo son adecuados para el futuro empresarial de la Organización  
 Valoro positivamente el esfuerzo que está realizando la empresa por mejorar el bienestar de los trabajadores  
 Las decisiones que toma la dirección son coherentes con la estrategia y los objetivos definidos para la empresa  
 Valoro positivamente el esfuerzo de la empresa con la gestión de las personas y su satisfacción  
 La actividad que desarrolla la empresa es coherente con el mensaje que transmite al resto de los trabajadores



### GESTIÓN DEL CAMBIO

Cuando se deciden cambios conozco los objetivos que se persiguen y las implicaciones en el trabajo que desempeño  
 Los cambios se implantan con el ritmo oportuno y adecuado a las personas que están implicadas  
 Los cambios van acompañados por la formación y capacitación previa de las personas que están implicadas  
 Se analiza y evalúa el efecto o mejoras que ha podido generar el cambio implantado  
 Los cambios en los servicios ofrecidos por la empresa/organización/compañía para adaptarnos a las modificaciones que se producen en la sociedad y en el mercado  
 La orientación a la mejora interna de la organización (procesos...)  
 Las personas de mi empresa vamos adaptándonos a los cambios que exige la nueva organización empresarial



### POLÍTICA E IMPACTO MEDIO AMBIENTAL

La empresa está comprometida con el entorno que nos rodea  
 Estoy satisfecho de los esfuerzos que hace mi empresa para no degradar el medio ambiente  
 Mi empresa tiene sensibilidad y realiza el suficiente esfuerzo para mejorar el medio ambiente y la calidad de vida  
 La organización establece planes de mejora del medio ambiente  
 La tecnología que utiliza la organización es limpia y no contamina



### PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN DEN LA COMUNIDAD Y EN LA SOCIEDAD

Mi empresa realiza esfuerzos por mejorar la riqueza y el desarrollo del entorno y la sociedad  
 La empresa está comprometida con el entorno que nos rodea  
 La organización se preocupa por generar empleo en la zona  
 La organización está comprometida con los centros de formación del entorno y ofrece oportunidades de desarrollo y empleo a los jóvenes de la zona.



ORGANIZACIÓN DE L TRABAJO / DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Normalmente tengo una carga de trabajo asumible dentro de la jornada laboral  
 Conozco y comparto los criterios que se utilizan para la elaboración de jornadas/horarios  
 La manera en que está organizado el trabajo me permite trabajar con total eficacia y eficiencia  
 Creo que la estructura organizativa se adecua a las necesidades actuales de la empresa  
 Los procedimientos de trabajo favorecen la realización adecuada de las tareas  
 En mi trabajo puedo realizar una planificación diaria del trabajo evitando así cualquier situación de desorganización  
 Conozco claramente cuáles son las tareas/funciones que tengo que desarrollar en mi trabajo diario  
 El trabajo que desempeño diariamente se ajusta a las funciones que me corresponden  
 Las funciones y responsabilidades de cada persona dentro del área en que trabajo están claramente determinadas  
 Nuestro calendario laboral me parece adecuado  
 Los procedimientos de trabajo que hay facilitan la adecuada realización de las tareas  
 Las funciones y responsabilidades de cada persona dentro del área en que trabajo están claramente determinadas



CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE

El cliente es el objetivo prioritario en todas las áreas de nuestra empresa  
 Entiendo bien las necesidades de nuestros clientes y la manera en que afectan estas necesidades a mi trabajo  
 Conozco y comprendo cómo mi trabajo influye en el trabajo de otras áreas de la empresa  
 En mi empresa se reconoce la contribución de los empleados para mejorar la calidad



IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

En la empresa se transmite unos valores de igualdad de oportunidades entre todas las personas trabajadoras  
 Los procesos de selección son abiertos a todas las personas y con criterios claros y conocidos por todos  
 Los procesos de promoción interna son abiertos a todas las personas y con criterios claros, objetivos y conocidos por todos  
 Siempre que lo he necesitado la empresa me ha ofrecido oportunidades/alternativas para conciliar mi vida laboral con la vida familiar



**SUPERVISIÓN RELACIÓN CON EL MANDO O JEFE INMEDIATO**

- Mi jefe inmediato está preparado y capacitado para liderar a un grupo de personas
- Mi jefe inmediato hace una buena labor involucrando a los empleados en las decisiones que les afectan
- Mi jefe inmediato reconoce los esfuerzos realizados por los miembros de su equipo
- Mi jefe inmediato comunica claramente los objetivos del trabajo
- Mi jefe inmediato es accesible
- Mi jefe inmediato tiene confianza en nosotros y en nuestras capacidades
- Mi jefe inmediato nos anima a participar en acciones de mejora

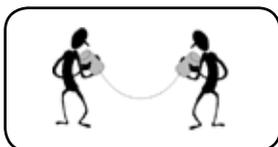


**OTROS**

- La satisfacción general con tu trabajo y la empresa
- La satisfacción con las expectativas iniciales sobre la organización
- Apoyo de la empresa a nuevas ideas y proyectos
- Gestión de la creatividad e innovación en la organización
- Gestión de los fracasos dentro de la organización

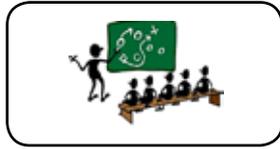
Las preguntas abiertas son buenas y necesarias, el gran problema es la dificultad de gestionar las respuestas, lo que las convierte en poco idóneas. Si en la interpretación de los resultados vamos a utilizar un grupo heterogéneo de análisis, para trabajar la propuesta del plan de acción, la necesidad de su utilización se reduce. En caso de que no vayamos a utilizar un grupo o grupos de análisis, su comedia presencia parece más idónea.

A continuación se aportan algunas preguntas ejemplo de preguntas abiertas a realizar dentro de cada factor:



**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

- ¿Qué mejorarías de la comunicación?
- ¿Qué información que no recibes te gustaría recibir?



FORMACIÓN

¿Qué mejorarías en el proceso de formación de la empresa?  
¿Estás interesado en acudir a cursos de formación? ¿A cuales?



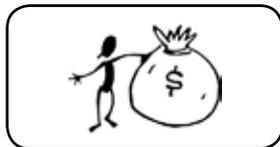
CONDICIONES DE TRABAJO

¿Qué es lo que la empresa debe mejorar en tu área de trabajo?  
¿Qué mejorarías de las condiciones de trabajo de la organización?



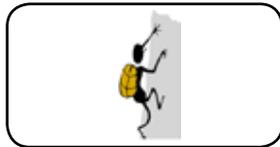
ESTILO DE DIRECCIÓN

¿Qué aportarías al estilo de dirección?  
¿Cómo consideras que es el estilo de dirección de la organización?



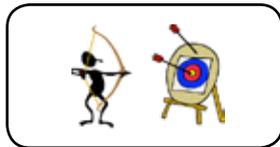
RETRIBUCIÓN

¿Qué medidas puede poner en marcha la organización para mejorar la satisfacción de las personas respecto a su retribución sin aumentarles el salario?  
¿Qué opinas de la implantación de un sistema de retribución variable? ¿Qué crees que habría que tener en cuenta a la hora de establecer el sistema?



PROMOCIÓN

¿Consideras que existen posibilidades de promoción en la organización? ¿Cuáles?  
¿Crees que hay diferencias de promoción entre departamentos/áreas/servicios de la organización? ¿Cuáles?



OBJETIVOS

¿Qué mejorarías de la concreción de objetivos en la organización? ¿Por qué?  
¿Consideras que los objetivos están claros?, ¿son motivadores?, ¿mejorables?



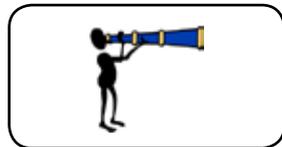
AMBIENTE DE TRABAJO

¿Qué mejorarías del ambiente de trabajo?  
 ¿Qué es lo que la empresa debe mejorar para potenciar la colaboración en la organización?



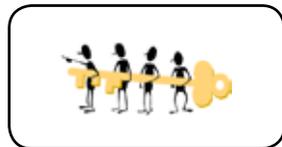
EMPRESA

¿Consideras que las personas comparten la estrategia de la organización? ¿Por qué?  
 ¿Qué se podría mejorar para que las personas se sientan integradas en el proyecto?



SEGURIDAD EMPLEO

¿La organización ofrece garantías de seguridad en el empleo? ¿Cuáles?  
 ¿Qué podría realizar la organización para mejorar la percepción de las personas respecto a la seguridad en el empleo?



PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO

¿Consideras que la organización pone los medios necesarios para que las personas participen? ¿Por qué?  
 ¿Se trabaja en equipo en la organización? ¿Qué mejoraría del trabajo en equipo en la organización?



RECONOCIMIENTO

¿Consideras que la dirección de la organización reconoce a las personas? ¿Qué mejorarías?  
 ¿Qué opinas de la forma en que se mide el desempeño en la organización?



VALORES / ESTRATEGIAS

¿Crees que la dirección es ejemplo de los valores de la organización? ¿Por qué?  
 ¿Confías en la estrategia y los objetivos definidos por la dirección? ¿Por qué?



GESTIÓN DEL CAMBIO

¿La dirección lidera el cambio en la organización? ¿Cómo?  
 ¿La organización es lo suficientemente flexible para adaptarse a estos tiempos de cambio? ¿Por qué?



POLÍTICA E IMPACTO MEDIO AMBIENTAL

¿Qué opinas sobre la gestión medioambiental que realiza la empresa?  
 ¿Qué se podría mejorar en la organización?



PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN DEN LA COMUNIDAD Y EN LA SOCIEDAD

¿Qué opinas sobre la política de responsabilidad social que realiza la empresa?  
 ¿Qué se podría mejorar en la organización?



ORGANIZACIÓN DE L TRABAJO / DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

¿Consideras que las funciones y responsabilidades están claras y son conocidas por las personas?  
 ¿Qué mejorarías de la organización del trabajo?



CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE

¿Qué mejorarías del servicio que se ofrece al cliente?  
 ¿Qué mejorarías de la calidad del producto/servicio que ofrecemos?



IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

¿Existe la igualdad de oportunidades en la organización? ¿Por qué?  
 ¿Qué medidas de conciliación se podrían aplicar a la organización sin afectar a la organización del trabajo?



SUPERVISIÓN RELACIÓN CON EL MANDO O JEFE INMEDIATO

¿Qué mejorarías de la relación con tu superior?  
¿Consideras que tu superior realiza una buena gestión?



OTROS

En general, ¿dónde tendría que intervenir prioritariamente la dirección para mejorar la organización?  
¿En qué te ha sorprendido la organización? ¿Por qué?

Además de seleccionar las preguntas oportunas para saber la satisfacción de las personas con los anteriores factores es conveniente preguntar a las personas de la organización por la importancia que cada uno de estos factores tiene para la mejora de la empresa... "SU PRIORIDAD". Este es un elemento más de análisis.



OTROS

Señala como máximo cuatro aspectos que prioritariamente deben mejorarse en la empresa

PRIORIDAD DE LOS FACTORES

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| A) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | K) PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO  |
| B) FORMACIÓN                  | L) RECONOCIMIENTO   |
| C) CONDICIONES DE TRABAJO     | M) VALORES / ESTRATEGIAS  |
| D) ESTILO DE DIRECCIÓN        | N) GESTIÓN DEL CAMBIO   |
| E) RETRIBUCIÓN                | Ñ) POLÍTICA E IMPACTO MEDIO AMBIENTAL                                     |
| F) PROMOCIÓN                  | O) PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN EN LA COMUNIDAD Y EN LA SOCIEDAD              |
| G) OBJETIVOS                  | P) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO / DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES |
| H) AMBIENTE DE TRABAJO        | Q) CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE  |
| I) EMPRESA                    | R) IGUALDAD DE OPORTUNIDADES  |
| J) SEGURIDAD EMPLEO           | S) SUPERVISIÓN RELACIÓN CON EL MANDO O JEFE INMEDIATO                     |
|                               | T) OTROS  |

INTRO

Ejemplo: Una organización puede opinar que está muy insatisfecho con las preguntas relativas a la "política e impacto medioambiental", pero no darle ninguna prioridad, ya que puede que su labor en este ámbito sea insignificante. Esto lo obtendríamos del cruce de esta última pregunta con las anteriores.

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

C3) OTROS ASPECTOS CLAVE

ALGUNAS CLAVES DEL DISEÑO DE LA ENCUESTA

Una vez hemos identificado los factores a preguntar hay que confeccionar la encuesta y para eso:

- Hay que adecuar el lenguaje del cuestionario, tiene que estar adaptado a las personas que lo van a recibir. Este es un tema muy importante si queremos obtener buenas respuestas y para eso se realiza la prueba piloto para corregir errores.
- No existe un número adecuado de preguntas. A la pregunta de ¿Cuántas? como orientación diremos que es conveniente no pasarse de ¿50-70?, aunque cada organización tendrá que ajustarlo.
- La respuesta de las preguntas no tiene que originar dudas de interpretación por lo que se recomienda realizar las preguntas de forma neutra. Esta forma de preguntar hace que la interpretación del resultado sea más nítida. Ejemplo:
- ¿Crees que la comunicación es excelente? La respuesta a esta pregunta nos generará dudas de interpretación. Imaginemos que una persona contesta que no: eso significa que No es excelente; aunque no deberíamos interpretarlo con que no es buena, y menos todavía que es mala ¿o no es así?
- Será más idónea la formulación: La comunicación para ti es... y dar la opciones de muy mala, mala, regular, buena, muy buena. La respuesta no genera dudas.

Ejemplo de forma de valoración:

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	RESPUESTA					
	Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho	No sabe / No contesta
Valora tu grado de satisfacción con el nivel de información sobre los resultados alcanzados.						
Valora el grado de satisfacción de la comunicación con tu Superior						
Valora el grado de satisfacción con la adecuación de Nuestro calendario laboral						

INTRO

INDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

- Es importante que las preguntas de cada factor se clasifiquen dentro del mismo sin género de dudas, es decir, que las preguntas que estén dentro del factor Formación, versen sobre la formación en la organización y no, por ejemplo, sobre el liderazgo ejercido a la hora de establecer la formación, ya que a pesar de que habla de formación se refiere al liderazgo y tendrá que estar dentro de ese factor. De esa forma las conclusiones sobre la satisfacción global de cada factor será real.
- La escala de evaluación puede ser par o impar. Las dos opciones tienen amigos y enemigos, si es par se obliga a posicionarse positiva o negativamente, si es impar se permite a las personas a posicionarse en un valor central, ni en contra ni a favor.
- Una pregunta debe contener una sola idea. Es muy habitual mezclar conceptos, que no permiten saber la opinión. Ejemplo: Tu satisfacción sobre la oferta y horario de formación es... Como se observa estamos mezclando dos conceptos en una sola pregunta, la oferta de formación y la idoneidad del horario, aspectos que pueden tener contestaciones diferentes.
- Aprovechar las nuevas tecnologías: Siempre que sea posible es casi una obligación.

### CLAVES EN EL PROCESO DE RECOGIDA Y LANZAMIENTO:

- La encuesta conviene que vaya precedida de una hoja, donde se detalle de forma expresa cuál es el objetivo que se busca con la misma. Hay que explicar muy bien a las personas de la organización el objetivo buscado:
  - Dentro de la estrategia de la organización donde encuadrar la encuesta.
  - Por qué se hace.
  - Qué se quiere conseguir.
  - Cuál va a ser el proceso de difusión y recogida de la encuesta.
  - Plazos para la recogida.
- Es recomendable dar un plazo breve de tiempo para la respuesta, cada organización tendrá que establecer el plazo que considere más adecuado y este dependerá de la estructura de la empresa, el momento en que se realiza, la carga de trabajo del personal, etc. El plazo para la cumplimentación de la encuesta no debe ser amplio, una semana puede ser más que suficiente y es muy habitual. Un plazo extenso no es garantía de mayor número de respuestas.
- Cuidar el momento. El momento de lanzar la encuesta si debe ser bien gestionado, en la medida que sea una época del año donde podamos contar con la opinión real y sincera de las personas que se desea (evitando épocas convulsas de vacaciones, negociaciones del convenio...).
- Conviene difundir los principales resultados de la encuesta a toda la organización. Para ello, es conveniente reunirlos y exponer los resultados.
- Nunca olvidar que la encuesta es un instrumento, el verdadero fin es el plan de acción.

**VOLUNTARIEDAD U OBLIGATORIEDAD DE CONTESTACIÓN:**

- La organización tendrá que valorar si establece que la encuesta sea voluntaria u obligatoria. Las organizaciones tendrán que decidir si voluntariamente van a obtener un alto índice de respuestas o no. La escasez de contestaciones y la actuación validando los datos, como si estos reflejaran la verdadera opinión, es uno de los errores más usuales en estos procesos.
- Se necesitan el mayor número de respuestas posibles para no incurrir en errores graves de interpretación, así que una buena opción pasa por facilitar la entrega y contestación en horario de trabajo, como una acción más del trabajo y por lo tanto, establecerla como “obligatoria”.
- Son muchas las organizaciones que empezaron los procesos de recogida de opinión de forma voluntaria, añadiendo a sus indicadores el de participación de la encuesta. Sin embargo una baja participación invalida, estadísticamente, los resultados. Migrar estos procesos voluntarios a obligatorios, no ofrece ningún problema, en la medida que la apuesta sea sincera y se comunique con claridad. (Ej: “Tu opinión es importante para esta organización y la quiero saber”).

**4.3 INDICADORES MÁS UTILIZADOS**

Los FACTORES, más utilizados por las organizaciones, sobre los que gestionan indicadores de percepción son:

- 1º Comunicación e información.
- 2º Formación e información.
- 3º Recursos materiales.
- 4º Implicación.
- 5º Satisfacción global.
- 6º Participación.
- 7º Reparto de horas de trabajo y calendario laboral.
- 8º Estrategia y liderazgo
- 9º Conocimiento e identificación de los objetivos.
- 10º Reconocimiento
- 11º Relación mando colaborador

Más abajo se aporta una lista con una mezcla de factores e indicadores más utilizados por las organizaciones que cuentan con el reconocimiento Q de Oro. Serían:

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

Satisfacción global  
 Estrategia y Liderazgo  
 Comunicación e Información  
 Orientación al cliente  
 Apertura al cambio  
 Satisfacción global  
 Estrategia y Liderazgo  
 Formación e Información  
 Orientación al cliente  
 Participación  
 Eficiencia  
 Condiciones de Trabajo  
 Recursos materiales  
 Integración  
 Clima laboral  
 Oportunidad para aprender y lograr objetivos  
 Satisfacción reuniones  
 Comunicación  
 Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño  
 Cultura de la empresa  
 Satisfacción con el administrador del sistema  
 Conocimiento e identificación del proyecto  
 Conocimiento e identificación de la prioridad estratégica  
 Conocimiento e identificación con los objetivos  
 Identificación con la organización  
 Identificación con el trabajo  
 Modo de canalizar y tener en cuenta las opiniones y sugerencias  
 Satisfacción con las acciones  
 Estilo de gestión, autonomía y delegación de responsabilidades  
 Implicación  
 Modo de funcionar del centro

Definición de las funciones  
 Estabilidad laboral  
 Reparto de las horas de trabajo y calendario laboral  
 Reconocimiento  
 Retribución  
 Identificación con el puesto y desarrollo profesional  
 Organización y mejora  
 Seguridad y salud laboral  
 Percepción de la Dirección  
 Relación mando colaborador  
 Relaciones internas  
 Relaciones con los compañeros  
 Relaciones con los responsables  
 Trabajo bien estructurado y medios adecuados  
 Factores de motivación  
 Colaboración/trabajo en equipo  
 Intercambio de información  
 Conocimiento de los planes futuros  
 Nivel de acuerdo sobre los planes futuros  
 Proyecto de idiomas  
 Promoción  
 Política/impacto medioambiental  
 Igualdad de oportunidades  
 Acogida en la empresa  
 Adecuación del proyecto de idiomas  
 Orgullo de pertenencia  
 Desarrollo personal y profesional  
 Percepción de la Organización  
 Prevención en riesgos laborales  
 Toma de decisiones  
 Confianza en el futuro de la empresa

# 5

## MEDIDAS DE RENDIMIENTO

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## 5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

Si en el anterior capítulo hemos hablado de gestionar la opinión subjetiva de las personas de la organización, en este capítulo se va a hablar de los indicadores objetivos.

### 5.1 ALTERNATIVAS PARA LA MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

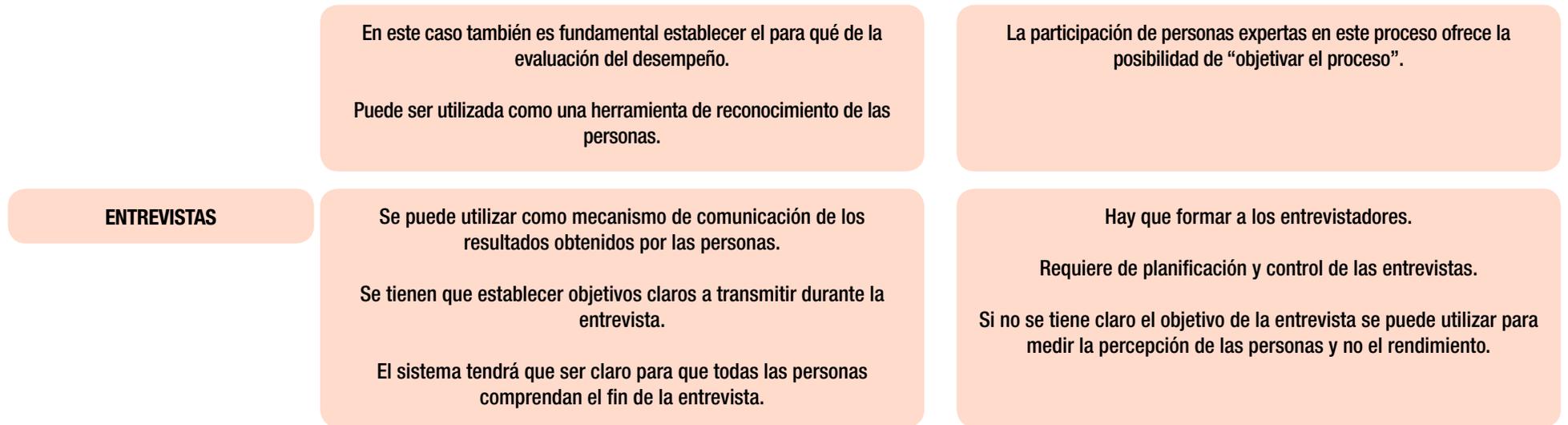
Existen diferentes métodos por los que canalizar el establecimiento y difusión de las mediciones objetivas, en cuanto a la gestión de personas.

Una organización debe identificar medidas objetivas para ver la evolución de su gestión de personas. Esta identificación se debe realizar en términos globales de la organización (Ej: horas de formación), y una buena práctica es llevarlos hasta el terreno individual-personal.

Este despliegue, personal, de indicadores objetivos va a requerir una cierta sistematización y unas formas de hacer que se suelen encuadrar dentro de algunos métodos más o menos conocidos.

Los principales son:

MÉTODO	CLAVES	
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	<p>Un sistema de Gestión por Competencias nos permite medir el rendimiento de las personas en base a unas competencias determinadas previamente por la organización.</p> <p>Hay que establecer claramente los comportamientos observables de esas competencias para poder evaluar a las personas.</p> <p>Es fundamental establecer el para qué de un sistema de gestión por competencias, para que su diseño sea idóneo.</p>	<p>Requiere de un gran esfuerzo de la organización para determinar las competencias a evaluar.</p> <p>Si no se tiene experiencia en este tipo de sistemas habrá que contar con la colaboración de personas expertas.</p> <p>Es un sistema completo que también puede captar la percepción de las personas si establecemos una entrevista de evaluación.</p>
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<p>La evaluación del desempeño es un instrumento dentro del sistema de gestión de personas que pretende un análisis sistemático del hacer de las personas en su puesto de trabajo.</p> <p>Hay que establecer claramente los objetivos a evaluar.</p>	<p>Requiere de un gran esfuerzo de los responsables de la organización que son los que van a tener que evaluar el rendimiento de sus colaboradores.</p> <p>Hay que formar a las personas de la organización para establecer un mecanismo de evaluación lo más objetivo posible.</p>



La evaluación del desempeño, es un sistema utilizado y útil para gestionar indicadores objetivos. Debido a su difusión y sus buenas prácticas se ha incorporado una explicación más completa en el Anexo 1.

### 5.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INDICADORES

Los indicadores de rendimiento fundamentalmente tienen que cumplir dos características:

Que sean accesibles, es decir, que la organización defina indicadores cuya medición resulte sencilla, de tal manera que exista la posibilidad de realizar las mediciones periódicas establecidas.

Que sean adecuados, que el indicador mida lo que tiene que medir y no otra cosa diferente.

Uno de los errores frecuentes a la hora de seleccionar indicadores objetivos en la gestión de personas, es la dificultad de recogida o la recogida parcial de los mismos. Un ejemplo sería el tratar de medir las mejoras introducidas ya que por lo general, las mejoras de una organización no se canalizan exclusivamente por los sistemas de sugerencias o los equipos de mejora, con lo cual el reducir únicamente estas a las identificadas por estos canales plantea una falta de credibilidad grande en el indicador.

INTRO

Los indicadores deben ser objetivos, son lo que son. Aunque luego será imposible escaparse a la interpretación de los mismos. Una buena batería de indicadores objetivos permite obtener datos complementarios a la percepción de las personas.

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

### 5.3 INDICADORES MÁS UTILIZADOS

Los indicadores que se muestran a continuación son los más utilizados por las organizaciones que cuentan con el reconocimiento Q de Oro. Serían:

INDICADORES DE RENDIMIENTO	
MOTIVACIÓN E IMPLICACIÓN EMPLEADOS	
Asignación de tareas/responsabilidades	Evolución-Difusión organización
Trabajo actual	Implicación de las personas
Porcentaje de hijos de trabajadores matriculados en el centro	Horas de presencia en las reuniones de mejora por persona
Nº de sugerencias recibidas en dirección	Nº de sugerencias por persona/año
% de personas que han emitido sugerencias	% de personas en equipo de gestión
Personas que trabajan en Procesos certificados según ISO	Nº de mejoras relacionadas con la gestión de la información y su compartición
Ratios de participación en encuestas	% de acciones de innovación
Participación en los proyectos de innovación	% de personas que son responsables de EM
Nº de proyectos liberados por personas que no pertenecen al ED	Participación de los equipos en la gestión de procesos
Horas dedicadas a los equipos de trabajo	Porcentaje de propietarios del colegio
Nº de foros de comunicación interna	Nº horas dedicadas a proyectos de innovación y mejora
Uso pedagógico del sitio Web	Propietarios de los procesos
Identificación con el proyecto	% de personas que participan en EP
% de personas que participan en proyectos de mejora	Promedio de equipos de mejora por profesional
Nº de áreas de mejora presentadas por el personal	Horas dedicadas a los equipos de mejora
Participación voluntaria en actividades del centro	% de empleados que participan en programas de formación y desarrollo
Nº de sugerencias puestas en práctica	Nº de sugerencias realizadas por el personal
% de empleados participante en reuniones de desarrollo y mejora	

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

RECONOCIMIENTO

Beneficios sociales

Reconocimiento €

Reconocimientos internos

Promoción interna

Valoración del desempeño del liderazgo estratégico

Promedio de evaluaciones del desempeño por profesional

Distribución de dividendos

Reconocimiento € persona al año

% de plantilla con retribución variable

Personas reconocidas públicamente en premios

Promedio de puestos ofertados por movilidad horizontal definitiva

Incremento masa salarial variable (r.v./r.f.)

SATISFACCIÓN

Grado de adecuación de tu puesto de trabajo

Nº de quejas recibidas en dirección

Reconversiones de plaza

% de puestos fijos

Índice de rotación

% de la fidelización de las personas

Plantilla media

Estabilidad laboral

Trabajos de superior categoría

Incremento masa salarial fija

PRODUCTIVIDAD EMPLEADOS

Productividad por empleado

Índice de incidencia

Índice de frecuencia de accidentes

Absentismo por todos los conceptos

Bajas por enfermedad (horas)

Índice de gravedad

Evolución índice de incidencias

Índice de estabilidad

Absentismo laboral por enfermedad común

Absentismo laboral por accidente laboral

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

Absentismo por huelgas
Índice de sugerencias
% de bajas no deseadas producidas en el periodo X
Ingresos por empleado
Servicios prestados por empleado
Ingresos / coste salarial
Clientes captados por empleado

Evolución del absentismo
Índice no conformidades
% N° accidente año/ N° total personas
Beneficio por empleado
% de rotación del personal
Producción obtenida por empleado
Incidencias informáticas

**FORMACIÓN**

Horas formación por persona
% de personas que han recibido alguna acción formativa
% de Cumplimiento del Plan Formativo anual
Índice de evaluación de los asistentes a los programas de formación
Tiempo de formación por empleado (horas)
Formación estratégica

% de cursos por persona
Efectividad de la formación
Gasto por empleado en formación y desarrollo personal
Gasto medio formación por empleado
N° de cursos realizados por competencias
Porcentaje y n° de personas docentes con títulos de ingles
Líneas de formación: Digitalización y Prevención

**ESTRUCTURA PERSONAL**

Jornada anual (horas)

Igualdad de oportunidades

Antigüedad media de los empleados

Número de bajas no deseadas a nivel empresarial

Ratio de ordenadores por profesor

Retribución

% de personas de nueva incorporación a la que se les aplica el Plan de Acogida

Antigüedad media de los empleados por puestos clave

% de plazas adjudicadas respecto a ofertadas

Anticipos y adelantos de nómina

**CONCILIACIÓN**

% de personas beneficiarias de acciones de conciliación

Porcentaje de profesionales que disfrutan de permisos de reducción de jornada

Póliza de seguros

Jornada anual (horas)

Personas con reducción de jornada

Prima por jubilación voluntaria y complemento de jubilación anticipada

Efectividad de la comunicación

Retribución

Las diferentes fórmulas que utilizan estas organizaciones para el cálculo de alguno de estos indicadores son:

**Asignación de tareas/responsabilidades**

- Personas que participan en equipos de mejora y de proceso / Plantilla total
- Equipos de mejora y participantes

**Grado de adecuación de tu puesto de trabajo**

- Evolución del nº total de sugerencias recibidas y el nº de implantadas
- % de propuestas implantadas/aprobadas

### Horas formación por persona

- % de horas de formación/persona
- Nº horas de formación/plantilla
- Nº horas de formación/persona
- Nº horas de formación/profesional
- Nº horas anuales de formación por empleado
- Nº horas de formación
- Nº de horas
- Promedio de horas de formación/persona

### Índice de gravedad

- Nº jornadas perdidas/Horas trabajadas
- Nº de días perdidos por accidente de trabajo por cada mil horas trabajadas
- Horas de baja por accidente/Total de horas

### Índice de incidencia

- Nº de accidentes (año)x1.000/Plantilla total
- $(\text{N}^\circ \text{ de accidentes total} / \text{total horas convenio plantilla}) * 1.000.000$

### Índice de frecuencia de accidentes

- Siniestralidad/volumen de horas trabajadas

### Formación estratégica

- Prevención laboral, Digitalización y Gestión

### Líneas de formación: Digitalización y Prevención

- Nº participantes y acumulados

### Estabilidad laboral

- Nº de contratos fijos

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

### Absentismo por todos los conceptos

- Indicador inverso
- %

### Absentismo laboral por enfermedad común

- Bajas por enfermedad con duración menor a dos meses

### Absentismo laboral por accidente laboral

- % de Bajas por accidente laboral/Total de bajas laborales

### Reconocimientos internos

- % de personas que reciben reconocimiento individual
- % de personas que reciben reconocimiento
- Nº de reconocimientos enviados por el Organizador Empresarial

### Incremento masa salarial variable (r.v./r.f.)

- Retribución variable/Retribución fija

### Retribución

- % de plantilla con retribución variable

### Índice de rotación

- $\frac{((\text{Altas} + \text{bajas}) / 2) \times 100}{\text{Plantilla a 31 de diciembre del año}}$
- % de personas que causan la baja voluntariamente (indicador inverso)

### Participación en los proyectos de innovación

- % Personas
- $\frac{\text{Nº de proyectos exitosos}}{\text{Nº de ideas realizadas (total)}} \times 100$

**Nº horas dedicadas a proyectos de innovación y mejora**

- Nº horas dedicadas liberadas para dedicación a proyectos de innovación y mejora

**Propietarios de los procesos**

- % de personas
- Costo del proceso mejorado / costo del proceso anterior (total) \* 100

**% de plazas adjudicadas respecto a ofertadas**

- Plazas que los profesionales ocupan sobre las que ofertan y que implican cambio de turno o de Centro de Salud

**Productividad por empleado**

- Costes totales/plantilla media

**Personas con reducción de jornada**

- % de personas

**Implicación de las personas**

- Nº de gestores activadores de la comunicación interna

**Beneficios sociales**

- Inversión realizada

**Efectividad de la formación**

- %

**Distribución de dividendos**

- Recursos destinados a reconocimientos del personal

**Reconversiones de plaza**

- Nº de plazas reconvertidas anualmente

**Igualdad de oportunidades**

- % de mujeres en puestos de dirección

**% de la fidelización de las personas**

- $(\text{N}^\circ \text{ de personas de la plantilla-las que se van voluntariamente}) / \text{N}^\circ \text{ de las personas de la plantilla} (\%)$
- $\text{N}^\circ \text{ personas que han ingresado en la empresa} / \text{Promedio de trabajadores (total)} * 100 (\%)$

**Nº de áreas de mejora presentadas por el personal**

- $(\text{N}^\circ \text{ sugerencias} / \text{total personal}) * 100$
- $\text{N}^\circ \text{ de ideas propuestas} / \text{N}^\circ \text{ de ideas realizadas} * 100$

**Índice de selección**

- $\text{Total de personas vinculadas} / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores contratados (Total)} * 100$

Como se puede observar existen infinidad de indicadores, por lo que cada organización tendrá que establecer los indicadores que necesita tener, para obtener información útil y de primera mano de aquellos factores que quiere gestionar.

# 6

## REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## 6. LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Hay que señalar que cualquier sistema puesto en marcha en la organización para medir la satisfacción de las personas y recoger medidas objetivas es un mero instrumento para realizar un plan de acción apropiado e idóneo, apoyado en un conocimiento real de lo que sucede.

El fin último de una encuesta de satisfacción de las personas debería ser el permitir disponer de unos indicadores de percepción que nos ayudaran a entender las prioridades, para con la gestión de las personas. En el plan de acción se deben recoger actividades que den respuesta a la interpretación que se hace de la combinación de datos objetivos y subjetivos

La encuesta permite participar a todas las personas de la organización y nos da una información cuantitativa inmejorable, de alguna manera hace cuantificable la opinión subjetiva de las personas trabajadoras. Esta se puede complementar con algunas entrevistas abiertas, que nos pueden ayudar a interpretar.

Ya se ha dicho con anterioridad que ésta es la fase más importante, y la de mayor aportación de valor de todo el proceso.

### 6.1 MÉTODO DE ANÁLISIS

#### A) INDICADORES DE PERCEPCIÓN

A continuación se propone un método de análisis de los resultados de la encuesta, pensando que este es el sistema que hemos utilizado para medir la satisfacción de las personas de la organización y obtener indicadores de percepción.

Una vez realizada la encuesta tenemos que analizar los datos y para eso tenemos que tener en cuenta:

- La participación y los datos técnicos: que den validez o no a los datos. Si no tenemos una alta participación puede que los datos no sean representativos y tengamos que repetir la encuesta en otro momento más oportuno o incluso establecerla como de obligado cumplimiento.
- Para analizar bien una encuesta tenemos que ir de lo global a lo concreto. No podemos perder la visión global de los resultados, ni tampoco perdernos detalles. Esto exige visualizar las valoraciones medias de cada factor y luego profundizar en los detalles de las preguntas que contienen.

#### INTRO

Como se ha visto en las preguntas ejemplo proporcionadas de la encuesta, en el apartado de Otros, existen preguntas muy globales sobre la satisfacción general de las personas trabajadoras con su trabajo y empresa. Este será un primer dato global a tener en cuenta.

#### ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

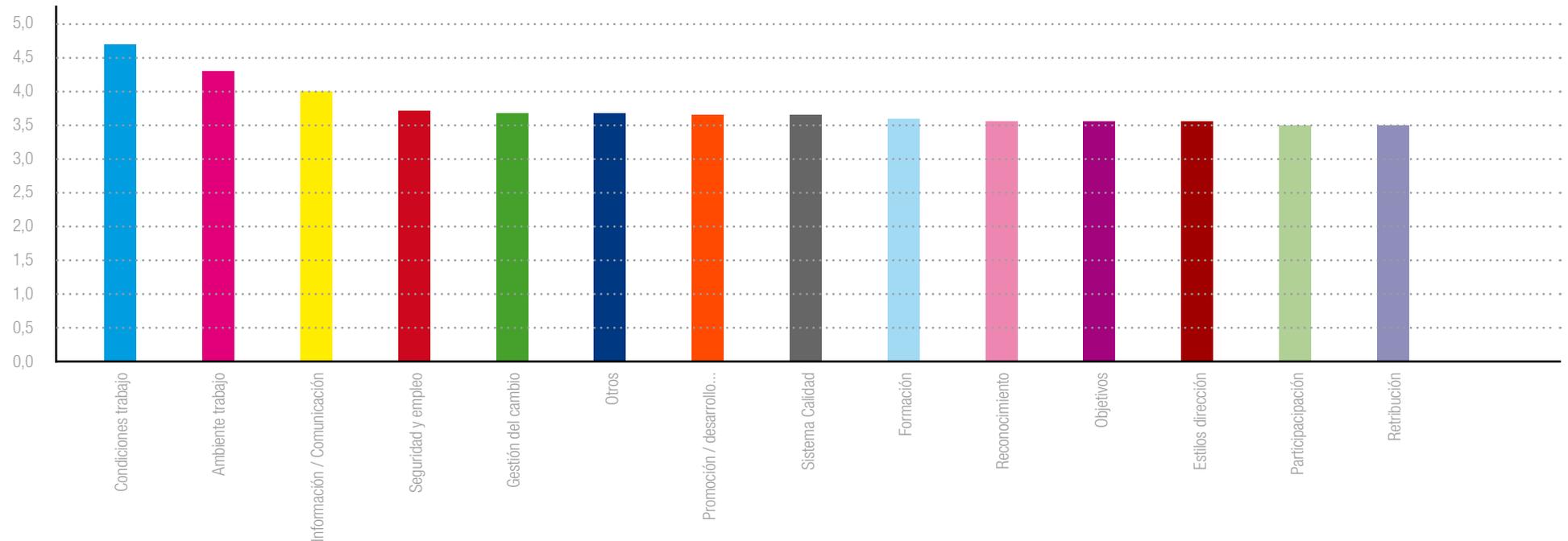
FICHAS.

Ej: La satisfacción general con tu trabajo y la empresa: 3,5

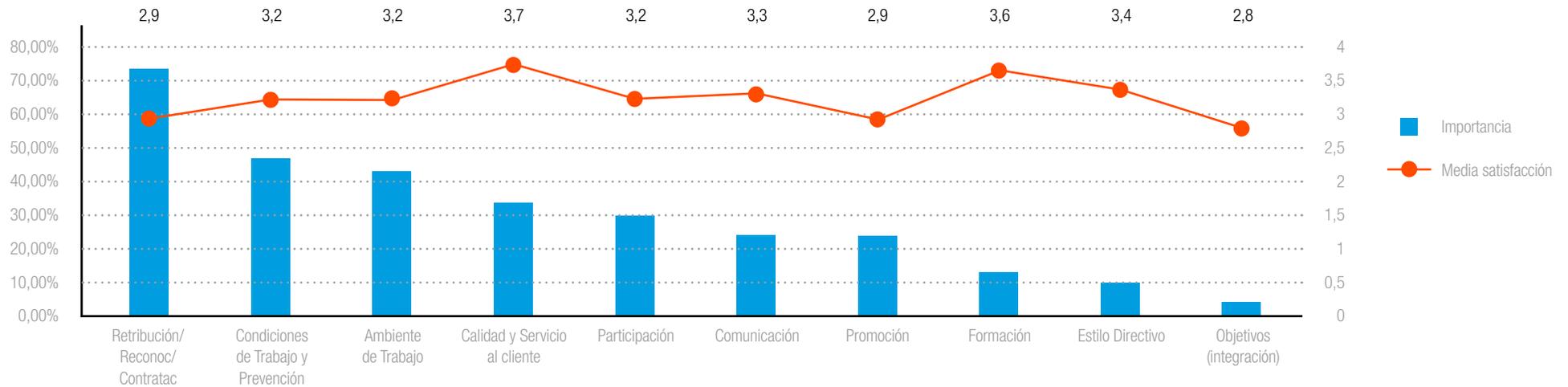
A partir de ahí tiene que venir el trabajo de análisis, que podría ser de la siguiente manera:

- Global por factores
- Evolución global por factores
- Segmentado
- Evolución de la segmentación por factores
- Evolución de las preguntas de cada factor.

• Factores ordenados de mayor a menor satisfacción (media de las preguntas contenidas dentro de cada factor)

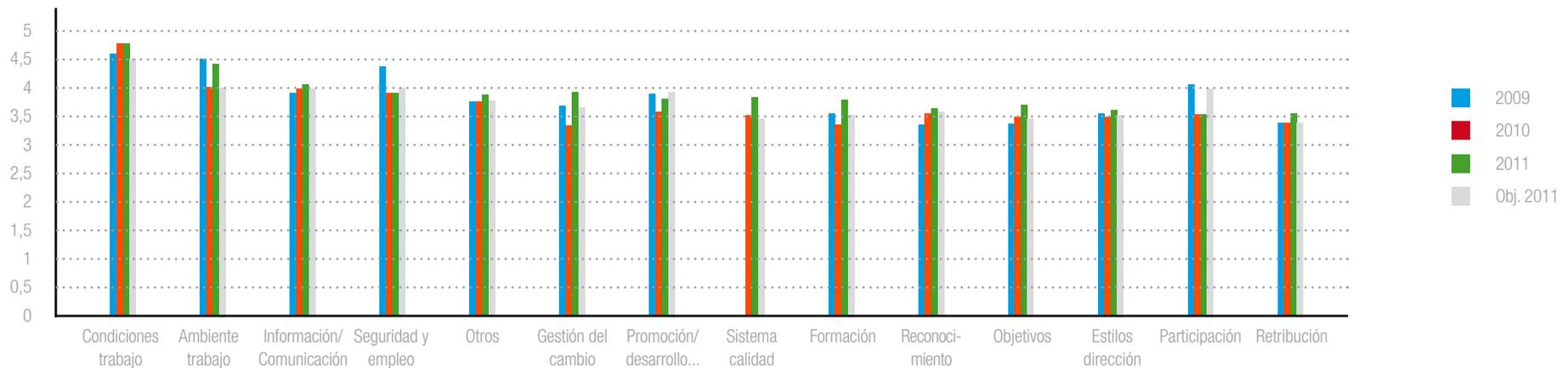


• Cruce entre la satisfacción de los factores y la prioridad de los mismos para mejorar la empresa (última pregunta del cuestionario)



Una vez obtenida la visión global es importante que incorporemos una visión temporal de los resultados: Su evolución en el tiempo. (Lógicamente si es la primera vez esta parte es inviable)

Histórico de satisfacción por cada factor



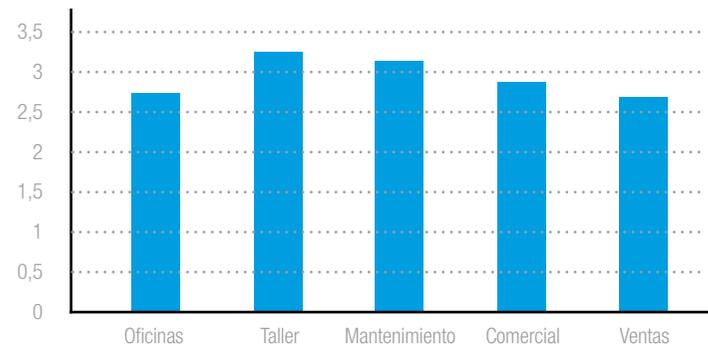
A partir de ahí y antes de adentrarnos en el análisis de las preguntas particulares que contiene cada factor, convendrá realizar una mirada a la segmentación puesta en marcha.

- La satisfacción segmentada: Como ya se ha dicho es absolutamente recomendable.

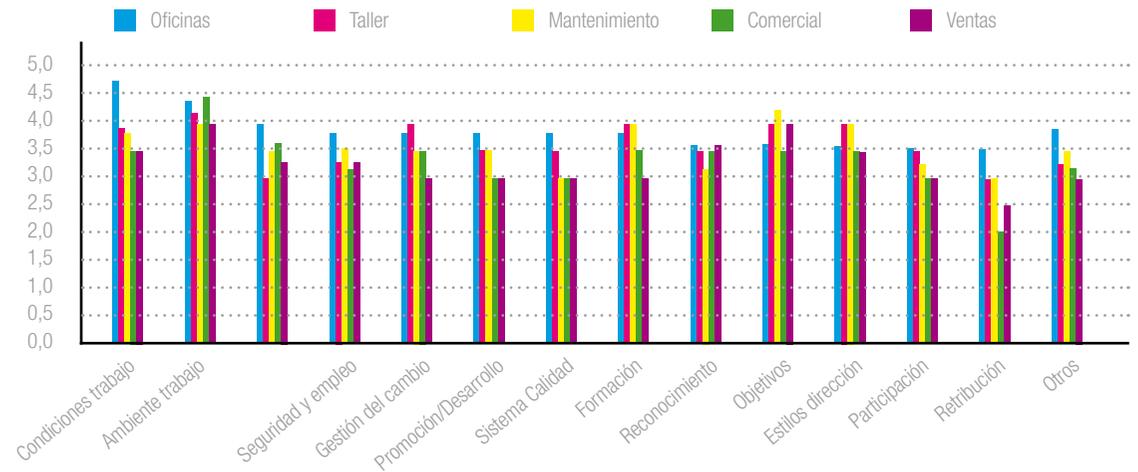
Segmentaciones más habituales:

- **Resultados segmentados por Unidad de Negocio/ Departamento /Sección:**

Satisfacción general

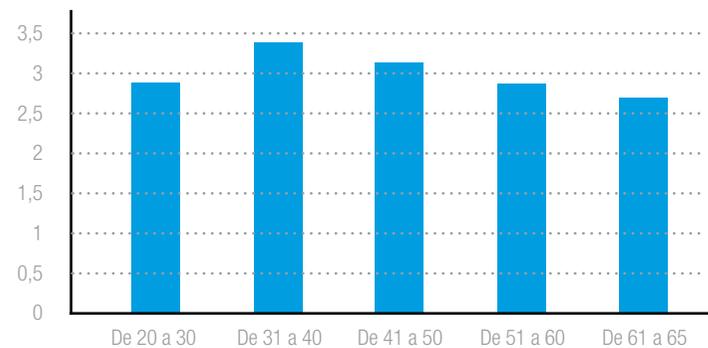


Satisfacción por cada factor

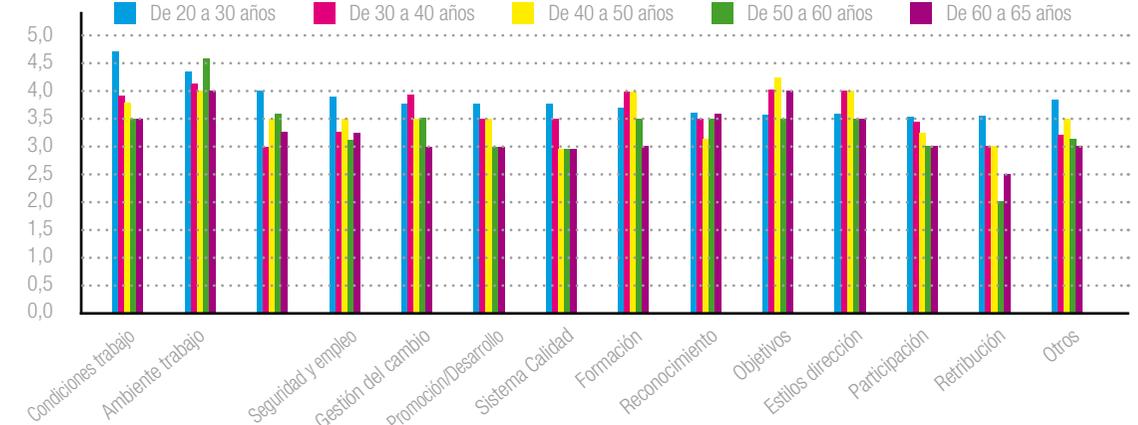


- **Resultados segmentados por Edad:**

Satisfacción general

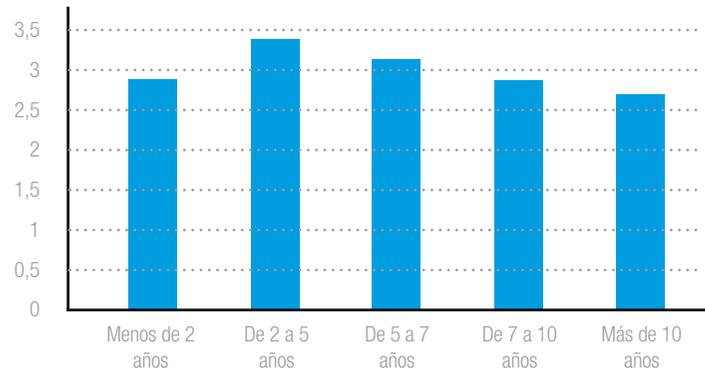


Satisfacción por cada factor

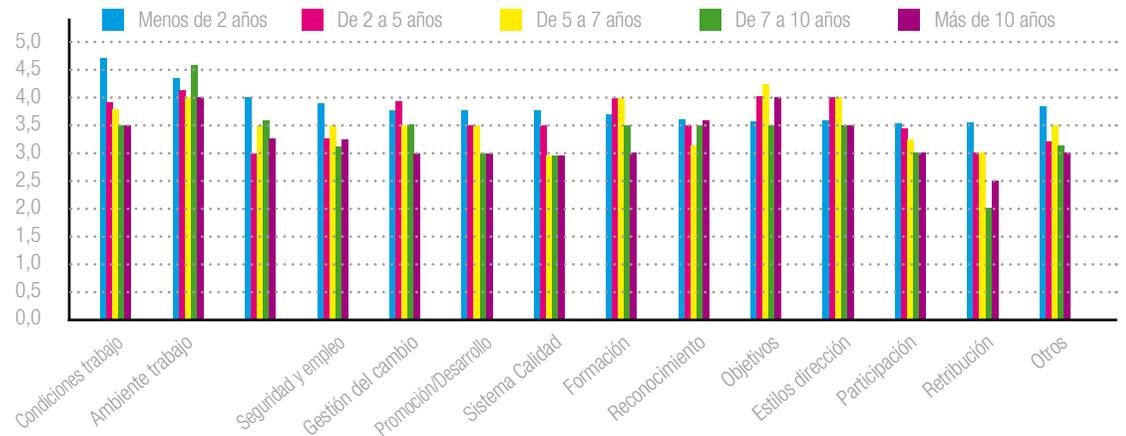


• Resultados segmentados por antigüedad:

Satisfacción general

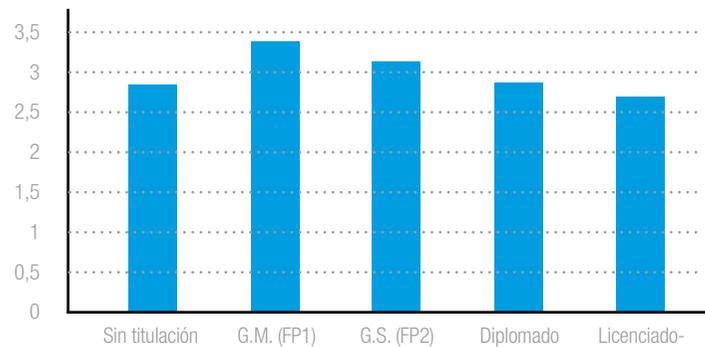


Satisfacción por cada factor

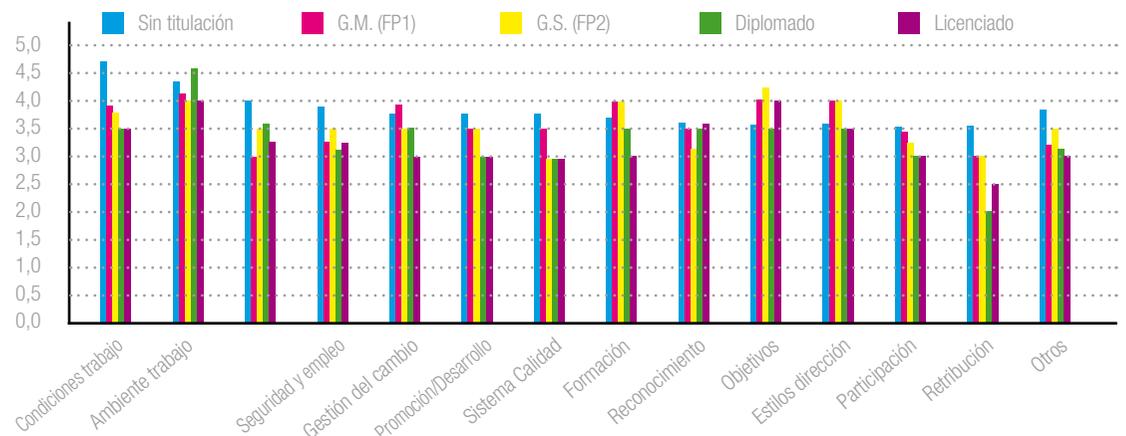


• Resultados segmentados por estudios/ formación:

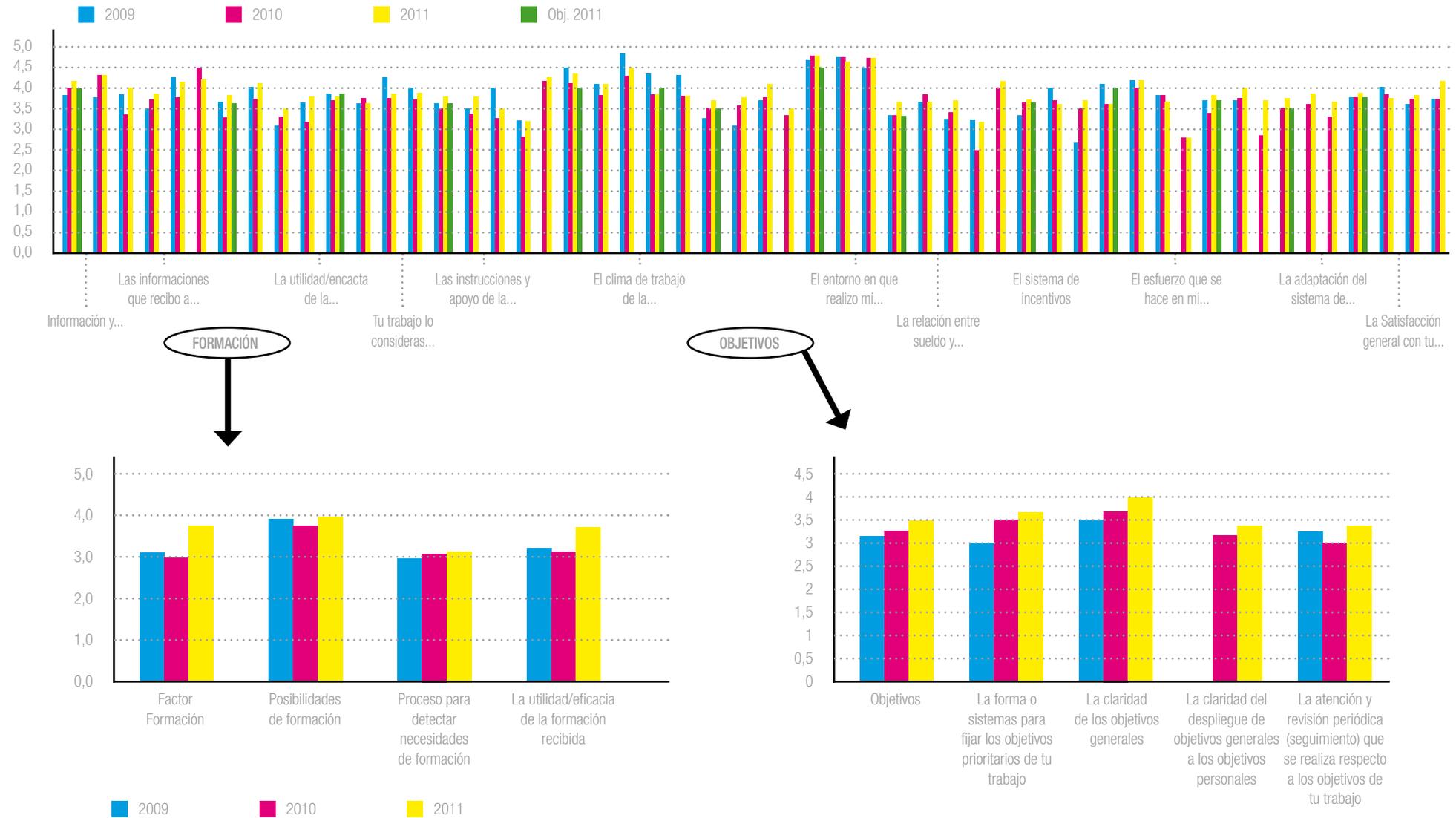
Satisfacción general



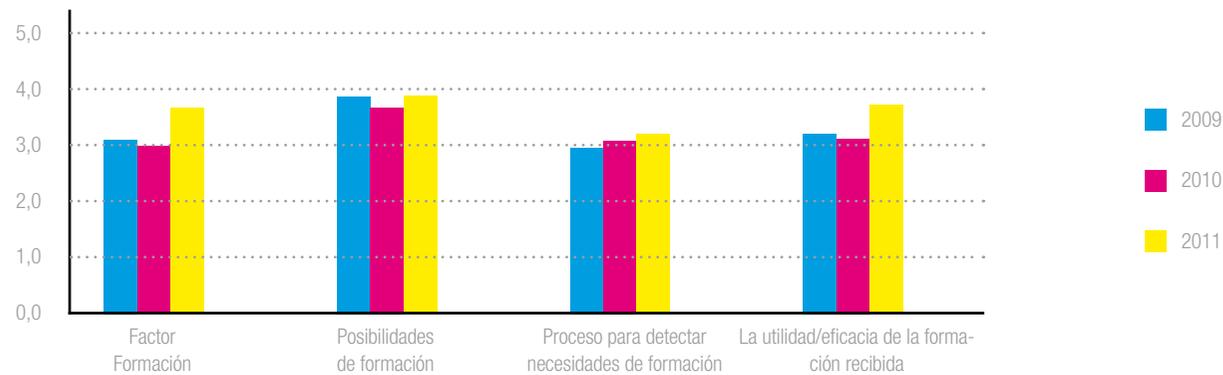
Satisfacción por cada factor



A partir de aquí deberemos realizar y sin perder de vista los datos globales de los factores, una mirada detallada de la opinión de cada una de las preguntas y su evolución en el tiempo.



- En este caso se presenta el análisis de la evolución de la satisfacción con la media del factor (formación) y la media de cada una de las preguntas.



**Respuestas cualitativas de la encuesta**

Aquí se incluirían los comentarios que han realizado las personas en cada una de las preguntas abiertas, o en cada uno de los apartados de cada factor. También se incluirían aquí aquellos datos que consideramos importantes de los comentarios que realizaron las personas en la entrevista individual de evaluación del desempeño.

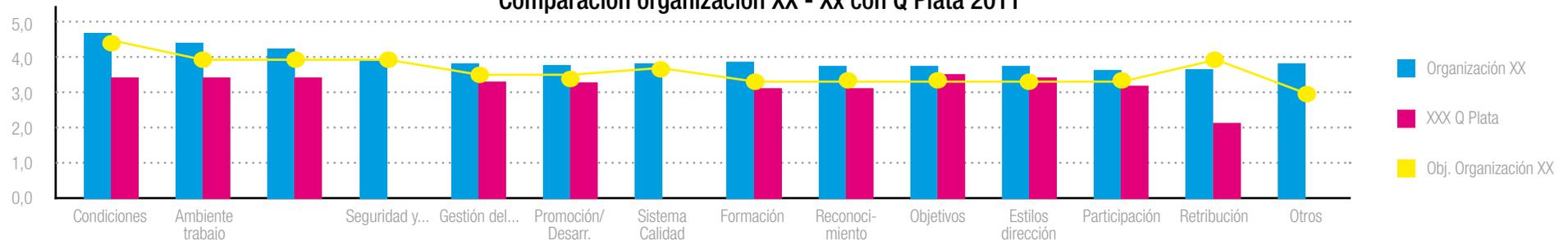
Este apartado no se puede comparar, ya que cada opinión es única y tendrá que valorarse en el contexto de la satisfacción general del factor comentado y teniendo en cuenta las opiniones de otras personas sobre el mismo factor.

**Ir de lo global a lo concreto.**

Para profundizar en el análisis, tendremos que trabajar en el análisis de la evolución de todas las preguntas de un factor.

A fin de relativizar los resultados, conviene comparar los mismos con referencias externas.

Comparación organización XX - Xx con Q Plata 2011

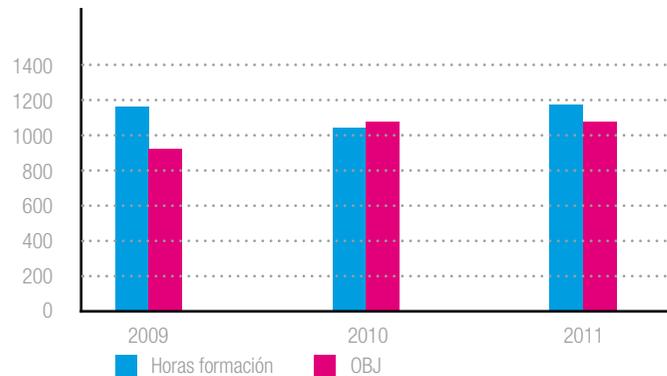


## B) INDICADORES DE RENDIMIENTO

A la hora de establecer el plan de acción también se tienen que tener en cuenta los indicadores de rendimiento, por lo que será necesario analizarlos y ver si hemos cumplido o no los objetivos que nos habíamos marcado.

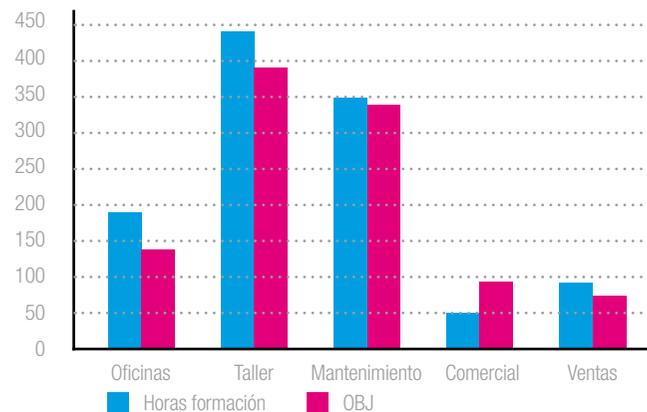
A la hora de analizar los indicadores de rendimiento puede ser útil segmentarlos, si es posible realizarlo, para poder establecer acciones concretas a problemas concretos. Por Ejemplo: El indicador de “horas de formación por empleado” puede ser muy bueno y cumplir el objetivo marcado. Sin embargo si desglosamos en indicador por departamento nos daremos cuenta que en el departamento comercial no se ha cumplido el objetivo y por lo tanto tendremos que analizar qué ha pasado y poner medidas para que se cumpla ese objetivo.

### Horas de formación



A simple vista y según los datos aportados, en el año 2011 se ha superado el objetivo de la organización referente a las horas de formación. Aunque sí segmentamos el indicador por departamento:

### Horas de formación por departamento año 2011



Al segmentar los datos podemos comprobar que el departamento comercial (que este caso es el más importante) no ha cumplido con su objetivo de formación, por lo que tendremos que analizar qué ha sucedido y si tenemos o no que tomar medidas.

## C) MÉTODO DE ANÁLISIS

A continuación se propone un método de análisis de los resultados de la encuesta y de los indicadores de rendimiento, que combina el trabajo con datos cuantitativos y la aportación de elementos cualitativos, mediante la participación de un grupo de análisis.

Este método de análisis es uno de los muchos que hay, cada organización elegirá aquel que más se adapte a su cultura y que pueda ofrecerle un alto índice de éxito en su implantación.

Los pasos para su implantación serían:

### ***Paso 1: Elaboración de los resultados***

Habrá que explotar los datos tanto de la encuesta como de los indicadores de rendimiento, habrá que realizar comparaciones, segmentar, hacer gráficos, etc. Tenemos que facilitar el trabajo y si es visual mucho mejor, ya que una imagen vale más que mil palabras.

La elaboración de los resultados lo puede realizar el departamento que se ha encargado de lanzar la encuesta de satisfacción y los indicadores de rendimiento de cada departamento, ya que muchos de los indicadores de rendimiento suelen ser utilizados por el comité de dirección para realizar el control de políticas de personal, de calidad, etc. por lo que tanto el departamento de RRHH, como los responsables de cada departamento suelen preparar estos indicadores para las reuniones de seguimiento de los comités de dirección.

En el caso de que se haya decidido realizar la encuesta de satisfacción con una empresa externa será esta empresa la que explote los datos y nos dé los resultados.

Necesitaremos tener la información pertinente en el momento oportuno, en cuanto a la explotación de los datos que queremos manejar.

### ***Paso 2: Reunión de dirección y formación de un grupo para el análisis y propuesta de plan de acción.***

La dirección de la organización designará un grupo que será el responsable de explotar y analizar los datos. Tendrá que dotar al equipo de medios, tanto materiales, si fuera necesario, como de tiempo, ya que la tarea es importante para la organización.

En estos equipos suele haber una persona del comité de dirección, ya que puede haber decisiones que se tengan que tomar en el comité de dirección o en gerencia y sería el enlace entre el equipo y el comité de dirección.

El objetivo del equipo es proponer un plan de acción que luego será validado por el comité de dirección o gerencia.

A la hora de establecer las personas que van a formar parte del equipo tendremos que tener en cuenta que sean personas competentes (orientadas a la mejora), responsables y con capacidad de comunicarse.

Si existe una participación heterogénea con representación de toda la organización mejor, ya que nos podrán aportar datos de qué sucede en algún departamento o colectivo concreto, aunque en ocasiones esto suele ser complicado.

El método de reunión del grupo de análisis suele ser:

- Introducción al objetivo de la reunión y apoyo de dirección al trabajo a realizar.
- Aclarar perfectamente el objetivo de la reunión.
- Establecer el marco: transparencia, aportaciones de todos y planificación de la reunión.
- Presentación de los datos globales (media de factores y segmentación).
- De lo global a lo particular: se va analizando factor por factor, cada una de las preguntas y el grupo va comentando qué acciones se podrían poner en marcha para mejorar. Las acciones a implantar se van identificando en un papelógrafo u hoja en medio a la vista de todos.
- Visualización de las acciones identificadas y trabajo breve de complementar o introducir alguna.
- Priorización de las acciones (votación)

Si los datos se han preparado bien, la reunión habrá concluido en menos de 4 horas y no habrá hecho falta repartir documentación a los presentes si se disponen de buenos métodos de proyección (proyector de transparencias...).

Una vez priorizadas las acciones se recogen en un documento que será presentado a la dirección para su validación.

### ***Paso 3: Validación-Modificación del plan de acción por parte de dirección.***

Recibido el documento de análisis y propuesta de acciones por parte del grupo, la dirección analiza tanto las propuestas realizadas como las razones aportadas por el equipo y decide si valida el plan de acción tal y cómo se ha aprobado o añade modificaciones al mismo.

La dirección tendrá que comunicar al grupo de análisis la decisión que adopte y el por qué de la misma.

**Paso 4: Elaborar una planificación rigurosa de las acciones con sus responsables y plazos de ejecución. > Control y ajuste.**

Para realizar esta tarea la dirección se puede volver a apoyar en el grupo de análisis para que propongan qué personas pueden abordar las acciones propuestas o decidirlo directamente con el compromiso del comité de dirección.

Se establecerá un plan de acción con acciones, responsables, fechas de ejecución, presupuesto, si hubiera, etc.

**Paso 5: Comunicación a la organización y seguimiento del plan de acción.**

La dirección comunicará a la organización el resultado de la encuesta de satisfacción y de los indicadores de rendimiento siempre en actitud positiva señalando aquello que se está realizando bien, animando a las personas a continuar en esa línea, y puntualizando aquellos apartados o factores donde hay oportunidad de mejora y que son los factores o apartados en los que se van a trabajar.

En la misma comunicación se expondrá el plan de acción propuesto (previamente se habrá hablado con las personas o equipos responsables de llevar a cabo las acciones) y se pedirá la colaboración de todas las personas en la aportación y colaboración para la culminación con éxito de las acciones propuestas.

El seguimiento del plan de acción se realizará por la dirección y se recomienda comunicar puntualmente a la organización. Se puede crear un espacio específico para comunicar el estado del plan de acción y que toda la organización esté informada, por ejemplo: un espacio específico en la página Web, un correo mensual con el seguimiento de las acciones, un espacio en la revista interna de la organización, la incorporación de su seguimiento en reuniones internas etc.

Para que un plan de acción tenga éxito hay que dedicarle tiempo a planificar qué acciones establecer como prioritarias, ya que en ocasiones es preferible empezar por algo sencillo y visible que motive a la organización a seguir en esa línea, que por una acción muy complicada y sin resultados a corto que desmotive a la organización a continuar en la línea de la mejora.

**6.2. UNA REFLEXIÓN NECESARIA**

A la hora de terminar esta guía, y con objeto de relativizarla en su justo término, se propone una reflexión al lector.

La idea principal de la misma versa sobre:

“Los indicadores, ya sean de percepción o de rendimiento, son el medio, no el fin. Deberían ayudarnos en la gestión de una organización a COMPRENDER y poder actuar de forma idónea.”

Luis Hernando Chocarro, un gran profesional en esto de la “gestión de personas”, escribía un artículo provocador sobre el uso de indicadores, tales eran los malos usos que veía a su alrededor. Su lógica versaba sobre cómo la elección de indicadores es, en ocasiones, demasiado parcial y reduccionista, olvidando indicadores importantes y, nunca medidos, claves para una organización.

Haciendo una analogía respecto a un equipo de baloncesto, actividad que ha realizado y en la que ha ejercido de entrenador, invitaba a reflexionar sobre ello. Un extracto de su artículo dice así:

*“Algunos comportamientos extraídos de la realidad de un equipo de baloncesto:*

*Lo realmente importante en la gestión no se debería medir, sino comprender, pues el riesgo de medirlo consiste en que, con dicha simplificación, tengamos la tentación de creer que lo comprendemos y, con la conciencia tranquila y algunos números debajo del brazo nos dediquemos a seguir midiendo, sin comprender”.*

*Podríamos llamar a las medidas individuales intermedias “las métricas del egoísmo”. Tres parámetros muy utilizados (los más mediáticos) para valorar a un/a jugador/a:*

- Puntos anotados.
- Rebotes conseguidos.
- Minutos jugados.

*Sostengo, desde la experiencia, que esta manera de valorar:*

- Orienta la atención de los miembros del equipo hacia el “yo”.
- Son incapaces de explicar y medir el trabajo de colaboración intermedio necesario (“las métricas de la generosidad”).

*Así pues, tenemos que la manera de medir, fomenta los comportamientos individualistas frente a la valoración y reconocimiento de la colaboración y, por tanto, la consecución de objetivos colectivos de ámbito superior.*

*Expondré, a modo de ejemplo, algunos comportamientos, que nunca aparecen en “las estadísticas”, sin los cuales, el/la jugador/a de turno, no engrosarían su cuenta de puntos anotados o rebotes capturados:*

- Atraer la atención de la defensa o dificultar su acción para que otra compañera tire con poca o nula oposición (de más complicada ejecución técnica que el hecho de anotar)
- “Cerrar el rebote” para facilitar que otra compañera lo coja.
- La primera jugadora que saca rápido de fondo, tras recibir canasta, y hace posible que otra finalice un contraataque.

*Algunas otras pequeñeces que tampoco se miden:*

*Jugadores que animan al resto del equipo, sobre todo en los momentos más críticos, para recuperar y/o mantener un estado emocional positivo (irónicamente, puede resultar que no aparezcan en el periódico por que animan desde el banquillo).*

- *Jugadores que asumen y comprenden que para que todos crezcamos, a veces, tienen que jugar menos minutos, aun “siendo ahora mejores”.*
- *Jugadores que enseñan, aconsejan a sus compañeros para que el equipo sea mejor.*
- *Jugadores que con su actitud favorecen que el equipo sea un espacio de libre opinión y aportación, frente a algunos liderazgos que tratan de imponerse ejerciendo una censura explícita o tácita.*

*La lista sería bastante más larga que la de los comportamientos que aparecen en las dichas estadísticas. En definitiva, éstas favorecen un perfil protagonista-individualista, que con mucha frecuencia, dificulta los objetivos de todo el equipo y en último término el resultado final de los partidos.”*

Tiene razón Luis, cuando reflexiona de esta manera. Y sus comentarios son más que pertinentes a la hora de acabar esta guía.

Los indicadores de la gestión de personas son importantes pero no son el fin. Más de una vez hemos visto como algunas organizaciones, grupos o departamentos orientan su acción hacia los indicadores, como si estos fueran la finalidad de su gestión. Por desgracia, en ocasiones, esta orientación ha venido generada por unas exigencias de “instancias mayores”.

Un ejemplo de ello podría ser, cómo una organización aumenta las horas de formación de sus personas trabajadoras, centrándose en este indicador y olvidándose de trabajar, con redoblado esfuerzo, en la correcta detección de las necesidades de formación o en la calidad de la misma.

Los indicadores que elegimos en una organización son importantes “per se”. El hecho de destacar algunos hitos, medirlos y gestionarlos, supone un mensaje de priorización en la gestión de una organización. Por eso cuando no existen en una empresa indicadores de seguridad o prevención de riesgos, la organización está dando un mensaje sobre la relativa importancia que este capítulo tiene en su gestión. La fuerza comunicadora de los indicadores en la gestión, es algo sobre lo que un gestor debería reflexionar y decidir, entendiendo que esa selección de mediciones es un elemento clave de la transmisión de lo importante, de la cultura empresarial. Escribía Luis, provocando:

“Lo realmente importante en la gestión no se debería medir, sino comprender, pues el riesgo de medirlo consiste en que, con dicha simplificación, tengamos la tentación de creer que lo comprendemos y, con la conciencia tranquila y algunos números debajo del brazo nos dediquemos a seguir midiendo, sin comprender”.

Habiéndose centrado esta guía en orientar al lector sobre la necesidad de trabajar con indicadores de gestión de personas y en los métodos de cómo obtenerlos, esta última reflexión parece más oportuna que nunca. Debemos estar prevenidos en no desviarnos del camino, hacerlo cada día mejor y desarrollar organizaciones más humanas, donde

las personas quieran poner todo su talento al servicio de las mismas y sus objetivos. ¿No será el talento desaprovechado, el principal desperdicio en nuestras organizaciones? Necesitamos valernos de medidas que nos digan si vamos en el buen camino, para comprender mejor lo que nos sucede, para tomar decisiones más oportunas.

**Bon vent!**

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA

2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

7

BIBLIOGRAFÍA



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## 7. BIBLIOGRAFIA

*Modelo EFQM de excelencia*

Autor: Varios autores

Editorial: EFQM 2010

*Diferentes memorias EFQM Q oro y plata.*

Autor: Varios autores.

Editorial: Euskalit

*Índice de factores de percepción*

Autor: José Ángel Sierra

Editorial: DataKey (2010)

*Ejercicios de percepción*

Autor: Edward H. Adelson

Editorial: Internet

*Sobre cómo medir personas o algo parecido*

Autor: Luis Hernando

Editorial: Internet (2010)

*Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*

Autor: Nigel Hill y Jim Alexander

Editorial: AENOR (2003)

*El sondeo, una herramienta de marketing*

Autor: J. ANTOINE

Editorial: DEUSTO (1992)

*Como medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*

Autor: Terry G. Vavra

Editorial: Fundación Confemetal (2002)

*Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción*

Autor: Varios autores

Editorial: Ministerio de Administraciones Públicas (2006)

*Dinámicas de gestión basadas en personas*

Autor: Varios autores

Editorial: Innobasque (2010)

ANEXO  
1

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## ANEXO 1. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### A) INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es un instrumento dentro del sistema de gestión de las organizaciones que pretende un análisis sistemático del hacer de un individuo en su puesto de trabajo. A través de la evaluación del desempeño se valora la contribución de las personas a la organización y permite al mismo tiempo que éstas puedan conocer y mejorar aspectos relativos a su quehacer profesional.

La evaluación del desempeño no sólo valora el rendimiento de las personas, si no que contempla una óptica más amplia y también valora el proceso, la forma de hacer de las personas.

Con un sistema de este tipo se pretende dotar a las personas de la organización de criterios e instrumentos que les sirvan de guía para ponderar y objetivizar, en la medida de lo posible, los juicios emitidos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Para que la Evaluación del Desempeño funcione en las organizaciones debe de entenderse como un medio para desarrollar un sistema de gestión centrado en las personas, para lo que es necesario ejercer una actividad de comunicación transparente y constructiva entre jefe y colaborador en la que se pasan revista a los aspectos clave del trabajo con el ánimo de contrastar y valorar el perfil del colaborador y sus consecuencias respecto a la cohesión y eficacia del equipo.

La evaluación del desempeño es un pilar básico donde se fundamentan aspectos claves de la gestión de RRHH y el desarrollo de las personas como ascensos, salarios, rotaciones, formación, promociones, etc. Favorece la comunicación permanente entre jefe y colaborador y aporta el momento para definir las claves de la adecuación profesional del colaborador a corto plazo.

Es una importante herramienta de comunicación y reconocimiento, ya que enfoca a las personas en lo importante y les sitúa en el camino a seguir dentro de la organización.

### B) FASES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los pasos claves en la definición del sistema son:

#### Paso 1: Establecer el para qué del sistema.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

Lo primero que tenemos que identificar en la implantación de un programa de evaluación del desempeño es el ¿por qué? el ¿para qué? queremos implantar un sistema de Evaluación del Desempeño. Tenemos que identificar el objetivo que perseguimos, el valor añadido que la evaluación del desempeño va a aportar a la organización.

Una vez identificados los objetivos y necesidades del sistema, la clave del éxito va a ser la convicción de la dirección en que la evaluación del desempeño va a favorecer el desarrollo y orientación de los recursos humanos de su organización, es decir, el liderazgo.

## Paso 2: La elección de colectivos a los que aplicar el sistema.

Puede elegirse en base a:

- La escala jerárquica
- Las funciones o grandes áreas de trabajo

Es una buena práctica incluir la evaluación del desempeño en aquellos colectivos con responsabilidad, ya que esta práctica sirve como aprendizaje y desarrollo.

Hacer excepciones por áreas suele ser mal visto por el resto de la organización, sean cuales sean las causas, incluso si tienen algún programa propio (comercial).

Si incluimos en el sistema de evaluación del desempeño a la escala jerárquica se producirá una situación curiosa y es que los usuarios del programa pueden serlo desde un doble rol: Evaluador y Evaluado, y esta situación hace que los responsables al vivir la experiencia como evaluado entiendan mejor las resistencias de las personas, al vivirlas en primera persona, y están mejor preparados para neutralizarlas. Aunque si lo han vivido como una experiencia negativa y sin resultados pueden transmitir los mismos defectos a sus colaboradores.

## Paso 3: Establecer un Sistema o Método.

Si queremos poner en marcha un sistema de evaluación del desempeño, tenemos que optar por un sistema o método. Un método de evaluación es, esencialmente, un sistema de medición que asigna valor a los resultados o características del hacer de una persona, en el desempeño de su puesto o tarea.

Existen gran cantidad de métodos, muchos de los cuáles admiten variables, por lo que tendremos que elegir el que más se adapte a nuestra cultura, posibilidades de éxito y obviamente a las necesidades y objetivos que queremos alcanzar.

### INTRO

En este caso el objetivo es medir el rendimiento de las personas de la organización por lo que el sistema o método se basará en la evaluación por objetivos, ya que nos ayudará a la evaluación del rendimiento de las personas y nos ofrecerá indicadores de rendimiento.

### ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA

2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

**Paso 4: Normas generales del Sistema.**

El Sistema de Evaluación del Desempeño será formalizado por escrito de forma que la línea jerárquica asuma la responsabilidad de su realización. Se tendrán en cuenta los recursos de la organización, se señalará el timing del sistema y se asignarán responsabilidades.

Tanto el sistema como los objetivos individuales serán comunicados y contrastados con cada evaluado, en una entrevista programada expresamente para ese fin. Jefe y empleado (o dirección) se reúnen identificando las áreas de responsabilidad, especificando los indicadores para medir resultados, etc.

Se podrán establecer reuniones periódicas que permitirán un seguimiento del proceso y mejora del mismo.

Se establecerá una evaluación de resultados para conocer el éxito, planificar y establecer objetivos para el ejercicio siguiente. La evaluación de los objetivos se hará expresamente a un período de tiempo definido y consensuado entre evaluador y evaluado.

Además de valorar el perfil profesional durante ese período, la valoración estará orientada al futuro y a la mejora. Esto supone:

- Destacar los factores de valor
- Determinar los compromisos de mejora
- Valorar la proyección a futuro

Es necesario ser pragmático, luchar por la simplicidad en la gestión, ir a lo esencial.

**C) ASPECTOS CLAVE**

Los objetivos a los que un proceso como este debe ser capaz de dar respuesta son:

- Mejora en el desarrollo y comunicación de los trabajadores
- Desarrollo y mejora del conjunto de la organización con la detección de problemas, necesidades de formación, detección de sistemas de gestión más motivadores o el establecimiento de sistemas de retribución más equitativos
- Mejora en el ajuste / puesto y en el autoconocimiento profesional del evaluado
- Obtención de datos e informaciones para la toma de decisiones administrativas respecto al personal.

C1) evaluación por objetivos

Determinar objetivos para la persona que ocupa un puesto de trabajo es, sin duda alguna, establecer puntos de prioridad respecto a los logros que esa persona debe conseguir.

Los objetivos dentro de la filosofía de dirección por objetivos, miden “grados de consecución” sobre metas o logros previamente establecidos y comunicados o acordados entre mando y subordinados

La dinámica de los empleados va a orientarse a la consecución de esos logros y la transformación que supone debe acompañarse apoyando un nuevo modelo de dirección que facilite ese enfoque.

Para que el sistema funcione, a la hora de definir los objetivos, estos tienen que cumplir una serie de características:

- Tienen que ser expresados en términos de resultado, observables, específicos, realistas, claros, consistentes, mensurables y guías para la acción.
- Si se definen teniendo en cuenta estas características nos ayudarán a facilitar las relaciones entre mando y subordinado, incrementar la motivación de las personas y mejorará con concreción el desempeño.



## C2) Entrevista

La entrevista de evaluación es un encuentro entre evaluador y evaluado con la finalidad de:

- Obtener y proporcionar información sobre los resultados, el desempeño anual y su evolución.
- Explicar las causas de los niveles de objetivos y desempeño alcanzados.
- Orientar la solución de posibles problemas o dificultades encontradas.
- Establecer un plan de acción de desarrollo profesional.

La persona evaluada tiene como objetivo de esa entrevista conocer:

- ¿Qué se espera de mí?
- ¿Cómo lo estoy haciendo?
- ¿Cuánto he avanzado, hacia donde voy?
- ¿Qué puedo hacer para mejorar?

La entrevista de evaluación hay que prepararla previamente, por lo que el evaluador convocará con suficiente antelación a la persona a evaluar y le comunicará el objetivo, el lugar, día y hora de la entrevista.

El evaluador preparará la entrevista en contenido y estructura, evaluando a la persona en el periodo a evaluar y no otro. A la hora de evaluar y preparar la entrevista el evaluador tendrá que evitar caer en:

- Prejuicios: “Creo que el año pasado hizo (o no hizo) lo mismo”
- Estereotipos y determinismo: “Siempre actúa así, es imposible que mejore”
- Generalizaciones: “Todo el mundo lo hace...”
- Proyección: “Yo lo que haría es...”
- Suposiciones: “Supongo que actuó así...”
- Impresiones e intuiciones: “Tengo la impresión de que...”
- Empatía y simpatía: “Me identifico con tu situación, yo hubiera hecho lo mismo”
- Efecto halo: Tomar como representativo de un conjunto de comportamientos un solo comportamiento.

La entrevista se realizará en privado, se elegirá un lugar tranquilo donde el entrevistado se sienta cómodo y no se permitirán interrupciones. Para que esto sea así, el evaluador deberá programar adecuadamente las entrevistas, sin concentrarlas para que pueda tomarse el tiempo que cada persona necesita.

Durante la entrevista el evaluador escuchará al evaluado, lo que dice y por qué lo dice.

Algunas buenas prácticas durante el desarrollo de la entrevista son:

- Mantener una actitud receptiva: escucha.
- Comenzar felicitando al entrevistado por los logros conseguidos.
- Hacer un planteamiento constructivo de las dificultades del entrevistado: centrarse en el futuro, no en el pasado.
- Solicitar al entrevistado que proponga ideas para mejorar su desempeño. Ayudarle a establecer planes de acción.
- Formular preguntas de apoyo: ¿Hay algo que pueda hacer o cambiar para ayudarte?
- Admitir la opinión y el punto de vista del evaluado.
- Tomar notas durante la conversación.

Algunas buenas prácticas para la finalización de la entrevista:

- Resumir nuevamente sus puntos fuertes.
- Concretar los puntos débiles, en qué debe mejorar y los planes de acción a seguir. Evitar la vaguedad.
- Buscar el consenso: Establecer un plan de acción y proponer un seguimiento:
  - Establecer objetivos y fijar una fecha de revisión.
  - Mostrar al evaluado los pasos a seguir para el futuro y asegurarle nuestro respaldo.
  - Discutir los medios que se van a utilizar y la planificación del próximo ciclo de Evaluación del Desempeño.
  - Consensuar las acciones del plan de acción.
  - Establecer planes de acción realistas.
- Concretar el acuerdo por escrito a través del formato de evaluación.

Lo que NO se debe hacer en una entrevista de evaluación:

- Realizar críticas personales en lugar de revisar los hechos, comportamientos y resultados.
- Emitir juicios subjetivos, en lugar de intentar realizar comentarios objetivos sobre los hechos.
- Utilizar la entrevista de evaluación como una entrevista de disciplina en la que se recriminen errores cometidos.
- Debatir temas irrelevantes o poco claros, en vez de comentar constructivamente temas significativos, claros y relevantes.
- Mostrar una actitud autoritaria o agresiva, en lugar de crear una atmósfera abierta y profesional.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

# FICHAS



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## INTRODUCCIÓN

El segundo bloque de esta guía está compuesto por diversas experiencias prácticas que pretenden ilustrar y aclarar los conceptos presentados en la parte teórica. Para reunir estas experiencias, varios Centros de Excelencia han seleccionado, animado y tutorizado a organizaciones de sus respectivas Comunidades Autónomas para presentar sus propios casos prácticos.

Por tanto, debemos agradecer una vez más a estas entidades -COLEGIO SAN JOSÉ SS.CC. (Andalucía), DKV SEGUROS (Aragón), GRUPO ISASTUR (Asturias), AMICA (Cantabria), PROXIMA SYSTEMS (Castilla y León), BANC DE SANG I TEIXITS (Cataluña), TEAM INGENIERÍA AMBIENTAL Y DE RIESGOS (Euskadi), NTRA. SRA. DE LAS MARAVILLAS - LA SALLE (Madrid) y PYRAMIDE ASESORES (Navarra) su esfuerzo, su confianza en los Centros de Excelencia y su voluntad de cooperar y compartir sus experiencias.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA2. NECESIDAD DE  
TENER INDICADORES  
SOBRE LA GESTIÓN  
DE LAS PERSONAS3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

# ANDALUCÍA

## COLEGIO SAN JOSÉ SS.CC.



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. NECESIDAD DE TENER INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

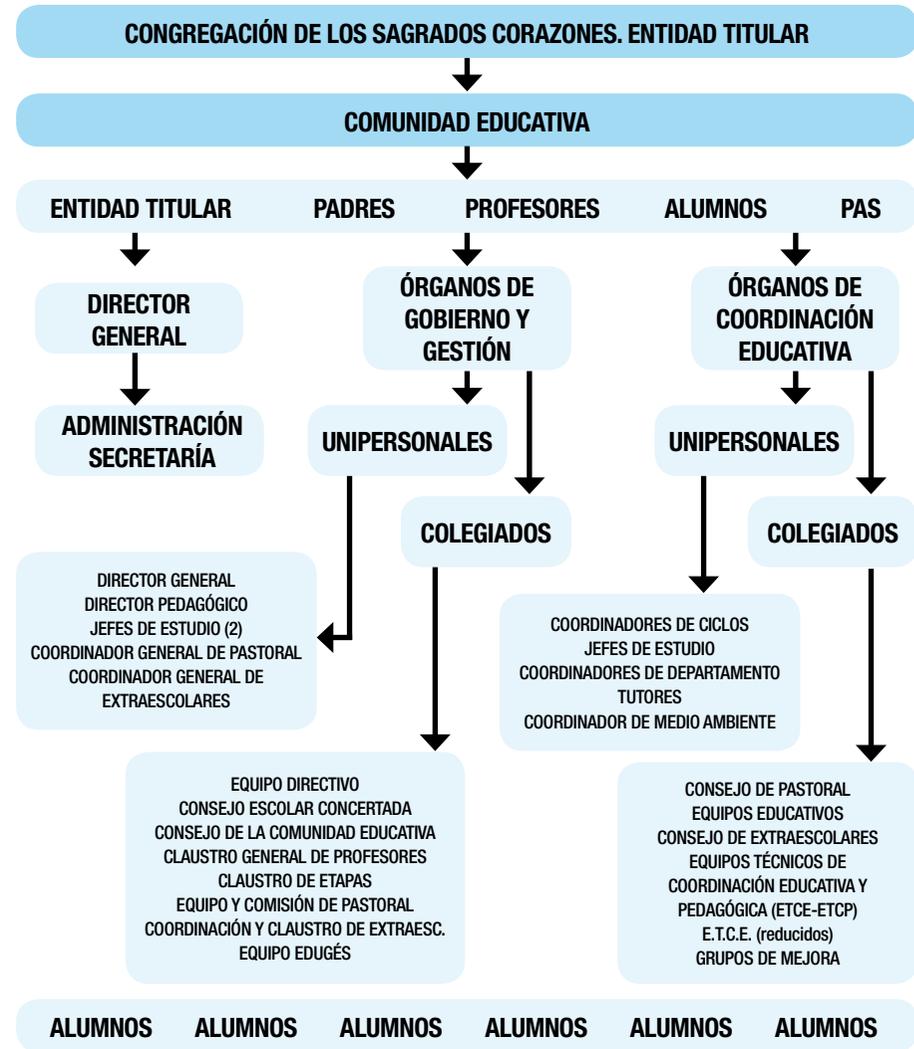
FICHAS.

**COLEGIO SAN JOSÉ SS.CC.**



1

La presencia de la Congregación de los Sagrados Corazones en Andalucía comienza en el año 1955, en Sevilla. El Colegio San José SS.CC. es un centro educativo privado concertado con la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Goza de unas instalaciones completas tanto en lo docente, como en lo deportivo, en lo pastoral y en lo cultural. Para ello dispone de más de 10.000 metros cuadrados. Para la enseñanza de francés e inglés existe una escuela de idiomas. Dentro de las actividades extraescolares se cuida especialmente la formación musical, con clases de iniciación, solfeo, piano, danza y guitarra. Para la enseñanza de la informática existe un aula específica con tres redes internas. Son habituales también los intercambios con otros colegios. Otras actividades que destacan son las realizadas por la Escuela de Teatro San José SS.CC. En 2009 le conceden el Sello de Excelencia Europea 400+. Tiene certificado ISO 9001, cuyo alcance es: procesos educativos de formación reglada en los niveles de educación infantil (2º ciclo), educación primaria, educación secundaria obligatoria y bachillerato. Así como la acción pastoral y las actividades extraescolares. Cuenta con certificado ISO 14001 para las siguientes actividades: Servicios Educativos en la Enseñanza Reglada de los Niveles de Educación Infantil, Educación Primaria, Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato y la Acción Formativa Pastoral y Extraescolar.



INTRO

ÍNDICE

- 1. OBJETO DE LA GUÍA
- 2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS
- 3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN
- 4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN
- 5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO
- 6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN
- 7. BIBLIOGRAFÍA
- ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- FICHAS.

**COLEGIO SAN JOSÉ SS.CC.**



2

**CIFRAS GLOBALES Y SEGMENTACIONES RELEVANTES:**

**NÚMERO DE TRABAJADORES**

**TOTALES DEL CENTRO**

Hombres 68 (43,3 %)  
Mujeres 89 (56,7 %)  
Religiosos 6 (3,8 %)  
Seglares 151 (96,2 %)

**TIPO DE CONTRATOS**

Indefinidos: 81 (51,5%)  
Jubilaciones Parciales 11 (7 %)  
De relevo 11 (7 %)  
Fijos-discontinuos 9 (5,8%)  
Temporales 45 (28,7 %)

**TIPO DE JORNADA LABORAL**

Completa 70 (44,86%)  
Parcial 87 (55,4 %)

**TIPO DE JORNADA LABORAL**

Docentes Curric. 95  
Infantil 7  
Primaria 38  
ESO-Bach 43  
Dep-Orient. 7  
Monitores 45  
PAS 17

**EDAD DE LOS TRABAJADORES**

+ de 60 años 14 (8,9 %)  
entre 50 y 60 años 19 (12,1 %)  
entre 40 y 50 años 35 (22,3 %)  
entre 30 y 40 años 64 (40,7 %)  
menos de 30 años 25 (16 %)

**ANTIGÜEDAD EN GENERAL**

+ de 25 años 24 (15,3 %)  
entre 15 y 25 años 20 (12,7 %)  
entre 10 y 14 años 26 (16,5 %)  
entre 5 y 9 años 23 (14,7 %)  
menos de 5 años 24 (40,8 %)

**EDAD DE LOS DOCENTES**

+ de 60 años 11 (12 %)  
entre 50 y 60 años 13 (14,1 %)  
entre 40 y 50 años 25 (27,2 %)  
entre 30 y 40 años 38 (41,3 %)  
menos de 30 años 5 (5,4 %)

**ANTIGÜEDAD DE LOS DOCENTES. 92 DOCENTES**

+ de 25 años 19 (20,7 %)  
entre 15 y 25 años 15 (16,3 %)  
entre 10 y 14 años 14 (15,2 %)  
entre 5 y 9 años 20 (21,8 %)  
menos de 5 años 24 (26 %)

Más del 80% entre personal docente o PAS tiene contrato indefinido y 3,22 de cada 4 trabajadores tienen jornada completa. Estos últimos datos hablan de una enorme estabilidad y seguridad laboral entre los trabajadores de la empresa, que se ve ratificada porque un 20% tienen más de 25 años en la empresa. Hay un dato que anima a seguir perseverando en una política de búsqueda de la excelencia y la innovación el cual es, que casi la mitad de los docentes del CSJ (47,8%) tienen menos de diez años de contratación. Esta savia nueva, apoyada en el 20% de experiencia pueden crear una dinámica de trabajo "excelente", para poder conjugar juventud con veteranía, e innovación con experiencia. Asimismo hay una política de delegación de responsabilidades, cuyo resultado es un aumento importante del número de trabajadores que asumen alguna responsabilidad de coordinación.

**COLEGIO SAN JOSÉ SS.CC.**



3

**CLAVES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN**

El Colegio entiende que las personas son el activo más importante, por lo que realizan una gestión e inversión EFICAZ en capital humano. Están confeccionado una guía de buenas prácticas, la CONSECUCIÓN de un plan de formación personalizado y el acompañamiento a través de la técnica del coaching. Igualmente están adaptando a su sistema los doce indicadores de Investor in people.

En los dos últimos cursos se ha contado con un objetivo prioritario: estimular la formación del profesorado que consiga hacerles líderes en la innovación pedagógica. Se ha confeccionado el proceso “Recursos Humanos”; en el que han estructurado elementos ya practicados como: los perfiles de competencia que están planteados desde hace 7 años, (aunque se han incluido la identificación de nuevas necesidades de competencia); la selección y acompañamiento del personal (que se venía efectuando aunque sin metodología escrita); se detallan más y mejor la planificación y evaluación de las acciones formativas (cuentan con planes de formación desde hace 6 años); la Comunicación Interna; se formaliza la gestión del conocimiento; reconocimientos al personal.

La formación trata de tener en cuenta los cambios de los procesos, el desarrollo de las capacidades personales y la cultura de la organización, y así se introdujo en el 1º Plan Estratégico (PE). En el 2º PE el objetivo es proporcionar conocimientos, habilidades y experiencias que mejoren las competencias individuales. Para cada función será necesario determinar cuáles son las competencias requeridas y definir el perfil en base a todas las variables consideradas. Estos requisitos se definen teniendo en cuenta la formación académica, la formación complementaria, la ex-

periencia y habilidades. El Colegio cuenta con procesos que ayudan a identificar necesidades de formación, describir el rendimiento y responsabilidades de todo el personal, asegurar su formación, prevenir las necesidades futuras, etc.

La implicación del personal del centro en la mejora y el saber delegar correctamente (responsabilidad desdoblada en cascada de forma piramidal) aumenta el rendimiento individual, acercan las soluciones a los problemas y termina dándose una imagen más dinámica y eficaz de la empresa, mejorando los servicios.

El diálogo entre las personas se hace de manera ágil y fluida, pues el organigrama de funcionamiento y la predisposición de las personas lo facilitan ampliamente. La comunicación interna aprovecha la dimensión estructural del Centro en vertical y horizontal. Se han definido gran cantidad de estructuras organizativas sistemáticas que permiten una comunicación constante a todos los niveles.

El Colegio está permanentemente preocupado en crear, fomentar y mantener siempre un agradable ambiente laboral, profesional y convivencial. Al ser un centro CONCERTADO, es la Delegación de Educación de la Junta de Andalucía quien remunera al profesorado. Por ello la Dirección del Centro ha enfocado la motivación del personal de dos maneras: buscando apoyos exteriores tanto a nivel de financiación como de obtención de beneficios que redunden en los trabajadores, o bien con apoyos internos del Colegio. Con estas premisas se distingue dos tipos de reconocimiento: RECONOCIMIENTO ECONÓMICO: Basado en “premios” o recompensas de tipo económico, muy en colaboración con el ACPA y RECONOCIMIENTO EMOCIONAL: Basado en felicitaciones y palabras de apoyo y agradecimiento por el trabajo realizado.

INTRO

ÍNDICE

1 OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
---------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

**COLEGIO SAN JOSÉ SS.CC.**



4

**¿CÓMO SE EVALÚA LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN?**

Sistema utilizado para evaluar: Diseño del sistema, recogida y análisis de los datos. (Máximo 1.000 palabras) Por ejemplo:

**Evaluación de la Satisfacción del Personal (3a) (segmentación, factores sobre los que preguntan, escala de contestación, periodicidad, claves de éxito...)**

Aplicando el ciclo de mejora continua, el Colegio tiene procedimentado los mecanismos de evaluación y revisión de los procesos. Existen dos modelos en el tiempo. Uno se efectúa de manera trimestral y otro de manera anual. En cualquiera de los dos casos se trabaja con: indicadores de rendimiento y percepción recogidos en el Cuadro de Mandos, evaluaciones de la PGA, reclamaciones, estudios comparativos por la administración o empresa privada. Las auditorias y las autoevaluaciones EFQM, tienen un análisis más global en el tiempo, aunque algunos de sus datos puede ser considerado interesante en las evaluaciones trimestrales.

100% de respuestas

Satisfacción general: Media de notable alto. De 60 ítems preguntados, la satisfacción del 80% o más, afecta a 50 de esos ítems.

Satisfacción con los reconocimientos por parte del personal: Una media del 80% dice sentirse reconocido. Desde el curso 06-07 se viene efectuando una política de reconocimiento emocional y material con el personal del CSJ

Satisfacción con la comunicación e información por parte del personal: un 80% de satisfacción. Protocolo de funcionamiento para la información y comunicación interna. Se ha incorporado intranet y se han listado las direcciones de correos electrónico.

Satisfacción con el clima y ambiente laboral: un 88% de satisfacción. Ampliados los momentos de encuentro y las convivencias. Los cursos de formación de líderes han insistido en la importancia de la escucha y la mediación. Reuniones sistemáticas con el Comité de Empresa.

Orgullo de trabajar en el Colegio y conocimiento y valoración de la misión, visión y valores: Es muy positiva desde hace 5 años. El último dato es de un 94%. La valoración externa del Colegio. Logros y premios conseguidos. La implicación de la Dirección y el sentido de GRUPO creado.

**Evaluación del desempeño (3b)**

Esta evaluación consta de: una valoración por parte del asistente, a partir de la Ficha de Evaluación de Actividades Formativas; una evaluación trimestral por parte del Equipo Directivo sobre el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en el Plan de Formación, así como del grado de avance y desarrollo del mismo; una evaluación global de la acción formativa en el Colegio, que realiza el Equipo Directivo en la Revisión por la Dirección. Todos estos puntos son tomados como entradas para las nuevas programaciones.

**Evaluación de la participación, creatividad, innovación, etc (3c)**

Fomento de la implicación del personal a través de su participación en actos y proyectos comunitarios: Olimpiada Cultural Deportiva (25 ediciones). Celebración de la Inmaculada. Celebraciones temáticas bianuales que implican a todo el Centro.

INTRO

INDICE

1 OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

**COLEGIO SAN JOSÉ SS.CC.**



5

Comisiones para las celebraciones que realizan eventos novedosos. Se mide la eficacia a través de la encuesta de satisfacción de profesores.

Fomento de la participación en actividades de mejora de todo el personal del Centro: Existen actividades formativas que son impartidas por personal propio del Colegio, que transmiten a sus compañeros las mejoras aprendidas. Buena asistencia a las sesiones. Se mide la eficacia a través de Actas de los Departamentos y Equipos Docente, así como con las encuestas de satisfacción.

Apoyo de la Dirección a la innovación y creatividad: Semana de la Ciencia y participación en eventos externos, con varios premios en los últimos años. Semana del speak english en extraescolares. Lengua y literatura. Premio Cajasol, ABC. Para medir la eficacia se ha creado un Grupo de Mejora para esta cuestión, premios a nivel Colegial, encuestas sobre la programación general anual, participación de los alumnos, premios obtenidos.

**Evaluación de la comunicación y la gestión del conocimiento (3d)**

Los Coordinadores de Calidad y Medioambiente se encargan de recibir directamente las comunicaciones del personal, relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad y Medioambiente, para darles contestación y/o trasladarlas a las funciones responsables. Estas comunicaciones son analizadas por los distintos responsables como medios para la mejora de la gestión de calidad y ambiental. Son archivadas por los coordinadores de calidad y medioambiente. La comunicación interna es evaluada por el personal a través de encuestas. El resultado de esta evaluación es analizado por el Equipo Directivo para la detección de oportunidades de mejora.

**INDICADORES DE PERCEPCIÓN (OPINION DE LAS PERSONAS)**

- Satisfacción general.
- Satisfacción del profesorado con la acción pastoral.
- Satisfacción del personal con el liderazgo.
- Satisfacción del profesorado con la formación y desarrollo personal.
- Satisfacción con los reconocimientos por parte del personal.
- Satisfacción con la comunicación e información por parte del personal.
- Satisfacción con el clima y ambiente laboral.
- Orgullo de trabajar en el CSJ y conocimiento y valoración de la misión, visión y valores.

**INDICADORES DE RENDIMIENTO QUE GESTIONAN (OBJETIVOS) Y FRECUENCIA DE CÁLCULO**

- Horas dedicadas a la formación. (Anual)
- Inversión en formación. (Anual)
- Empleos docentes fijos. (Anual)
- Reconocimiento económico del personal. (Anual)
- Porcentaje de profesores en la convivencia de formación inicial.
- Participación en los grupos de mejora.
- Porcentaje de profesores que usan la intranet.
- Porcentaje del personal que responde a las encuestas.
- Número de personas implicados en la organización del sistema de gestión.

INTRO

ÍNDICE

1 OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6 REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

**COLEGIO SAN JOSÉ SS.CC.**



**6**

**FORMA EN LA QUE SE DISEÑA EL PLAN DE ACCION Y SU SEGUIMIENTO**

La dirección deberá asegurarse de que su personal dispone de la competencia necesaria para la operación eficaz y eficiente de la organización con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada. Esto lo hace a través de los indicadores y registros provenientes del Proceso de Gestión de RR.HH (PS-01).

También se efectúa la evaluación de las acciones formativas en una doble dimensión, la de la persona que la recibe y la del Equipo Directivo a través de la Revisión por la Dirección, y en general a través de las evaluaciones trimestrales de la Programación General Anual. Todo ello se complementan con las encuestas de satisfacción anual, y la percepción de personas en la evaluación del desempeño y a través de reuniones con el personal (“Focus Group”).

Las acciones formativas realizadas son evaluadas con el fin de verificar si se han cubierto las necesidades y objetivos para los cuales estaban previstas.

Esta evaluación consta de: una valoración por parte del asistente, a partir de la Ficha de Evaluación de Actividades Formativas; una evaluación trimestral por parte del Equipo Directivo sobre el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en el Plan de Formación, así como del grado de avance y desarrollo del mismo; una evaluación global de la acción formativa en el Colegio, que realiza el Equipo Directivo en la Revisión por la Dirección. Todos

estos puntos son tomados como entradas para las nuevas programaciones. Para el seguimiento y control sobre el cumplimiento de los requisitos por parte del personal, existe una base de datos en la Administración del centro en la que se incluyen los datos del personal. Así mismo, existe una Ficha de Personal en la que se recogen los datos personales, cargo que ocupan, historial de cursos formativos, etc.) Esta ficha se entrega en el momento de la contratación para que sea cumplimentada por la persona. Así mismo, el Director Pedagógico custodia los expedientes de cada una de las personas en los que se archiva los títulos, certificados académicos y demás registros en materia de educación.

Las Encuestas de Satisfacción que efectúan todos los sectores del Centro disponen de preguntas en las que se cuestiona sobre el comportamiento de los responsables de los diferentes procesos. El Director Pedagógico con el apoyo del Director General, mantienen entrevistas con todas las personas que han asumido alguna tarea importante dentro de la dinámica colegial. Los mismos órganos de gestión realizan una memoria de sus actividades se plantean objetivos anuales, donde sus integrantes asumen la responsabilidad de conseguirlos. Con todos estos datos el Equipo Directivo en sus reuniones de Julio, analiza cada uno de los cargos, órganos y responsables, dejando constancia, si hubiera causa para ello, en la Revisión por la Dirección. El Equipo Directivo a la hora de evaluar la implicación del personal en las actividades de mejora (Grupos de Mejora) mide el % de participación del profesorado, siendo desde el 04-05 hasta la fecha superior al 95%.

INTRO

INDICE

1 OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6 REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
---------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

**COLEGIO SAN JOSÉ SS.CC.**



**7**

Los Coordinadores de Calidad y Medioambiente se encargan de recibir directamente las comunicaciones del personal, relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad y Medioambiente, para darles contestación y/o trasladarlas a las funciones responsables. Estas comunicaciones son analizadas por los distintos responsables como medios para la mejora de la gestión de calidad y ambiental. Son archivadas por los coordinadores de calidad y medioambiente. La comunicación interna es evaluada por el personal a través de encuestas. El resultado de esta evaluación es analizado por el Equipo Directivo para la detección de oportunidades de mejora.

Las Encuestas de Satisfacción del personal que se realizan anualmente evalúan el reconocimiento de las personas, el estudio anual de clima laboral en centros educativos realizado por la consultora GRUPO AFHA, las entrevistas personales por parte de los Directores, las reuniones con el Comité de Empresa y las encuestas de la Programación General Anual, es la información con la que cuenta la Dirección para su análisis junto a la Entidad Titular y el Equipo Directivo. Las acciones a las que hayan dado lugar son consensuadas con las personas afectadas o sus representantes. Por ejemplo, los reconocimientos y apoyos de la Asociación Católica de Padres de Alumnos son consensuados entre el centro y el comité de empresa o el facilitar el enriquecimiento personal a través de asistencia a cursos y jornadas de interés y el enriquecimiento tecnológico a través de las facilidades dadas por la Dirección para la adquisición de material tecnológico.



# ARAGÓN

## DKV SEGUROS



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## DKV SEGUROS

DKV Seguros es una empresa de seguros personales, especializada en salud, que apuesta por el compromiso con las personas, orientada al desarrollo sostenible, que bajo principios éticos de comportamiento cuida de sus clientes resolviendo sus necesidades a lo largo de su vida.

DKV Seguros forma parte de Munich Health. La división internacional de salud del grupo Munich Re opera en seguros y reaseguros con esta marca.

Munich Re opera en todos los ramos y es una de las reaseguradoras líderes en el ámbito mundial, con más de 47.000 empleados en todo el mundo y 25 mil millones de euros en primas sólo en reaseguro. La actividad de seguro directo se concentra en ERGO.

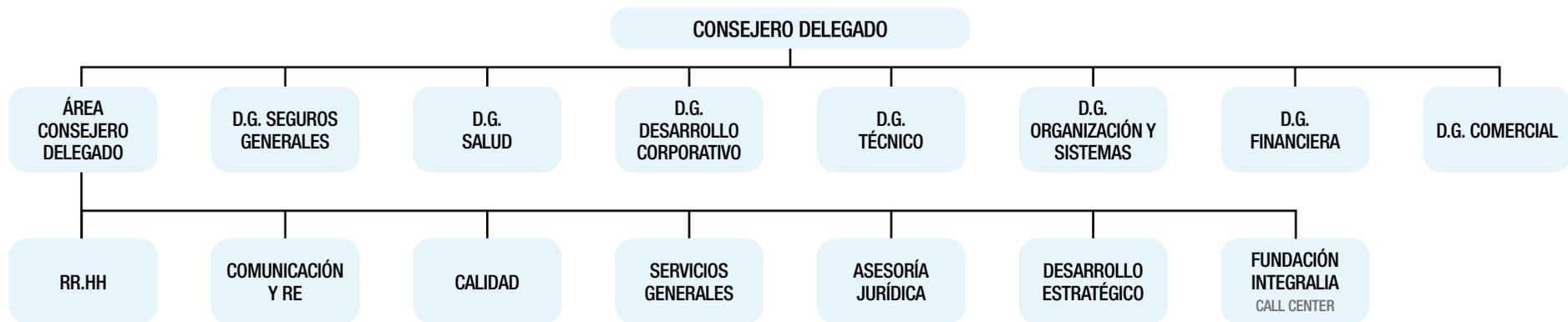
Con más de 17 mil millones de euros en primas, ERGO es uno de los principales grupos aseguradores en Alemania y Europa, y 40 millones de clientes de una treintena de países confían en los servicios y la seguridad que proporciona.

En España, el Grupo DKV está implantado en todo el territorio nacional, con una amplia red de oficinas y consultorios, y da servicio a cerca de 2 millones de clientes. Su vocación es ofrecer a sus asegurados una gestión orientada a la calidad, caracterizada por una actitud de innovación permanente en productos y servicios y por la especialización en salud y seguros personales.

### COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

DKV Seguros está formado por 721 empleados, distribuidos el 51,55% en los Servicios Centrales de Zaragoza, Barcelona y Madrid y el 48,5% restante en sucursales distribuidas por toda España.

Funcionalmente, está distribuida en 7 Direcciones Generales y el área staff dependiente del Consejero Delegado



**DKV SEGUROS**



**2**

DKV apuesta por la estabilidad en el empleo (97,4%), potenciando los contratos indefinidos (97,4%).

La estructura de plantilla dispone de un personal con una edad media 42 años, con una antigüedad en DKV de 13,9 años, un 58,66% de mujeres, un 23,9% de empleados con discapacidad (Incluyendo Fundación DKV Integralia), un 36,9% formado universitariamente y un 67% en Formación Profesional.

Las primas por empleado han sido de 694.030€, lo que equivale a un crecimiento del 53,2% respecto a 2004.

La inversión en formación en 2010 ascendió a 514.000€, impartándose a empleados un total de 33.253 horas de formación no comercial y 6.313 horas de formación comercial, con un total de 54,9 horas por empleado.

INDICADORES CLAVE SEGMENTACIÓN PLANTILLA	2008	2009	2010
Nº empleados propios	718	707	721
Ubicación geográfica			
Sede central	367	361	371
Sucursales	351	346	350
Edad de la plantilla			
Menor de 30 años	102	87	73
De 31 a 40 años	261	242	234
De 41 a 50 años	266	278	298
Más de 51 años	89	100	116
Edad media (años)	40	41	42
Conocimientos			
Universitarios	250	261	266
Formación profesional	217	210	218
Medios	199	185	188
Resto	52	51	49
Estructura funcional (por área técnica)			
Dirección	16	16	16
Gestión-Administración	89	88	92
Informática	32	34	34
Técnica	200	200	200
Comercial	156	144	147
Atención al cliente	217	217	225
Otros	8	8	7
Estabilidad e Igualdad en el empleo			
Antigüedad en la plantilla (años)	13,2	13,14	14
Estructura Plantilla			
Hombres	314	300	298
Mujeres	404	407	423
% empleados con contrato indefinido	98%	98%	97%
Nº Becarios	53	65	79
Participación de la mujeres en la Dirección			
Alta Dirección	11%	11%	11%
Directoras de Departamento	15%	14%	19%
Directoras Territoriales	0%	0%	0%
Técnicas/Directoras de Sucursal	47%	45%	46%
Nº de mujeres en puestos cualificados	102	112	115
Diversidad			
Discapacitados en plantilla DKV	11	10	10
Discapacitados en plantilla INTEGRALIA	153	183	225
Relación con plantilla total (DKV + Fundación DKV Integralia)	19%	22%	24%
Nº de empleados extranjeros en DKV	15	16	15

DKV SEGUROS



3

COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Alcanzar la misión requiere que nuestros colaboradores sean capaces de crear valor y construir una relación de confianza con nuestros grupos de interés mediante la escucha, el trato amable, la actitud positiva y la personalización de la relación.

Bajo este marco de referencia, establecemos como propuesta de valor y principio básico de la gestión de personas su compromiso con el equipo y con el desarrollo profesional, promoviendo la comunicación y la conciliación entre la vida personal y la actividad profesional.

Trabajamos con un Modelo Integral de Gestión de Personas, que permite alinear todas las políticas, prácticas e iniciativas de gestión de personas con la estrategia corporativa.

Los ejes de actuación son: **Compromiso, Desarrollo Profesional, Reconocimiento y Servicio.**

Para alcanzar estos objetivos establecidos se identifican una serie de proyectos e iniciativas cuya ejecución afecta a las **Políticas** y a los **Procesos** de Gestión de Personas.

**Selección e incorporación de profesionales a la Organización**, facilitando candidatos con la competencia profesional y las habilidades adecuadas a los requerimientos del puesto y a los Valores, favoreciendo la promoción de personal interno y dando relevancia al plan de acogida, tanto con itinerarios formativos de acogida presencial como con guías para quien no puede acceder a la formación presencial por distancia.

**Formación y desarrollo profesional**

Mantener e incrementar el talento interno, a través de la formación y el desarrollo de sus profesionales es uno de los compromisos más importantes de la gestión de personas, en la medida que contribuye a la generación de valor para la empresa y mejora la empleabilidad de sus colaboradores.

Para ello, se establecen programas de formación que dan respuesta a necesidades estratégicas, necesidades por políticas, difusión de cultura, normas, procesos o proyectos.

Otro tipo de formación responde a necesidades personales para desarrollar a cada empleado. La información de la evaluación de su superior o la recogida de necesidades de formación que se realiza cada año son las fuentes de información para diseñar estos planes de formación.

MAPA DE PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS



INTRO

ÍNDICE

- 1. OBJETO DE LA GUÍA
- 2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS
- 3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN
- 4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN
- 5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO
- 6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN
- 7. BIBLIOGRAFÍA
- ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- FICHAS.

## DKV SEGUROS



4

Las principales iniciativas desarrolladas son:

- Academia DKV, mediante programas de desarrollo profesional a medio plazo (Avanza) y programas de constitución de equipos formadores internos (Enseña).
- Escuela Comercial
- Programa de Formación en Valores
- Programa de Formación en idiomas
- Formación “e-learning” y “blended-learning”
- Equipo de Creatividad
- Programa de Formación interdepartamental
- Programa de Formación en Polivalencia
- Formación en Prevención (Meter en prevención)
- Formación individualizada de desarrollo, no sólo para su actual desempeño sino también pensando en otras funciones de futuro.

### Recompensa y Reconocimiento

El Plan de Compensación Total, apuesta por una política de recompensa total elaborada bajo los principios de equidad interna, competitividad frente al mercado laboral y de motivación al logro de objetivos y al trabajo realizado. Está articulado en:

- Retribución:
  - Fija basada en niveles de responsabilidad
  - Variable a través del sistema de consecución de objetivos
- Beneficios sociales como póliza de salud gratuita para empleados y precio especial para familiares y subvenciones para formación reglada.

Además, vinculado a elementos de reconocimiento generales, que complementan el Plan de Compensación, se encuentran entre otros:

- Bonus anuales por cumplimiento objetivos
- Tarjetas regalo o viajes por participación en proyectos o cumplimiento de niveles de venta
- Viaje de Incentivos para los comerciales con mejores resultados

### Conciliación e igualdad

La empresa comenzó a trabajar en 2003 y fue certificada como empresa Óptima “Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres” por el Instituto de la Mujer. Conciliación en DKV es un aspecto estratégico que viene definido en el actual Plan Estratégico “Compromiso”.

Es un programa vivo que cada año analiza áreas de actuación y establece nuevas medidas. Las medidas implantadas (35) como parte de la oferta de oportunidades y compromisos de DKV Seguros en materia de conciliación e igualdad son por ejemplo:

- El horario de la empresa cuenta con flexibilidad de entrada y en las horas del mediodía reduciendo el de salida. Es un horario intensivo en verano y todos los viernes del año. En invierno el horario es de dos semanas intensiva y la tercera con jornada partida
- Permiso retribuido desde la semana 37 de gestación a la fecha del parto.
- Permiso de una semana para las personas que deciden utilizar sus vacaciones en un proyecto solidario

**DKV SEGUROS**



**5**

- Asesoramiento social, psicológico y jurídico gratuito y servicios asistenciales a precios de coste para los empleados y sus familias

**Comunicación interna**

DKV promueve la Comunicación Interna en todos los ámbitos: Ascendente (Voz del Equipo Humano), Descendente y Horizontal, fomentando un entorno de transparencia.

Esta se estructura en torno al Plan de Comunicación Interna, que tiene como ejes el despliegue del Plan Estratégico, la actuación de los interlocutores de comunicación interna y el desarrollo de la Intranet. La responsabilidad de una correcta comunicación en cada área e interdepartamental es de cada director de departamento.

**Prevención, Seguridad y Salud**

Además de la certificación del sistema de gestión de prevención a la normativa OHSAS 18001:2007 alcanzada en 2009, desde el servicio de prevención propio se desarrollan las acciones de identificación de riesgos y mitigación de estos así como el fomento de actividades de concienciación, especialmente focalizadas en el ámbito del cuidado de la salud alineadas con estrategia de la compañía (campañas prevención de cáncer, fisioterapia en centro de trabajo, ...). 76% de satisfacción de empleados

**Voluntariado Corporativo**

A través de iniciativas de Voluntariado Corporativo (Día del voluntario, Portal del Voluntario, voluntariado profesional, asesoría social interna, donación de sangre, ...).

**Participación empleados**

DKV apuesta por la participación activa de sus empleados, a través de programas ya afianzados como el Grupo de Creatividad o el Programa Ideas, y de iniciativas novedosas como la participación de todos los empleados en la aportación de ideas a la compañía a través de LinkedIn en el proceso de reflexión estratégica, o la posible comunicación directa de cualquier empleado con el Consejero Delegado a través de diferentes canales: desayunos, blog en la intranet, etc).

El grupo de Creatividad es un equipo estable compuesto por 26 empleados de diferentes áreas de la compañía que se reúne periódicamente para generar ideas a petición de los directivos de la compañía, sobre temas de interés para el negocio.

Asimismo, ha tenido lugar el 2º Día de la Creatividad en DKV Seguros. Esta iniciativa, en su segunda edición, se engloba en el marco de acciones de extensión de la cultura de la creatividad en la compañía.

Programa Ideas es un canal directo y permanente para que toda la plantilla aporte sus ideas y sugerencias. En 2010, el programa ha recibido 31 ideas, de las cuales se han analizado 28. La aportación de los empleados ha permitido que se trabaje en la implantación de cuatro de estas propuestas. Otras 12 ideas válidas se valorarán en un futuro o tendrán utilidad para apoyar o desarrollar otras ideas en la organización.

**Dirección de personas**

DKV está trabajando en la implantación de una metodología para homogeneizar la forma de dirigir a personas en la Compañía.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

## DKV SEGUROS



6

El proyecto se estructura en diferentes fases:

- Fase 1: Transmitir y aclarar principios de la cultura de DKV a todas las personas con gente a su cargo
- Fase 2: Definir competencias y comportamientos específicos asociados
- Fase 3: Autoevaluación
- Fase 4: Programa de análisis y desarrollo personal (plan de acción)
- Fase 5: Coaching

### ¿CÓMO SE EVALÚA LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN?

La evaluación del modelo de gestión de personas se realiza recogiendo información del sistema que permite valorar el cumplimiento y funcionamiento de los proyectos y procesos de RRHH.

Las herramientas utilizadas tienen en cuenta la opinión de los empleados de DKV, de los Responsables de las áreas de gestión y de los Sistemas de Información.

### Opinión de los Empleados

#### Encuesta de satisfacción Empleados

La encuesta de clima es la principal herramienta para conocer la satisfacción de empleados y establecer planes de acción de mejora. Se realiza bianualmente desde 1998 y en la última edición de 2011 el grado de participación fue del 74% y un índice de satisfacción general del 77%.

Los resultados están segmentados por área funcional y los aspectos claves del estudio son:

- Cuestionario on-line que garantiza la total confidencialidad de los resultados
- Análisis y estudio de la información (tendencias, comparativas entre las áreas y sector, cumplimiento objetivos, niveles de participación, correlación entre items)
- Traslado de la información general de toda la empresa (comparación con ejercicios anteriores y comparativas externas) a Comité Dirección.
- Establecimiento de un Plan de Acción General
- Establecimiento de planes de acción con cada área. Estos planes se definen con el director del área (3 iniciativas de mejorar y potenciación de un punto fuerte) y surgen del estudio previo de los resultados por parte de todos los empleados del área.
- Comunicación de planes de acción
- Seguimiento de los planes de acción al año de su establecimiento
- Despliegue de acciones en los procesos de RRHH (Formación; Prevención; Comunicación; Conciliación)

#### Focus Group con empleados

Realización de sesiones de obtención de información relevante respecto a situaciones con potencial de mejora en que urge la búsqueda de soluciones o para el apoyo al desarrollo de proyectos o iniciativas de RRHH. Por ejemplo para el desarrollo de herramientas de comunicación interna (L@Net); políticas de Responsabilidad Empresarial; foros de debate interno a través de redes sociales como linkedin, ...

## DKV SEGUROS



7

### Otras herramientas

- Estudio de Reputación Corporativa (Rep Trak) a través del Reputation Institute, donde anualmente se realizan entrevistas a clientes, mediadores, empleados, médicos, no clientes y público en general, con el objetivo de conocer su percepción respecto a atributos reputacionales del comportamiento de DKV.
- Resultados del Best Place to Work. Anualmente, DKV opta a los premios de las 50 Mejores Empresas para Trabajar, donde el Great Place to Work® Institute selecciona a las empresas con los mejores entornos de trabajo en cada uno de los países donde el Instituto está presente. Dos tercios de la puntuación del proceso de análisis-evaluación-selección están basados en la opinión de los empleados en cuanto a las relaciones humanas que tienen lugar en sus entornos de trabajo. DKV, en los tres últimos años, desde que se ha presentado a este certamen, ha conseguido ser “best place to work”, alcanzando los dos últimos años el tercer puesto como empresa mejor valorada de la lista de los 50 Mejores Lugares para Trabajar, dentro de la categoría de organizaciones entre 500 y 1.000 empleados.

### Opinión de los responsables de las áreas

#### Estudio de satisfacción de cliente interno. Programa e+.

Programa e+ es una herramienta de mejora continua que emplea la percepción de los clientes internos y externos para determinar el nivel de servicio dado por las áreas de DKV y los factores clave para sus clientes internos. Iniciado en 2007,

el programa reconoce a los departamentos de Servicios Centrales (bianualmente) y a las sucursales (anualmente) mejor valorados.

Determinar la percepción interna del servicio es responsabilidad de los Directores de área/ sucursal con el apoyo de los componentes de su equipo con relación directa con el área valorada.

#### Plan de Gestión del Desempeño

Los resultados del Plan General del Desempeño y el Sistema de Objetivos son el método por el que DKV conoce la orientación de su personal clave a la consecución de objetivos.

El uso de la herramienta anualmente, permite fijar y valorar anualmente el cumplimiento de las expectativas del jefe directo en términos de:

- Objetivos individuales / actividades clave
- Comportamientos esperados relacionados con los Valores
- El Plan de Desarrollo

El desarrollo de la Evaluación tiene una relación directa con la formación, desarrollo y retribución.

La evaluación tiene una relación directa en determinados puestos con la retribución variable y en otros de nivel inferior correlaciona con su incremento salarial y/o bonus.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

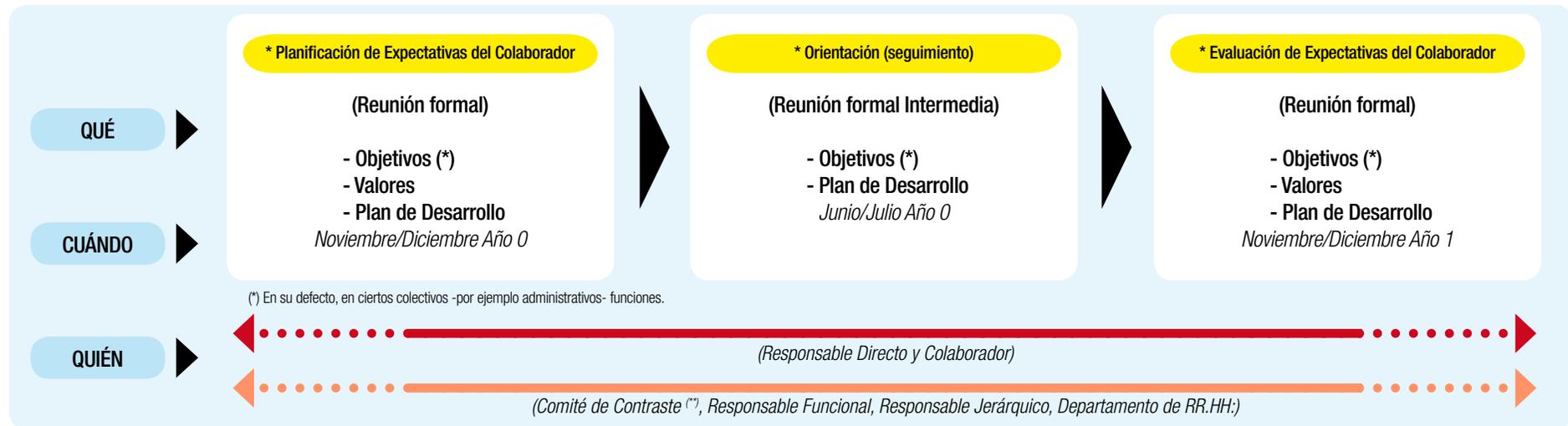
6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

DKV SEGUROS



GESTIÓN POR PROCESOS Y AUDITORIAS/ RECONOMIENTOS EXTERNOS

La evaluación del Modelo y de los Procesos que lo conforman, se realiza desde una perspectiva Interna (Gestión por Procesos y EFQM) y Externa mediante auditorias y participación en premios (OHSAS 18001.2007 de Prevención de Riesgos Laborales; Sistema de gestión ética SG21; Premios Best Place to Work, Merco Personas (posición 64 en 2010)).

Gestión por procesos

El departamento de RRHH tiene identificados, integrados en el Modelo de Personas, sus procesos operativos (desglose de los procesos establecidos en el Modelo), los cuales son revisados anualmente por los propietarios de procesos.

- Planificación y estructura organizacional
- Voluntariado corporativo y plan de igualdad
- Reclutamiento y selección
- Incorporación
- Formación
- Gestión del desempeño
- Desarrollo profesional
- Compensación y beneficios
- Desvinculación
- Prevención , seguridad y salud
- Comunicación interna y participación
- Gestión laboral

**DKV SEGUROS**



Para cada proceso se estudia:

- Ficha de proceso: Ficha de definición del proceso con entradas y salidas.
- Análisis de proceso-DAFO: Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades teniendo en cuenta:
  - La información cualitativa proveniente de la opinión de empleados y responsables de áreas junto con el análisis de la información proveniente de los indicadores de gestión/ rendimiento (tendencias; cumplimiento objetivos; comparativas sector)
  - La efectividad de las acciones realizadas durante el período anterior
  - Entorno laboral; Sector; Legislación
  - Ideas/ creatividad empleados
  - Estrategia y Proyecto
- Acciones de mejora de acuerdo al análisis DAFO
- Operativa del proceso documentada
- Indicadores: Seguimiento de rendimiento y efectividad de cada proceso

**Auto evaluación EFQM**

Una vez al año, la Compañía realiza una autoevaluación de acuerdo al modelo de Excelencia Europeo EFQM (internamente o a través de entidades externas).

**INDICADORES DE PERCEPCIÓN (OPINION DE LAS PERSONAS)**

Estudio de Clima de Empleado (estudio principal)

Los factores valorados en la encuesta, encuadrados con los diferentes ámbitos de actuación en DKV son:

<b>Dirección y Estrategia</b>	Claridad de la estrategia; identificación valores; proyectos competitivos; confianza en el Comité Dirección; transmisión valores por la Dirección; accesibilidad al Comité Dirección
<b>Mi Trabajo</b>	A gusto con el trabajo; conocimiento importancia del trabajo; claridad de los procesos de trabajo; acceso a información necesaria; medios necesarios; valoración del trabajo; condiciones físicas; dimensionamiento carga trabajo
<b>Mi Responsable Directo</b>	Ayuda a comprender objetivos; disponibilidad; apoyo en la mejora; delegación; apoyo en situaciones difíciles; capacidad de priorizar; diálogo abierto; respeto; consistente lo que dice con lo realizado; valoración del empleado
<b>Trabajo en Equipo</b>	Cooperación dentro del área; colaboración con otras áreas; fomento del trabajo equipo por tu responsable; cooperación entre las áreas; trabajo por proyectos en equipo
<b>Aprendizaje</b>	De acuerdo a necesidades mi trabajo; de acuerdo a lo solicitado para desarrollo profesional; fomento por parte del responsable; suficiencia oportunidades; mejora del trabajo
<b>Reconocimiento</b>	Del trabajo bien hecho; con objetividad y transparencia; de las ideas y sugerencias; de los éxitos
<b>Comunicación</b>	Información de interés; información de cambios en la organización; adecuación y suficiencia de herramientas comunicación; transmisión información empresa por tu responsable; información de estrategias, formas actuación o resultados clara
<b>Relación Personal</b>	Relación con personas; respeto; sin favoritismos; equilibrio vida personal y profesional
<b>Clima</b>	Justicia en las decisiones; sin discriminación por sexo; clima abierto y confianza; apoyo a proyectos de acción social; beneficios sociales
<b>Compromiso</b>	Posibilidad contribuir a cumplir objetivos; importancia de labor del dpto.; recomendaría DKV; orgullo de pertenencia; disposición a realizar un esfuerzo extra; uso de habilidades y capacidades al máximo
<b>Valoración Global</b>	Con el trabajo realizado, con la seguridad en el empleo; con el reconocimiento por logros; con el salario; con el trato con respeto; con la formación

INTRO

ÍNDICE

**DKV SEGUROS**



10

**INDICADORES DE RENDIMIENTO QUE GESTIONAN (OBJETIVOS) Y FRECUENCIA DE CÁLCULO**

A continuación se muestra un resumen de los indicadores que miden el rendimiento de los procesos de gestión de personas.

GESTIÓN DE PLANTILLA			
Primas por empleados (miles de eur)	Anual	Comercial	Cuatrimestral
Incremento ratio primas por empleado con respecto al año base 2004	Anual	No comercial	Cuatrimestral
Número de Empleados	Mensual	% plantilla integrado en Programa Gestión Desempeño	Anual
Gasto total de personal (miles de eur)	Mensual	Recompensa	
Antigüedad Media (años)	Anual	% empleados con retribución variable	Anual
Empleados con contrato indefinido	Anual	Importe de beneficios sociales totales	Cuatrimestral
% Desviación presupuestaria	Mensual	Conciliación e igualdad	
Selección e Incorporación		Nº de acciones de conciliación e igualdad implantadas	Anual
Satisfacción Candidato con el proceso selección	Cuatrimestral	% Discapacitados en relación con plantilla total (DKV + Fundación DKV Integralia)	Anual
Satisfacción Responsable con el proceso selección	Cuatrimestral	% Mujeres en plantilla	Anual
Nº procesos de selección realizados	Cuatrimestral	Mujeres en puestos cualificados	Anual
Duración Media proceso selección	Cuatrimestral	% de diferencia salarial por sexo	Anual
Formación/Desarrollo profesional/ Gestión del desempeño		Comunicación	
Horas formación por empleado	Cuatrimestral	% Acciones del plan de comunicación llevadas a cabo	Cuatrimestral
Coste formación total	Cuatrimestral	Seguridad y Salud	
Relación entre la inversión en formación y el gasto total de personal	Mensual	Índice Absentismo	Cuatrimestral
Número de cursos de formación:	Cuatrimestral	Índice de accidentes de trabajo	Cuatrimestral
		Nº reconocimientos médicos/ Nº empleados	Cuatrimestral
		Voluntariado Corporativo	
		Nº de participaciones de empleados en actividades de voluntariado corporativo	Anual
		Nº de proyectos de voluntariado apoyados	Anual
		Participación	
		Nº Acciones de participación	Anual
		Nº Reuniones de Creatividad	Anual

INTRO

ÍNDICE

**DKV SEGUROS**



**FORMA EN LA QUE SE DISEÑA EL PLAN DE ACCION Y SU SEGUIMIENTO**

El Plan de Acción Global de RRHH se estructura en base a:

- Las Acciones de Mejora planteadas consecuencia de los diferentes sistemas de evaluación del Modelo de Personas:
  - Encuesta clima,
  - Focus Group con empleados;
  - Encuestas de reputación Rep Track;
  - Encuesta satisfacción cliente interno Programa e+;
  - Procesos;
  - EFQM;
  - Sistema de Prevención de Riesgos Laborales OHSAS 18001;
  - Sistema de Gestión Ética SG21;
  - Best place to work
- Proyectos de RRHH, cuya meta es la consecución de los objetivos marcados por el Plan Estratégico de la Compañía, en materia de personas y mejorar en acciones relacionadas con el Plan de Igualdad y Voluntariado Corporativo, además de otros proyectos que puedan definirse tras la detección de cuestiones a mejorar en el día a día de la gestión de personas.

Cuatrimestralmente, la Dirección de RRHH, realiza un seguimiento del avance de las diferentes iniciativas con sus responsables. Además se hace un seguimiento periódico de los proyectos por parte de todo el equipo de RRHH en reuniones de departamento. La consecución de dichos proyectos está en coherencia con parte de los criterios de valoración en la gestión del desempeño del departamento de RRHH.

El Modelo de Gestión de Personas se alimenta de acciones que comienzan como proyectos y posteriormente se convierten en actuaciones inherentes a la gestión de personas, con una sistemática, periodicidad y metodología concretas: plan de igualdad, gestión del desempeño, dirección de personas, etc.

Todas las Iniciativas desarrolladas en el Plan se materializan en actuaciones concretas, con responsables asignados, plazos, planes de contingencia, planes de comunicación y recursos necesarios para su puesta en marcha.

# ASTURIAS

## GRUPO ISASTUR



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

**GRUPO ISASTUR**

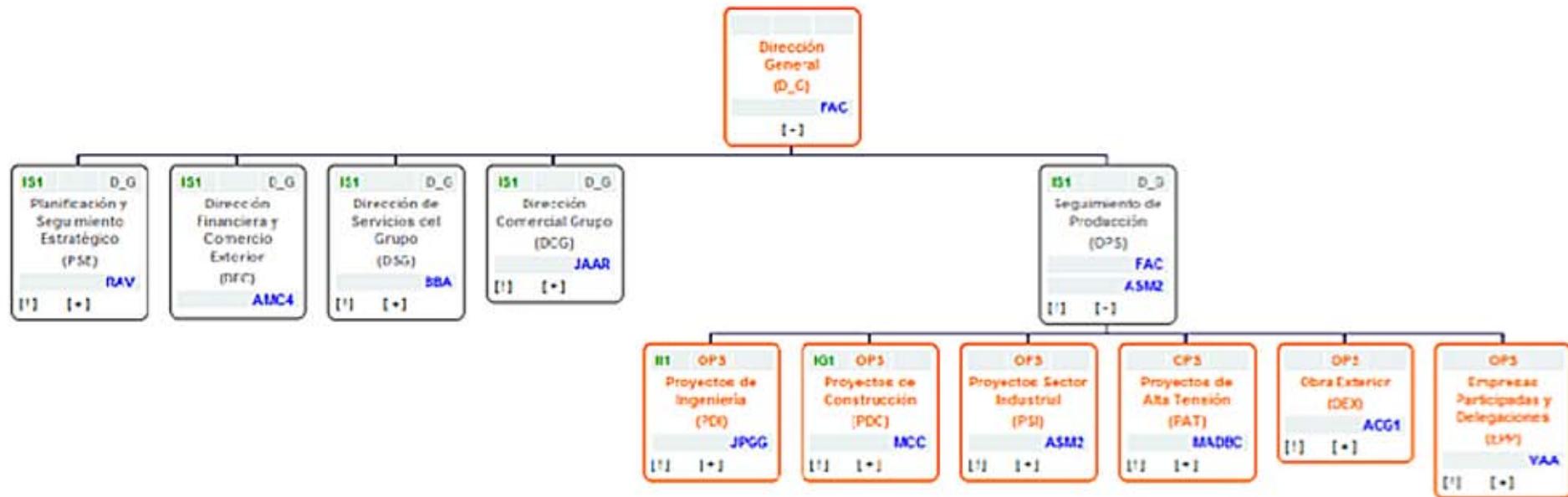


1

El origen del Grupo es ISASTUR S.A., fundada en 1978 como empresa de ingeniería y montaje de instalaciones eléctricas en el sector industrial asturiano. Poco a poco, para adaptarse a la demanda de sus clientes y a la evolución del mercado, fue incorporando otros servicios (automatización, construcción, montaje mecánico, etc.). La estrategia de la dirección ha consistido en desarrollar estas nuevas actividades desde la propia organización, para lo cual ha constituido o adquirido empresas especializadas en las nuevas actividades incorporadas. La demanda cada vez mayor de soluciones integrales y nuestra aspiración de con solidación del Grupo, condujo a la creación del Grupo ISASTUR que, como tal, se

constituye en 2004, con Isastur Servicios como matriz de la estructura empresarial. El crecimiento posterior llevó en 2007 a una importante reorganización interna, estableciendo una estructura supraempresarial distribuida en Divisiones funcionales como base para dar un mejor y más integrado servicio al cliente. Actualmente nos encontramos en fase de expansión internacional.

**COMPOSICIÓN PLANTILLA**  
Organigrama



INTRO

ÍNDICE

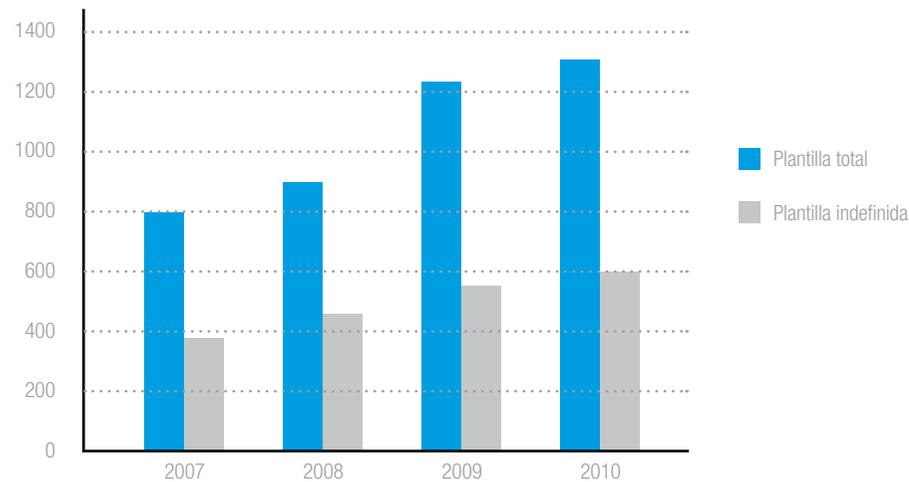
- 1. OBJETO DE LA GUÍA
- 2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS
- 3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN
- 4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN
- 5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO
- 6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN
- 7. BIBLIOGRAFÍA
- ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- FICHAS.

GRUPO ISASTUR



2

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA



Actualmente el Grupo Isastur está formado por 1.200 personas, de las cuales el 65 % desarrolla su actividad en la ejecución de obras y mantenimientos y el 45 % son Jefes de Proyectos de las distintas unidades de negocio de producción y personas que desarrollan su actividad en los Departamentos de Servicios del Grupo.

El 11 % de la plantilla son mujeres, las cuales pertenecen todas ellas al colectivo de personas que desarrollan su actividad como Jefas de Proyecto o en Departamentos de Servicios. Dentro de este colectivo representan el 30 % de la plantilla.

El 45% de las personas del Grupo Isastur tienen contrato indefinido, el 74 % de las mujeres y el 42 % de los hombres tienen esta modalidad del contrato.

El 25 % de las personas del Grupo Isastur son Titulados Universitarios (Ingenieros Superiores, Técnicos o Licenciados, Diplomados).

El Comité de Dirección está formado por 10 personas (20 % mujeres). Las diferentes jefaturas están ocupadas por 37 personas de las cuales el 20 % son mujeres.

CLAVES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

La política de gestión de personas del Grupo Isastur, aunque tiene en cuenta referencias externas, no se basa necesariamente en una única norma. Tomamos como referencia otros modelos de gestión para la implantación del sistema de gestión por competencias, modelos retributivos, plan de comunicación, plan de igualdad, etc.

Una de las demostraciones de la consolidación de este tipo de políticas dentro del Grupo es el reconocimiento externo que representa la concesión, en 2006, del Premio Asturias Flexible o la implantación del Plan de Igualdad.

Dentro del Plan estratégico de Recursos Humanos, integrado en el Plan del Grupo, se desarrolló durante el 2010 la aplicación informática que daría soporte a parte del Sistema de Gestión por Competencias, cuya definición e implantación se inició en el 2006, que permite modelar todas las acciones de Recursos Humanos que vienen realizándose desde años atrás:

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## GRUPO ISASTUR



3

- Selección
- Formación
- Liderazgo
- Evaluación de Desempeño
- Políticas Retributivas
- Igualdad de oportunidades

El compromiso del Grupo ISASTUR con las personas permanece, se mantiene y desarrolla en la base de nuestra cultura corporativa. Nuestra Visión manifiesta la vocación del Grupo de convertirnos en referencia como empresa empleadora cuyo objetivo es *“ser un Grupo de empresas en el que la gente quiera trabajar”*.

De este modo valoramos la creación de vínculos entre la organización y las personas, apoyado en la coherencia y cohesión de la organización.

Entendemos la conciliación como punto de partida para establecer entornos que favorezcan el desarrollo personal y profesional y permitan concienciar y sensibilizar a las personas que formamos el Grupo en cuanto a equidad y justicia se refiere.

En este marco se sitúa nuestro Plan de Igualdad, cuyo objetivo no es otro que garantizar la igualdad de oportunidades dentro del Grupo.

El compromiso fundamental del Grupo ISASTUR y su objetivo en materia de igualdad de oportunidades es mantener y mejorar los entornos que facilitan el desarrollo de las personas y su situación dentro del Grupo, generando una cultura específica de promoción de la igualdad de oportunidades.

Esta meta se articula a través de los siguientes objetivos operativos:

- **Potenciar el acceso**, el desarrollo y la promoción de la mujer a puestos de responsabilidad en los que la proporción de mujeres en el Grupo ISASTUR es aún reducida, así como su incorporación a aquellos puestos en los que aún están subrepresentadas.
- **Establecer los mecanismos** para evitar y/o resolver cualquier situación de acoso o discriminación en materia de género.
- **Profundizar**, mediante medidas concretas, en las posibilidades que hoy ofrece el Grupo ISASTUR, a las personas que lo integran, de equilibrar su vida laboral, personal y familiar.
- **Incorporar la variable de igualdad** de forma directa y proactiva a los procesos de gestión de personas.
- **Formar y sensibilizar a los empleados** del Grupo ISASTUR en materia de igualdad haciendo especial hincapié en el colectivo de Directivos que ostentan un amplio poder de decisión y autonomía en la gestión de las personas.

Por otro lado, la evaluación del desempeño por competencias, establece un espacio de intercambio de opiniones, un proceso de evaluación donde el colaborador es parte activa de su evaluación y los criterios de valoración están definidos de manera objetiva y consensuada, lo que garantiza que las decisiones tomadas sean justas e imparciales.

GRUPO ISASTUR



4

¿CÓMO SE EVALÚA LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN?

Una parte fundamental del Sistema de Gestión por Competencias, es la Evaluación del Desempeño de las personas del Grupo.

La evaluación del desempeño por competencias es un programa sistemático, planificado, soportado mediante instrumentos y procedimientos que permiten analizar el “hacer” de las personas en su puesto de trabajo, valorando su contribución a la organización y permitiendo al mismo tiempo que las personas puedan conocer y mejorar aspectos relativos al quehacer profesional.

El sistema que presentamos a continuación da respuesta a una de las necesidades básicas de las personas en las organizaciones, “saber cómo lo estoy haciendo” a la vez que proporciona información estratégica para la organización en lo relativo a la gestión de las personas.

Todos valoramos de forma implícita y subjetiva a las personas que trabajan con nosotros, este sistema nos permitirá una evaluación más objetiva y comparativa de los niveles de desempeño de los profesionales que formamos el Grupo. Los conceptos básicos de este proceso son los siguientes:

• **Competencia:**

Conjunto de conocimientos y comportamientos observables, evaluables y susceptibles de desarrollo, relacionados con el desempeño exitoso en un entorno concreto.

En nuestro sistema las competencias pueden ser de dos tipos:

- **Técnicas:** Conocimientos técnicos propias de un proceso o función. Son específicas para cada puesto.
- **Conductuales:** Comportamiento, habilidad en una materia concreta. Están asociadas normalmente con actitudes y están relacionadas con aspectos culturales y educacionales. Alineadas con los valores del Grupo.

Y cuenta con 5 niveles de exigencia del desempeño de la competencia con la especificación precisa de los conocimientos técnicos o conductuales asociados a cada nivel.



• **Catálogo de competencias:**

Conjunto de competencias (Técnicas y Conductuales) que definen un puesto concreto.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

GRUPO ISASTUR



5

• **Mapa de competencias:**

Determina el nivel requerido de cada competencia (1-5) para el adecuado desempeño de un puesto, están asociadas a su vez con las distintas bandas salariales definidas para cada puesto.

Puesto: Técnico de Líneas Aéreas Ver Mapa Competencias

Competencias asignadas para el año: 2010

BANDAS PUESTO	COMPETENCIAS							
	Trabajo en Equipo	Orientación hacia el Cliente	Técnica de Líneas eléctricas de A.T.	Métodos y Procedimientos de Líneas Eléctricas	Dirección de Obra Líneas Eléctricas	Liderazgo	Comunicación	Compromiso
Banda 0	1	1-	1+	1+	1	1	1-	1
Banda 1	1+	1	2	2	2-	1	1	1+
Banda 2	2	1+	2+	2+	2	1+	1+	2
Banda 3	2+	2	3	3	2+	1+	2	2+

La fase previa a la realización de la evaluación del desempeño consiste en la definición de las competencias, catálogos y mapas para cada puesto que ocupen las personas.

Este proceso, liderado por el Departamento de Recursos Humanos, es complejo y costoso. Es imprescindible la colaboración, no solo de las Jefaturas, si no de las personas que desarrollan las actividades de los distintos puestos, ya que son los

que realmente conocen las exigencias y competencias necesarias.

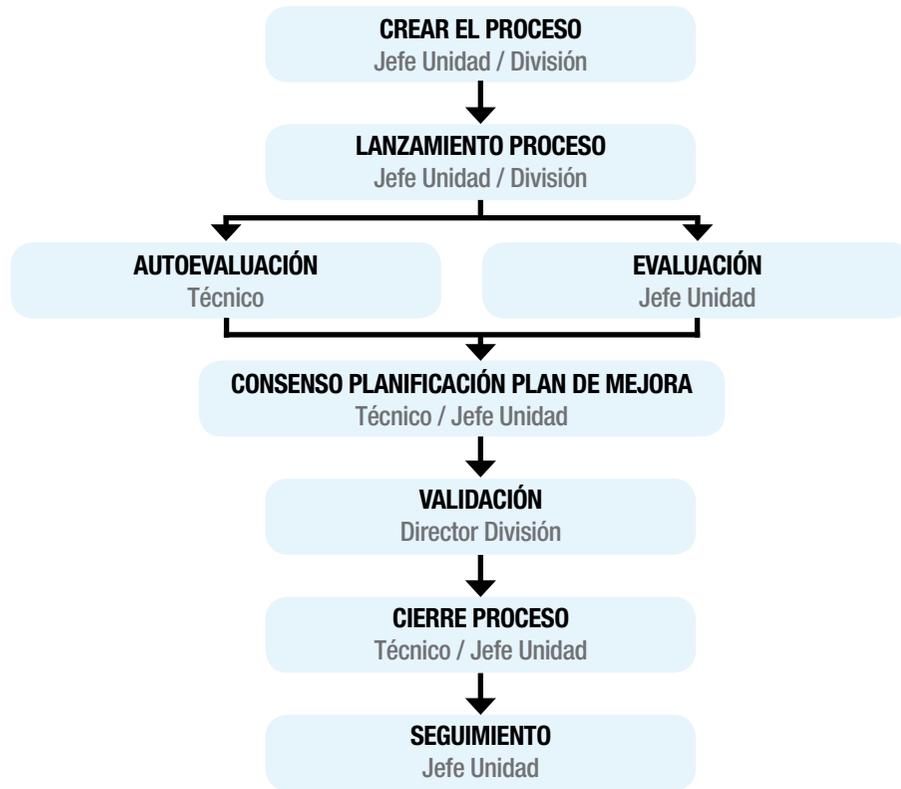
En nuestro caso, la definición de estos parámetros la realizó conjuntamente el Departamento de Recursos Humanos junto con el Jefe del Departamento correspondiente, y un grupo de expertos (personas que ocupan el puesto de referencia) validaron las competencias, catálogos y mapas.

GRUPO ISASTUR



6

El flujo definido para la realización de la Evaluación del Desempeño es el siguiente:



La evaluación por competencias se inicia con la creación y lanzamiento del proceso, en esta fase el Jefe de Departamento / Unidad de negocio diseña el proceso parametrizando tanto los plazos para la realización de la evaluación, como las personas de su Departamento que participarán en la evaluación.

Lanzado el proceso, a través de correos electrónicos automáticos, se informa a los evaluados de los plazos previstos tanto para la autoevaluación como para la reunión de consenso con el Jefe inmediato.

La autoevaluación consiste en un ejercicio de reflexión individual donde cada persona analiza su propio rendimiento según las competencias que definen su puesto actual. Las conclusiones del ejercicio se recogen a través de un cuestionario integrado en de la aplicación informática.

La evaluación la realiza el Jefe inmediato, y consiste en valorar a cada persona del Departamento, según las competencias definidas para cada puesto. De la misma manera, las conclusiones de la evaluación se recogen a través del cuestionario de la aplicación informática.

1- Valoración por competencias

Para cada competencia debes indicar el nivel en el cual crees que la encuentras, pudiendo realizar una valoración subjetiva poniendo un "\*" (un poco por encima del nivel) o un "\*\*" (un poco por debajo). También debes indicar, en la caja de texto contigua, una justificación de dicha valoración. Es obligatorio responder a cada competencia.

Competencias técnicas

Código	Descripción	Nivel requerido	Nivel	Justificación
T8	Técnicas de Automatización	1	Nivel 5	
T3	Métodos y Procedimientos de Automatización	1	Nivel 5	
T5	Selección de Obras de Automatización	1	Nivel 5	

Competencias conductuales

Código	Descripción	Nivel requerido	Nivel	Justificación
C1	Identificación y Control	1	Nivel 5	
C2	Trabajo en Equipo	1	Nivel 5	
C3	Capacidad de Análisis	1	Nivel 5	
C4	Orientación hacia el Cliente	1	Nivel 5	
C5	Disponibilidad	1	Nivel 5	

INTRO

ÍNDICE

- 1. OBJETO DE LA GUÍA
- 2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS
- 3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN
- 4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN
- 5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO
- 6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN
- 7. BIBLIOGRAFÍA
- ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- FICHAS.

**GRUPO ISASTUR**



7

Una vez finalizadas las autoevaluaciones por parte de todos los participantes, y las evaluaciones por parte del Jefe inmediato, se inicia la fase de consenso.

El consenso consiste en una reunión estructurada donde el Jefe inmediato se reúne de manera individual con cada evaluado, el objetivo es comparar el resultado de la autoevaluación y evaluación, generando un entorno de intercambio de opinión acerca del desempeño del evaluado. El resultado de este encuentro se recoge en un nuevo cuestionario que resume los resultados de todo el proceso.

**1- Valoración por competencias**

Para cada competencia debes indicar el nivel en el cual crees que te encuentras, pudiendo marcar una valoración subjetiva poniendo un "\*" (un poco por encima del nivel) o un "\*\*" (un poco por debajo). También debes indicar, en la caja de texto contigua, una justificación de dicha valoración. Es obligatorio responder a cada competencia.

Competencias técnicas						
Código	Descripción	Nivel requerido	Nivel Evaluado	Nivel Evaluado	Nivel	Justificación
T1	Técnicas de Automatización	1	1-	1	Nivel 1	
I3	Métodos y procedimientos de automatización	1	1-	1	Nivel 1	
I5	Operación de Circuitos de Automatización	1	2-	1	Nivel 1	

Competencias conductuales						
Código	Descripción	Nivel requerido	Nivel Evaluado	Nivel Evaluado	Nivel	Justificación
C1	Eficiencia y Control	1	1-	1+	Nivel 2	
C2	Trabajo en Equipo	1	1	1+	Nivel 2	
C3	Capacidad de Análisis	1	1-	1+	Nivel 2	
C4	Orientación hacia el Cliente	1	1-	1+	Nivel 2	
C5	Disponibilidad	1	1-	1+	Nivel 2	

Fruto de los resultados obtenidos en la fase de consenso, el Jefe inmediato, apoyado por el Departamento de RR.HH, elabora un plan individual de desarrollo para cada participante. El plan de desarrollo se define en función de las competencias definidas e incluye aquellas que muestran mayor desviación con el nivel requerido establecido para el puesto del evaluado.

**4- Plan de mejora del rendimiento**

**Planificación del desarrollo profesional y movilidad**

Selecciona dos o tres áreas de desarrollo y establece planes de acción detallados. Esta planificación deberá contemplar el progreso hacia las expectativas de carrera acordadas.

Áreas Clave de desarrollo	Plan de acción	Involucración de otros	Fecha clave	Observaciones
C3 - Capacidad de Análisis	Acoplamiento de un experto		30/09/2011	
C2 - Trabajo en Equipo	Formación		30/11/2011	
Indique Competencia	Indique Tipo de acción			
Indique Competencia	Indique Tipo de acción			

El plan de desarrollo tendrá que estar validado por el evaluado.

El proceso de evaluación de desempeño finaliza con la validación del Director o Directora de la División correspondiente.

La evaluación del desempeño tiene carácter bienal y el seguimiento del plan de mejora anual. Recomendamos que el ejercicio no coincida con el proceso de revisiones salariales para evitar una vinculación directa entre ambos procesos.

Todas las personas que participan en el proceso de evaluación de desempeño reciben formación. El Departamento de RR.HH diseñó dos cursos diferentes para formar tanto a evaluadores como a evaluados.

**Indicadores de percepción**

A través de los estudios de clima laboral que venimos realizando desde hace 10 años, recogemos la opinión de las personas en relación a su satisfacción con los aspectos que afectan su trabajo.

INTRO

ÍNDICE

- 1. OBJETO DE LA GUÍA
- 2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS
- 3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN
- 4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN
- 5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO
- 6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN
- 7. BIBLIOGRAFÍA
- ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- FICHAS.

GRUPO ISASTUR



8

3,62

Actualmente los estudios de clima laboral los realizamos cada dos años.

La encuesta de clima laboral consta de 40 cuestiones agrupadas en las siguientes categorías:

- Estilo de Organización. (E.O)
- Comunicación Interna. (CI)
- Trabajo en Equipo. (TE)
- **Formación y Desarrollo profesional. (F&D)**
- Satisfacción y Motivación. (S&M)
- Clientes Internos y Externos. (CL.I)
- Compensación y Beneficios. (C&B)
- Imagen de la Empresa. (IM)

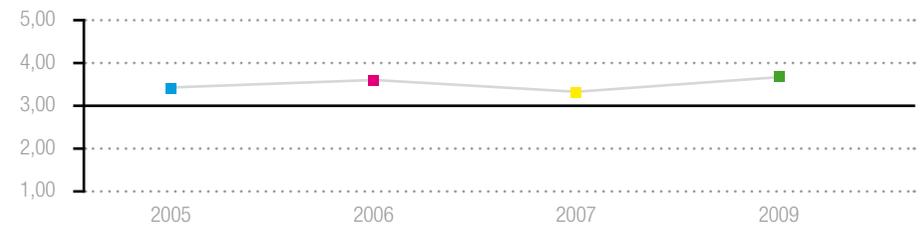
Las cuestiones incluidas en “Formación y Desarrollo profesional” hacen referencia a aspectos relacionados con la valoración del desempeño y el desarrollo profesional dentro de la organización. La percepción de esta categoría experimentó una mejora significativa en el último ejercicio. (6,17%)

El índice de satisfacción global ha mejorado un 5,5 % durante el último ejercicio y mantiene un valor positivo.

Evolución Satisfacción

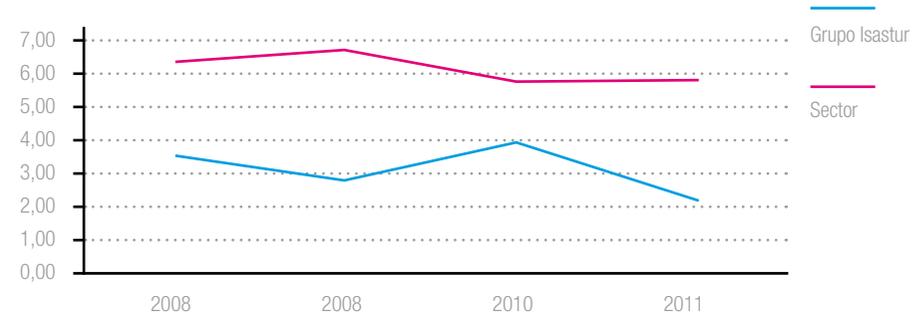


Satisfacción anual Grupo



La evolución de la tasa de absentismo del Grupo Isastur muestra una evolución positiva y se mantiene por debajo de la tasa del sector.

Tasa de Absentismo



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

## GRUPO ISASTUR



9

## FORMA EN QUE SE DISEÑA EL PLAN DE ACCIÓN Y SU SEGUIMIENTO

El lanzamiento del proceso de Evaluación del Desempeño es responsabilidad de cada Director, Jefe, Mando Intermedio, es decir, de cualquier persona de la organización que tenga otras personas a su cargo, en este proceso será por tanto el Evaluador.

El procedimiento establece una serie de recomendaciones en cuanto a la frecuencia y oportunidad del ejercicio (evaluación del desempeño al menos cada dos años y seguimiento al menos cada año, no coincidencia con final / principio de año) y el Evaluados diseña el ejercicio en función a su disponibilidad y la de sus colaboradores.

La definición del proceso, además de las fechas clave, evaluador, etc. incluye la selección de las personas del Departamento que serán evaluadas, no es necesario evaluar a todas las personas de un Departamentos o hacerlo en el mismo proceso.

Una vez diseñado y lanzado el proceso, se realizan todas las fases definidas para la evaluación según el calendario previsto. Se establece un plazo para que cada persona realice su autoevaluación, otro plazo para las evaluaciones que realiza el evaluador de cada colaborador y un nuevo plazo para la realización de las reuniones de consenso y elaboración del informe final y plan de mejora individual.

El cierre del proceso arroja dos indicadores:

- Mapa competencial con la situación de las personas valoradas.
- Plan de mejora individual con acciones, objetivos, participantes y fechas clave.

GRUPO ISASTUR



10

Competencias  
conectado: PFG2

Mis competencias   Evaluaciones   Mantenimiento

Este informe muestra los resultados del consenso de un proceso de evaluación. Estos resultados se agrupan por tipo de puesto y banda. Para cada puesto mostramos la lista de competencias asignadas y justo debajo el nivel requerido para cada competencia. Bajo cada tipo de puesto se muestra una lista de evaluados junto con el nivel valorado para cada competencia.

Código de colores: ■ Nivel > requerido   ■ Nivel = requerido   ■ Nivel < requerido   ■ Competencias deshabilitada

	CAPACIDAD DE ANÁLISIS	DISPONIBILIDAD	ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE	PLANIFICACIÓN Y CONTROL	TRABAJO EN EQUIPO	DIRECCIÓN DE OBRAS DE AUTOMATIZACIÓN	MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE AUTOMATIZACIÓN	TÉCNICAS DE AUTOMATIZACIÓN
<b>TÉCNICO SUPERVISOR DE AUTOMATIZACIÓN BANDA 1</b>	2	2+	2+	2	2+	2+	2+	2+
	3	3	2	2	2	2+	2+	3
<b>TÉCNICO DE AUTOMATIZACIÓN BANDA 1</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	1-	1-	1-
<b>TÉCNICO DE AUTOMATIZACIÓN BANDA 3</b>	1+	2	1+	1+	2	1+	2	2
	2+	2+	1-	2	1	2	3	3

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.



# CANTABRIA

## AMICA



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

AMICA



1

AMICA es una iniciativa social cuya misión es descubrir las capacidades que hay en cada persona y apoyar en sus limitaciones, fomentando la mayor autonomía posible, el disfrute de sus derechos de ciudadanía y la participación con responsabilidades en la comunidad. Como visión, Amica en el futuro pretende acompañar a las personas para desarrollar sus proyectos dentro de la comunidad mediante acciones innovadoras.

Los Valores que defiende la entidad son: la defensa de los derechos, la apuesta por la igualdad, el trabajo en equipo, la satisfacción de las personas, dignidad, transparencia, el compromiso social, el respeto a la diferencia y a la individualidad, la participación y la profesionalidad.

Asociación sin ánimo de lucro creada en 1984, que está formada por familiares, personas con discapacidad y profesionales. Representa un modelo de gestión directa y participación de las personas interesadas.

Declarada de utilidad pública el 26 de marzo de 1993, se mantiene con fondos públicos a través de subvenciones y conciertos, y donaciones de entidades privadas, además de las aportaciones de las personas asociadas.

Ha logrado el sello +400 según modelo EFQM y sus centros especiales de empleo están certificados según la norma ISO 9001:2008

Estructura organizativa basada en la gestión por procesos, en consonancia con el plan estratégico. Se ha ampliado las actividades encaminadas a la integración en la vida comunitaria. Existen tres entidades, siendo Amica propietaria de 2 centros especiales de empleo, que desarrollan actividades laborales en 23 centros de actividad en Cantabria.

Datos de empleados que componen la plantilla de AMICA:

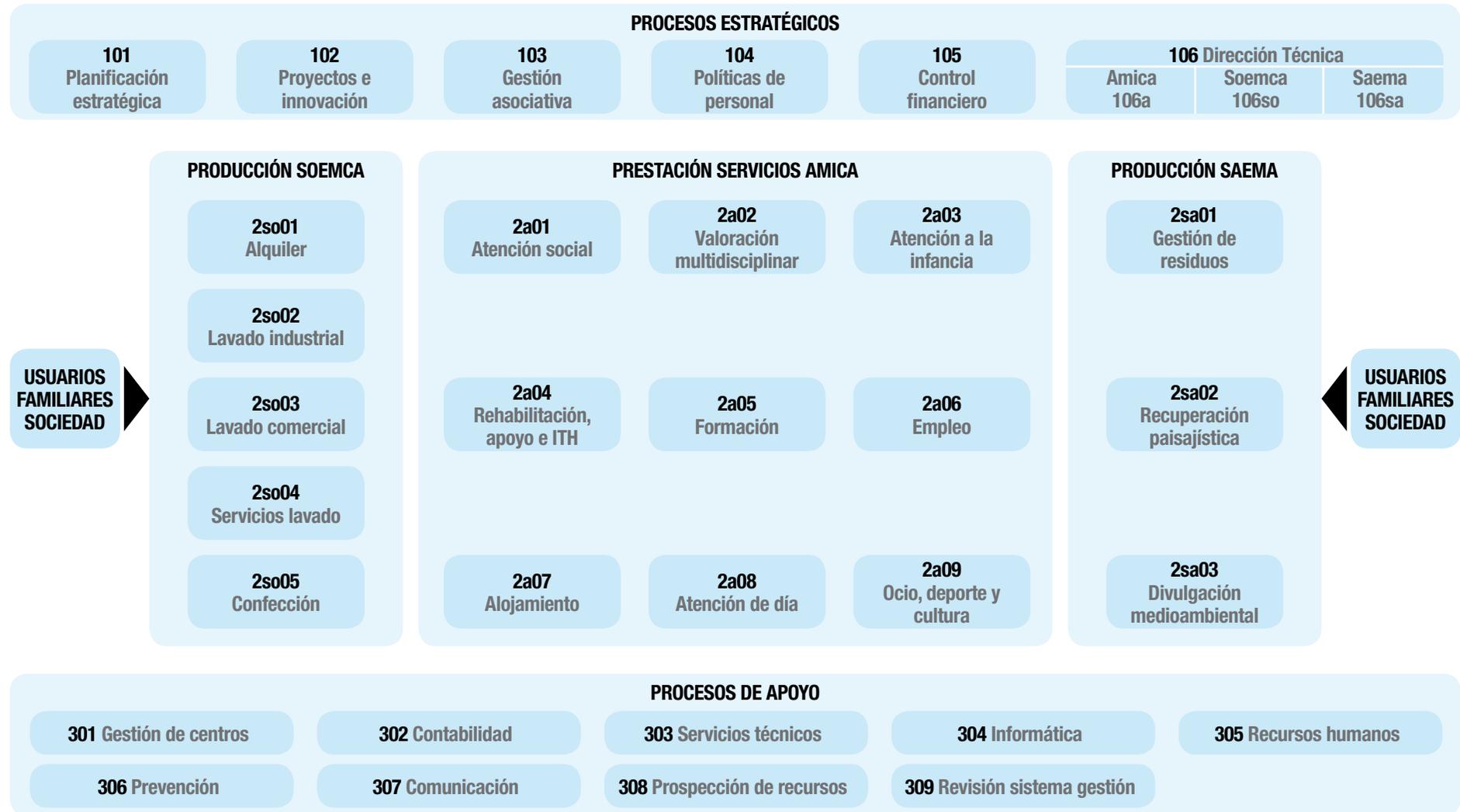
110 trabajadores: 19 son hombres y 91 mujeres, (17,27% y el 82,73% respectivamente). 19 Mayores 45 años, (17% de la plantilla); 4 con discapacidad (3,6%)

*(Ver cuadro en página siguiente).*

AMICA



2



INTRO

ÍNDICE

- |                      |  |   |                          |                           |                                   |                 |                                   |         |
|----------------------|--|---|--------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------------------------|---------|
| 1. OBJETO DE LA GUÍA | 2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS | 3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN | 4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN | 5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO | 6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN | 7. BIBLIOGRAFÍA | ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | FICHAS. |
|----------------------|--|---|--------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------------------------|---------|

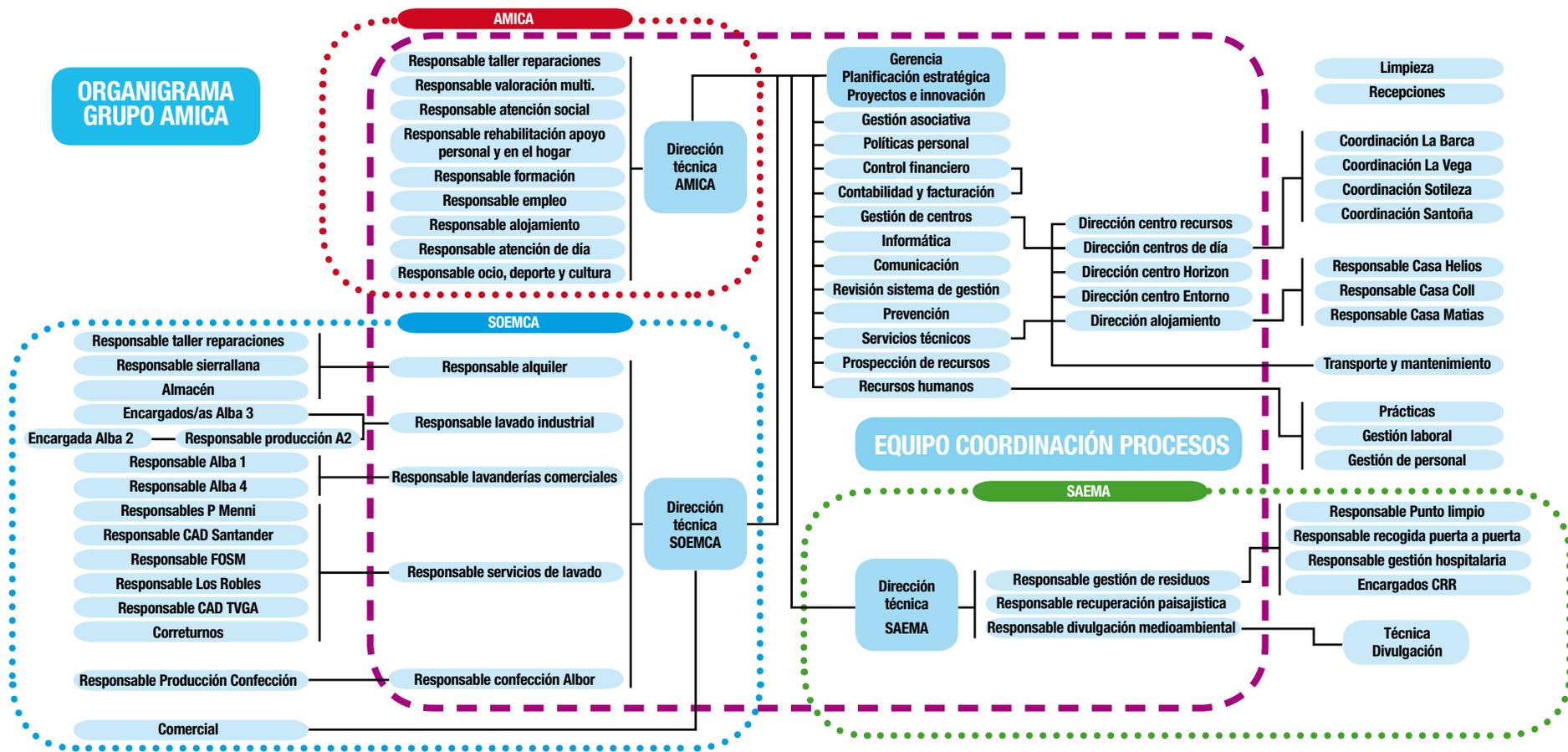
AMICA



3

Se favorece la multiprofesionalidad, que enriquece el trabajo con la aportación de cada especialidad. Titulados superiores: 16 (5 H / 11 M), Titulados medios: 31 (9 H y 22 M), FP2: 20 (3 H y 18 M) FP1:43 (3 H y 40 M). 21 perfiles profesionales diferentes adaptando cada perfil en los procesos de selección.

El 89% de la plantilla contratada a jornada completa y el resto a tiempo parcial, por adaptaciones de jornada, en su mayoría a petición propia. Actualmente el 68,50 % dispone de contrato indefinido, la plantilla se ha aumentado recientemente de forma temporal por nuevos proyectos y el incremento de la actividad de carácter temporal.



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

AMICA



4

CLAVES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

El plan estratégico cuenta con una línea específica de RRHH, en cuyo diseño han participado empleados, representantes de personas usuarias y junta directiva.

Hay 2 procesos dedicados a la atención de plantilla: políticas de personal y recursos humanos. Se trabaja por conseguir la igualdad de oportunidades entre las personas, no discriminando en la selección de personal, en la retribución, en la promoción, etc.

Se intenta equilibrar los equipos en cuestión de género favoreciendo el menos representado. El equipo de dirección está equilibrado en cuestión de género.

En el procedimiento de acogida del personal participan diferentes profesionales de RRHH, del centro, del proceso... que facilitan la incorporación e intervienen para que la persona tenga información y medios necesarios para desempeñar su trabajo. Se programan cursos introductorios de iniciación “Aspectos básicos para el apoyo y acompañamiento de personas con discapacidad”

Se realizan entrevistas con todo el personal para conocer sus competencias profesionales e intereses de cara a una oportuna gestión del personal, formación, promociones, retribución... de manera que se alineen los objetivos individuales con los de la entidad, poniendo a su disposición las herramientas necesarias para maximizar su contribución.

Amica invierte esfuerzos en la selección, acogida y formación de los profesionales, por lo que prima su permanencia, ello redundando en una mejora en la atención a las personas y en una mayor satisfacción del personal. Se intenta conocer los

motivos por los que se producen las bajas voluntarias, mediante entrevistas de desvinculación, y así tomar medidas de mejora que favorezcan la implicación y la retención del talento. Esto es medido por el índice de rotación.

En 2002 se implantó un Plan de Acción Positiva, incorporando sus directrices en la gestión de políticas de personal.

Se hacen numerosas acciones para facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral, como: disfrute de permisos, información sobre ayudas y recursos, realización de las prácticas formativas dentro de la propia institución, para las personas que están finalizando estudios oficiales, ayudas económicas a la formación, adaptaciones de jornada (por cuidado de hijos, salud, compatibilidad con otro empleo o transporte, etc.)... Existe un plan de igualdad específico en el centro especial de empleo al contar con más de 250 trabajadores.

Se favorece la promoción laboral a puestos de categoría profesional superior o a puestos de coordinación y/o dirección. Realizando un especial esfuerzo con los trabajadores de menor cualificación al objeto de facilitarles una formación que les permita promocionar dentro de la propia organización. El 57% del personal ha promocionado a categorías superiores, 31 (28%) tienen reconocidos complementos de responsabilidad, 67 (61%) personas mejoras salariales y 18 (16%) personas han promocionado horizontalmente (cambios de puesto, acercamientos, adaptaciones).

Los aspectos preventivos se consideran de tal importancia que se incorporan anualmente en los planes de formación del personal: incluyen curso de movilización de usuario o de higiene postural. Además se cofinancian las sesiones de

INTRO

INDICE

1 OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6 REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
---------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

AMICA



5

fisioterapia. Se dispone de servicio de Prevención propio que supera con éxito las auditorias legales establecidas.

### ¿CÓMO SE EVALÚA LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN?

#### Evaluación de la Satisfacción del Personal

Se evalúa la satisfacción laboral de los trabajadores anualmente mediante un cuestionario estandarizado; S20 de Meliá, J.L., Peiró, J.M. que mide 23 variables (escala de 1 a 7). Incluye:

- Satisfacción del trabajo por sí mismo.
- Oportunidades de realizar las cosas en las que destaca.
- Oportunidades de hacer las cosas que le gustan.
- Salario.
- La limpieza, higiene y salubridad, iluminación, ventilación, temperatura, el entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo.
- Las oportunidades de promoción y de formación
- Las relaciones personales con sus superiores.
- La proximidad y frecuencia con que es supervisado, forma en que los supervisores juzgan la tarea y la supervisión que ejercen sobre usted
- La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa.
- El apoyo que recibe de los superiores.
- Capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos al trabajo.
- Participación en las decisiones del departamento o sección y del grupo de trabajo relativas a la empresa.

Se pasa la encuesta: Clima Laboral ISTAS 21, en las dimensiones analizadas: trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social y calidad de liderazgo, las puntuaciones medianas comparadas están por encima de la media poblacional, superando los objetivos iniciales.

Se elaboran propuestas de mejora en base a la información recibida a través de las encuestas, de sugerencias de los procesos, de los comités de seguridad y salud laboral y del claustro de profesionales. Son registradas en un manual de políticas de personal, pudiendo ser consultadas por los empleados, permitiendo conocer y aclarar su contenido.

Se evalúa también la satisfacción interna de los empleados con los procesos de apoyo (incluyendo RRHH) a través de un cuestionario interno valorado con una escala de 1 a 5, que permite incluir en los planes anuales de los procesos acciones de mejora, resultantes de las encuestas, con la finalidad de avanzar en su funcionamiento y aumentar los resultados en la satisfacción del personal.

#### Evaluación del desempeño

- A nivel individual se realiza evaluación del desempeño del personal mediante cuestionario en el que se puntúa el grado de cumplimiento de las funciones descritas en el perfil profesional y sus los hábitos de trabajo (base de datos con todos los perfiles) Se realiza en aquellos momentos en los que es necesaria una toma de decisiones (subida de categoría, cambio de puesto, incremento salarial o cambio de contrato). En esa evaluación interviene tanto el responsable de RRHH como el del Proceso. Se traslada la información al interesado reforzando los aspectos positivos y dando pautas de mejora a aspectos más débiles.

INTRO

ÍNDICE

1 OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6 REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

AMICA



6

- Los usuarios/clientes evalúan mediante una encuesta anual los servicios recibidos, y entre ellos hay ítems que van relacionados con la percepción el desempeño de los profesionales que les apoyan, como es el interés que muestran en solucionar problemas, disponibilidad, trasmisión de confianza y seguridad, nivel de respuesta a las demandas,...
- Cada equipo de procesos evalúa trimestral y anualmente su competencia a través del grado de cumplimiento del plan operativo anual (con: objetivos, actividades temporalizadas, indicadores y responsables...)
- Anualmente, se presenta una memoria a la Asamblea de Socios. Así como una evaluación del grado de cumplimiento del plan anual y el estratégico.
- Existe cuadros de gestión integral tanto de indicadores de procesos como de actividades y objetivos que permite ver el cumplimiento de los equipos de forma comparativa.
- Reunión trimestral de evaluación del equipo de procesos formado por el director-gerente, directores técnicos, directores de centros y responsables de procesos, cuyo papel fundamental es la ejecución y el seguimiento de los planes de actividades, la dinamización de los equipos de trabajo, y la innovación permanente.
- Existe un proceso de proyectos e innovación con indicadores que permanentemente pone en marcha nuevas líneas de actividad e investigación, además de colaborar en investigaciones externas.

**Evaluación de la participación, creatividad, innovación, etc.**

- A través de la participación en la planificación estratégica cuyo indicador se obtiene del % de asistencia en reuniones de elaboración.
- Existe un indicador que mide y evalúa la asistencia a reuniones de los miembros de los órganos de gobierno: Junta Directiva, Comisión Ejecutiva, Comisiones de participación de centros, comisiones participación centros, claustro y grupo responsables de procesos
- Se evalúa con un indicador las familias que participan en las actividades programadas.
- Seguimiento de la participación de todo el personal con antigüedad de 6 meses, 2 veces al mes en claustro, siendo el órgano principal de participación y decisiones del personal técnico

INTRO

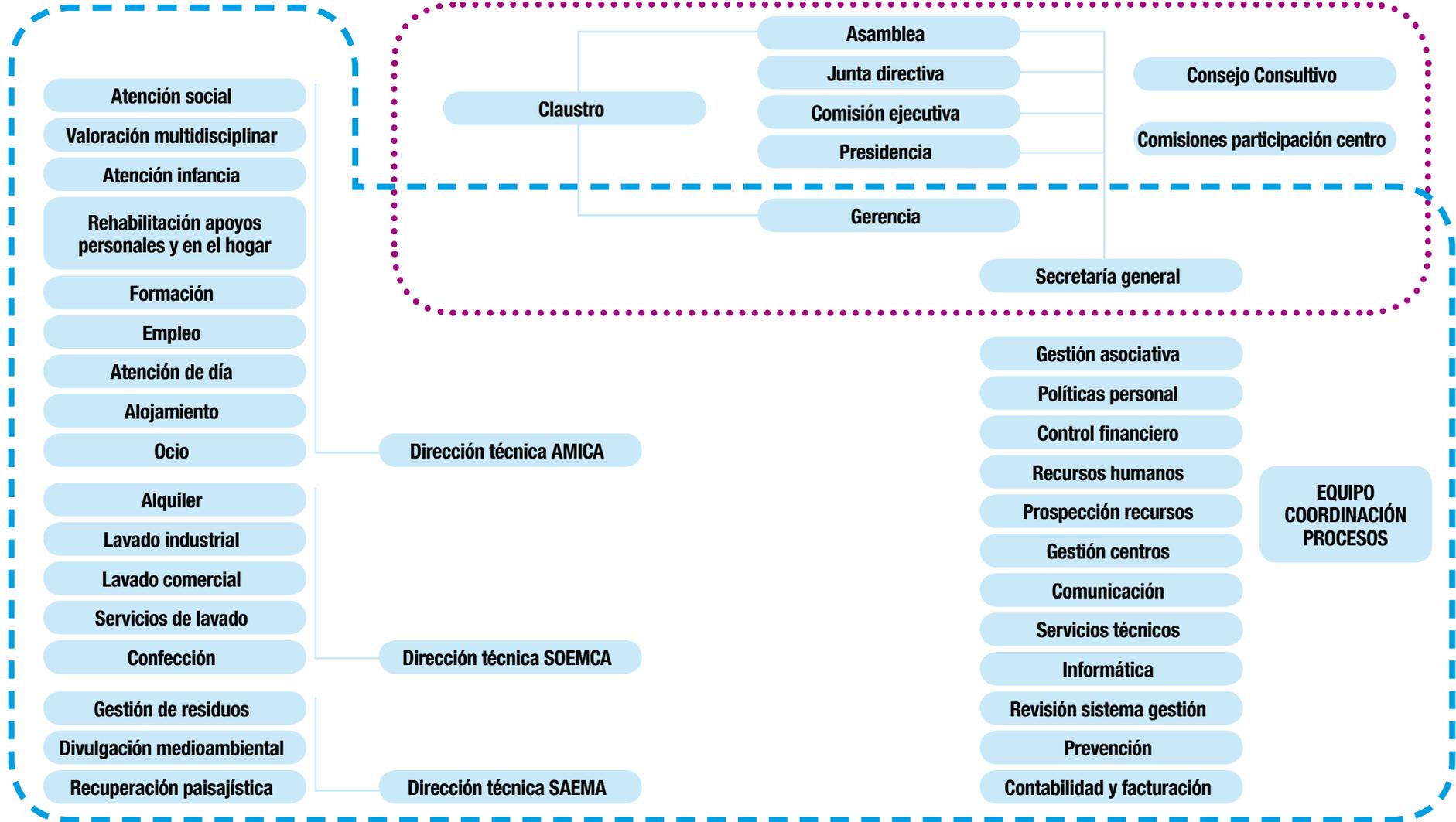
ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

AMICA



7



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

AMICA



8

**Evaluación de la comunicación y la gestión del conocimiento**

Se ha implantado una base de datos de despachos compartida entre todos los responsables de procesos que permite la evaluación sobre las acciones de comunicación a nivel de gestión de procesos.

Existe una herramienta de comunicación interna en la cual se comparten todas las noticias diarias que se producen en los centros, y se incorporan a las redes sociales (Facebook y twitter) permitiendo establecer indicadores de noticias compartidas.

Tras una acción de mejora sobre comunicación interna toda la gestión de la documentación se realiza a través del portal de intranet accesible a todo el personal en [www.amica.es](http://www.amica.es).

Con estas herramientas informáticas se dispone en tiempo real de toda la información que precisa: web interna de rrrh, de prevención, de informática, de servicios técnicos y de procesos.

Se mantiene control de las visitas e intercambios con otras entidades.

El número de participaciones en eventos externos como congresos, jornadas, cursos, que el personal de la entidad imparte es un indicador del proceso de comunicación.

Existe un servicio de capacitación profesional en prácticas que permite que las personas recién tituladas adquieran una experiencia profesional, muchas de las cuales han sido contratadas como profesionales.

Otros indicadores de comunicación son: Recuento del número de comunicaciones internas y externas emitidas, Nº de premios o reconocimientos recibidos en las entidades del grupo por su labor Número de acciones realizadas en relación con la mejora de la comunicación interna, Nº de visitas a la web según programa del servidor, Nº de actualizaciones anuales de la web realizadas semanalmente con incorporación de novedades tanto internas como externas,...

**INDICADORES DE PERCEPCIÓN (OPINION DE LAS PERSONAS)**

- Satisfacción del personal: Índice anual de personal satisfecho: 75% (Puntuación media bien-bastante bien- muy bien/Nº Personas. Contestan) x 100. Incluye: percepción del entorno del trabajo, del liderazgo,
- Valores de la encuesta sobre medidas de mejora implantadas como complemento a la encuesta S20
- Satisfacción con las acciones formativas realizadas a través de cuestionarios tras cada acción.

AMICA



9

**INDICADORES DE RENDIMIENTO QUE GESTIONAN (OBJETIVOS) Y FRECUENCIA DE CÁLCULO**

- Tasa de rotación del personal: <5'5% bajas voluntarias de la plantilla (exceptuando aquí las salidas del personal con discapacidad a empresa ordinaria) (Personas que causan baja voluntaria/Plantilla media) x 100
- 80% Puestos cubiertos en plazo
- 85% Acciones de acogida al puesto con las personas que se incorporan a la organización
- 85% Participación en formación Trabajadores que participan de al menos una acción formativa al año
- Evaluación de la eficacia de las acciones formativas realizadas
- Comparativa AMICA-Población del número de horas perdidas por IT, siendo inferior a la media del sector servicios.
- Índices gravedad accidentes laborales.- segmentación por centros de trabajo-tendencia positiva-objetivos positivos-comparativa positiva-causas: formación y participación del personal

**FORMA EN LA QUE SE DISEÑA EL PLAN DE ACCIÓN Y SU SEGUIMIENTO**

Se elabora un plan estratégico a 3 años consensuado por todos los implicados, personas usuarias, profesionales y miembros de la junta directiva. Incluye misión, visión, valores y principios. Para su diseño se utiliza la herramienta DAFO. Se establecen líneas estratégicas y objetivos estratégicos, con indicadores medibles. Dentro de las líneas estratégicas esta contemplada la de recursos humanos. Dicho plan se temporaliza para cada uno de los años y se le asignan los recursos necesarios. Se hace una revisión semestral y una anual.

La elaboración del Plan de actividades anual se realiza teniendo en cuenta:

- El Plan Estratégico vigente
- La evaluación interna del logro de los objetivos reflejados en el plan del año anterior según Memoria.
- Las acciones de mejora propuestas para su puesta en marcha y ejecución durante el año a planificar
- El nivel de satisfacción deseable por parte de las personas usuarias con los servicios recibidos, así como los clientes internos de los propios procesos.
- Los indicadores tanto de los objetivos como de los procesos.

Anualmente los equipos de procesos establecen un plan de actividades donde se definen objetivos, actividades a desarrollar temporalizadas, con indicadores y con designación de responsable, centro de actividad. . .). Los procesos reciben a su vez de otros procesos solicitudes para que sus necesidades sean conocidas e incorporadas en el plan de actividades.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

AMICA



10

Todos los procesos establecen en su plan de actividades un objetivo en el cual se incorporan actividades de mejora de cada proceso, según se define en el procedimiento documentado.

análisis de satisfacción y las acciones realizadas en el año, tanto las planificadas como las imprevistas, así como datos referidos a las personas (Ej. Nº plantilla disgregado por sexo, nº personas incorporadas nuevas, nº cursos de formación realizados, etc)

Cada ficha define las acciones realizadas para conseguir el objetivo planificado. Se revisa trimestralmente el grado de cumplimiento de los objetivos y de las actividades:

- no avanza: si no lo hemos iniciado o no se consigue lo perseguido, es decir que teníamos que realizar x acciones en ese trimestre y no se han hecho.
- en proceso: solo en casos excepcionales que la acción se ha iniciado pero es imposible realizar en un solo trimestre.
- concluido: cuando el indicador se ha superado. Es verde siempre que las acciones programadas para el trimestre de evaluación se han realizado.

Cuando la actividad sabemos que no la vamos a realizar o la vamos a trasladar de trimestre ira en gris, con una anotación en observaciones explicando los motivos, proponiendo acciones de mejora, preventivas o correctoras.

Igualmente trimestralmente se revisan los indicadores de los procesos para poder corregir las desviaciones que se puedan producir.

Anualmente, se hace una revisión global del grado de cumplimiento del plan de actividades, que queda plasmada en una memoria. La memoria incluye: la evaluación de los objetivos reflejados en el plan y en el proceso, los resultados del



# CASTILLA Y LEÓN

## PROXIMA SYSTEMS



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

**PROXIMA SYSTEMS**



1

Proxima Systems es un fabricante de soluciones innovadoras de Monitorización, Vídeo.

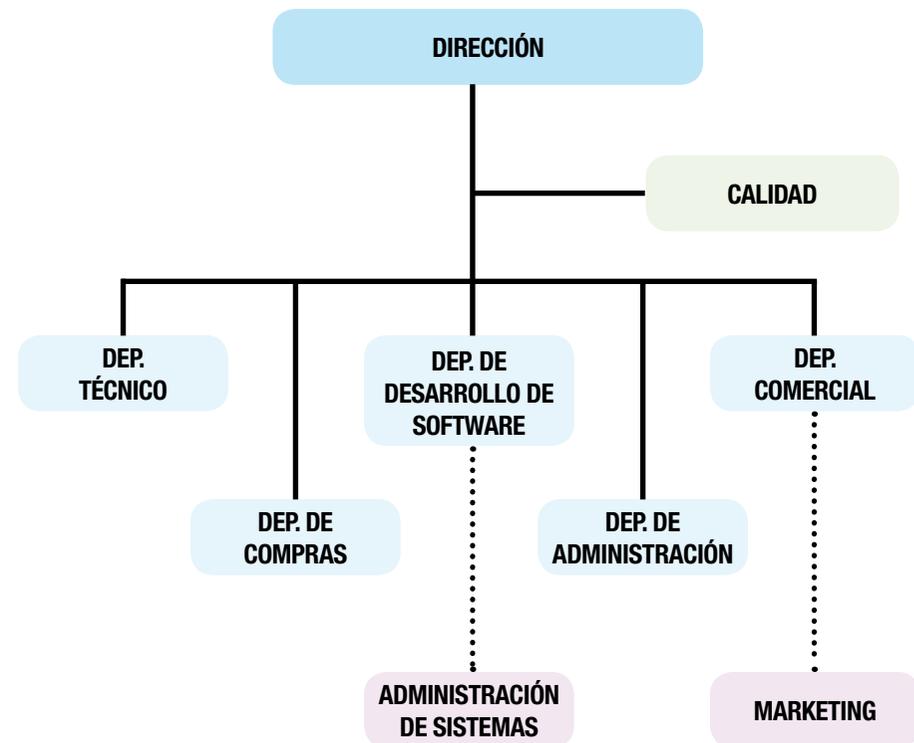
Vigilancia y Control Remoto para los sectores Industria y Energía.

Los productos diseñados y fabricados por Proxima Systems ayudan a los responsables y operadores a alcanzar la máxima eficiencia en sus procesos e instalaciones, la empresa provee productos y servicios que cubren las necesidades de sus clientes en:

- Monitorización y telecontrol de procesos e instalaciones
- Vídeo vigilancia inteligente
- Eficiencia energética
- Control de accesos
- Domótica/Inmótica

La empresa tiene su sede e I+D en el P. T. de Boecillo (Valladolid) y una oficina comercial en Madrid. Presencia fuera de España. Cuenta con alianzas tecnológicas y comerciales con empresas como Telefónica, Axis y HID.

COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

PROXIMA SYSTEMS



2

DEPARTAMENTO	CATEGORÍA	TIPO DE CONTRATO	2010	2011
DIRECCIÓN	DIRECTOR	AUTÓNOMOS	1	1
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRATIVO	INDEFINIDO	1	1
TÉCNICO	TÉCNICO INGENIERO	OBRA Y SERVICIO PRÁCTICAS	1 1	1 1
COMERCIAL	TÉCNICO COMERCIAL	PRÁCTICAS		1
MARKETING	INVESTIGADOR DE MERCADOS	PRÁCTICAS		1
DESARROLLO SOFTWARE	PROGRAMADOR DE SISTEMAS PROGRAMADOR WEB	INDEFINIDO PRÁCTICAS	2	2 1
<b>TOTAL</b>			<b>6</b>	<b>9</b>
BECARIOS			2	2

En 2010 la cifra de mujeres en la organización fue del 25%, para 2011 está previsto cerrar el año en un 33%.

En cada departamento existe un responsable del mismo que se encarga de organizar el trabajo, medir los resultados y recoger las impresiones de la dirección y los empleados a su cargo.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

PROXIMA SYSTEMS



3

CLAVES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

Anualmente se evalúan los resultados de la encuesta de satisfacción del personal, mensualmente se observa la evolución de los parámetros que semana a semana se miden sobre el desempeño de cada empleado, y periódicamente se evalúa el impacto de cada empleado en la participación en la toma de decisiones, su creatividad e innovación.

¿CÓMO SE EVALÚA LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN?

**Evaluación de la Satisfacción del Personal**

Se realiza con una periodicidad anual por parte de todos los empleados. Con unos resultados superiores al 75% se considera que la satisfacción de los empleados es positiva. La escala de contestación es del 0 al 10, siendo 0 la valoración más baja posible.

En cada aspecto consultado se pregunta por su valoración y lo que destaca como lo mejor y lo peor de ese aspecto, así como qué cambiaría de ese aspecto.

Se consulta por aspectos relacionados con su aptitud y aportación en el puesto que desempeña, la relación con sus superiores y con la dirección, el espacio y ambiente de trabajo y la relación laboral con la empresa, así como la retribución que recibe.

**Evaluación del desempeño**

Semanalmente evaluamos el trabajo de todos los empleados. Se tabula todas las semanas y se presta especial atención a las horas aportando valor a la empresa,

la desviación sobre el tiempo estimado en ejecutar la tarea y las tareas entregadas a tiempo.

También se evalúan aspectos relacionados con los tiempos de respuesta a los emails, el orden de su espacio de trabajo y las horas en tareas no previstas al inicio de la semana.

Si un empleado presenta 3 semanas de resultados negativos, se convoca una reunión con su responsable y un representante de la dirección para evaluar la situación y evitar que se convierta en un hábito.

En los últimos años la empresa ha observado una mejora constante gracias a la medición de los parámetros que más le interesa mejorar, cada año el comité de dirección define los aspectos que más le preocupan y se adapta el informe semanal de los empleados para dar cabida a este nuevo aspecto.

**Evaluación de la participación, creatividad, innovación, etc**

La empresa tiene abierto un concurso de ideas e iniciativas para incentivar la participación de los empleados/as en la organización de la empresa, la creatividad y la innovación.

- Se premia la mejor idea para la mejora de la productividad en Proxima Systems.
- Estimación de la mejora durante un año se refiere a cómo se estima que puede afectar la implementación de las medidas descritas al conjunto de la empresa. Por ejemplo: xx menos horas de producción en un determi-

## PROXIMA SYSTEMS



4

nado producto, % menos errores no detectados, reducción del tiempo de respuesta en x horas, x euros de ahorro, x unidades más vendidas, etc.

- Cada persona puede enviar tantas iniciativas como considere oportuno
- En caso de que dos o más personas tengan la misma idea y esta resulte ganadora, se llevará el premio quien antes enviara el email con la propuesta.
- Las propuestas hay que enviárselas a Dirección, copiando al responsable del departamento origen de la misma y a Administración.
- El premio es un iPod valorado en 200 euros aproximadamente.
- Para que todo el personal pueda participar, Dirección decidirá cual es la idea ganadora y se abstendrá de participar en el concurso.
- El plazo de envío de propuestas finaliza el 12 de septiembre de 2008 para que de tiempo a ponerla en práctica durante al menos 3 meses.
- Cuanto antes se envíen las propuestas y se pongan en marcha más evidente será cuál es la mejor idea a la vista de los resultados.

### Evaluación de la comunicación y la gestión del conocimiento

La empresa dispone de una **página wiki interna**, en la que se cuelga toda la información que puede necesitar cualquier empleado/a para estar informado/a sobre novedades y resolución de problemas habituales.

También disponemos de un **blog privado** (blogprx.blogspot.com) donde cualquier empleado/a es libre de compartir sus opiniones o de compartir artículos que considere del interés común. El comité de dirección decide cada 10 post, cuál ha sido el mejor y el empleado/a que lo haya publicado recibe un reconocimiento en forma de bono de regalo (tarjetas de regalo MediaMarkt, bono Spa, etc).

### INDICADORES DE PERCEPCIÓN (OPINION DE LAS PERSONAS)

Todos estos indicadores se miden anualmente y obtienen una valoración entre 0 y 10, cada empleado destaca lo mejor y lo peor, así como lo que cambiaría de ese indicador:

- Tu grado de interés por el tipo de actividad que lleva a cabo Proxima Systems
- El ambiente de trabajo
- Los valores y políticas de la empresa
- El espacio físico donde llevamos a cabo nuestra actividad (oficinas y taller)
- La ubicación y medios en tu escritorio y/o taller
- Los medios técnicos de que dispones para llevar a cabo tu trabajo
- Tu relación con tu jefe inmediato
- Tu relación con la dirección de la empresa
- El horario laboral
- Tu grado de satisfacción global con tu puesto de trabajo
- Tu nivel de formación académica para llevar a cabo las tareas encomendadas
- Tu capacidad para llevar a cabo las tareas encomendadas
- Tu aportación a la empresa
- Tu nivel de motivación para llevar a cabo tu trabajo
- Las oportunidades que tienes de participar en la toma de decisiones
- Reconocimiento de tu aportación por parte de la empresa
- El tipo de relación laboral con la empresa (beca, contrato)
- La retribución económica que recibes

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## PROXIMA SYSTEMS



5

### INDICADORES DE RENDIMIENTO QUE GESTIONAN (OBJETIVOS) Y FRECUENCIA DE CÁLCULO

Estos indicadores se miden semanalmente y mensualmente se evalúan los resultados por empleado, por departamento y la empresa en su totalidad:

- Horas laborables y horas totales realizadas semanalmente – objetivo 40h/semana
- Horas estimadas para trabajo planificado – objetivo 30h/semana
- Horas destinadas a realizar tareas previamente planificadas – objetivo 30h/semana
- Desviación entre las horas estimadas y las efectivamente empleadas en tareas planificadas – objetivo 0h/semana
- Horas realizando tareas no planificadas previamente – objetivo 10h/semana
- Horas en tareas que aportan valor a la empresa – objetivo 36h/semana
- Horas corrigiendo errores – objetivo 4h/semana
- Horas en tareas terminadas a tiempo – 36h/semana
- Horas en tareas entregadas con retraso – objetivo 4h/semana
- Emails respondidos con más de 48h de retraso – objetivo 0 emails/semana

### FORMA EN LA QUE SE DISEÑA EL PLAN DE ACCIÓN Y SU SEGUIMIENTO

Anualmente se evalúan los resultados de los informes semanales de cada empleado, de cada departamento y de la empresa en su conjunto, y las variaciones con respecto a años anteriores; lo mismo se hace con los resultados de la encuesta de satisfacción del empleado. Se observan los aspectos más críticos y los que obtienen peores resultados, y se planifican acciones encaminadas a reforzar esos aspectos.

Cada mes se evalúa el impacto de las acciones y si este es positivo se incorpora al plan anual, si es negativo se buscan alternativas para conseguir el objetivo de rendimiento esperado.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

# CATALUÑA

## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



### PRESENTACIÓN

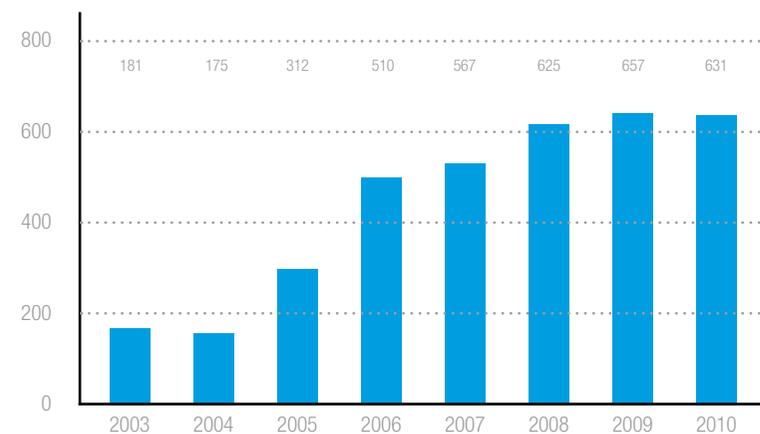
El Banc de Sang i Teixits (BST) es una de las empresas públicas más singulares y dinámicas del sistema sanitario catalán. Nace como resultado de un proceso de integración y consolidación de todos los bancos de sangre hospitalarios y su misión es la de garantizar el abastecimiento y el buen uso de la sangre y los tejidos en Cataluña, así como ser el centro de referencia en inmunología diagnóstica y de desarrollo de terapias avanzadas.

Excelencia, innovación y voluntad de proyección social e internacional son los términos que mejor definen esta organización, abierta y próxima a la sociedad, basada en el conocimiento y con una cultura estimulante y un equipo humano experto y comprometido.

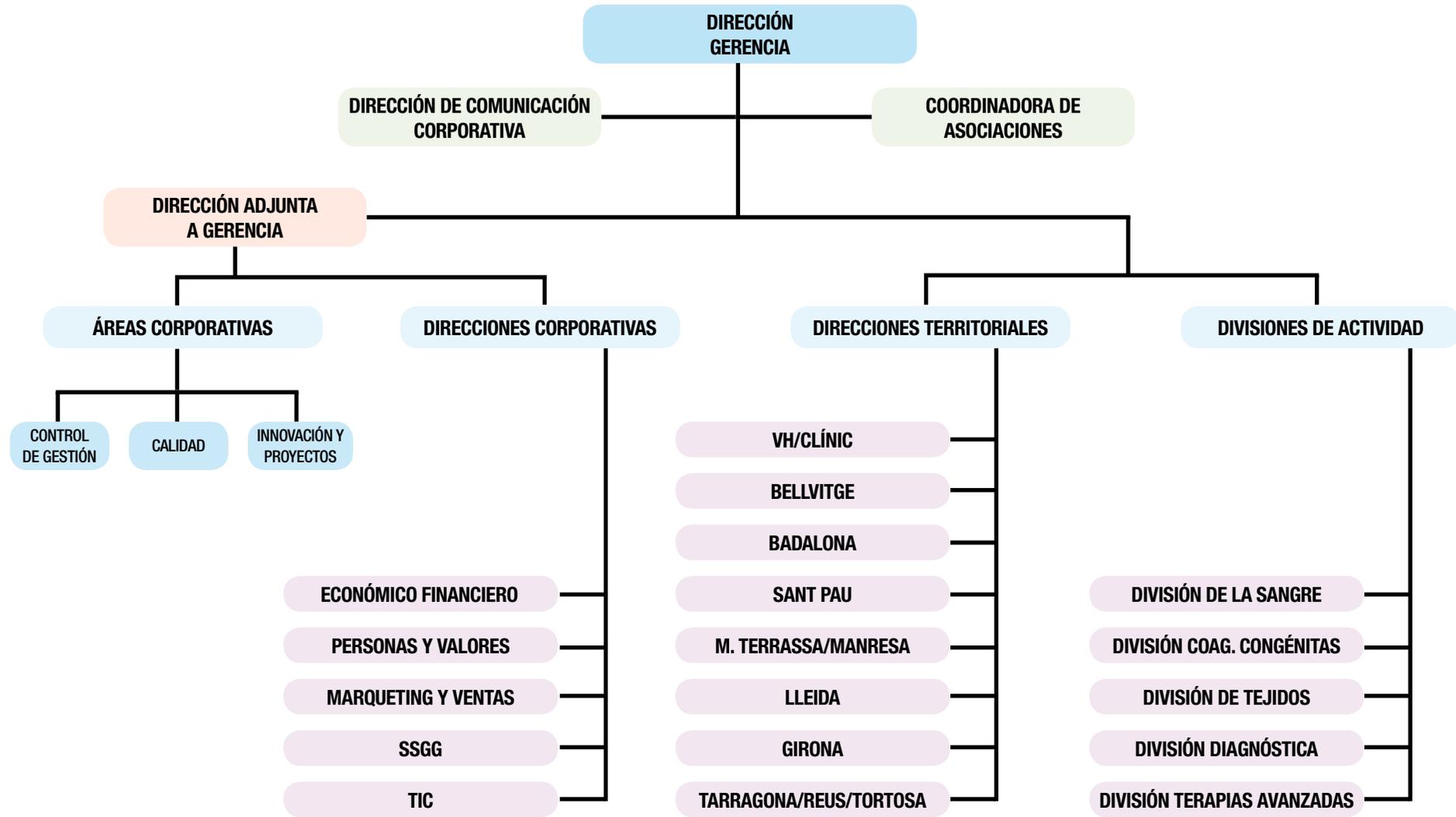
El BST, referente en el ámbito de la medicina transfusional, ha obtenido recientemente la distinción de 400+, tan sólo tres años después de la implantación del modelo de excelencia EFQM. Esta evolución positiva confirma el compromiso de la organización para alcanzar la máxima eficiencia en sus actividades y para promocionar un servicio excelente a la sociedad. El sello 400+ supone además una motivación para continuar avanzado hacia la excelencia.

Para lograrlo, ha sido y es fundamental la implicación y el compromiso de todas las personas. Las diferentes unidades organizativas han realizado un esfuerzo de mejora constante, mediante la revisión continua de su actividad y el diseño y la implantación de nuevos proyectos e iniciativas, para ganar en eficiencia y en satisfacción de los clientes internos y externos.

Nº Plantilla Total



**BANC DE SANG I TEIXITS (BST)**



INTRO

ÍNDICE

- 1. OBJETO DE LA GUÍA
- 2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS
- 3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN
- 4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN
- 5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO
- 6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN
- 7. BIBLIOGRAFÍA
- ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- FICHAS.

## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



### COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Actualmente el BST tiene 625 empleados, el 72% con titulación universitaria y 23 con doctorado. La media de edad es de 39,6 años y la antigüedad de 9,67 años. El 75% de la plantilla es femenina. En régimen laboral, el 80% de los empleados son indefinidos, el 11% son substitutos y el 9% temporales. El índice de absentismo anual es inferior al 5%.

En el BST, los puestos de trabajo están estructurados de forma alineada a los objetivos empresariales. Así, cada puesto tiene una función asignada y descrita para cumplir determinados retos. Durante el año 2006, se describieron y evaluaron todos los puestos de trabajo con el objetivo de aumentar la claridad y la transparencia en la asignación de responsabilidades y en contenido organizativo. Gracias a este proceso, desde enero 2007 el BST dispone de un mapa actualizado de posiciones que le permite tener una clasificación profesional fundamentada y coherente.

En el BST existen multitud de conexiones que, de manera dinámica y concatenada, condicionan y determinan las funciones. Estas relaciones entre las diferentes direcciones, las comunicaciones e interdependencias que unen a las personas de la empresa, constituyen el verdadero tejido humano y profesional de la misma.

La estructura de la plantilla tiene esta distribución:

- 11% responsables con mando,
- 76% personal operativo y
- 13% mano de obra indirecta.

La plantilla se agrupa funcionalmente en direcciones corporativas (12%), divisiones de actividad (42%) y centros territoriales (46%).



## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



### CLAVES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

La Dirección de Personas y Valores (DPV) revisa periódicamente su plan director para adaptarlo a la nueva realidad y vincularlo al Plan Estratégico plurianual del BST. La metodología utilizada se asemeja a la de reflexión estratégica y se basa en tres análisis: entorno, estrategia empresarial y modelo organizativo. Anualmente se ajusta a los programas específicos de objetivos y planes de acción. En caso necesario, se adapta tras los resultados obtenidos en el Estudio de Opinión Interna.

#### Primer plan estratégico de Recursos Humanos: sentimiento de pertenencia e identificación profesional colectiva (2004-2009)

El primer plan estratégico del BST definió 5 líneas o rutas, entre ellas “construir una marca muy sólida” con el objetivo de ser el Banco de Sangre de Cataluña. Este reto posiciona al BST en un lugar crítico al pasar a ser el único proveedor autonómico, define su misión e identifica la necesidad de aumentar el papel estratégico de la gestión de los recursos humanos, entre otras acciones. La expresión “las personas son el principal activo de la organización” es fundamental en organizaciones profesionales que operan en campos científicos y tecnológicos como es el BST.

La dirección de recursos humanos se profesionalizó y vinculó a la dirección colectiva de la empresa. Su gran reto fue **mantener el nivel más alto posible del sentimiento de pertenencia y la identidad profesional colectiva**. Por una parte, construir y mantener una “marca interna de excelencia” a la que valga la pena estar asociado profesionalmente. Por otra, este objetivo exige formas participativas de dirigir, invertir en comunicación interna y definir políticas de RRHH que impliquen y estimulen el compromiso de las personas.

Las claves de la gestión de personas en el BST se centraron en:

1. **Integrar trabajando de forma transparente y comunicativa.**
2. **Definir y valorar los puestos de trabajo.**
3. **Crear metodologías utilizando la participación:** dos comisiones paritarias definieron la evaluación de la carrera profesional de facultativos y de enfermería. Un grupo de trabajo multicentros participó en el diseño del sistema de capacitación de los profesionales de enfermería, facultativos y técnicos de laboratorio con los más altos estándares de calidad.
4. **Incorporar objetivos competenciales al procedimiento de dirección por objetivos** vinculados a los valores corporativos.
5. **Gestionar el marketing interno:** el manual de acogida, la comisión de comunicación interna, la intranet, las alianzas con las universidades y escuelas que ayudan a mejorar la visibilidad del BST; y el estudio de opinión interno como herramienta de diagnóstico para conocer el nivel de consecución del principal reto.

#### Segundo plan estratégico, de la dirección de recursos humanos a la de personas y valores (2010-2015)

**Desarrollar un modelo de gestión centrado en las personas** es una de las 5 líneas del segundo plan estratégico del BST. El nombre *Dirección de Personas y Valores* simboliza un cambio en la gestión de las personas teniendo como eje central los valores. En el BST, el *COMO ACTÚAN* las personas es la clave de futuro, de la sostenibilidad que hoy necesitan las organizaciones. El cliente es cada vez más exigente y los empleados juegan un papel determinante para que la calidad se traduzca en garantías de mercado. Para que las personas de la organización

## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



hagan suya la calidad se debe trabajar el compromiso con la dirección, el método, la formación y la orientación al cliente.

En el eje de la gestión de las personas, hay algunas herramientas clave:

1. **El código ético del BST.** Los valores del BST se alinean con la ética del siglo XXI dando lugar a esta guía de buenas prácticas.
2. **La gestión del conocimiento y el talento.** El proyecto InnovaRH nace de los resultados de la encuesta de opinión interna y agrupa varios programas: el de capacitación, el de identificación de las áreas de conocimientos críticos y su matriz para evaluar el nivel de pericia, el plan de formación anual y los espacios para compartir, el de gestión de la información, el de reclutar talento a través de la docencia.
3. **La sistematización de la dirección participativa.** El Banco de ideas y la creatividad, la gestión de la delegación y de la participación.
4. **La definición del modelo de liderazgo, evaluando y formando** a los líderes.
5. **El despliegue de vías de reconocimiento.**

MEJORAS E INNOVACIONES	FECHA
Sistematizar la dotación y planificación de plantilla	2005
Reglamentar la selección de personal	2005
Definir el Plan de comunicación interna	2005
Definir, inventariar y valorar todos los puestos de trabajo. Hacer un estudio retributivo (metodología Hay)	2006

Definir el cuadro de mando básico de RRHH	2006
Procedimentar la evaluación para la acreditación de la carrera profesional (médicos, enfermeras y directivos)	2007
Hacer y publicar las Memorias anuales del área de prevención de riesgos	2007
Mejorar el procedimiento de evaluación del rendimiento. Evolución de la DPO a DPOV (incorporación de los valores/competencias)	2007
Crear la Comisión y subcomisiones asesoras para la formación	2008
Gestionar la docencia como mecanismo de desarrollo profesional y para captar talento: Procedimiento acogida estadas formativas de facultativos y personal externo	2009
Elaborar el plan de igualdad	2009
Gestionar una investigación del mercado interno. Encuesta de opinión de los empleados	2009
Diseñar y validar un Programa de capacitación del nuevo personal sanitario	2009-10
Mejorar los sistemas de información (SAP y ET)	2009-10
Acreditar al BST como Unidad Docente de Referencia Autonómica para la formación de residentes en hematología ante el Ministerio.	2010
Elaborar el Código ético y el Protocolo contra el acoso sexual y por razón de genero	2010
Diseñar el protocolo de participación Banco de Ideas	2010-11
Mejorar el plan de formación anual e identificar y evaluar del segmento más crítico de conocimiento como parte del Proyecto InnovaRH	2010-11

## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



### ¿CÓMO SE EVALÚA LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN?

Muchas organizaciones no perciben la magnitud de la inversión que realizan en las actividades de recursos humanos a menos que adopten un plan sistemático para evaluarlas y controlarlas. Considerar que la contribución de la función de RRHH es intangible es desconocer la aportación que hace a la productividad general de la organización. Realizar un análisis periódico de la situación a fin de determinar cuáles son sus virtudes y sus defectos es necesario en cada unidad organizativa.

Hay 3 razones principales por las que es importante evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de personas:

1. Son las personas las que hacen que una organización tenga éxito o fracase.
2. Las personas en el BST suponen el mayor coste de la empresa.
3. Una evaluación continua nos ayuda a profundizar en conocimientos que no tenemos adquiridos:
  - Descubrir áreas problemáticas
  - Medir la contribución a los resultados de la empresa
  - Ayudar a anticiparse a problemas futuros para dirigir las acciones.

A continuación se explican algunos ejemplos:

### Evaluación de la Satisfacción de las personas (3a)

La evaluación de la satisfacción de las personas es una herramienta de diagnóstico de la cultura de la empresa y del plan estratégico para la gestión de las personas.

Aspectos clave son ¿Quién y qué se evalúa? El BST seleccionó a un evaluador externo por la confidencialidad de la información y por su especialización.

Durante el 2009 se evaluó a toda la plantilla. Estas son las fases que se siguieron:



## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



### Pre-lanzamiento

1. **Definir el equipo de proyecto:** la dirección gerencia, la DPV (personas), la de marketing (cliente) y la de la división de la sangre (*core business*) conjuntamente con consultores especializados.
2. **Concretar el ámbito y la segmentación:** se dirige a toda la plantilla y se segmenta en dos cortes: unidades organizativas y funciones o categorías. El cruce de datos nunca refleja una información inferior a la opinión de 10 personas para garantizar el anonimato.
3. **Estudiar cualitativamente:** para preparar el primer cuestionario se realizó una investigación cualitativa que facilitó la participación y no omitió temas relevantes a incluir en el cuestionario. Se desplegó mediante: entrevistas a 3 directores, 2 *focus group* multidisciplinar y un *focus group* con todos los representantes legales de los empleados.
4. **Diseñar el plan de comunicación inicial del proyecto:** específicos para directores, sindicatos y resto de profesionales; además de los participantes de la investigación cualitativa (*focus group* y entrevistados).
5. **Elaborar el cuestionario:** a cada dimensión recogida como importante se adjudicó entre 7 y 10 preguntas (81 en total). Las 10 dimensiones fueron:
  - 1) Compromiso
  - 2) Comunicación interna
  - 3) Identificación con la empresa
  - 4) Desarrollo profesional y formación
  - 5) Organización
  - 6) Compensación y beneficios
  - 7) Estilo de dirección
  - 8) Imagen y mercado
  - 9) Relaciones internas
  - 10) Condiciones laborales

CATEGORÍA	PREGUNTAS	NORMA
Identificación con la empresa	Estoy personalmente comprometido para alcanzar los objetivos de esta organización	
	En mi trabajo estoy haciendo algo que considero realmente valioso	
	Conozco la Misión y Visión de mi Organización	
	Conozco los Valores de mi Organización	
	Tengo claro el beneficio que ha supuesto la integración de todos los bancos de sangre de Cataluña	
	Conozco las diferentes áreas de actuación de BST (cordón, inmuno...)	
	Tengo claro el riesgo asociado al trabajo que desempeño en el día a día	
	Esta empresa goza de una buena imagen entre sus empleados	
	Creo firmemente en los productos y servicios que ofrece mi compañía	
	Me preocupo realmente por el futuro de mi organización	

## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



### Administración y cierre

- Facilitar el espacio, tiempo y herramientas:** para garantizar el máximo acceso y confidencialidad se facilitaron urnas y reuniones con presencia de una persona delegada por el equipo de proyecto, que conocía a fondo el cuestionario, para clarificar dudas de interpretación en el momento de cumplimentar el cuestionario y vigilar la confidencialidad. El cuestionario es anónimo, únicamente el empleado marca los segmentos a los que pertenece (*unidad organizativa X y categoría Z*), si marcando ambos se identifica a la persona se omite una de las 2 marcas a opción del empleado. Hay 5 niveles de respuesta: “En desacuerdo”, “Tiendo a estar en desacuerdo”, “?”, “Tiendo a estar de acuerdo” y “De acuerdo”.
- Procesar los datos:** segmentados se comparan con la referencia e internamente entre unidades similares.

### Feedback a los empleados

- Recordar:** al año, *feedback* presencial en cada unidad organizativa de los resultados generales e información de las acciones que se han desplegado para corregir los resultados más bajos. Además se informa de las preguntas con una respuesta más baja de la media interna para buscar juntos acciones y se felicita si corresponde por respuestas con resultados superiores a la media.

### Planes de acción

- Aprender:** el *benchmark* ayuda a analizar las dimensiones peor valoradas y a conocer las preguntas clave que están por debajo de la referencia, para definir los **planes de acción**. En el BST se han definido los siguientes planes de acción: el proyecto *InnovaRH* para mejorar el desarrollo profesional y la formación, abordar el traslado a una nueva sede para arreglar condiciones laborales, el código ético para apoyar a la organización e informar de los beneficios sociales para la política retributiva.

El BST realiza el estudio de opinión cada dos años para medir la tendencia de la cultura de empresa y la aportación de las acciones.

### Evaluación del desempeño (3b)

Los métodos empleados en el BST son:

- El análisis y valoración del puesto de trabajo (EQUIDAD).
- La Dirección Participativa en Objetivos y por Valores (DPOV).
- El sistema de incentivación para el desarrollo profesional (CARRERA PROFESIONAL).

### 1. Análisis y valoración de los puestos de trabajo

El BST utilizó un método sistemático y reconocido para valorar los puestos de trabajo y asignarles un programa de retribuciones sólido. Su fin era establecer el valor relativo de cada puesto de la organización de manera que posibilitó asignar una banda salarial y cumplir con el principio de equidad interna.

## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



Las fases del proceso fueron:

1. **Elegir la metodología.** En el 2005, el BST decidió apostar por la metodología Hay, que combina puntos y compensación de factores.
2. **Conseguir la implicación de todos los participantes en la descripción de sus puestos.** Más de un 35% de la plantilla participó en elaborar las descripciones de todos los puestos de trabajo.
3. **Categorizar cada aspecto para ponderarlo:** conocimientos, solución de problemas, responsabilidades y condiciones de trabajo principalmente. Cada descriptor tiene asociada una puntuación y el total de puntos es interpretado como representativo de su importancia en la empresa. Se categorizaron cerca de 90 puestos de trabajo y se agruparon.
4. **Relacionar con las retribuciones.** Cada puesto se identificó con una puntuación a la que se le asignó un nivel retributivo y a este una banda salarial. Se analizaron 456 retribuciones con el resultado de 70 personas fuera de la zona de equidad interna.

Además del análisis interno, se realizó el de competitividad externa. Los resultados posicionaron los puestos de mayor responsabilidad en una competitividad baja. El **plan de acción** fue revisar la retribución variable para ayudar a mejorar las desviaciones del punto 4. y a la competitividad del mercado laboral.

### 2. Dirección participativa por objetivos y valores (DPOV)

El sistema escogido por el BST para medir el desempeño es la **Dirección Participativa por Objetivos y Valores** que pretende:

- Clarificar y comunicar los objetivos y prioridades del BST orientando los esfuerzos de las personas hacia las áreas más relevantes en cada momento de forma integral.
- Identificar el valor que aportan las personas.
- Potenciar un diálogo fructífero entre empleados y líderes que motive e incremente el desarrollo profesional asignando responsabilidades.
- Recompensar el compromiso.

Anualmente se potencia un valor corporativo identificando 5 comportamientos vinculados. Cada persona es evaluada tanto en el nivel de desarrollo de la competencia (conocimiento) como en la frecuencia de aplicación práctica (actitud). La finalidad de esta modificación es fomentar la forma **COMO** se consiguen los resultados, ayudando a crear una cultura homogénea.

Los objetivos se clasifican por perspectiva *Balanced Scorecard* según el tipo de aportación a la empresa:

- **Financieros:** los que directamente aportan resultados económicos.
- **Clientes:** los que aportan valor al cliente.
- **Internos:** los que mejoran los procesos.
- **Organizativos:** los que aportan conocimiento y soporte para solucionar problemas específicos.

El procedimiento de la DPOV comprende 6 pasos:

## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



1. **Fijar objetivos.** Partiendo de las líneas estratégicas los objetivos se fijan en cascada, empezando por los de empresa. Cada unidad tiene unos objetivos que ayudan a conseguir los de la empresa, y cada persona tiene objetivos individuales que ayudan a los de su unidad. Los objetivos son concretos y se miden mediante indicadores (cuantitativos, cualitativos y competencias). La ponderación del 100% de los objetivos está distribuida en:

- 20% por resultados de la empresa,
- 50% por los de la unidad y
- 30% por los individuales.

2. **Registrar la comunicación de la participación en los objetivos.**

3. **Controlar.** El líder prepara la reunión de seguimiento con todo el equipo para valorar tiempos y evolución de la unidad.

4. **Preparar la entrevista de evaluación con anticipación.**

5. **Vigilar el sistema.** El comité de dirección es el responsable del correcto ejercicio del procedimiento y analiza las discrepancias en los resultados, si existen, entre resultados de empresa, los de las unidades y los individuales.

6. **Abono.**

### 3. El sistema de incentivación, promoción y desarrollo profesional (SIPDP o carrera)

El BST tiene un sistema de incentivación para la promoción y el desarrollo profesional continuado dirigido a facultativos y a enfermería. Este sistema pretende reconocer y recompensar el desarrollo continuado de los profesionales que ocupan las posiciones de mayor impacto. Se centra en el recorrido del puesto,

es decir en la carrera horizontal. El empleado que se incorpora a un puesto, sin experiencia, entra en la banda inferior y su desarrollo profesional se reconoce con un incremento retributivo.

El sistema tiene 4 niveles de desarrollo y 6 ámbitos de evaluación (actividad asistencial, aportaciones desde la participación y la implicación, aptitudes, formación continuada, docencia e investigación).

NIVELES DE CONSOLIDACIÓN PROFESIONAL		
	Nivel de incorporación	70-80%
<b>Nivel A</b>	Profesional en proceso de consolidación de todas las funciones del puesto.	80-90%
<b>Nivel B</b>	Profesional con un conocimiento completo de las funciones.	90-100%
<b>Nivel C</b>	Profesional experto interno con resultados probados de actuación como persona de referencia.	100-110%
<b>Nivel D</b>	Profesional doctorado, experto mínimo en un área de conocimiento definida por el BST y referente a nivel internacional.	110-120%

CARRERA SALARIAL

Los requisitos para cada ámbito y nivel se ajustan a las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes que precisa la organización para ser sostenible y competitiva.

## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



Las 5 fases del procedimiento de evaluación del SIPDP son:

1. **Cumplir los requisitos de acceso.**
2. **Autoevaluarse:** mediante una hoja de cálculo, el profesional se puntúa en los apartados de formación continuada, docencia e investigación. Si lo supera, además de presentar la documentación que lo acredita, deberá cumplimentar un cuestionario que valora el nivel de desarrollo de 10 competencias por cada uno de los apartados de actividad, participación y aptitudes.
3. **Evaluar:** con los expedientes completados el líder del profesional realiza el mismo cuestionario por separado. En caso de discrepancias que suponen el no acceso, se realiza una evaluación 360° por otros profesionales de igual posición al evaluado. La comisión de gestión del conocimiento supervisa las valoraciones de los apartados de formación, docencia e investigación y vigila todo el proceso como consejeros que dan apoyo a la DPV.
4. **Comunicar:** se realiza un informe individual comunicando al evaluado los puntos fuertes y aquellos que debe mejorar. En el caso de no superar la puntuación exigida en alguna materia se le propone un plan de acción para corregir ese ámbito.
5. **Abonar:** los profesionales que superan el acceso incrementan su posición en la banda salarial.

### Evaluación de la participación, la creatividad y la innovación (3c)

Para fomentar que las personas aporten e influyan en las decisiones que afectan tanto a la estrategia como a la operativa, el BST optó por la dirección participativa. La participación consiste, entre otras medidas en:

- conseguir metas comunes a través de la DPOV,

- generar sinergias y asegurar una óptima transversalización de los procesos en los Centros Territoriales,
- desarrollar una política de relaciones laborales basada en la cooperación,
- generar y compartir conocimiento,
- impulsar el sistema de calidad y mejora continua mediante el trabajo en equipo.

Los distintos mecanismos para canalizar la participación son:

- **Reunión de servicio.** Mensual o trimestral a nivel de unidad de trabajo. En ella se informa y se participa intensamente con novedades, incidencias y con sesiones formativas que ayudan a la capacitación.
- **“Morning”.** Revisión semanal sistemática de los temas más relevantes que afectan a toda la organización. El sistema de videoconferencia permite la accesibilidad a cualquier profesional interno independientemente de su ubicación geográfica. Un resumen de los contenidos se publica en la intranet corporativa. Por su importancia este canal se evalúa periódicamente mediante una encuesta específica y se realizan los ajustes o mejoras si proceden.
- **Comisiones transversales.** Mensual o trimestralmente estos órganos de coordinación entre divisiones y centros, tienen por objeto mejorar la operativa y participar en las decisiones más técnicas (coordinación de actividades, revisión y actualización de procedimientos, seguimiento de No Conformidades, etc.).
- **Grupos de trabajo y equipos de proyecto.** Grupos que abordan un proyecto determinado. Los primeros tienen una función de vigilancia de un sistema que se mantiene en el tiempo y los segundos un proyecto que finaliza.
- **El Banco de Ideas** es el nuevo proyecto creado por el BST e implementado este año.

## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



### Proyecto Banco de Ideas (BI)

El BI es el canal formal del BST para sistematizar la creatividad existente en la actualidad y que aporta: mejoras al sistema de calidad, innovación y sugerencias de todo tipo. Es de acceso universal para toda la plantilla, excepto consejeros y directivos y sólo se excluyen de su ámbito:

- Temas salariales y políticos
- Temas ilegales o que contradigan una norma o política de empresa
- Temas propuestos anteriormente, en trámite o descartados.

Las fases del proceso para sistematizar la creatividad son:

1. **Definir un Grupo de Ideas (GI) que realiza las funciones de analista**
2. **Comunicar el inicio del periodo de recogida de Ideas**
3. **Proponer Ideas**
4. **Filtrar:** bimensualmente todas las *Ideas* desde la DPV se remiten al GI. Este las analiza, clasifica o descarta si no supera una determinada valoración. Si es una acción de mejora se dirige al sistema de gestión de la calidad. Si es una innovación al sistema de gestión de la innovación. Si es una idea que ayuda la reducción del gasto se dirige al comité de dirección. Si es una sugerencia pasa a la siguiente fase.
5. **Comunicar:** se comunica a los participantes en que situación se encuentra la *Idea*. En el caso de estar descartada se comunica y argumenta personalmente al autor/es.
6. **Estudiar y aprobar:** las sugerencias se abordan como proyectos: control de gestión las analiza desde la perspectiva económica presente y futura

para evaluar el retorno de la inversión (ROI), el GI y el director implicado adjudica un equipo de trabajo, tiempo y riesgos potenciales. Los proyectos se presentan, con el director implicado, a la dirección general para su conocimiento y aprobación. Si por circunstancias económicas no se aprueba el proyecto, este se mantiene en el BI para futuras evaluaciones.

7. **Comunicar:** en el caso de que se apruebe o no la propuesta uno de los miembros del Grupo de Ideas (GI) informará personalmente al autor.
8. **Implementar**
9. **Comunicar:** el jefe del proyecto comunica periódicamente la puesta en marcha, el seguimiento de la implantación y el cierre al responsable de comunicación interna. Es una fase de periodo de prueba.
10. **Evaluar**

Las ideas implementadas con éxito son reconocidas en función de su aportación. Las que deben ser mejoradas o no tengan el éxito esperado se estudian con los implicados y consensúan mecanismos correctivos.

### Evaluación de la comunicación y de la gestión del conocimiento (3d)

#### Evaluación de la comunicación

La comunicación interna en el BST se concibe como un programa de vital importancia para el funcionamiento de la organización y una herramienta más de la gestión empresarial. La comunicación de la estrategia es una pieza clave en la consecución de los objetivos y especialmente en la creación y mantenimiento del buen clima laboral, la reputación corporativa, la identificación y el compromiso con la organización.

## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



En el año 2005 se creó un equipo de trabajo formado por RRHH, marketing, centros territoriales, unidades operativas y gerencia con el objetivo de diseñar el plan de comunicación interna. Se diseñó un programa de comunicación acorde con las necesidades y recursos del BST, basado en el “Manual de programas de desarrollo de los RRHH” de Federico Gan.

La comunicación interna está integrada con todos los proyectos de impacto organizativo, por ejemplo: Traslado a la nueva sede corporativa, Mapa de Riesgos, Plan Estratégico 2010-2015, Estudio de Opinión, Riesgos psicosociales, Plan de igualdad y Código ético.

Los canales actuales cubren los flujos de comunicación:

- **Comunicación descendente:** video corporativo de acogida, comunicados internos, circulares en tablones, intranet corporativa, procedimientos y técnicas, memorias anuales y correo electrónico.
- **Comunicación ascendente:** comités con representantes de los trabajadores, comisión asesora para la formación, comunicados de riesgos, agentes de igualdad y del protocolo contra el acoso sexual o por razón de sexo y e-buzón del código ético.
- **Comunicación bidireccional:** reuniones de fijación y evaluación de los objetivos, reuniones de servicio y reuniones convocadas desde la dirección general.
- **Comunicación horizontal:** comités directivos, plenarios de la dirección, comisiones transversales, grupos de trabajo, jornadas y seminarios científicos.
- **Comunicación informal:** visitas a los centros y áreas de trabajo, comedor de empresa, jornada anual para los empleados.

Mediante indicadores se evalúa y realiza el seguimiento relacionado con este enfoque a través de:

- El Estudio de Opinión Interna, en la dimensión de la comunicación, permite conocer el grado de satisfacción de las personas con el programa de comunicación interna.
- Encuestas específicas para diagnosticar los canales.

### Evaluación de la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento (InnovaRH) está integrada por diferentes programas. Los más singulares que el BST ha desplegado son:

#### 1. El programa de capacitación de personal sanitario

El programa de capacitación tiene por objeto garantizar que la persona que realiza una tarea está totalmente preparada para ser autónoma. El programa ha sido diseñado por un grupo de trabajo en el que han participado algunas unidades organizativas. El programa impulsa la calidad, seguridad y la mejora continua en la gestión de los procesos.

Los pasos del programa son:

- **Adjudicar el plan formativo:** cada nueva incorporación tiene asignado un plan individualizado según duración del contrato, turno y unidad organizativa. El plan formativo tiene unos procedimientos y técnicas adjudicados a cada tarea, el jefe le adjudica un tiempo para el aprendizaje teórico y práctico.

## BANC DE SANG I TEIXITS (BST)



- **Supervisar:** el responsable del control de la capacitación, en tiempo y forma, es el jefe inmediato del empleado.
- **Evaluar:** el programa contiene un sistema de evaluación de los conocimientos teóricos mediante exámenes sobre procedimientos y técnicas críticas y, además, la transferencia del conocimiento a la práctica es supervisada por un tutor.
- **Medir:** el modelo permite conocer el nivel de polivalencia de cada profesional que realiza una misma función y, a medio plazo, revisar y validar las bandas salariales e integrar la capacitación con el sistema de incentiva-ción para el desarrollo profesional (carrera).

### 2. El programa de sistematización de la docencia para el desarrollo profesional y la captación de talento

El BST es un centro colaborador de formación académica que le permite desplegar acciones de responsabilidad social corporativa y generar conocimiento interno y externo.

Para sistematizar estas actividades, desde la DPV se ha protocolizado por tipología y se coordina la docencia conjuntamente con los profesionales expertos. Esto permite:

1. Sistematizar la gestión de la docencia para dar acceso a los profesionales y que se desarrollen en el apartado de docencia y responsabilidad social corporativa.
2. Crear mecanismos de evaluación homogéneos de los alumnos para captar talento en cada especialidad.
3. Evaluar a los docentes y el grado de satisfacción con la formación recibida.

*Indicadores del primer trimestre del 2011:*

84 estudiantes de grado, 16 de ciclos, 16 residentes, 6 estadas internacionales y 2 visitas de escuelas.

### 3. El programa para la identificación y evaluación del conocimiento

Este programa está dirigido a la comunidad de conocimiento más crítico para el BST y pretende:

- Identificar el conocimiento necesario para dicha comunidad.
- Identificar expertos y conocimiento existente.
- Identificar los *gaps* entre el conocimiento requerido y el actual
- Implantar las acciones necesarias para corregirlos.



Resumidamente, el proceso que se ha llevado a cabo es el siguiente:

- Definir el equipo de proyecto.
- Identificar el conocimiento necesario que precisan los facultativos (Hematólogos y otros) para llevar a cabo la misión técnica/asistencial del BST. Los pasos que se siguieron fueron:

**BANC DE SANG I TEIXITS (BST)**

1. **Identificar los diferentes roles** profesionales de los facultativos.
  2. **Identificar las áreas de conocimiento.**
  3. **Establecer los niveles de conocimiento.** Se han establecido los diferentes niveles esperados de acuerdo con la escala siguiente:
    - Conocimientos básicos
    - Conocimientos operativos medios
    - Conocimientos avanzados
    - Conocimiento de experto, referencia para la comunidad
- Gestionar el cuestionario para valorar el conocimiento de cada profesional.
  - Tratar los datos.



**EUSKADI**

## TEAM INGENIERÍA AMBIENTAL Y DE RIESGOS, S.L.



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

**TEAM INGENIERÍA AMBIENTAL Y DE RIESGOS, S.L.**



1

Constituida en el año 1990, TEAM Ingeniería es una Sociedad Limitada que no está participada por ningún grupo industrial, desarrollando su actividad bajo normas UNE-EN-ISO 9001-14001 y una gestión por procesos con el modelo EFQM como referencia.

En los últimos años, TEAM Ingeniería ha realizado un importante esfuerzo en el desarrollo y crecimiento de la empresa con el fin de generar nuevos servicios/productos (Grandes infraestructuras, Obra Civil, Medio Ambiente y Geotécnica) mediante un equipo multidisciplinar de técnicos.

La actividad de TEAM Ingeniería se relaciona fundamentalmente con los sectores de transporte y construcción, con una media de 30 clientes/año y un volumen de contratación anual en torno a los 1.800.000 €/año.

Existe una diversificación de sectores en la cartera de Clientes, donde la contratación presenta una evolución histórica compensada entre sector público y sector privado. Nuestro mercado tradicional está localizado en Bizkaia, mientras que actualmente se realiza una ampliación geográfica mediante asistencias a grandes constructoras (FERROVIAL, SACYR, ACCIONA, etc.).

La barrera de entrada en el sector es alta, dada la curva de aprendizaje para desarrollar proyectos complejos, por lo que entre las ventajas de TEAM se encuentran la especialización técnica de nuestro personal, una rápida capacidad de respuesta a las necesidades del Cliente y el desarrollo de proyectos de alto valor añadido.

**COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN**

La gestión dinámica de la empresa y la multidisciplinaridad permiten a TEAM Ingeniería adaptarse al continuo crecimiento de volumen de negocio y plantilla experimentado en los últimos años.

Hasta el año 2002, TEAM desarrollaba su actividad bajo un modelo clásico donde el Director lideraba los aspectos técnicos y de gestión debido al reducido número de la plantilla.

Entre los años 2002 y 2010, gracias a la aplicación de herramientas de mejora continua, se estableció un modelo de Liderazgo compartido con un organigrama matricial por competencias técnicas (Jefes de Proyecto) y de gestión (Coordinadores y Subcoordinadores de proceso), fomentando la implicación de todas las personas en el funcionamiento de la empresa.

Tras analizar este modelo, en el año 2011, TEAM decide estructurar de una manera más eficiente las competencias técnicas por áreas, siguiendo el siguiente organigrama:

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

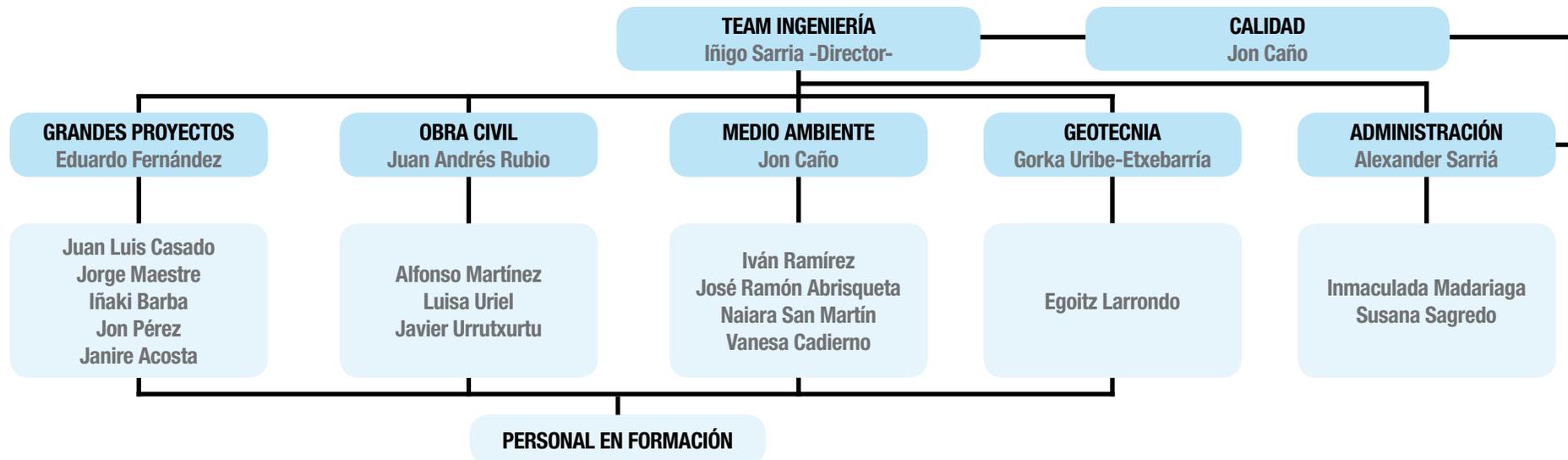
ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

TEAM INGENIERÍA AMBIENTAL Y DE RIESGOS, S.L.



2



El Director coordina la estrategia de la empresa junto con los responsables de cada línea, los cuales tienen la independencia para gestionar sus áreas en la planificación de los Proyectos, las relaciones con los Clientes y las Personas.

Desde el área de Administración y de Calidad se presta soporte a todas las áreas, con el objetivo de mantener el estándar de excelencia existente hasta la actualidad.

Las personas son el mayor activo de TEAM Ingeniería, ligando el éxito de la empresa al desempeño de las mismas. Así, desde TEAM consideramos que las claves de la gestión han sido las siguientes:

- Participación / transparencia. Todas las personas participan en las reuniones mensuales y reflexiones estratégicas donde se comenta la evolución de la empresa.
- Estabilidad. Continuidad del personal que ha colaborado mediante becas y profesionales que han trabajado en proyectos conjuntos, consolidando puestos fijos.
- Multidisciplinaridad. Trabajo en equipo de distintos técnicos que aportan conocimiento e ideas complementarias, dando valor añadido a nuestros proyectos.
- Plan de Formación Anual. Personalizado y colectivo desarrollado a partir de las expectativas de las personas y las necesidades de la empresa.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

TEAM INGENIERÍA AMBIENTAL Y DE RIESGOS, S.L.



3



El objetivo de TEAM es contar con personas cada vez más competentes, con capacidad de trabajo en equipo y motivación para participar en una gestión con mejora continua.

Por este motivo, TEAM desarrolla un Plan de Formación definido para todo el personal de la plantilla, en el que se incluye la formación técnica y de gestión, tanto a nivel externo como interno.

Se plantean acciones formativas para cada uno de los miembros de la plantilla, potenciando sus cualidades y dando respuesta a sus inquietudes, tendiendo a diversificar las parcelas de aprendizaje.

- Crecimiento. Desarrollo de la carrera profesional de las personas de TEAM en un proyecto empresarial de mayor envergadura.

- Retribución variable con parámetros consensuados. En TEAM Ingeniería existen reconocimientos colectivos de tipo económico en función del logro de objetivos de contratación y de beneficios. Estos reconocimientos se establecen en 1/3 de los beneficios de la empresa, lo que en los últimos años ha supuesto un incremento del 15-20% del salario bruto de cada persona.

En la decisión de los objetivos a cumplir para lograr estos reconocimientos participa toda la plantilla y se consensua en la Jornada de Reflexión Estratégica.

- Conciliación vida laboral / personal. Flexibilidad laboral para fomentar el equilibrio entre la vida personal y profesional, convencidos de su necesidad para el adecuado desarrollo de las personas y de la empresa.

TEAM ha potenciado estos factores de éxito, consiguiendo una alta satisfacción y motivación de las personas que desarrollan su trabajo en la empresa y un buen ambiente laboral.



**TEAM INGENIERÍA AMBIENTAL Y DE RIESGOS, S.L.**

4

**CÓMO SE EVALÚA LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN**

Para la evaluación de la gestión de las personas TEAM Ingeniería dispone de las siguientes metodologías de evaluación y foros de análisis de los resultados obtenidos:

**Encuestas de satisfacción**

Desde el año 2002, TEAM Ingeniería recoge la percepción de las personas a través de encuestas de satisfacción, que se realizan anualmente a toda la plantilla, tanto contratada como en formación. Las encuestas son cumplimentadas por el 100% de las personas

**Entrevistas personales con el Director**

El Director realiza entrevistas individuales con cada una de las personas para conocer sus expectativas, diseñando de manera conjunta la carrera profesional mediante el cruce de los planes y objetivos de la empresa y las inquietudes de formación y especialización de la persona.

**Evaluación 360°**

Al principio, el Liderazgo se revisaba mediante cuestionarios de evaluación aplicados a los directivos. Con la implantación de las figuras del Jefe de Proyecto y del Coordinador de Proceso, la evaluación del liderazgo se hacía para todos los técnicos mediante una evaluación 360°.

En el año 2007 se realizó un aprendizaje con EUSKALIT (best in class y similar tamaño) para mejorar la revisión del liderazgo y se procedió a importar su práctica de evaluación grupal a cada individuo.

Recientemente se ha ajustado el análisis de los líderes a través de un cuestionario de percepción de la frecuencia de aparición de comportamientos. Los resultados indican que los comportamientos se perciben con mucha intensidad, obteniéndose resultados satisfactorios.

**Jornada de Reflexión Estratégica**

En la Jornada de Reflexión Estratégica se revisan anualmente los resultados de los indicadores estratégicos, entre ellos los relativos a la gestión de personas. En función de la estrategia para los próximos tres años, se adecuan los nuevos objetivos e indicadores, que se despliegan al Cuadro de Mando Integral (CMI).

Todo el personal participa en las Jornadas de Reflexión Estratégica de donde surgen Áreas de Mejora consensuadas.

**Reuniones quincenales de seguimiento de proyectos**

TEAM implica a los técnicos de la empresa en el desarrollo de los proyectos mediante equipos multidisciplinares de trabajo liderados por cada responsable de área, el cual analiza la carga de trabajo y prioriza la ejecución de los proyectos, destinando los recursos necesarios para cumplir con los plazos.

Por lo tanto, es el responsable de coordinar los trabajos externamente con el Cliente e internamente con las personas de TEAM.

**Reuniones mensuales de procesos**

TEAM considera importante la transparencia en la gestión; así toda la plantilla

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA  
GUÍA2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO6. REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

**TEAM INGENIERÍA AMBIENTAL Y DE RIESGOS, S.L.**

5

participa en las reuniones mensuales donde se repasa la evolución de la empresa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los responsables presentan los resultados de una manera clara y transparente, para que sean entendidos por las personas y escuchan las posibles aportaciones, prioridades, necesidades, etc. que puedan realizar para mejorar la gestión de la empresa.

Además, se hace un seguimiento de los indicadores del CMI que nos permite tener una fotografía del estado de la empresa. Además de revisar los indicadores en esta reunión se priorizan las acciones de mejora.

**Reunión trimestral de Ideas Innovadoras**

El desarrollo de ideas innovadoras dentro de la empresa permite adecuarnos a futuros cambios de cartera o mercado. Es decir, la creatividad de las personas favorece la estabilidad a largo plazo de la empresa.

Para cumplir este objetivo se dispone del cuaderno de ideas innovadoras, en el que se recogen las ideas de las personas de la plantilla y se revisan en reuniones trimestrales.

**Reunión de socios**

En reuniones mensuales se presentan los balances contables y resultados estratégicos, además de comunicar a los socios los aspectos más relevantes de la gestión tanto de presente como de futuro.

**INDICADORES DE PERCEPCIÓN Y RENDIMIENTO**

Desde el año 2002 TEAM Ingeniería recoge la percepción de las personas a través de encuestas de satisfacción, que se realizan anualmente a toda la plantilla, tanto contratada como en formación, siendo cumplimentadas por el 100% de las personas.

Las comparaciones se realizan con empresas del sector servicios que han obtenido reconocimientos EFQM y con empresas del sector industrial, construcción y servicios.

Los indicadores se encuentran segmentados en función de la antigüedad, personas contratadas, personas en prácticas, formación externa, formación interna, formación técnica, formación en gestión, por perfil profesional, tipo de contrato, etc.

La encuesta consta de los siguientes 15 ítems que se valoran de 1 a 10:

1. Clima laboral (ambiente de trabajo)
2. Trato recibido por tus compañeros
3. Trato que recibido por parte de la Dirección
4. Preocupación de la satisfacción por parte de Dirección
5. Reconocimiento del trabajo por Dirección
6. Comunicación Interna (Vertical y horizontal)
7. Satisfacción respecto a funciones y responsabilidades
8. Organización y Planificación

TEAM INGENIERÍA AMBIENTAL Y DE RIESGOS, S.L.



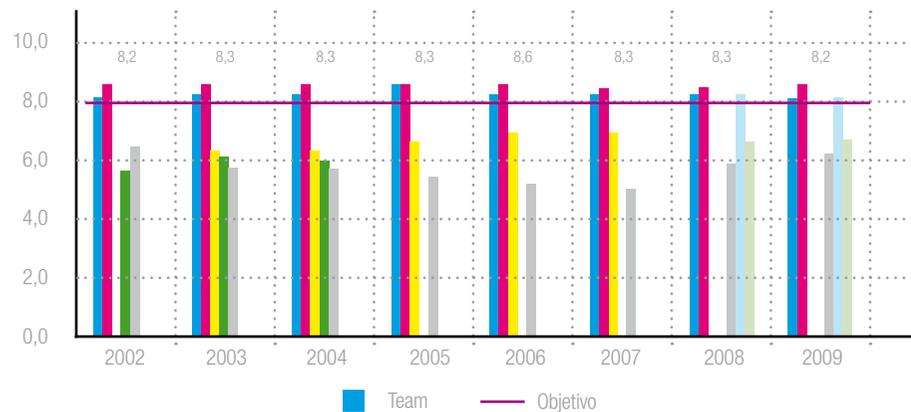
6

- 9. Entorno de trabajo (medios, equipos, ...)
- 10. Seguridad y Salud
- 11. Valoración Calendario Laboral y horario
- 12. Formación profesional
- 13. Beneficios sociales existentes
- 14. Desarrollo de la retribución salarial
- 15. Satisfacción con la carrera profesional

una valoración de 8 sobre 10, nivel a partir del cual sostener el resultado supone la necesidad de aplicar mejoras continuas. Si no se alcanza el objetivo definido se realiza la revisión de los resultados y se establece un plan de mejora.

Recientemente hemos participado en una batería de indicadores de EUSKALIT, para comparar nuestros indicadores de Personas (medidas de percepción e indicadores de rendimiento) con empresas del sector industrial, construcción y servicios avanzados (ingenierías, TIC's, etc.).

SATISFACCIÓN GLOBAL DE PERSONAS



Además de los indicadores directos de percepción se utilizan **indicadores de rendimiento**, entre los que se encuentran los siguientes:

1. Participación en las encuestas/entrevistas de personal
2. Evolución de la plantilla
3. Rotación
4. Masa salarial
5. Beneficios sociales
6. Salario por objetivos
7. Horas de formación/persona/año
8. Absentismo, bajas, accidentes, demandas
9. Personal en formación
10. Personal en plantilla proveniente de formación
11. Estabilidad de empleo
12. Multidisciplinaridad del equipo
13. Ratio de ingresos de explotación por persona / año

Cada ítem dispone de un apartado donde cada persona puede aportar las propuestas de mejora que considere oportunas.

En satisfacción de personas nos planteamos un objetivo general ambicioso, que consiste en lograr resultados buenos y sostenidos, por encima de

TEAM INGENIERÍA AMBIENTAL Y DE RIESGOS, S.L.

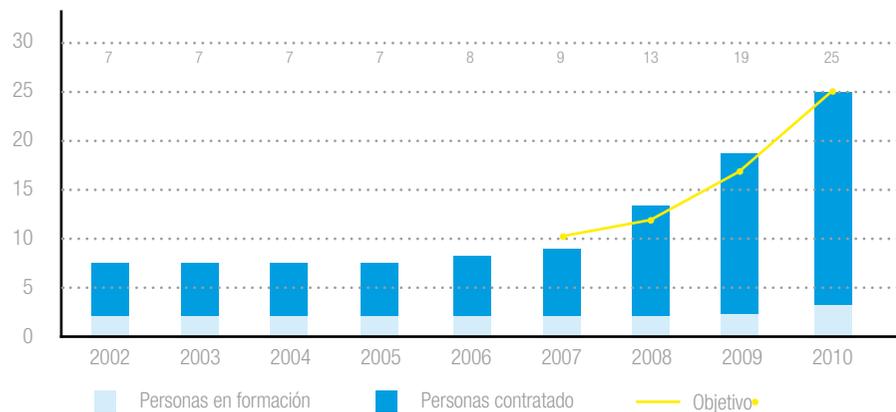


7

La frecuencia del cálculo de los indicadores de percepción es anual, mientras que los de rendimiento varían entre un mínimo de mensual y un máximo anual.

Todo el personal tiene acceso a esta información, la cual se encuentra ubicada en los servidores.

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA



FORMA EN LA QUE SE DISEÑA EL PLAN DE ACCION Y SU SEGUIMIENTO

En el primer trimestre del año se realizan las Jornadas de Reflexión Estratégica (JRE), que son el foro de revisión de Misión-Visión-Valores, los indicadores estratégicos y de la definición de los objetivos clave de la empresa para los siguientes años (CMI).

En estas jornadas participa toda la plantilla de la empresa, donde se revisan y/o definen los siguientes aspectos:

- Resultados del año anterior
- Análisis DAFO
- Misión, Visión y Valores y Mapa de Procesos
- Análisis de Grupos de Interés
- Plan Estratégico a 3 años vista
- Objetivos e indicadores estratégicos
- Cuadro de Mando Integral (CMI)
- Plan de Gestión Anual
- Plan de Acción: despliegue a procesos

Los resultados finales de año se comparan con sus metas, revisándose los objetivos y logros en los indicadores estratégicos; posteriormente, los datos se comparan con los de la competencia o con los de organizaciones referentes.

El análisis de la información disponible, permite a TEAM la transmisión de sostenibilidad en los resultados de futuro a los grupos de interés.

De la reflexión obtenida en la jornada se marcan los objetivos para el Plan Estratégico a 3 años, sintetizándose en el CMI.

Los objetivos estratégicos se despliegan a los procesos, donde se definen objetivos anuales, elaborándose el Plan de Gestión Anual.



**MADRID**

## NUESTRA SEÑORA DE LAS MARAVILLAS - LA SALLE



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## NTRA. SRA. DE LAS MARAVILLAS - LA SALLE



1

Nuestra Señora de las Maravillas -La Salle- pretende ser una Comunidad Educativa cristiana de referencia por :

- su fidelidad al Carácter Propio de los centros La Salle y la acción educativa en clave pastoral, con una gradual concienciación y elevada implicación de los alumnos en labores de voluntariado y de compromiso social.
- Estar atenta a la diversidad del alumnado a través de la acción tutorial por medio de metodologías eficientes como el aprendizaje cooperativo y una gestión innovadora de sus procesos que garantice la sostenibilidad, ofreciendo una proyección de futuro.
- La alta satisfacción de todos los miembros de la comunidad educativa del colegio, en un ambiente de cercanía y confianza mutua que los compromete e implica en un proceso educativo de continua superación.
- La adecuada formación y utilización de las TICC al servicio de la educación y el alto nivel de formación en idiomas.

Su actividad se enmarca dentro de la enseñanza obligatoria comprendida desde los 6 a los 18 años. El Colegio está ubicado en el centro de Madrid y cuenta con muy buenos medios de comunicación facilitando con ello el acceso rápido a padres, alumnos y personal.

### INSTALACIONES

Aulas: de Primaria, Secundaria y Bachillerato; Departamentos de Orientación, Gabinete médico, Teatro, Anfiteatro, Iglesia, Tienda-Librería, Parking ; Local para

ONG, Ed. Escuela Tiempo Libre y Pastoral; Bibliotecas E. P./ ESO-BTO, Laboratorios: Física, Química, Biología y Geología, Tecnología, Aulas Móviles de Informática, Idiomas (CRL); Aulas específicas: Plástica, Dibujo y Pintura, Artes, Escuela de Música, Informática; Cocina propia y Comedor; Cafetería para profesores, padres y alumnos; Campos de baloncesto y fútbol, Piscina, Polideportivo.

### COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

La plantilla del Centro ha pasado, en los últimos 9 años de 82 a 156 personas. Situación en 2010-11: Docentes 116 (EP 50, ESO 35, BTO 31) y PAS 40 (Administración 17, Servicios 23). El 94% con contrato indefinido.

### ORGANIGRAMA

**La estructura de liderazgo se organiza de la siguiente manera:**

**Equipo de Dirección Local (EDL):** Director; Subdirector y Delegado de Pastoral; 2 Coordinadores Pedagógicos; Responsable Área Innovación y Conocimiento, Orientador General, Administrador y Responsable Servicios Apoyo.

**Jefes de Estudio:** 3 ciclos de EP, 2 ciclos de ESO, 1º Bto. y 2º Bto.

**Departamento Didácticos:** 4 Troncales, 2 Idiomas, Tecnológico, Educación Física, Pastoral.

**Área de Innovación y Conocimiento:** Responsable Área de Innovación y Conocimiento, Propietarios Procesos en la Gestión.

**Comisión Coordinación Pedagógica de Primaria:** Director, Coordinador Pe-

**NTRA. SRA. DE LAS MARAVILLAS - LA SALLE**



2

dagógico de Primaria, Responsable I+C, Jefes Estudios de Ciclos I, II y III E. P, Orientadores E.P. Responsables Áreas.

**Equipos Docentes E. Primaria:** Jefe de Estudios, Orientador psicopedagógico, Tutores y Profesores Especialistas.

**Comisión Coordinación Pedagógica Secundaria y Bachillerato:** Director, Coordinador Pedagógico Secundaria y Bachillerato, Responsable I+C, Jefes de Estudios de Ciclos I, II de ESO y 1º y 2º BTO., Orientadores ESO y BTO., Jefes Departamentos Didácticos.

**Equipos Docentes ESO y BTO:** Jefe Estudios, Orientador, Tutores y Profesores Especialistas.

**Departamento Pastoral del Centro:** Delegado Pastoral, Jefe Departamento de

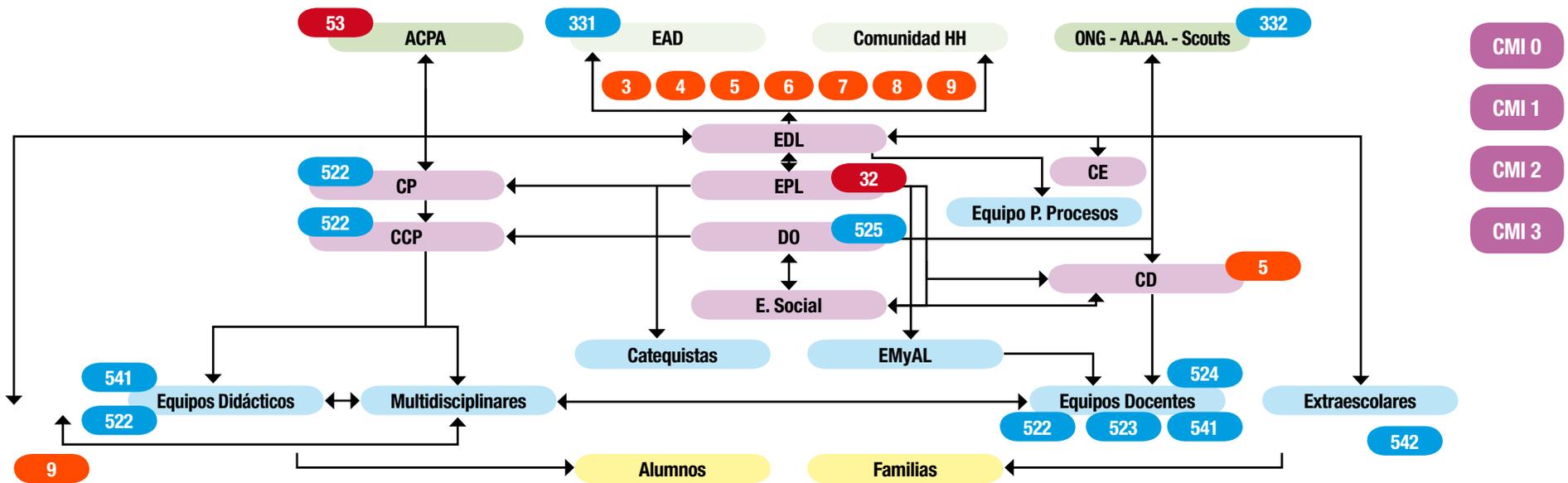
Educación para la Justicia, Capellán, JE, Responsable Pastoral Vocacional, Representante ACPA, Responsables ERE de EP, ESO y BTO.

**Departamento Orientación psicopedagógica:** Orientador General, Orientadores, Coordinadores EP y ESO/BTO. JE y Tutores.

**Área Gestión de Servicios de Apoyo a la Educación:** Responsable Tienda, Botiquín, Biblioteca, TIC, Actividades Extraescolares, Servicios de Comedor y Cocina.

**Área de Administración:** Secretaría General, Administradores, Secretaría de Dirección, Contables y Recepción.

Se han creado EQUIPOS MULTIDISCIPLINARES para sumar conocimientos y experiencias en campos diferentes con el mismo fin.



INTRO

ÍNDICE

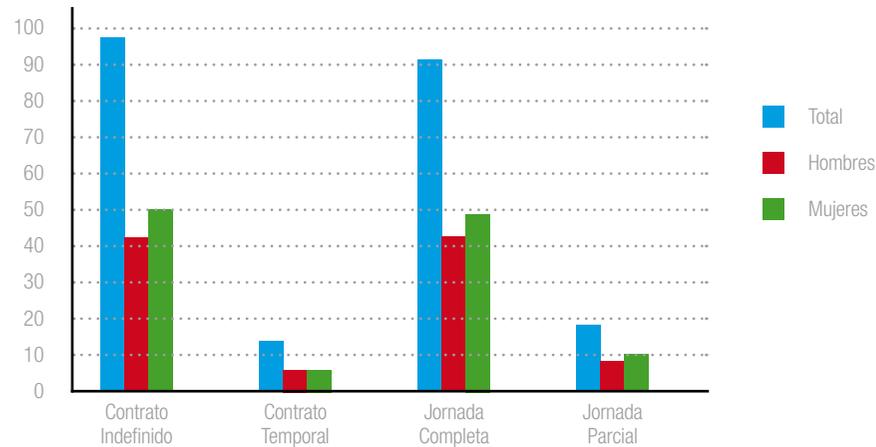
- 1. OBJETO DE LA GUÍA
- 2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS
- 3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN
- 4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN
- 5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO
- 6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN
- 7. BIBLIOGRAFÍA
- ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- FICHAS.

**NTRA. SRA. DE LAS MARAVILLAS - LA SALLE**



3

TIPO DE CONTRATO / H-M 10-11



SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS



**CLAVES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN**

El nuevo organigrama nos permite alinear y resaltar los valores de responsabilidad y trabajo en equipo.

Cuando una persona entra en el Colegio, su jefe directo, lleva a cabo un acompañamiento y seguimiento individual para que se sienta implicada y motivada. Asimismo, participa en el plan de formación institucional y los diversos encuentros, durante tres años, con el resto de compañeros del Colegio animados por el Director y el equipo responsable de la formación institucional. El valor del respeto a la persona y sus necesidades personales se manifiesta en tratamientos especiales (caso a caso) y por encima de lo legalmente establecido. Ejemplos: enfermedades de familiares, permisos, prejubilación, consensuando con la dirección su reincorporación. En 05-06 se implantó un nuevo modelo retributivo que mejoró las condiciones económicas con respecto al convenio. Se ofrecen instalaciones de calidad, servicios (revisión médica anual, comedor, ATS...), becas de enseñanza, descuentos en la tienda y una serie de beneficios sociales.

Nuestro sistema de funcionamiento se basa en la labor a desarrollar por cada uno de los pequeños equipos, los cuales reciben las orientaciones o directrices de otros equipos donde han participado, con antelación, los líderes de cada equipo. Por ejemplo: La CCP de ESO/BTO decide las orientaciones a seguir para realizar las evaluaciones, comunes a todas las materias que se imparten, pero después en cada Dpto. deciden como aplicarlas para su asignatura sin incumplir los acuerdos. En la reunión de la CCP ha participado el J. de cada Dpto. y son ellos los responsables del seguimiento en su equipo.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

**NTRA. SRA. DE LAS MARAVILLAS - LA SALLE**

4

La participación de los Profesores en la toma de decisiones se promueve y se fomenta como objetivo para conseguir un clima escolar positivo, una mayor implicación y la identificación con el ideario del Centro.

Las reuniones principales de seguimiento del despliegue, evaluación y revisión son: mensual del EDL, semanales de las CD, semanales de Grupos de Área y Dptos. didácticos, bimensuales de CCP, mensuales de CP, mensuales de CE. Asimismo, la dirección mantiene despachos semanales con los miembros del EDL y mensuales con los JE para revisar los objetivos marcados y su desempeño.

La dirección delega responsabilidades que son competencia de cada área directiva, JE, JD, RA, responsables de equipos de apoyo a la educación y profesores para materializar la estrategia y su total implicación en el modelo de gestión.

**Reconocimiento y comunicación interna**

Existe una política de reconocimiento mediante actos generales (jubilación, 25-50 años en el centro, viajes especiales a Tierra Santa, Parmenia, etc.). Durante el año se celebran encuentros para reforzar el talante, la cohesión y la motivación: Navidad, fiesta patronal, imposición de insignias, fin de curso.

En el boletín de información del personal (intranet) se publicitan todos los acontecimientos que los líderes destacan de sus equipos. Asimismo está institucionalizada la comunicación de acontecimientos personales destacables: incorporación personas (claustro de septiembre), Bodas de plata (claustro de navidad), 1er trienio: Historia del colegio (celebración de febrero), 9 años: medalla (encuentro de Bujedo), Bajas, natalicios, bodas y enfermedad (claustro de junio), Libro de firmas "25 años".

**¿CÓMO SE EVALÚA LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN?**

- Evaluación de la Satisfacción del Personal (3a) (segmentación, factores sobre los que preguntan, escala de contestación, periodicidad, claves de éxito...)
- Anualmente

Anualmente se realiza la ESP que abarca los siguientes temas: satisfacción general, liderazgo, competencias, comunicación, gestión de personas y gestión educativa. Para ello se facilitan momentos dentro de la jornada laboral y medios técnicos para su realización. Los datos y la encuesta en sí son revisados por la Rble. de I+C, el propietario de la encuesta, EDL, JJEE y JJ dpto. quiénes señalan acciones de mejora. Anualmente se realizan los informes de resultados, segmentados por etapas y equipos de trabajo, para conocer la repercusión y alcance de las áreas de mejora aprobadas el curso anterior. La información y comunicación de los resultados y sugerencias, a todo el claustro, valoradas por los diferentes equipos facilita la toma de decisiones (en las reuniones de CD) sobre las áreas de mejora para el curso siguiente.

**Evaluación del desempeño**

Desde 2002 se fomenta como objetivo: acompañar, conocer necesidades, facilitar el desempeño, incentivar el desarrollo integral, potenciar la comunicación, favorecer el trabajo en equipo, evaluar la implicación en las tareas y unificar líneas de actuación con el fin de arbitrar los medios necesarios para lograr el máximo potencial de las personas. Dicho proceso se elaboró con un equipo de trabajo interdisciplinar. El guión de entrevista fue consensuado con todo el profesorado (comprende valores, aspectos profesionales y relación con alumnos y familias).

INTRO

ÍNDICE

1 OBJETO DE LA  
GUÍA2. EL MODELO EFQM  
Y LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS3. DIFERENCIACIÓN  
ENTRE MEDIDAS  
DE RENDIMIENTO Y  
PERCEPCIÓN4. MEDIDAS DE  
PERCEPCIÓN5. MEDIDAS DE  
RENDIMIENTO6 REALIZACIÓN DEL  
PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1.  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

FICHAS.

**NTRA. SRA. DE LAS MARAVILLAS - LA SALLE**



5

Previamente el profesor realiza su autoevaluación. En 2006 un equipo de mejora con apoyo del asesor externo mejoró el proceso siguiendo buenas prácticas de gestión. Complementa el subproceso 721 de gestión de competencias a través del coaching. El despliegue es total (en 2008 se incorpora el PAS) y existe un seguimiento trimestral por los líderes inmediatos, reportando la información al Director. Al final de curso, cada líder elabora un informe personalizado para el Director. En 2007 y 2010 se modificó el guión ajustándolo a las disposiciones competenciales en clave LOE e introduciendo un seguimiento trimestral de los Jefes de Departamento o Responsable de Área.

**Formación y desarrollo**

El desarrollo del equipo docente es uno de los procesos clave. Se despliega en dos niveles (individual y grupal). Desde 06-07 se implantó un Plan Integral de formación con 4 ámbitos alineados con la estrategia: Adecuación Profesional, Formación Institucional, Desarrollo profesional y Desarrollo personal.

Son especiales los Encuentros formativos “Collado” y “Bujedo” (dos lugares con gran simbolismo interno). El plan de comunicación se diseña en el EDL y se comunica en las jornadas de planificación de septiembre. La evaluación de cada acción formativa colectiva la realiza el área de I+C. El seguimiento y revisión de la efectividad de las actividades formativas se realiza en los propios equipos. Los resultados de esta evaluación se analizan en el EDL, quién establece las acciones formativas grupales del siguiente curso.

Se identifican las necesidades de formación individual y colectiva en la revisión estratégica del EDL y en la “evaluación del desempeño”, siendo recogidas las

propuestas que hacen los diferentes líderes y equipos de trabajo. El EDL prioriza y planifica los planes de formación teniendo en cuenta las necesidades de los equipos (MAC) y la reflexión estratégica. Los planes de desarrollo y formación del personal son sistemáticos a nivel individual y de equipos y responden a las necesidades estratégicas fijadas en por el PEM y PGA.

**Gestión de las competencias**

Desde 04-05, tras ser seleccionado como centro experimental por Net personas-Accenture, se constituye un Grupo Proactivo de Desarrollo (GPD) y se implica a todo el profesorado en la elaboración de perfiles, detección de competencias asociadas y sistematización de guías de desarrollo. Se han realizado 3 evaluaciones (2004, 2006 y 2008) incluyendo al PAS en la 3ª. Actualmente existe una alianza con UAN y UAM para despliegue y evaluación de personas, respectivamente. El programa de trabajo acuerda: selección y formación de coach, calendario y áreas de intervención.

A lo largo de los años se ha ido revisando y actualizando el proceso, en función de las evaluaciones realizados por las personas y el propio GPD. Mejoras acometidas en 08-09: criterios de selección del coach, límite a dos competencias a trabajar cada año, máximo por coach de cinco personas, coach de referencia para la competencia a desarrollar, evaluación trimestral mediante encuesta y reunión con los miembros del GPD. Los resultados alcanzados y evaluados hasta el momento confirman la mejora del perfil competencial tras el proceso de “coaching”.

INTRO

INDICE

1 OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6 REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

**NTRA. SRA. DE LAS MARAVILLAS - LA SALLE**



6

**INDICADORES DE PERCEPCIÓN (OPINION DE LAS PERSONAS)**

Nombre del indicador (Escala de 1 a 5)	07-08	08-09	09-10	10-11	11-12 Obj.
ISP - GLOBAL (todos)	4,1	4,3	4,3	4,3	4,4
ESP: ambiente de trabajo (profesorado)	3,6	3,8	3,7	3,7	3,9
ESP: medios de trabajo	3,6	3,9	3,9	4,0	4,1
ESP: Innovación educativa y tecnológica	3,7	4,0	3,9	4,0	4,2
ESP: identificación con el ideario	4,0	4,0	3,9	4,1	4,2
ESP: Orgullo de pertenencia	4,4	4,5	4,3	4,5	4,6
ISP - Gestión educativa	4,0	4,1	4,1	4,3	4,4
ISP - Competencias	3,8	3,9	3,9	3,8	4,0
ISP - Gestión personas	3,7	3,8	3,7	3,9	4,0
ISP - Liderazgo	4,1	4,1	3,9	4,1	4,2
ESP: Colegio lider	4,1	4,0	4,0	4,3	4,5
ESP: Imagen en la sociedad	4,3	4,2	4,1	4,2	4,5

**INDICADORES DE RENDIMIENTO QUE GESTIONAN (OBJETIVOS) Y FRECUENCIA DE CÁLCULO**

Los indicadores de rendimiento que se gestionan abarcan cuatro niveles:

- 4.- DOCENCIA/Resultados ECONÓMICOS/INNOVACIÓN
- 3.- ALUMNOS/FAMILIAS/SOCIEDAD
- 2.- PROCESOS/INNOVACIÓN/GESTIÓN
- 1.- LIDERAZGO/PERSONAS/DESARROLLO ORGANIZATIVO

Se controlan desde el CMI que se encuentra desplegado hasta el nivel 3 (observa en el organigrama)

El Equipo directivo acordó los criterios para actualizar anualmente los objetivos diferenciando entre los de percepción y de rendimiento. La actualización corresponde al responsable del proceso desde el que se gestiona dicho indicador.

**FORMA EN LA QUE SE DISEÑA EL PLAN DE ACCIÓN Y SU SEGUIMIENTO**

Los planes de acción son de carácter anual y se aprueban después de realizada la revisión de final de curso.

El EDL se reúne en junio con las MAC de los Departamentos, Ciclos y las correspondientes de cada área directiva actualiza el DAFO y reflexiona para tomar decisiones coherentes con la Misión y Visión.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## NTRA. SRA. DE LAS MARAVILLAS - LA SALLE



7

Se priorizan las diferentes necesidades con los criterios claves del centro y se deciden los planes. El debate es muy importante pero también el consenso de forma que se marcan para cada plan las líneas a seguir y en función de la prioridad el seguimiento que se realizará.

Cada directivo asume uno o dos planes y realiza el despliegue del mismo que será validado por todo el equipo.

En las reuniones mensuales del equipo se hará el seguimiento con el fin de realizar los reajustes necesarios y lograr los objetivos marcados.

Se diseña un plan de comunicación al Claustro y las familias y alumnos que se realizará a partir de septiembre.



# NAVARRA

## PYRAMIDE ASESORES, S.A.



INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

## PYRAMIDE ASESORES, S.A.



1

PYRAMIDE ASESORES, S.A. (en adelante Pyramide) ofrece servicios de asesoría y consultoría a empresas de sectores muy variados, en su mayor parte de la Comunidad de Navarra.

Misión: “Ser una empresa excelente en la prestación de servicios de asesoramiento empresarial integral, proveedores estratégicos para clientes con los que compartimos valores y mantener con ellos y con nuestro equipo humano una relación duradera, estable y de confianza”.

Los pilares sobre los que se basa nuestra gestión son las Personas, los Servicios y la Tecnología, enfocados a la prestación de los servicios y la satisfacción de nuestros clientes. Fruto de nuestro desarrollo tecnológico, hemos conseguido ser la “oficina sin papeles”

Nuestros compromisos de Calidad, adquiridos con cada uno de nuestros clientes son los siguientes:

**RAPIDEZ:** el diagnóstico previo a la entrega de los servicios laboral, jurídico, fiscal y/o contable se entregará por escrito, en un plazo inferior a 10 días hábiles, a partir de la recepción completa de la documentación solicitada

**ACCESIBILIDAD:** en el servicio de asesoría contable se habilitarán tres vías de acceso:

1. En la sede social del cliente (al menos 6 visitas anuales a cada empresa)
2. A demanda (asesor/a permanente en horario de oficina)
3. Libre 24 horas (Consultas más frecuentes en la web)

**PROFESIONALIDAD:**

- En todos los servicios se cumplirán el 100% de los plazos y acciones acordadas y aceptadas con cada cliente
- Todos los profesionales de asesoría participarán en un Plan de actualización continua de su área de conocimiento
- Realizar un plan de mejora bienal que tenga en cuenta los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes

**SEGURIDAD:**

- Todos los nuevos clientes de asesoría fiscal recibirán una planificación anual de obligaciones y fechas de actuación adaptada a cada empresa
- En todos los casos de índole jurídica se realizará un estudio completo por el equipo interno de Pyramide, teniendo siempre disponibles especialistas externos.
- En los servicios de creación de empresas se elaborará un Plan personalizado que incluya requisitos (laborales, fiscales, mercantiles), todas las posibilidades vigentes de ayudas y criterios de éxito en cada uno de los sostenibles.

Aseguramos el cumplimiento de estos compromisos por medio de un Sistema de Gestión que ha merecido las Certificaciones ISO 9001, ISO 27000 y el Sello EFQM a la Excelencia nivel 300.

En la actualidad, la plantilla la constituyen 34 personas que atienden a una cartera de más de 600 clientes. El personal de Pyramide está presente en diversas

**PYRAMIDE ASESORES, S.A.**



2

entidades, como Asociaciones (Asociación Española de Asesores Fiscales, IESE, Club de Marketing de Navarra, CCS Profesionales, Asociación Navarra de Empresas de Oficinas y Despachos, etc.), Colegios Oficiales de Navarra (Ingenieros, Abogados y Graduados Sociales), Fundaciones (Institución Futuro, Fundación Laboral de la Construcción Navarra y CRANA) y Universidades (Universidad de Deusto y Universidad Pública de Navarra).

**COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN**

El equipo de Pyramide se compone de 34 personas que de forma estable prestan el servicio al cliente. Además contamos con alianzas externas para la prestación de algunos servicios (Ej. Estrategia), considerados como parte integrante del equipo de Pyramide, dado su liderazgo, aportación, mejoras e innovaciones.

CATEGORÍA	Nº PERSONAS (total)	ANTIGÜEDAD (en años)	MUJERES	HOMBRES	CON CONTRATO INDEFINIDO	CON CONTRATO TEMPORAL	COLABORADORES	EB	FP	DP	LC	DC
Gerencia / administración	2	29		2	2						2	
Recepción / centralita	2	4	2		1	1			2			
Responsables Departamento	2	23	1	1	2					2		
Asesores jurídicos	4	9	4	0	3		1				3	1
Asesores laborales	5	11	4	1	5				2	2	1	
Asesores fiscales	7	11	4	3	4	1	2		4	2	1	
Asesores en nuevos clientes	1	20	1		1				1			
Asesores informáticos	2	15	1	1	1		1		1		1	
Asesor RRHH	1	1	1		1						1	
Técnico de Administración	1	27	1		1				1			
Limpiadora	1	23	1		1			1				
Asesores de calidad	2	9		2			2			1	1	
Asesor Plan Estratégico	1	5		1			1				1	
Asesor EFQM	1	2		1			1				1	
Asesores LOPD	2	3,5		2			2			1	1	
	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

EB: Estudios básicos FP: Formación profesional DP: Diplomados LC: Licenciados DC: Doctorados

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

**PYRAMIDE ASESORES, S.A.**



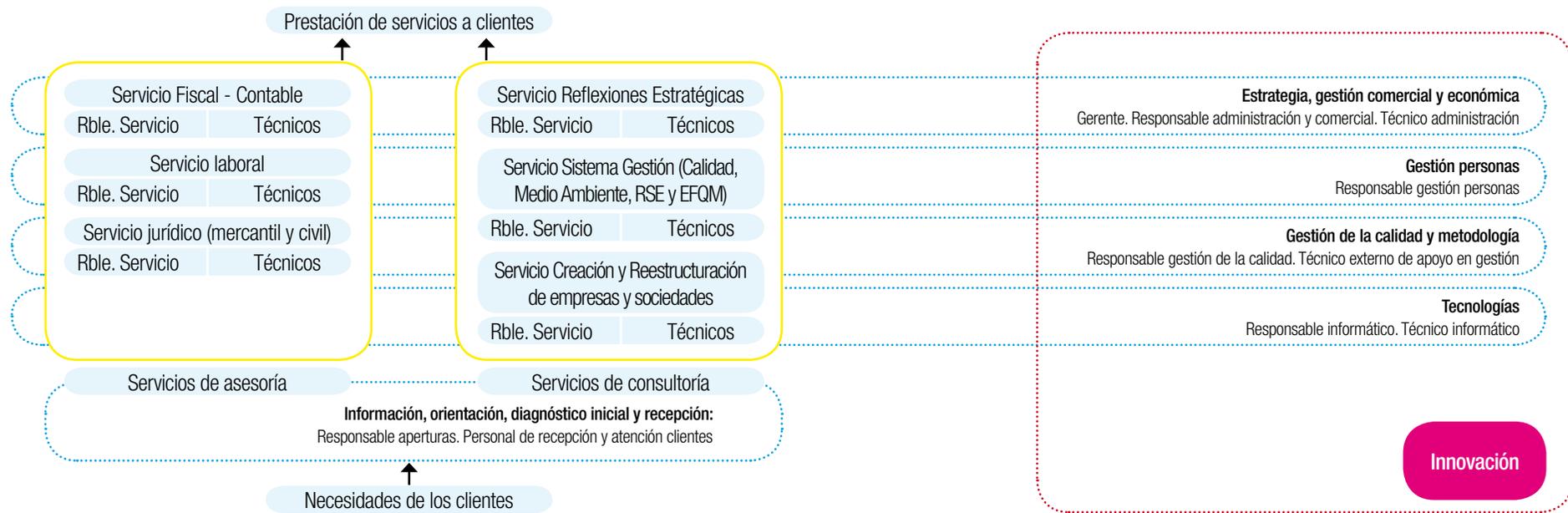
3

La evolución en los servicios prestados ha afectado directamente en la composición de nuestro equipo de personas, pasando de servicios de trámite, a servicios de mayor asesoramiento, estudio y detalle. En el pasado, los servicios prestados estaban más relacionados con aspectos administrativos; en la actualidad esto ha cambiado, nuestro contacto en la mayoría de los casos, es con el responsable y/o propietario de la empresa, que exige más reflexión y personalización; por ello, la mayor exigencia en las competencias y habilidades de nuestro equipo de personas.

el porcentaje de sociedades es casi del 50%, las empresas tienen mayor volumen de trabajadores y facturación; son más exigentes y demandan más personal experimentado.

En cuanto a los clientes el cambio ha sido también sustancial; en los inicios todos los clientes eran personas físicas, empresas de tamaño más reducido; hoy

En cuanto a los diferentes sistemas de contratación entre unos técnicos y otros, las alianzas se han hecho con personas que ofrecían la prestación de servicios que no se disponían en Pyramide, teniendo mayor autonomía de decisiones, dedicación, horario de trabajo; las contrataciones laborales se han realizado al resto de las personas.



INTRO

INDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	<b>FICHAS.</b>
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	----------------

**PYRAMIDE ASESORES, S.A.**



**4**

En Pyramide existen dos núcleos de negocio (dos grandes círculos). El situado en la izquierda, recoge los contenidos más tradicionales de cualquier asesoría integral de empresas, servicios fiscales, laborales y jurídicos. Y el segundo círculo situado en la derecha, engloba servicios de consultoría más personalizados y especializados, tales como reflexiones estratégicas, gestión de la calidad y medio ambiente o reestructuración de empresas y sociedades. Estos dos núcleos de servicios se ven continuamente alimentados por procesos transversales que afectan a todas las unidades de negocio.

Los departamentos no son células cerradas sino que existen interrelaciones entre ellos.

Es muy importante destacar que la base de nuestro sistema son las **necesidades de los clientes**, y que todo nuestro trabajo y dedicación estará destinado a ofrecer la **prestación de servicio a nuestros clientes**, para su satisfacción y fidelización.

El crecimiento puede realizarse bien por la creación de más procesos transversales o bien por la creación de más unidades de negocio. No tiene límite.

La **innovación** está presente en todos los procesos transversales, ya que todos ellos (la estrategia, la Gestión de las Personas, la Gestión de la Calidad y la Tecnología) incluyen parámetros de innovación.

**CLAVES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN**

En Pyramide, prestamos servicios de asesoría y consultoría, y las personas se convierten en un elemento fundamental para asegurar el servicio al cliente, siendo las personas la cara visible de la organización. Con un proceso eficiente de gestión de las personas, queremos conseguir la eficacia en los resultados de la Valoración de la dirección y la Satisfacción de las personas.

La Dirección de Pyramide, ha considerado siempre a las personas como parte nuclear del negocio. La Dirección establece los criterios necesarios para promover las responsabilidades y roles en el área de gestión de personas.

MAPA DE PROCESOS DE PYRAMIDE



La base de la gestión y desarrollo de las personas en nuestra organización es el **desempeño**. Gráficamente nos identificamos con un árbol, cuyo tronco sería el desempeño de nuestro equipo. Vemos que hay diferentes ramas que contribuyen a que este árbol crezca: Selección y acogida (básica), distribución de tareas, comunicación, formación, salud laboral, participación, desarrollo, y por supuesto, reconocimiento.

**PYRAMIDE ASESORES, S.A.**



5



El Sistema de Gestión de Personas de Pyramide (SGPP), se encuentra totalmente alineado con la Estrategia de la Empresa y es una línea estratégica transversal de carácter permanente. Está enfocado al desempeño adecuado y óptima prestación de los servicios, para la satisfacción de los clientes, el cumplimiento de objetivos (estratégicos y de departamentales.) y la satisfacción de las personas de nuestra organización.

Por nuestro tamaño y tipo de actividad, tenemos los siguientes condicionantes:

- Plantilla reducida y en contacto directo con el cliente (perfil comercial en todos los puestos)
- Autonomía de los trabajadores en su actividad (empowerment)
- Necesidad absoluta de cumplimiento de los compromisos asumidos con los clientes
- Generación de rentabilidad desde cada puesto de trabajo

Por lo tanto:

1. Nuestro personal está altamente cualificado y especializado
  - a. Requiere actualización permanente en conceptos técnicos
  - b. Requiere habilidades de contacto con el cliente
2. Es un personal estable
3. Trabaja en equipo, lo que una persona realiza, afecta a otras
4. Trabaja con total integridad y respetando siempre nuestro código deontológico y la confidencialidad de nuestros clientes.

De todas estas características, nacen los valores de nuestra organización: Integridad, dedicación, cercanía, prevención, anticipación, profesionalidad, y mejora continua, que a su vez, están alineados con la estrategia tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

**PYRAMIDE ASESORES, S.A.**



**6**

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	VALORES DE LAS PERSONAS	POLÍTICAS DE LAS PERSONAS	PROCESOS	FACTOR CRÍTICO	MEDICIÓN
Excelencia y eficiencia procedimientos de trabajo	Mejora continua	Facilitar la mejora a través de las sugerencias de las personas	Comunicación	Acceso y uso de las vías de comunicación.	Eficacia de medidas de comunicación (acceso y uso)
			Participación	Eficacia participativa en mejoras de procesos de trabajo.	Porcentaje de medidas de mejora eficaces.
	Profesionalidad	Asegurar la calidad del servicio con profesional formado y motivado	Desempeño y desarrollo profesional	Alinear la estrategia de la empresa con los objetivos individuales y colectivos.	Cumplimiento de objetivos
Anticipación y desarrollo de servicios	Anticipación	Adecuación a mercado	Retribución	Puntualidad y ausencia de errores.	No conformidades
		Formación útil sobre novedades	Formación interna	Alcance y eficacia	Eficacia de la evaluación de la formación // personas en formación
	Prevención	Entorno saludable de trabajo	Salud Laboral	Control de las bajas por accidente de trabajo o enfermedades profesionales	(Absentismo por AT).
	Cercanía	Cercanía a los clientes y cercanía de la dirección con las personas	Organización del trabajo y conciliación	Productividad // flexibilidad funcional	Productividad // permisos de trabajo
Confianza y fidelización Comercial	Dedicación	Asegurar que el personal conoce y comparte los valores de la empresa	Selección y acogida	Competencias adecuadas // Acogida	Adecuación de competencias existentes con los perfiles de puesto. // Satisfacción con la acogida
	Integridad y honestidad		Reconocimiento	Que existan reconocimientos para lo que es realmente importante para la organización y aceptación de los mismos (en la encuesta de clima)	Nº de reconocimientos. Aceptación de reconocimientos

**¿CÓMO SE EVALÚA LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN?**

En Pyramide hemos identificado las principales áreas de resultado relacionadas con las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo de Personas, con la intención de poder establecer el Plan estratégico y los indicadores asociados a las distintas áreas para

su seguimiento, medición, análisis y mejora. Estos indicadores son recopilados de forma mensual y trasladados por el Responsable de Gestión de Personas al comité de gestión mensual, para valorar la evolución y adecuación con los valores planificados por la Dirección. Los indicadores que tiene asignada cada una de las áreas de resultado, los veremos más adelante (medidas de percepción y rendimiento).

INTRO

INDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

**PYRAMIDE ASESORES, S.A.**



7

**LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAS**

	1.- SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN	1.- SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN	1.- SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN
<b>DESARROLLO (CAPITAL)</b>	Permanencia	Productividad Nivel desempeño	Nivel formación
<b>IMPLICACIÓN</b>	Absentismo	Reconocimiento	Capacitación
<b>LIDERAZGO</b>	Desarrollo liderazgo cultural		Desarrollo liderazgo cambio Desarrollo liderazgo apoyo
<b>CONDICIONES</b>	Conciliación	Activos de trabajo Salud laboral	Eficacia formativa
<b>COSTE DE PERSONAL</b>	Costes sustituciones	Coste participación y reconocimiento Coste salarial Inversión activos	Coste formación

**Evaluación de la Satisfacción del Personal**

Cada dos años se realizan encuestas de clima laboral en las que se detectan áreas de mejora y prioridades de avance en la gestión del equipo humano. Este resultado a su vez es contrastado por la Responsable de Gestión de Personas que realiza entrevistas individuales de forma periódica y diseña el plan de acción para conseguir mejoras en la satisfacción de las personas.

**Evaluación del desempeño**

Se realiza en función de evaluación puesto de trabajo, cumplimiento de objetivos y rentabilidad. En la actualidad, se ha planteando un modelo más avanzado que incluye la aplicación de competencias en el puesto (nuevo soporte de perfil de puestos y evaluación del desempeño). En Pyramide, el desempeño está muy ligado con los resultados del departamento. En 2010 se han mejorado los procesos de desempeño y desarrollo profesional, desplegando los objetivos correspondientes.

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA

2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN

4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FICHAS.

**PYRAMIDE ASESORES, S.A.**



8

**Evaluación de la participación, creatividad, innovación, etc**

Para impulsar la participación del personal en la mejora continua y en la adaptación al cambio, hemos consultado a toda la plantilla para que nos trasladen temas de interés a tratar en grupos de mejora. Según estos resultados hemos ido celebrando grupos de mejora reducidos de los que han surgido importantes ideas de mejora que se han llevado a la práctica con la colaboración de todos.

**Evaluación de la comunicación y la gestión del conocimiento**

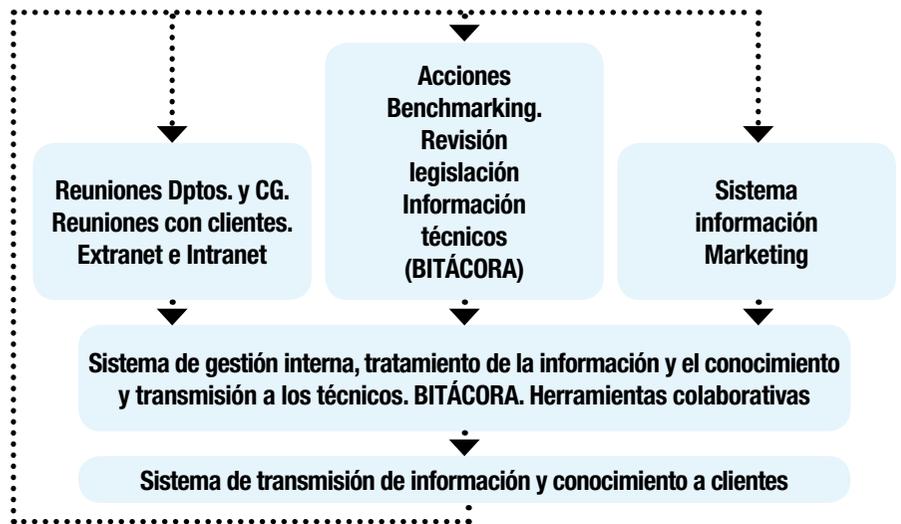
La gestión de la información y del conocimiento es un aspecto prioritario para la estrategia, las actividades y servicios de Pyramide, ya que trabajamos principalmente con información y conocimiento, siendo éste, la base de todos los servicios que ofrecemos.

A través de la recogida multicanal, nos nutrimos de información (legislación, expectativas, demandas, etc.), la procesamos y la distribuimos a nuestros técnicos de forma continua, rápida y personalizada. Una vez digerida esta información, se le traslada al cliente, aquellos aspectos que más le pueden interesar, principalmente relacionados con sus obligaciones legales, tributarias y su actividad. Por otro lado, disponemos de herramientas para recoger el aprendizaje de nuestros técnicos en el desarrollo de su actividad: Bitácora Intranet, reuniones Dptos. reuniones con clientes, etc., consiguiendo un enriquecimiento continuo y compartido por el resto de personas del Dpto. También recogemos mejoras y sugerencias de nuestros clientes de la extranet. Podemos decir que la gestión de la información y del conocimiento en Pyramide es **integradora, segura e interactiva.**

**Formación:**

Para conseguir elaborar un plan de formación alineado con las principales necesidades de la empresa y su plan estratégico, en el año 2.010-2.011 se ha trabajado en la detección de necesidades de formación según el método Le Boterf, diseñando unas acciones formativas coherentes con la política y objetivos de la compañía, y en el que han participado directamente los responsables de cada departamento para trasladar sus propias inquietudes y carencias formativas. Siguiendo esta pauta de que la formación sirva efectivamente a la consecución de resultados de la compañía, hemos diseñado un protocolo de solicitud de nuevas acciones formativas fuera del plan de formación. La formación se convierte en una constante en nuestra empresa, en la que invertimos nuestro preciado tiempo e ilusión y la dotamos de contenidos que ayuden a la consecución de nuestra estrategia. La formación debe responder a unos objetivos concretos y para ello medimos la eficacia de cada acción formativa.

**CÍRCULO DEL CONOCIMIENTO EN PYRAMIDE**



INTRO

ÍNDICE

- 1. OBJETO DE LA GUÍA
- 2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS
- 3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN
- 4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN
- 5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO
- 6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN
- 7. BIBLIOGRAFÍA
- ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- FICHAS.

**PYRAMIDE ASESORES, S.A.**

9

**Permanencia:**

La gestión del equipo humano tiene un objetivo claro de motivación y permanencia del personal, que redunden en un desempeño excelente. Queremos ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes, y somos conscientes que solo lo podemos conseguir con los mejores profesionales. La estabilidad de nuestro equipo es un pilar muy importante, con el que garantizamos la identificación con el *know how* de la compañía y la eficacia de nuestra permanente inversión en formación.

**Absentismo:**

Es un indicador clave de la motivación del personal y de la satisfacción. La gestión del absentismo no se hace de forma directa sino a través de la política de recursos humanos con objetivos de incremento en la satisfacción de nuestra plantilla. En la actualidad es inferior al 1%.

**Conciliación:**

Aspecto clave en la estabilidad del personal, fundamentalmente compuesto por mujeres con hijos menores y con una alta apreciación de la flexibilidad laboral y medidas de conciliación. El sello reconcilia nos ha dado la oportunidad de seguir mejorando en este área y ser una empresa comprometida con la conciliación personal, laboral y familiar.

**Productividad:**

Indicador clave en la gestión de nuestra compañía. Nuestro equipo humano es nuestro único activo y su desempeño ha de ser adecuado y eficaz. Para ello contamos con plataformas informáticas de gestión de tareas y cómputo de tiempos con la finalidad de gestionar la atención a nuestros clientes y ofrecer servicios y cuotas adecuados a sus necesidades.

**Reconocimientos:** Para que los resultados en la gestión de las personas estén alineados con la estrategia, los líderes han establecido un sistema de reconocimiento por valores, modelizando las buenas prácticas que fomentan la cultura y valores de Pyramide y sirven de ejemplo para el resto de los compañeros:

- Se ha diseñado un sistema de “premio excelente” cuyo objetivo es incentivar la participación del personal en la mejora continua, creando una bolsa de dinero en función de las sugerencias de mejora presentadas y aprobadas y penalizando económicamente a la bolsa en caso de que haya no conformidades detectadas y procedentes. La persona que más propuestas de mejora haya aportado a lo largo del año será quien reciba el “premio excelente”.
- A parte de este sistema realizamos reconocimientos individuales en sesión anual, felicitamos/agradecemos personalmente los esfuerzos llevados a cabo. Estamos diseñando un sistema de retribución variable en función de desempeño de objetivos individuales que reconocerá económicamente el desempeño excelente.

**Encuestas de satisfacción de cliente:**

En 2003 y 2005 realizábamos encuestas telefónicas por una empresa subcontratada y decidimos cambiar de sistemática, para poder recoger, además de las valoraciones cuantitativas, la información relevante que surge de la conversación con el cliente. El proceso de medición de la satisfacción de los clientes y de recogida de sus expectativas, se realiza desde el año 2007, a través de entrevistas personales de consultor especializado, donde además de recoger las valoraciones cuantitativas de las cuestiones, el consultor registra en los informes individuales de cada cliente, las conclusiones, opiniones y mejoras propuestas. Como mejora de servicio, en las encuestas de satisfacción que cada dos años

**PYRAMIDE ASESORES, S.A.**



10

realizamos a una muestra significativa de clientes, hemos incorporado puntuaciones por departamentos en función del servicio que prestamos. Nos interesa conocer la valoración del cliente para optimizar nuestro equipo humano y dotarlo de todas las herramientas o solicitudes que el cliente nos traslade.

**MEDIDAS DE PERCEPCIÓN Y RENDIMIENTO**

	ÁREA RESULTADO	INDICADORES	RESULTADO 2010	OBJETIVO 2010	RESULTADO 2011	OBJETIVO 2011
<b>SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN</b>	Permanencia	Valoración Estabilidad laboral				
		Satisfacción general				
	Participación en mejoras	Medía permanencia de personal				
		Valoración participación en la mejora % trabajadores que contestan a encuesta				
	Conciliación	Satisfacción con Medidas flexibilidad y conciliación Permisos de trabajo concedidos				
Absentismo	Índice de incidencia en accidentes					
	Absentismo en por I.T.					
<b>DESEMPEÑO</b>	Desarrollo liderazgo cultural	Valoración de la Dirección y Liderazgo				
		% de líderes con todos los estándares adecuados en las distintas áreas				
	Activos de trabajo	Entorno de trabajo e instalaciones				
		Personas que utilizan la aplicación de bitácora				
	Coste salarial	Valoración niveles retributivos				
	Productividad	Rentabilidad por persona				
	Nivel desempeño	Evaluación del desempeño				
	Reconocimiento	Nº de Reconocimientos				
	Desarrollo liderazgo cambio	% de líderes con los objetivos del plan de mejora cumplidos				
	<b>CAPACITACIÓN TÉCNICA</b>	Nivel formación	Satisfacción con formación interna			
Personas en Formación						
Desarrollo liderazgo apoyo		Valoración promoción y desarrollo				
Eficacia formativa		Evaluación eficacia formación				
Coste formación		Gasto en formación				
	% horas de formación sobre jornada anual					

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

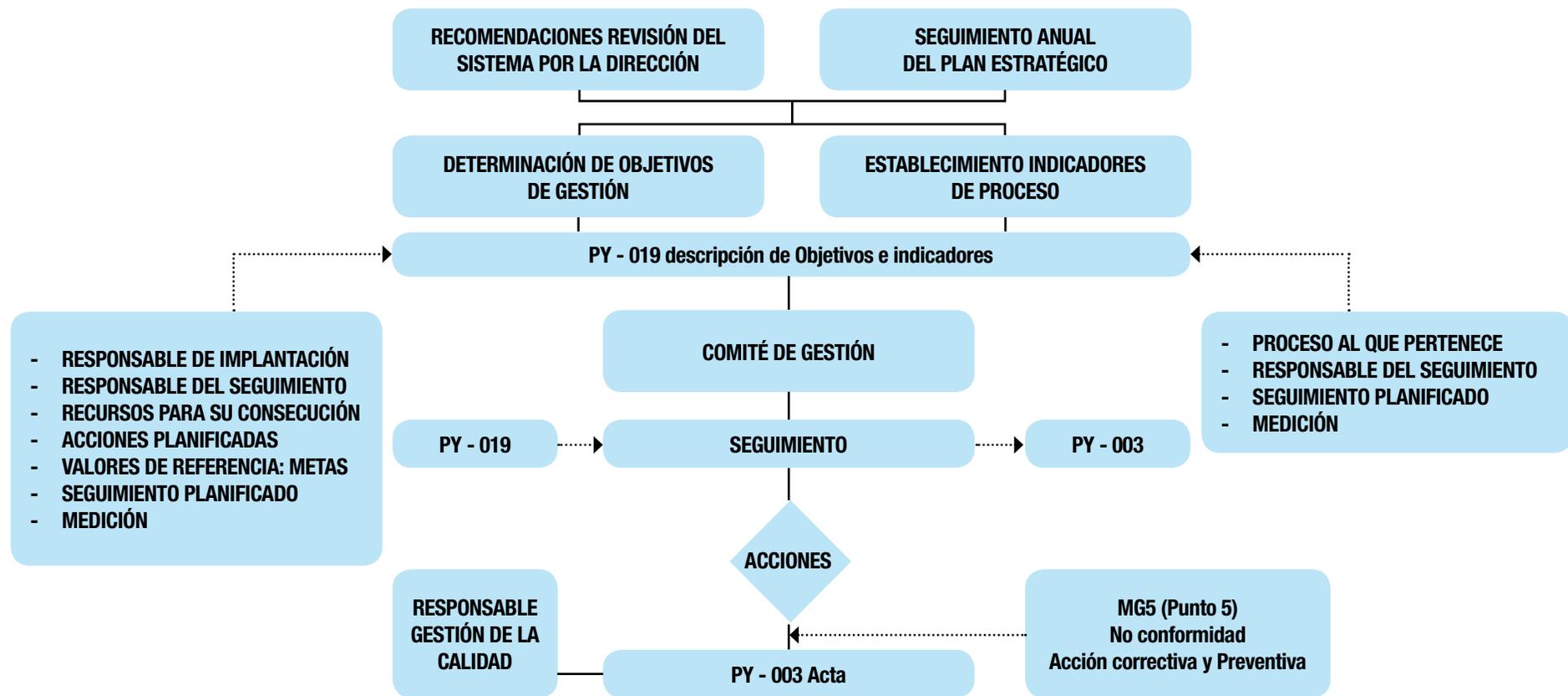
**PYRAMIDE ASESORES, S.A.**



**FORMA EN LA QUE SE DISEÑA EL PLAN DE ACCION Y SU SEGUIMIENTO**

El mes de Noviembre, la Dirección realiza el plan operativo del año siguiente, asignando los recursos técnicos, económicos y humanos necesarios para el cumplimiento

del mismo. Este plan anual, incluye el plan de Gestión de Personas, las acciones de mejora en este ámbito, y los objetivos correspondientes. Tras la aprobación de dicho Plan, la Dirección y la Responsable de Gestión de personas, definen los objetivos, y ambas partes concretan los planes de acción necesarios.



**PYRAMIDE ASESORES, S.A.**



12

El Despliegue del Plan de Gestión de Personas es el desarrollo de la línea estratégica Personas, que es transversal, al resto de líneas estratégicas. El plan operativo y el seguimiento a través de sus indicadores, lo realiza la Responsable de Gestión de Personas. Los objetivos anuales y departamentales son un input importante para las actividades de gestión de las personas y en ellos, los responsables establecen objetivos de desarrollo para algunas de las personas.

Anualmente en el proceso de Revisión del sistema por la Dirección, la Dirección recoge los resultados del plan de Gestión de Personas y las necesidades y carencias

detectadas, proponiendo los cambios necesarios en el propio plan. En los Comités de Gestión mensuales el Equipo Directivo revisa el grado de cumplimiento del plan, y la adecuación del mismo al plan operativo, en relación al resto de objetivos y planes, dado el carácter transversal del plan de Personas.

En Pyramide, en el área de de Gestión de Personas, al igual que con el resto de las áreas de gestión, empleamos el sistema de revisión y mejora en 4 niveles complementarios entre sí: **Estratégico** (1), **Dinámico** (2), **Táctico** (3) y **Operativo** (4):

N	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	EJ. ACCIONES DE REVISIÓN Y MEJORA	REVISIÓN	PROCESOS
1	La Dirección lleva a cabo la revisión y mejora del Plan de Gestión de Personas	Valor	Plan de Gestión de Personas	Mensual	Plan estratégico y operativo
2	El Equipo Directivo revisa objetivos, acciones e indicadores del Plan de Gestión de Personas y su sintonía con el plan operativo y la estrategia	Desarrollo y cambios	Planes, Objetivos e indicadores de Personas. Evaluación desempeño	Mensual	Objetivos e indicadores
3	El Responsable de Gestión de Personas realiza las revisiones de sus procesos y rediseña los mismos	Sostenibilidad	Plan de auditorías ISO (internas y externas)	Anual	Todos
4	El Responsable de Gestión de Personas realiza los ajustes operativos como fruto de la información recogida en el día a día de las tareas y actividades	Flexibilidad y adaptación	Sugerencias, tareas, atención reclamaciones	Diaria	Todos

INTRO

ÍNDICE

1. OBJETO DE LA GUÍA	2. EL MODELO EFQM Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	3. DIFERENCIACIÓN ENTRE MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y PERCEPCIÓN	4. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN	5. MEDIDAS DE RENDIMIENTO	6. REALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	7. BIBLIOGRAFÍA	ANEXO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FICHAS.
----------------------	--	---	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-----------------	-----------------------------------	---------

