

Premio 2013

**ce**x

CENTROS DE EXCELENCIA

**15**

**CASOS SOBRE MOTIVACIÓN  
Y COMPROMISO DE LAS PERSONAS**



Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial

Gobierno de La Rioja  
[www.larioja.org](http://www.larioja.org)



CETIEX  
CENTRO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL DE BIZKAIA



CENTRO ANDALUZ PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN



CLUB asturiano de calidad



Por la Excelencia Empresarial



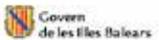
Diraketa-erakundeak Euskal Puntuzkoak  
Fundazioak / Unions per a unificació



Ministerio Aragón de Turismo



Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears



Vicepresidència Econòmica, de Promoció Empresarial i d'Ocupació  
Direcció General de Comerç i Empresa



navarra  
para la Excelencia



Madrid EXCELLENCE



SODERCAN

PREMIO CEX. EDICIÓN 2013 \_\_\_\_\_ 7

MOTIVACIÓN Y COMPROMISO DE LA PERSONAS \_\_\_\_\_ 9

GANADOR Y FINALISTAS 2013 \_\_\_\_\_ 19

CASOS GANADOR Y FINALISTAS 2013	29
CLH	30
LACERA	38
LINEA DIRECTA ASEGURADORA	44
MUTUALIA	50
CASOS- BUENAS PRÁCTICAS	53
ADLAR SOC. COOP. DE INICIATIVA SOCIAL	54
ARAD	62
BEGOÑAZPI IKASTOLA	68
COSMEWAX	74
CSC	80
EMBUTIDOS ALEJANDRO	86
GRUPO EVENTO	92
RESIDENCIA SANTA CRUZ	96
SOC. COOP. DE ENSEÑANZA SAN CERNIN	102
TELEFONICA DIGITAL	106
TNT EXPRESS ESPAÑA	112





## PREMIOS CEX 2013

Los Premios CEX fueron creados en 2010 por la Asociación de Centros Promotores de la Excelencia, CEX, con el objetivo de contribuir al intercambio de buenas prácticas de gestión entre las empresas y otras organizaciones.

Cada año, las buenas prácticas presentadas por los candidatos se centran en un área o aspecto de gestión previamente definido en la convocatoria. En la edición de 2013 el tema seleccionado fue:

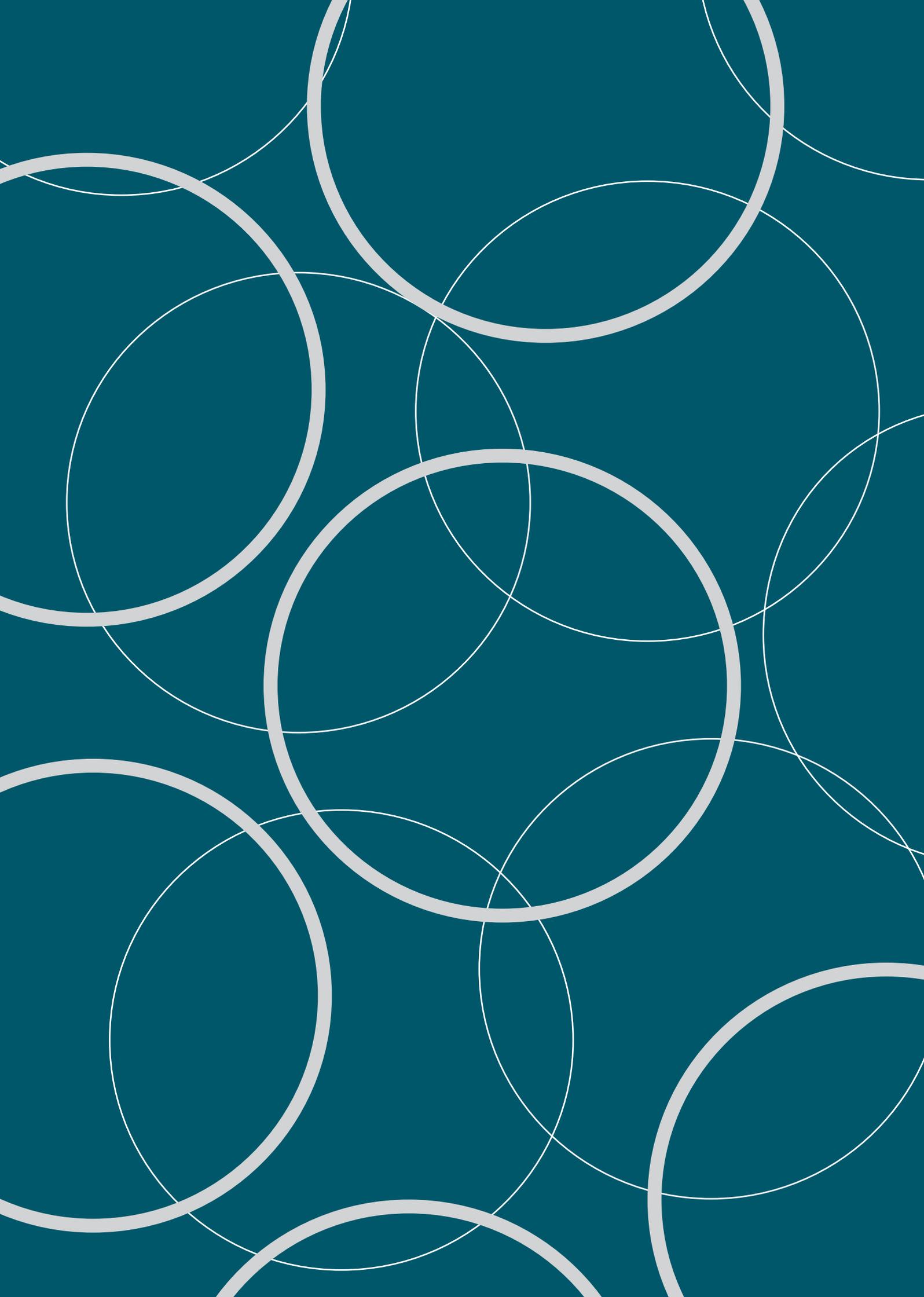
### MOTIVACIÓN Y COMPROMISO DE LAS PERSONAS

Así, las candidaturas presentadas reflejan aspectos relativos a:

- Sistemas de reconocimiento.
- Metodologías para la participación: Equipos.
- Implicación de las personas en la definición y desarrollo de la Estrategia.
- Delegación y empowerment.
- Planes de desarrollo personal.
- Presencia de los valores de la organización en los procesos relacionados con las personas.

Esta publicación recoge una propuesta teórica de este enfoque de gestión que, junto a las 15 candidaturas presentadas, constituyen un magnífico conjunto de referencias para los profesionales que pretendan abordar procesos de transformación en las organizaciones a través de las personas.

Desde los Centros de Excelencia agradecemos a Luisa Arana, Gerente de Capacitación y Desarrollo de Personas del Instituto Andaluz de Tecnología, su aportación y a las empresas participantes en esta edición de los Premios CEX su generosidad al compartir sus buenas prácticas.



The background is a solid teal color. On the left side, there are three white circles of varying sizes. The top circle is partially cut off by the edge. The middle circle is larger and also partially cut off. The bottom circle is the largest and is also partially cut off. The text is positioned in the lower right quadrant of the page.

# Motivación y Compromiso de las Personas

Luisa Arana



## Motivación y compromiso de la personas



Desde la década de 1990, cuando empezamos a oír hablar de la sociedad del conocimiento como el principal generador de riqueza en el contexto de globalización económica, las empresas e instituciones han ido entendiendo el cambio de era y abordando, a diferente ritmo, su transición a una nueva forma de desenvolverse y triunfar en el mercado global imperante.

Esta transición ha sido efectiva en algunas, pero un fracaso en muchas otras que la han abordado de forma artificial, de cara a la galería, pues sus gestores, confiando en que las claves de éxito del pasado siguen garantizando la supervivencia en el futuro, han ido incorporando nuevas formas de gestión sin cambiar su percepción de la empresa y del nuevo escenario donde se desenvuelve.

Ejemplos los encontramos en empresas que deciden gestionar el conocimiento, pero que siguen valorando, premiando, al que lo posee y obviando al que lo comparte; en aquellas que proclaman la innovación pero que no están dispuestas a correr riesgos o a hacer las cosas de forma distinta a como siempre se hizo; las que demandan colaboración, participación y compromiso a sus trabajadores pero mantienen estilos de dirección autoritarios, basados en el control y no en la confianza, y así podríamos seguir con múltiples casos de esfuerzos que no obtienen los resultados esperados en términos de competitividad y sostenibilidad empresarial y mucho menos en satisfacción de las personas.

---

**“No basta con cambiar estrategias, estructuras y sistemas, también tienen que cambiar las maneras de pensar”**

---

En consonancia con Peter Senge (la danza del cambio, 1999) «... el cambio organizacional se describe como «cambio profundo» que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con « variaciones externas» en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. En el cambio profundo hay aprendizaje. No basta con cambiar estrategias, estructuras y sistemas, también tienen que cambiar las maneras de pensar...», desde nuestro punto de vista, hay tres aspectos claves donde incidir para renovar las empresas y provocar el cambio que asegure la permanencia en el mercado: Enfoque sistémico, tecnología y PERSONAS.

Hablar de enfoque sistémico significa poseer una concepción global de la empresa que guíe y condicione las estrategias y decisiones propiciando la sinergia entre todas las áreas de trabajo. Se trata de pasar de un sistema interno competitivo a un sistema basado en la colaboración. La tecnología, además de

TIC y herramientas incluye los procesos, estrategias, prácticas y sistemas organizativos en/con los que se interactúa y que marca las formas de desarrollar la actividad profesional. Las personas son los profesionales que hacen posible que la empresa logre sus objetivos estratégicos, y es en este último aspecto en el que incidiremos.

### Personas, profesionales, aliados estratégicos

Para que las personas de una organización sean hoy día verdaderamente el factor de éxito se requiere que éstas se encuentren en un entorno y cultura, sistema y dirección que lo haga posible.

En múltiples ocasiones escuchamos por parte de los directivos y mandos expresiones del tipo “no puedo confiar en nadie”, “estoy sobrecargado realizando trabajos que no puedo delegar”, “necesitamos que se trabaje en equipo”, “nuestra plantilla se está quedando obsoleta”, “a la hora de la verdad no contamos con las personas que necesitamos”, “no hay nadie que pueda hacer ese trabajo” “la gente no se compromete”... , del mismo modo escuchamos a personas decir “no se cuenta conmigo para nuevos retos”, “mi trabajo no se reconoce”, “para qué participar si al final no se tendrá en cuenta mi opinión”, “aquí se dice una cosa y se hace otra”, “para qué comprometerme”, “no sé qué hago yo haciendo esto”... Está claro que no hay entendimiento y que ambas partes muestran una falta de satisfacción mutua donde difícilmente se obtengan buenos resultados profesionales y por tanto empresariales. También está claro que a todos les gustaría que el trabajo supusiera una fuente de satisfacción personal y profesional, y es aquí donde entra en juego LA CULTURA.

---

**“los valores y las creencias que llevan a las empresas al éxito o al menos, a su supervivencia en un mercado global y cambiante, ya no son las mismas”**

---

Con cultura nos referimos a patrones de conducta comunes y aceptados que guían las decisiones y comportamientos de las personas que integran una organización. En realidad hablamos de valores y creencias compartidas que llevan a las empresas al éxito o al menos, a su supervivencia en un mercado global y cambiante, y éstas han cambiado, ya no son las mismas que durante la era industrial.





Hablamos de una cultura cambiante y de cambio, que permite afrontar nuevos retos y aprovechar oportunidades del mercado. Las organizaciones que han avanzado hacia esta nueva cultura se caracterizan por:

- Considerar las personas como aliados estratégicos
- Estructuras organizativas ágiles, dinámicas
- Visión de negocio estratégica y compartida en toda la organización
- Gestión participativa, en la que prima el trabajo colaborativo y donde todas las personas se comprometen con los objetivos.
- Liderazgo basado en conocimiento
- Responsabilidad compartida
- Política de aprendizaje permanente
- Comunicación e información continua, completa y transparente
- Formación continua y aplicada en el puesto de trabajo

Y de esta nueva cultura se desprenden valores, fuerzas impulsoras que guían la conducta cotidiana de todos en la empresa. Hoy día estos valores están relacionados con:

- Colaboración y trabajo en equipo
- Comunicación abierta y honesta
- Adaptación al cambio
- Compromiso con la organización y con los resultados
- Orientación al cliente
- Responsabilidad social





Los principales rasgos de una competencia son:

- Son inherentes a la persona, no a la actividad que realiza
- Son demostrables, medibles y desarrollables
- Prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados.

La clave está en que cada persona de la organización conozca qué competencias ha de desarrollar y participe en el diseño de las estrategias y acciones para lograrlo. De esta forma aseguramos su implicación y compromiso en el proceso de adquisición y/o desarrollo de competencias.

Un Plan de Desarrollo Personal (PDP) debe contener:

- Resultados de una evaluación competencial: Información, para cada competencia a desarrollar, del nivel actual, el nivel esperado, la fecha prevista para lograr este desarrollo y la/las personas de referencia para el desarrollo de cada competencia.
- Objetivos de desarrollo individuales y conjunto de acciones para desarrollar o consolidar los niveles de competencias que se le requieren a una persona y que no los posee. A la hora de confeccionarlo es necesario centrarse en las prioridades de desarrollo establecidas por la dirección tras el análisis del desfase de competencias organizacional.

**El punto de partida para abordar el desarrollo de competencias es identificar qué competencias son necesarias gestionar para implementar la estrategia y lograr los objetivos marcados. Éstas conformarán el catálogo o diccionario de competencias de la organización, donde todas tendrán en común:**

- Ser vigentes y adecuadas a la organización
- Responder al futuro deseado de la organización (traducen misión, objetivos, valores, cultura)
- Ser distintivas
- Satisfacer una necesidad funcional, ser demandada.

Este catálogo además de la descripción y despliegue en niveles de cada competencia, incluirá información acerca de qué competencias y a qué nivel se requieren a las personas de la organización.

A partir de estas competencias requeridas y las que realmente se dispone (competencias existentes), podremos decidir qué competencias desarrollar mediante el plan de desarrollo organizacional conformado por planes de desarrollo personales y acciones de desarrollo colectivas.

Puesto que nos estamos refiriendo a comportamientos y resultado de los trabajos, que realiza una persona, los protagonistas a la hora de diseñar e implementar los PDP son la propia persona y su responsable directo, que asume funciones de motivación y desarrollo de las personas a su cargo. No obstante, se debe contar con el apoyo y asesoramiento del área de gestión de personas de la organización.

Asimismo, en función del tipo de acción de desarrollo se puede contar con otras personas de la organización que participen en ellas:

- Formadores internos, personas con conocimientos y capacidad de transmisión de los mismos mediante acciones de formación.

**Para establecer el PDP de una persona se debe:**

**1. Establecer los objetivos de desarrollo para un periodo determinado, identificando sobre qué competencias actuar y qué se quiere conseguir. Para ello, es necesario tener presente:**

Qué competencias, de las establecidas como prioritarias por dirección, afectan a la persona a la que se le está haciendo el PDP.

Las competencias con alta potencialidad de mejora de esta persona, a partir de los resultados de su evaluación.

Las frecuencia con que una persona debe poner en juego la competencia al realizar sus actividades.

La complejidad de las competencias que la persona debe desarrollar.

“Un objetivo de desarrollo no tiene por qué consistir necesariamente en aumentar el nivel de competencia. Puede estar dirigido a consolidar o reforzar aspectos de esta competencia que no llegan a suponer la adquisición de un nivel superior”.

**2. Establecer las acciones de desarrollo para cada competencia para la que se haya establecido un objetivo de desarrollo. Para ello es importante tener en cuenta que la clave del desarrollo de competencias está en la experiencia (acción, entrenamiento), por lo que toda la empresa es una fuente de recursos para plantear las acciones de desarrollo.**

**3. Realizar seguimiento y evaluación continua de las acciones y su impacto en los objetivos de desarrollo establecidos. Este seguimiento y evaluación además de estar enfocado a comprobar la eficacia del PDP diseñado contribuye a confeccionar en la empresa un inventario de acciones de desarrollo exitosas, que serán muy útiles a la hora de diseñar futuros planes de desarrollo.**

- Persona entrenadora/tutora: persona de la empresa con capacidad de comunicación y transmisión que apoyará y seguirá las actividades de aplicación, proporcionando realimentación continua.
- Persona de referencia: persona de la empresa que tiene un mayor nivel de competencia que el de la persona que la está desarrollando, sirviendo de modelo.

**Cobra suma importancia que cada persona conozca sus objetivos y pueda realizar propuestas a la hora de diseñar o modificar acciones de desarrollo que le permitan lograrlos.**



Asimismo, es importante señalar que los PDP deben ser individuales ya que personas con similares objetivos de desarrollo pueden requerir acciones distintas. Las acciones a establecer estarán en función de sus áreas de mejora y del componente de competencia a mejorar (conocimiento y/o habilidad y/o actitud), así como de sus oportunidades de desarrollo por el tipo de actividad que desempeña.

Estas acciones son las que contribuyen al desarrollo de competencias y pueden ser de lo más diversas, desde formación hasta acciones de aplicación o de entrenamiento. En general, la realización de una única acción de desarrollo no permite adquirir una competencia, será un conjunto de acciones lo que facilite que se adquiera o potencie.

---

**“la realización de una única acción de desarrollo no permite adquirir una competencia, será un conjunto de acciones lo que facilite que se adquiera o potencie.”**

---

### Competencias a desarrollar

Para facilitar su gestión y desarrollo, distinguimos dos grandes tipos de competencias, las competencias genéricas y las competencias específicas. Esta clasificación facilita determinar qué competencias se requieren a qué personas en función de la actividad que realizan en la organización: las genéricas aplican a todas las personas de la empresa y las específicas se determinan para las distintas agrupaciones de funciones o actividades, asociándose a las personas que los desempeñan.

- Las competencias genéricas: Son aquellas competencias que se manifiestan en comportamientos requeridos a todas las personas y están estrechamente vinculadas con los valores y metas de la organización.

Algunos ejemplos de competencias habitualmente genéricas son “orientación al cliente”, “comunicación”, “trabajo en equipo” o “innovación”.

- Las competencias específicas: Son aquellas competencias que están relacionadas con los distintos trabajos o actividades que se realizan en la organización, indican los comportamientos requeridos en la ejecución de los mismos con el fin de lograr la máxima eficacia. Son relevantes para las personas que operan en un puesto de trabajo o área de actividad específica. A su vez, estas competencias pueden ser “específicas funcionales” o “específicas técnicas”.

Las competencias específicas funcionales son las competencias que están relacionadas con las funciones que se desempeñan en cada puesto de trabajo,



como puede ser “Liderazgo”, “capacidad de gestión”, “capacidad de análisis” o “negociación”.

Las competencias específicas técnicas son las competencias asociadas al contenido técnico de una ocupación en la empresa, como pueden ser “Inglés técnico”, “diseño de estructuras”, “mecanizado” o “gestión de la producción”.

Para el desarrollo de competencias específicas técnicas, las organizaciones que disponen de un sistema de gestión del conocimiento y que han identificado aquel que es de valor para el logro de sus objetivos, optan por autoformación o formación tutelada a partir de procedimientos y sistemáticas propias de la organización, repositorios de información y conocimiento interno o a través de internet o mediante la formación presencial y/o a distancia. Aun así, no debemos nunca olvidar que las acciones de formación inciden directamente en el componente conocimiento de una competencia. Para contribuir al desarrollo, la formación tradicional debe ir acompañada de acciones de aplicación en situaciones reales de los conocimientos adquiridos.

---

**“Las acciones de formación inciden directamente en el componente conocimiento de una competencia. Para contribuir al desarrollo, la formación tradicional debe ir acompañada de acciones de aplicación en situaciones reales de los conocimientos adquiridos”**

---

Las competencias genéricas y las específicas funcionales son competencias que la mayor parte de las personas que la poseen la han desarrollado de forma inconsciente, no planificada y atribuyen su desarrollo a trabajos realizados, experiencias vividas o a personas que les influenciaron y normalmente en ningún caso, a la realización de acciones formativas tradicionales.

Las metodologías a aplicar a la hora de desarrollar estos tipos de competencias están sustentadas en el aprendizaje experiencial. Así, partiendo del conocimiento que subyace a una competencia (por ejemplo, para la competencia creatividad: qué es, el proceso creativo, barreras y facilitadores, técnicas de creatividad) y del autoconocimiento (fortalezas y debilidades en la puesta en juego de una competencia), la persona “vive” experiencias concretas que interpreta a través de la reflexión y la conceptualización, que le lleva a interiorizar nuevas for-



- Aprendizaje experiencial -  
Fuente: www.escoladecompetencias.es



mas de comportamiento que permiten su transferencia a nuevas situaciones, consolidando así su nuevo nivel de competencia.

Por ello, las acciones de desarrollo que se planteen, deben plantearse como “vivencias personales” y además de perseguir la adquisición de conocimientos deben contemplar que la persona en desarrollo tome consciencia de sus fortalezas y debilidades y disponga medios para cambiar su forma de hacer frente a los retos diarios, a la vez que continúa su propio proceso de mejora.

El desarrollo de estas competencias requiere del compromiso, participación activa y el afán de mejora que nace de la persona que se siente parte del proyecto empresarial de la organización de la que forma parte.

Acciones de aplicación o experienciales pueden ser trabajos o tareas específicas (internas y/o externas) donde interviene la competencia a desarrollar, contribuyendo al entrenamiento en la propia organización. Se trata de buscar oportunidades de desarrollo en el entorno cotidiano de trabajo, con el matiz fundamental de realizar el trabajo asignado teniendo presente en todo momento que con él se está desarrollando una competencia, reflexionando e interiorizando nuevas formas de comportamiento.

Este enfoque, además de aumentar el capital humano e intelectual de la organización, permite:

- Centrar los esfuerzos en acciones de desarrollo de personas incidiendo en el aumento de la capacidad directamente relacionada con el logro de los objetivos de la organización.
- La adaptación a cambios o respuesta rápida a nuevas demandas internas o externas al poder identificar las personas que poseen las competencias necesarias.
- Aumentar la multifuncionalidad de las personas, que acometen distintas actividades dentro de la empresa poniendo en juegos sus competencias.
- Abordar procesos de selección más eficientemente.
- Aumentar el grado de satisfacción/motivación de las personas.
- Favorecer el desarrollo de una cultura de innovación y aprendizaje.

---

**“Las metodologías a aplicar a la hora de desarrollar competencias genéricas o específicas funcionales están sustentadas en el aprendizaje experiencial”**

---



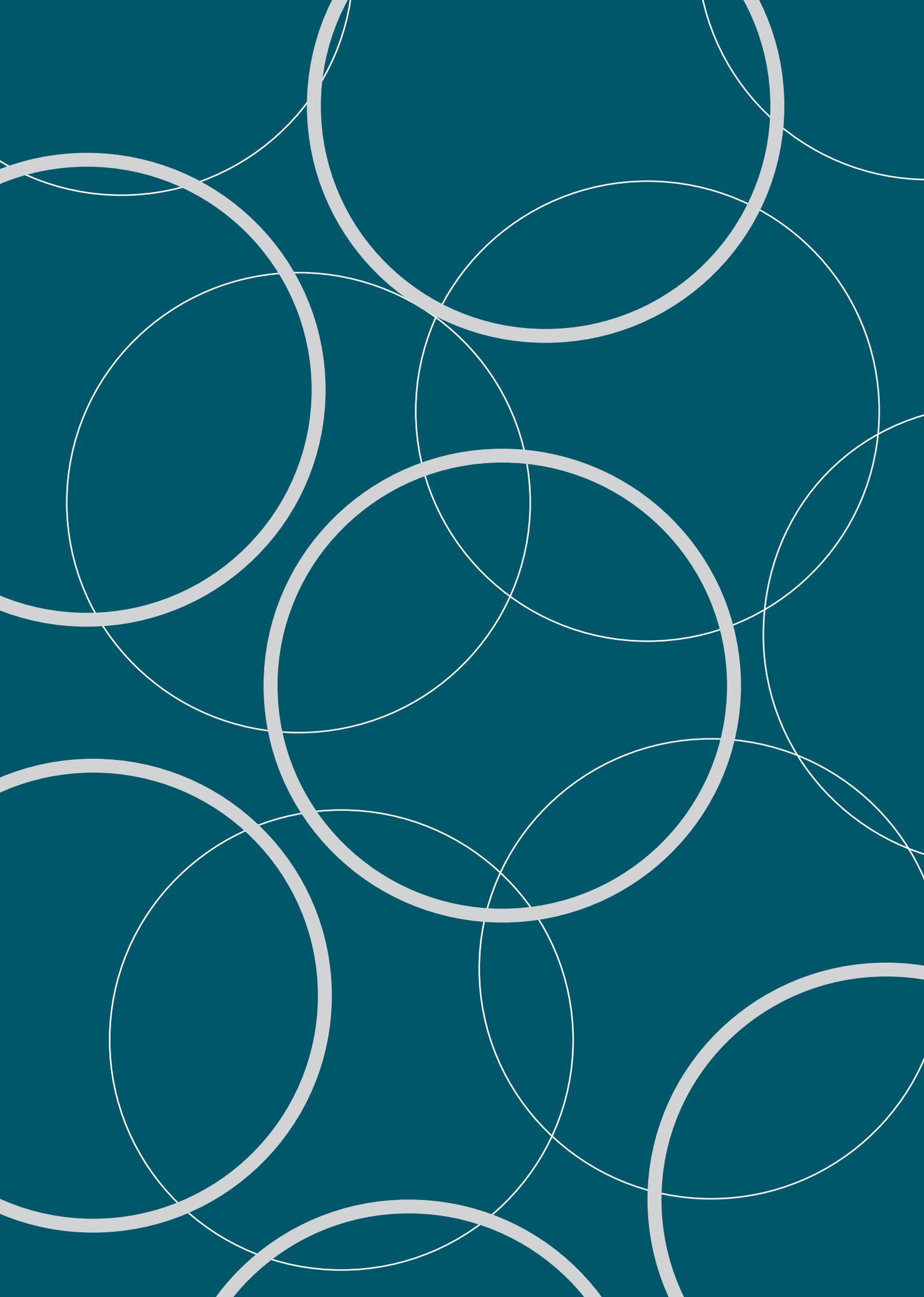
---

Esta nueva cultura empresarial, el planteamiento en la gestión y desarrollo de personas que hemos abordado junto con grandes dosis de CONFIANZA, nos acerca al gran reto que compartimos de disponer de personas motivadas y comprometidas con la organización y sus objetivos.

---

Luisa Arana Rueda

Gerente del Servicio de Capacitación y Desarrollo de IAT  
Responsable de la Escuela Europea de Competencias



The image features a solid teal background. On the left side, there are three white circular outlines of varying sizes, partially cut off by the edge of the frame. The largest circle is in the middle, with a smaller one above it and a thick-lined one below it.

Ganador y Finalista 2013



### **Angel Montiel**

Jefe de Sistemas de Calidad e Innovación  
Jefe de Selección, Formación y Desarrollo.

Casado y padre de cuatro hijos es licenciado en Derecho de Empresa por la Universidad de Sevilla, PDD por el IESE y Máster en Dirección de RR.HH. por el IE, ha desarrollado puestos de responsabilidad en el Área de Recursos Humanos en diferentes sectores, en la actualidad es Jefe de Selección, Formación y Desarrollo en el Grupo CLH



### **La empresa**

La Compañía Logística de Hidrocarburos CLH es la empresa líder en transporte y almacenamiento de productos petrolíferos en el mercado español, con una red de oleoductos de más de 4.000 kilómetros de longitud, y 39 instalaciones de almacenamiento, con una capacidad total de 7,9 millones de metros cúbicos, así como 28 instalaciones aeroportuarias. La empresa ha comenzado a materializar su línea estratégica de internacionalización con un proyecto en Omán.

### **El proyecto**

Como elemento más destacable, se ha diseñado un catálogo de 300 acciones de desarrollo que se ha recogido en un soporte tecnológico de calidad, nuestra Plataforma Supera-T. Su objetivo es alinear el perfil competencial con el requerido para el puesto desempeñado. Basado en un ciclo de mejora, el colaborador dispone de un plan de desarrollo individual (PDI), en cuyo diseño participa y que le permite trabajar su desarrollo de forma personalizada y por niveles competenciales, optimizando así los resultados. Esta práctica se ha extendido a la Gestión del Talento permitiendo a nuestros profesionales disponer de un PDI a corto, medio y largo plazo, llevándoles a su máximo desarrollo.

### **Objetivos de la empresa en materia de excelencia. ¿En qué momento están y que objetivos pretenden alcanzar?**

La empresa tiene dos objetivos vinculados al concepto de Excelencia, uno orientado a introducir los conceptos, criterios y enfoques de Excelencia en la actividad y procesos de la organización. Otro focalizado en posibilitar la gestión de la Excelencia y que por lo tanto se asocia a la implantación de un modelo (EFQM) y a las evaluaciones externas asociadas con un objetivo de superar en este año 2014 el nivel 600+. Estamos seguros de que con esta forma de trabajar optimizaremos resultados.

### **¿Se puede hablar de una relación directa entre la calidad en la gestión y la mejora de resultados a medio plazo?**

Ese es sin duda nuestro enfoque. El concepto de Excelencia que hemos introducido en la organización persigue, entre otros objetivos, la competitividad a medio y largo plazo mediante la satisfacción equilibrada de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.

### **¿Qué resultados se han obtenido, qué lecciones se han aprendido?**

Los principales resultados han sido:

- Profundización en el enfoque al cliente
- Satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés
- Alineamiento estratégico y coordinación de las acciones
- Impulso a la mejora continua y la innovación en productos, procesos, servicios y sistemas de gestión

Como lecciones aprendidas se pueden resaltar:

- Poner el foco real en las personas como artífices de los resultados de la organización
- Medir para gestionar: impulso al uso de indicadores para actividades, tareas, procesos...
- El compromiso y una apuesta clara basada en iniciativas concretas por parte de la Alta Dirección fortalece y da gran solidez.

### **¿Qué normas o referentes de gestión te parecen claves para la competitividad en el futuro?**

Sin duda los modelos de Excelencia. Impulsan de forma inexcusable a la identificación y en su caso a la adopción de las mejores prácticas en cualquier ámbito de la gestión. Ello significa que su implantación sobre todo en los niveles altos de excelencia obliga a identificar referentes en cualquier ámbito e incorporarlos a la organización.

### **¿Cuáles pueden ser los retos de las organizaciones españolas de cara a los próximos años en materia de gestión empresarial?**

Sin duda la innovación, que de hecho es un vector incluido en cualquier modelo de excelencia; nos referimos a la apuesta por la innovación entendida en su sentido más amplio que por supuesto incluye la innovación tecnológica y el I+D, pero no se limita a ellos, incluyendo también la innovación en procesos, servicios y formas de gestión o incluso de comercialización. Un paso más allá de la innovación podemos identificar otro reto en la gestión del cambio no ya reactivo, sino el cambio proactivo como factor diferencial y elemento de éxito. Y por supuesto todo ello enmarcado en las formas modernas de entender la participación de las personas y su rol en las organizaciones (conciliación, gestión por compromiso, gestión por valores....)

### **Un consejo al resto de empresas para motivarse en el camino hacia la excelencia.**

En el Grupo CLH preferimos hablar de un camino de Excelencia, ya que entendemos la excelencia no como un fin o meta concreta, sino como una forma de interpretar la gestión de las organizaciones que implica todos los puntos de vista posibles y que, además, va evolucionando con el tiempo. Por lo tanto el mejor consejo es incorporar la Excelencia como un componente del ADN organizacional.



### **Belén Luzuriaga**

Directora de Desarrollo Corporativo de Grupo Lacera.

Desde hace ocho años trabajo en Grupo Lacera, primero como Responsable Jurídico, asumiendo más tarde otras áreas como la de Responsabilidad Social, y finalmente como Directora de Desarrollo Corporativo, aunando las áreas de Calidad, Innovación, Gestión de Personas, Jurídico, RSE y Marketing.

### **La empresa**

Grupo Lacera, es una empresa del sector servicios especializada en limpieza e higienización, mantenimiento integral, servicios auxiliares, jardinería, obras y rehabilitaciones, con presencia a nivel nacional tiene su sede en Asturias, y cuenta con más de 3.000 trabajadores. En el año 2013 ha alcanzado los 45 millones de facturación.

### **El proyecto**

Hemos hecho realidad la alianza operativa de los enfoques de marketing aplicados a la gestión de personas, ambas disciplinas recaen sobre la misma dirección de Desarrollo Corporativo, a la que se suma el área de Calidad e Innovación, constituyendo esta dirección un instrumento de transformación de la cultura empresarial y de gestión del cambio que nos ayuda a que todos seamos agentes activos en el mantenimiento del negocio: El proyecto "Gestión de Personas 3.0" se ha dirigido a generar valor añadido para nuestro personal con el objeto de que perciban que nos diferenciamos del resto de empresas del sector. Y queríamos conseguir esto, porque necesitamos la implicación de cada una de las personas que forman parte de este Grupo para generar valor para el cliente y conseguir que siga confiando en nuestro buen hacer y continúe interesado en contratarnos. Para ello se desarrollan una serie de buenas prácticas en la gestión de personas que facilitan la consecución de nuestro objetivo: continuar creciendo.

### **Objetivos de la empresa en materia de excelencia. ¿En qué momento están y que objetivos pretenden alcanzar?**

Este año estamos trabajando para revalidar el 400+ en EFQM por tercera vez consecutiva. Durante el año 2013 conseguimos certificarnos en "Buenas Prácticas en los Planes de Desinfección, Desinsectación y Desratización en ambientes interiores" según UNE 171210:2008 y para 2014 el objetivo es certificarnos en Seguridad de la Información según ISO 27001. Nuestra apuesta por la excelencia es decidida y año a año vamos implementando nuevas normas.

### **¿Se puede hablar de una relación directa entre la calidad en la gestión y la mejora de resultados a medio plazo?**

Sin lugar a duda, la calidad en la gestión contribuye al mantenimiento de unos procesos claros que se asumen en el día a día y facilitan la mejora continua. En nuestro caso, es fundamental coordinar nuestro trabajo y trabajar en equipo, aprender todos de los errores de los demás, participar en proyectos de mejora de procesos y ser conscientes de que todos podemos aportar a la hora de optimizar la eficiencia de nuestras tareas. El trabajo bajo unas normas y un control permite la toma de decisiones para salvar las dificultades, cuestión que a medio y largo plazo es imprescindible para mejorar los resultados empresariales.

### **¿Qué resultados se han obtenido, qué lecciones se han aprendido?**

El resultado del proyecto "Gestión de Personas 3.0", se puede resumir en un dato significativo de nuestra encuesta de Clima Laboral en la que el 87% de nuestro personal manifiesta que globalmente se siente satisfecho de colaborar cada día en el crecimiento de este Grupo. Este es precisamente el objetivo de este proyecto, el sentimiento de orgullo de pertenencia.

La principal lección aprendida en el desarrollo del proyecto es que la apuesta por hacer las cosas de manera diferente, depende de las personas y la voluntad de las mismas, cuando uno cuenta con un equipo multidisciplinar, emprendedor, generoso, dispuesto a innovar, con gran capacidad de comprensión de la realidad empresarial, lo más difícil se hace fácil. Que se de este entorno no es muy común, cuando no existe, mejor no intentarlo, perderemos el tiempo.

### **¿Qué normas o referentes de gestión te parecen claves para la competitividad en el futuro?**

Dependerá del sector de actividad dónde cada empresa se desarrolle, si bien, como opinión personal, me gustaría que consiguiésemos contar con un patrón único para certificar la responsabilidad social de una forma rigurosa, con un reconocimiento generalizado y que no dejase lugar a equívocos, considero fundamental que la sociedad se conciencie de la necesidad de actuar bajo criterios de sostenibilidad desde todos los ámbitos.

### **¿Cuáles pueden ser los retos de las organizaciones españolas de cara a los próximos años en materia de gestión empresarial?**

El principal reto al que posiblemente debamos enfrentarnos es a incrementar la productividad en nuestras empresas con el objetivo de conseguir ser competitivos. Todos los esfuerzos deberán dirigirse en esta dirección, a hacer más y de mejor forma nuestro trabajo.

### **Un consejo al resto de empresas para motivarse en el camino hacia la excelencia.**

Más que un consejo es una percepción, debemos asumir que el camino de la excelencia es el único por el que debemos ir si queremos ser competitivos y mantener en el tiempo a nuestras empresas en el mercado.



### **Francisco Valencia**

Director de Gobierno Corporativo.

Ingeniero Superior Industrial e Inspector Financiero y Tributario del Estado. Actualmente es Director de Gobierno Corporativo de Línea Directa Aseguradora, área bajo la que se integran los departamentos de Comunicación Externa y RSC, Calidad, Innovación y Riesgos Corporativos.

### **La empresa**

Línea Directa Aseguradora, participada al 100% por Bankinter, es en la actualidad la 5ª aseguradora de automóviles de España, con una facturación de más de 642 millones de euros y un Beneficio Antes de Impuestos de 128,5 millones. Está especializada en la venta directa de seguros de coches, motos, flotas de empresas y hogar y, gracias a sus prácticas en materia de responsabilidad, el ránking MERCO Empresas la ha incluido como una de las 100 compañías con mejor reputación de nuestro país.

### **El proyecto**

El proyecto "Línea Directa Virtual" se basa en la apuesta de la compañía por la flexibilidad, por la eficiencia y por hacer las cosas de forma diferente. Para ello, impulsa el Programa de Teletrabajo, al que están acogidos el 13% de la plantilla. Gracias a esta medida, el empleado puede desempeñar sus funciones desde su domicilio, ya que Línea Directa pone a su disposición todos los medios técnicos necesarios, incluyendo ordenador portátil, acceso al servidor de la compañía línea ADSL y teléfono. Además, el empleado acude dos veces por semana a las oficinas, con lo que no se desvincula de la compañía y del resto de compañeros.



**lineadirecta.com**

### **Objetivos de la empresa en materia de excelencia. ¿En qué momento están y que objetivos pretenden alcanzar?**

Para Línea Directa, la calidad constituye, junto a las personas y la innovación, un principio de actuación común a toda la organización y conforma un valor estratégico que sitúa al cliente en el centro de todas las decisiones y procesos. Por eso, la compañía apuesta por el establecimiento de un diálogo continuo con sus asegurados, basado en la medición periódica de su grado de satisfacción y en la apuesta por la tecnología y los servicios de valor como fundamento de todos sus productos y servicios.

### **¿Se puede hablar de una relación directa entre la calidad en la gestión y la mejora de resultados a medio plazo?**

En el negocio asegurador, la calidad no sólo da resultados a medio plazo, sino que constituye una exigencia del propio mercado. Al ser un sector con una enorme oferta comercial y una gran tensión en los precios, la reputación y la excelencia en el servicio actúan de elemento diferenciador en todos los procesos de renovación de clientes. En este sentido, sin calidad, no puede haber rentabilidad.

### **¿Qué resultados se han obtenido, qué lecciones se han aprendido?**

Desde el inicio de la crisis y gracias a su firme apuesta por la calidad, Línea Directa ha aumentado en casi un 50% su cartera de clientes y en un 55% su Beneficio Antes de Impuestos. Las razones de este éxito son fundamentalmente dos: la eficiencia de su modelo de negocio y sus principios de actuación.

El modelo de negocio de Línea Directa, directo y sin intermediarios, prescinde de los costes que no aportan valor al cliente, como las comisiones de intermediación o las redes de oficinas, permitiendo trasladar ese ahorro al precio final de la prima sin afectar a la calidad en el servicio. Respecto a los principios básicos de actuación, su apuesta por las personas, la calidad y la innovación, le permiten aportar a su servicio compromiso, excelencia y también una gran diferenciación en sus todos sus productos.

### **¿Qué normas o referentes de gestión te parecen claves para la competitividad en el futuro?**

Línea Directa estructura la gestión de la calidad en torno a cuatro áreas diferentes: la calidad objetiva, la calidad percibida, la calidad evolutiva y la calidad interna. Además, mide el Índice de Satisfacción Neto de sus clientes con todos los procesos de negocio de la compañía, prestando especial atención al trato y la atención telefónica. Todo ello le permite implementar, de forma coordinada con las demás áreas, diversas mejoras que se traducen en unos resultados muy positivos: a cierre de 2013, el Índice de Satisfacción Neto medio se situó por encima de 80, una cifra muy cercana a la excelencia.

### **¿Cuáles pueden ser los retos de las organizaciones españolas de cara a los próximos años en materia de gestión empresarial?**

El primer reto es, sencillamente, recuperar la senda del crecimiento. Desde el inicio de la crisis alrededor de 300.000 empresas han desaparecido, lo que supone un lastre insostenible para el país y para la propia viabilidad financiera del Estado de Bienestar. Ello exige un replanteamiento general de la estrategia de las empresas, que deben apostar por la innovación, la diversificación y la calidad.

Además, deben de implementar medidas tendentes a potenciar el desarrollo profesional y la calidad laboral de sus empleados, ya que, para una marca, el compromiso, el orgullo de pertenencia y la reputación constituyen elementos intangibles de un valor incalculable.

### **Un consejo al resto de empresas para motivarse en el camino hacia la excelencia.**

La reputación es el mayor activo de cualquier compañía. Por eso, es vital apostar firmemente por la excelencia como piedra angular de todos los productos, procesos y servicios. En este sentido, en Línea Directa creemos que no hay nada más antieconómico que un cliente insatisfecho.



### **Miren Fernández Mujika**

Directora de Organización y Calidad.

Responsable de Contingencia Común e integrante del Comité de Dirección de Mutualia. Integrante del Club de Evaluadores de Euskalit desde 2003, participando en más de 10 evaluaciones externas y contrastes, actuando como senior desde el año 2009.

### **La empresa**

Mutualia, Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, es una de las 20 organizaciones que colabora con la Seguridad Social en la gestión de las contingencias de accidente de trabajo y enfermedades profesionales y en la gestión económica de la contingencia común, con una cuota de mercado en la CAPV cercana al 42%.



### **El proyecto**

Tras la autoevaluación de 2010 en base al modelo EFQM, se detectó que el liderazgo era un aspecto a potenciar en la mutua. Se decidió poner en marcha un foro de participación estable en el que se integran las personas líderes que no pertenecen al Comité de Dirección ni al Comité de Gestión. Nació así el Proyecto Lidera con el objetivo de extender la participación en la gestión a más personas en la organización y de consensuar con las y los líderes el estilo de liderazgo, sirviendo de foro de comunicación y de generación de opinión e ideas, a través de la realización de jornadas periódicas con dinámicas de trabajo en equipo.

### **Objetivos de la empresa en materia de excelencia. ¿En qué momento están y que objetivos pretenden alcanzar?**

Desde el año 1998, Mutualia ha recorrido un largo trayecto en el camino interminable de la Excelencia. A lo largo de estos años son muchos los reconocimientos que nos avalan. Los últimos, haber sido reconocidos como "Finalistas del Premio Europeo EFQM 2012" y haber obtenido el certificado de Empresa Familiarmente Responsable. Nuestro principal objetivo es fomentar la innovación a través de nuestras personas como medio para ser más eficientes.

### **¿Se puede hablar de una relación directa entre la calidad en la gestión y la mejora de resultados a medio plazo?**

En Mutualia estamos convencidos de ello, la gestión avanzada te empuja a alcanzar mayores niveles de competitividad. Estos modelos hacen que las organizaciones establezcamos hojas de ruta y mecanismos de control, siempre contando con nuestras personas y los diferentes grupos de interés. No te puedes quedar parado en un entorno en continuo cambio.

### **¿Qué resultados se han obtenido, qué lecciones se han aprendido?**

En primer lugar, que el liderazgo y el compromiso de la Dirección son clave para impulsar cualquier cambio..

Que las personas son el pilar básico de toda organización y, en este sentido, hay que motivarlas e implicarlas en la gestión, las aportaciones individuales contribuyen a un resultado final compartido. En este sentido, se debe favorecer y potenciar la generación de ideas y la identificación e implantación de proyectos que permitan a las organizaciones anticiparse a los cambios y, en consecuencia, diferenciarse con la mejora y/o puesta en marcha de productos o servicios que busquen mejorar la satisfacción de las y los clientes superando en todo momento sus expectativas. Diferenciarse es clave.

### **¿Qué normas o referentes de gestión te parecen claves para la competitividad en el futuro?**

Sin duda alguna, el Modelo EFQM de Excelencia, que puede ser completado con otras normas de ámbito internacional en ámbitos como la calidad, el medio ambiente o la seguridad y salud laboral. En Euskadi en este momento se está trabajando en el modelo de gestión avanzada, para facilitar a las organizaciones la aproximación a la gestión de la excelencia.

### **¿Cuáles pueden ser los retos de las organizaciones españolas de cara a los próximos años en materia de gestión empresarial?**

Fomentar la toma de decisiones a todos los niveles y, en consecuencia, la corresponsabilidad frente a los objetivos.

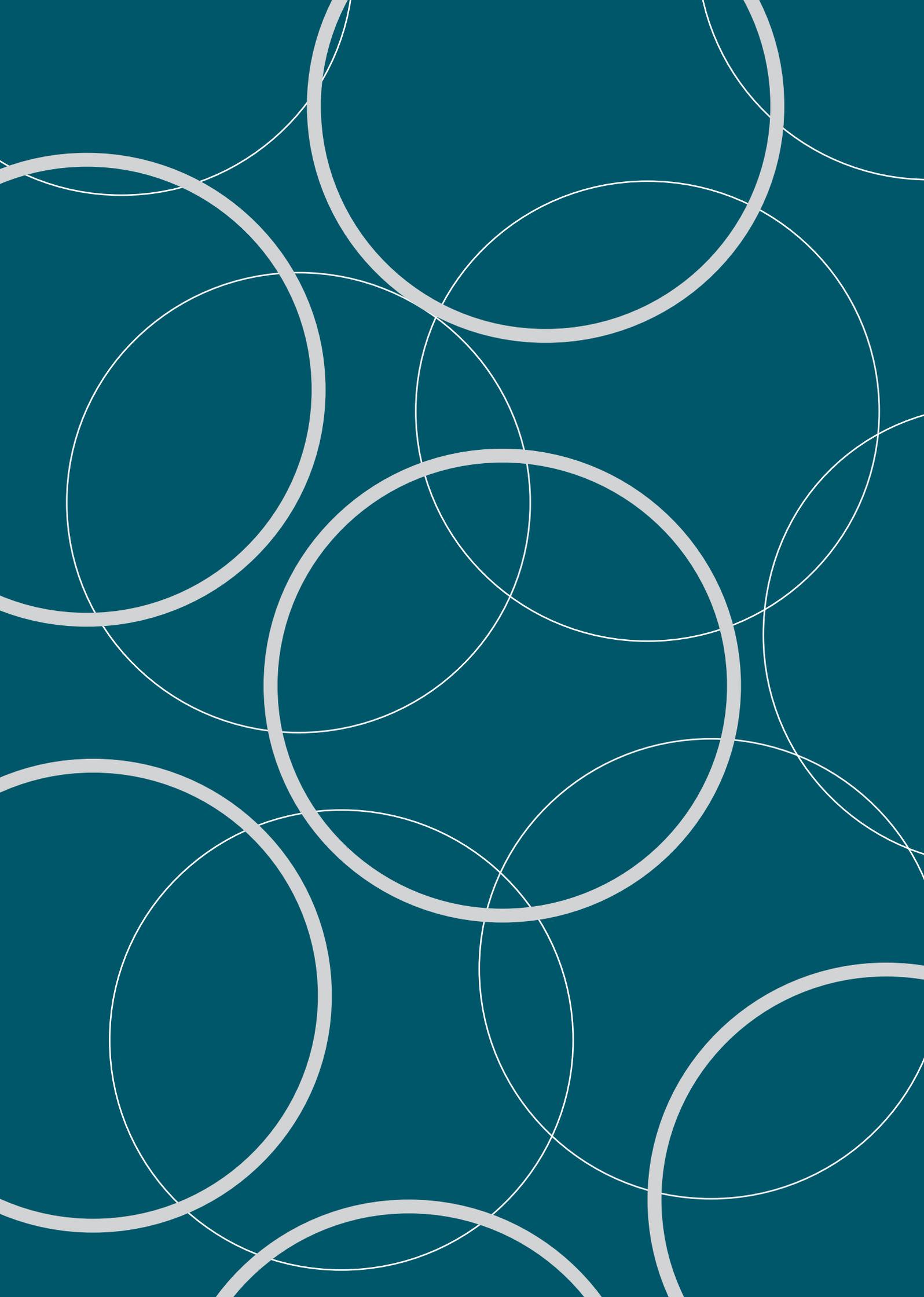
Disponer de personas capacitadas, implicadas, satisfechas y comprometidas con el rendimiento de la organización.

Tener una visión transversal de la organización (gestión por procesos) y no una visión departamental o por áreas ya que contribuirá a la identificación y asunción de objetivos compartidos.

Tener capacidad de innovar para sorprender a clientes con productos y servicios que excedan sus expectativas potenciando el espíritu emprendedor de las personas.

### **Un consejo al resto de empresas para motivarse en el camino hacia la excelencia.**

Hay que atreverse a cambiar modelos y estructuras, incluso cuando los resultados son buenos. Es un camino en el que hay muchas organizaciones y las oportunidades de aprender son inmensas. La clave es pensar en futuro.



The image features a solid teal background. On the left side, there are three white circular outlines of varying sizes. The top circle is partially cut off by the edge. The middle circle is larger and also partially cut off. The bottom circle is the largest and is also partially cut off. The word "Casos" is written in white, sans-serif font in the bottom right corner.

Casos



GRUPO CLH

**LAS PERSONAS, MOTOR DEL CAMBIO:  
CRECIENDO JUNTOS.**

[www.clh.es](http://www.clh.es)

## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: CLH MOVEMOS LA ENERGÍA

El Grupo CLH está formado, por la **Compañía Logística de Hidrocarburos CLH, S.A.** creada en 1927 bajo la denominación Compañía Arrendataria del Monopolio de Petróleos, S.A. (CAMPSA), y por su compañía, CLH **Aviación**, S.A. constituida en 1997 y filial 100% de CLH.

El Grupo CLH cuenta con una de las mayores y más eficientes redes integradas de transporte y almacenamiento de productos petrolíferos de todo el mundo, con más de 4.000 Kms. de oleoductos y una capacidad de almacenamiento de aprox. 8 millones de m<sup>3</sup>, que están a disposición de todos los operadores petrolíferos que actúan en España.

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

El Grupo CLH desarrolla su actividad a través de dos áreas principales y otras complementarias:

- En el **Sector Terrestre**, prestando sus servicios logísticos con plena garantía de calidad y eficiencia, así como el asesoramiento y la asistencia técnica en la prestación de los mismos. Esto aporta a la Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos y los distintos operadores, la capacidad de almacenamiento necesaria.
- En el **Sector Aéreo**, ofreciendo los servicios de explotación de las infraestructuras de gestión centralizada de combustibles en los aeropuertos, de puesta a bordo de los mismos y de asistencia técnica y formación.
- Nuevas áreas de negocio y actividades complementarias:
  - Biocarburos: servicio de mezclas en brazo de carga y en la descarga de buques/tanque.
  - Aditivación: diferenciación de los productos petrolíferos entre los clientes de CLH.
  - Red de laboratorios: realización de análisis y ensayos de productos petrolíferos.

## MODELO DE NEGOCIO

El **Modelo de Negocio** de CLH se fundamenta en la gestión integrada de una red logística de distribución de hidrocarburos compuesta por oleoductos, buques e instalaciones de almacenamiento, conectados con refinerías y puertos de importación.

Este Modelo de negocio ha permitido a CLH ser reconocida, en los últimos años, con la obtención y posterior renovación del Sello de Excelencia 500+, con la Marca de Garantía "Madrid Excelente" y con

el Premio Madrid por la Excelencia a la "Confianza de los Consumidores".

## PRINCIPALES MAGNITUDES

Datos económicos	Unidad de medida	2010	2011	2012
Ingresos de explotación	Mill. Euros	586	616	590
Beneficios después de impuestos	Mill. Euros	151	163	148
Inversiones	Mill. Euros	120	109	79
Actividad y recursos	Unidad de medida	2010	2011	2012
Salidas de instalaciones	Miles de toneladas	36.797	35.397	33.972
Instalaciones de mantenimiento	Unidades	38	38	39
Instalaciones aeroportuarias	Unidades	29	28	28
Capacidad de almacenamiento	Miles de m <sup>3</sup>	7.460	7.808	7.923
Red de oleoductos	Kilómetros	4.007	4.006	4.027
Buques tanque	Unidades	2	2	2
Recursos Humanos	Personas	1.673	1.635	1.461

## TITULO DE LA BUENA PRÁCTICA:

**Las personas, motor del cambio: creciendo juntos.**

Se trata de una práctica excelente que parte de la renovación del Modelo Competencial y su integración con el **Plan Estratégico(PE)**, así como con el nuevo Modelo de Liderazgo implantado en la organización.

La práctica está centrada en la renovación del Sistema de **Evaluación del Desempeño (ED)**. Como parte innovadora de la práctica, se ha diseñado un catálogo de 300 acciones de desarrollo, cuyo objetivo es alinear el perfil competencial del profesional con el requerido por el puesto desempeñado. El catálogo está estructurado de forma que propone las mejores acciones en función del puesto tipo del evaluado y del resultado de la evaluación, optimizando así el esfuerzo realizado en acciones de desarrollo.

El **elemento más destacado e innovador** del nuevo sistema es el **Plan de Desarrollo Individual (PDI)**, fruto de una labor de consenso entre Evaluador y Evaluado que, además de ser flexible y adaptable a las necesidades de cada profesional, **es configurado con la participación del propio interesado en función de las evaluaciones realizadas.**

El Grupo CLH ha diseñado un esquema metodológico, asociado a un proceso y una herramienta única de diseño propio, que permite una adecuada evaluación del desempeño y asegura las acciones de desarrollo y formación necesarias para la mejora del profesional y de la organización. Para el diseño del nuevo sistema se contó con la participación y el consenso de todas las áreas de la organización y con el asesoramiento de expertos externos en gestión por Competencias.

CLH considera que el enfoque "**Creciendo juntos**" aplicado en el diseño del sistema, supone una práctica excelente en la gestión de las personas.



Fig. 1. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento en CLH

### 3. DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA.

El Grupo CLH, en línea con la **misión y visión, su PE y su política de RRHH**, ha diseñado y puesto en práctica un ambicioso proyecto enfocado al desarrollo, mantenimiento y mejora del conocimiento en la organización, entre cuyos objetivos está la retención y el fomento del desarrollo del talento de las personas.

Anteriormente al año 2010 existía en CLH un sistema de ED, en el que claramente era mejorable el alineamiento con la estrategia de la organización y con el modelo de liderazgo existente, además de tener impacto limitado en la gestión de personas. Fue en los ciclos de mejora continua del proceso de RRHH donde se detectaron oportunidades en el ali-

neamiento estratégico del proceso y en el impacto final en la gestión de las personas.

De esta forma, viendo que el antiguo proceso era demasiado burocrático y algo obsoleto, se decidió dar un salto cualitativo e innovador. La integración de los procesos de selección, formación y evaluación supuso, como elemento más reseñable, un **cambio cultural** en CLH hacia algo más ágil, automatizado, útil y beneficioso dada su dispersión geográfica.

A partir de esa fecha, se comienza a desarrollar el modelo de gestión de las personas, que pretendía alinear todas las políticas de RRHH integrando un nuevo Modelo de Liderazgo en el nuevo sistema de ED. Este nuevo modelo global y homogéneo de competencias está integrado en el Proyecto **Supera-T**



Fig.2. Las 12 competencias de CLH

ra-T (proyecto que engloba, entre otros, la ED y el sistema de Dirección Por Objetivos) y ha sido desarrollado y testado a través de grupos de trabajo de **todas las áreas y de personal de niveles altos de la organización** con un apoyo total por parte de la Presidencia Ejecutiva y Dirección General del Grupo.

En estos grupos de trabajo se definieron las nuevas competencias de las personas de la organización, distinguiéndose 4 **competencias genéricas**, alineadas con los objetivos y líneas del nuevo PE del Grupo CLH y comunes a todos los puestos y, 8 competencias específicas asociadas a los diferentes puestos y áreas de la organización. Todas estas competencias fueron incorporadas a las descripciones de los puestos de trabajo que fueron revisadas y actualizadas durante el año 2012.



Fig. 3. Manual de competencias de CLH

De este modo y bajo el lema **“Creciendo juntos”**, durante el año 2011 se puso en marcha el proyecto **Supera-T**, que constituye un eje para los procesos de selección, formación y desarrollo de las personas. Este proyecto se ha materializado en una aplicación, diseñada internamente para gestionar la ED del Grupo CLH en base a un nuevo modelo competencial que surge como respuesta a:

- La necesidad de integrar los diferentes modelos competenciales existentes con el Modelo de Liderazgo, los Valores y la Estrategia del Grupo CLH.
- Los resultados de la **Encuesta de Opinión Interna (EOI)**, que indicaban que la evaluación del desempeño era un área de mejora clara.
- Las propuestas de mejora sobre la metodología de las evaluaciones realizadas por parte de algunas Direcciones de la Compañía.
- Dispersión geográfica existente en la compañía.
- La necesidad de automatizar el proceso, mediante el uso de nuevas tecnologías, evitando los registros en soporte papel y facilitando la gestión de la información obtenida.
- La necesidad de diseñar un plan de desarrollo profesional individualizado para cada empleado, lo que le ayudaría a mejorar aquellas competencias clave para el desempeño eficaz de su puesto de tra-

bajo, así como aumentar su flexibilidad y capacidad de empleo.

Este Modelo, permite alinear las conductas de las personas con los objetivos de la Organización y sus propios objetivos, a través del despliegue de cada una de las 12 competencias establecidas para los niveles definidos para los puestos tipo y una vez realizada la evaluación del desempeño del trabajador.

La metodología para la evaluación de las competencias se encuentra a disposición de todas las personas de CLH en el portal corporativo y la evaluación de los comportamientos asociados al nivel de competencias de cada puesto se realiza a través de:

1. Autoevaluación (competencias y PDI) del colaborador.
2. Evaluación (competencias y PDI) del jefe inmediato.
3. Supervisión por el “n+2” (superior del jefe inmediato).
4. Reunión de feedback entre jefe inmediato y el colaborador para evaluar el desempeño y acordar el PDI, pudiendo establecer tres tipos de acciones de desarrollo.
5. Validación por parte de RRHH.

La garantía del alineamiento del proceso de evaluación con la estrategia de la compañía, viene marcada por la intervención del “n+2”, generalmente personal directivo, que homogeneiza la evaluación.

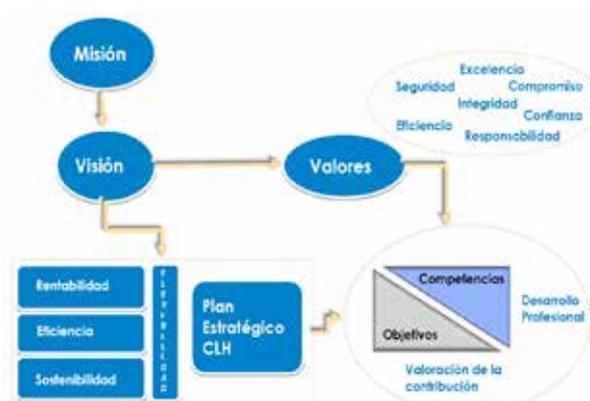


Fig. 4. La estrategia de CLH reflejada en el comportamiento de sus profesionales

Tras la detección y establecimiento de los “gaps” competenciales que es necesario reforzar o mejorar, se consensua entre el evaluado y su superior directo el PDI y se introduce en la aplicación **Supera-T**.

Es en este paso donde aparece el **elemento innovador para CLH**. Esto supone una cierta capacidad de decisión por parte del evaluado en su propio PDI, ya que está en disposición de diseñar, consensuando con su superior directo, las acciones necesarias para mejorar su desempeño.

Asimismo, y para mejorar el desarrollo profesional, se definieron tres objetivos principales:

- Contar con un catálogo de acciones de desarrollo adaptados a las competencias para progresar entre niveles.
- Definir un enfoque sencillo y aplicable que garantizase el aprovechamiento de dichos recursos de manera cercana.
- Impulsar el desarrollo de los empleados.

Para ello, se elaboraron los contenidos y estructura del catálogo según la **metodología 3x3** para cada competencia. De esta forma existen:

- Tres niveles de desarrollo: inicial, desarrollo y dominio.
- Tres tipos de recursos de desarrollo:

**1. Acciones de AUTO-Desarrollo:** acciones dirigidas hacia uno mismo y por uno mismo, basadas en el esfuerzo y dedicación personal y que pretenden reforzar la idea de que cada profesional es el máximo responsable de su propio desarrollo.

**2. Acciones supervisadas por el JEFE:** acciones guiadas por el responsable directo del profesional encaminadas a mejorar sus capacidades. Este tipo de acciones refuerzan la idea de que los jefes son también “co-responsables” del desarrollo de sus Colaboradores.

**3. Acciones de desarrollo organizativas:** aquellas estructuradas desde la empresa, en las que se transmiten conocimientos y se entrenan habilidades.

De forma individual, cada una de las acciones se ha diseñado de acuerdo con los objetivos de la empresa. Además de las acciones del catálogo, existe la posibilidad de incorporar al PDI acciones diseñadas o seleccionadas “ad-hoc” por el superior directo y la persona evaluada.

Todo esto ha dado lugar a las siguientes mejoras:

- El evaluado opina sobre su propia evaluación y participa en la definición y evaluación de resultados de su propio PDI.
- Mayor comunicación entre evaluador y evaluado.
- Proactividad en el desarrollo de sus profesionales.
- Cambio cultural en las personas y alineamiento estratégico con los objetivos individuales y de equipo.
- Mayor autonomía y transparencia durante el proceso de evaluación.

- Información centralizada del nivel competencial de la compañía, segmentado por cualquier variable que se desee.
- Información estadística sobre la eficacia de las acciones diseñadas, lo que permite la mejora continua del catálogo de acciones.
- Mayor inversión en formación de calidad sobre habilidades competenciales.

Finalmente, la Dir. RRHH ha iniciado (integrado en **Supera-T**) un nuevo **Proyecto de Gestión del Talento** que ha comenzado con una actualización curricular y que culminará con la elaboración de un **Plan de Sucesión** y con la configuración del **Mapa de Riesgos** organizativo.

#### 4. RESULTADOS.

##### Indicadores de Percepción



La escala de valoración de las encuestas utilizadas para medir el grado de satisfacción de los empleados del Grupo CLH va de 1 a 4, siendo, 1 la peor valoración y 4 la mejor. En este caso, los resultados obtenidos de las percepciones de los trabajadores demuestra el salto cualitativo y cuantitativo que ha supuesto el desarrollo de la buena práctica, obteniendo unos resultados excelentes desde los inicios de su implantación en 2010.

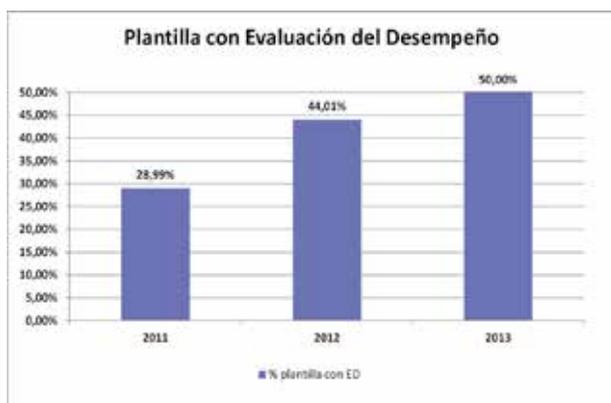
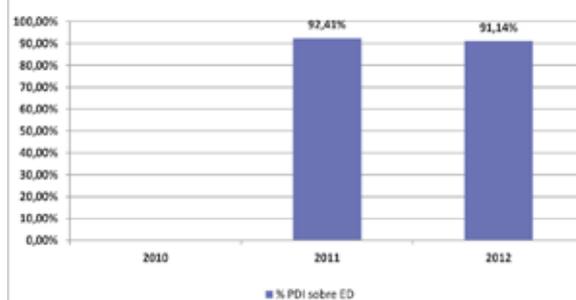


## Indicadores de Rendimiento

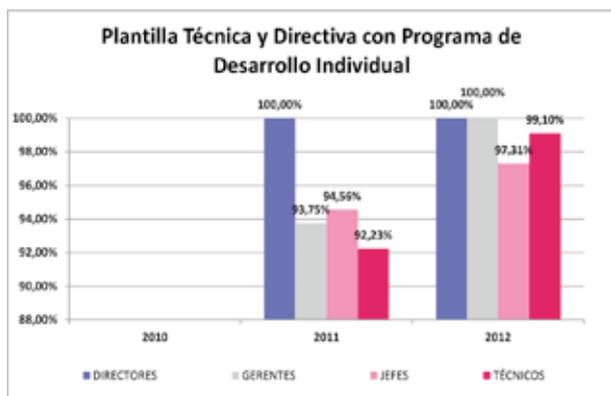
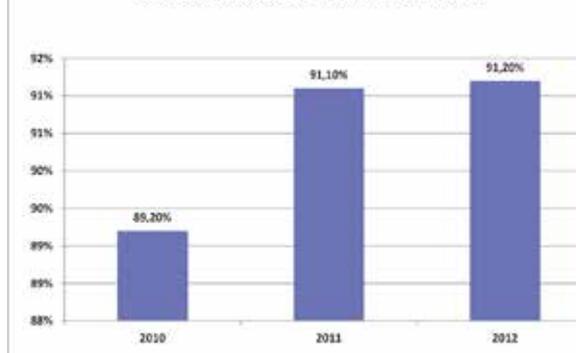
Como puede observarse, la apuesta por el desarrollo de las personas es un hecho, más concretamente desde la implantación de la buena práctica. El diseño del nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño (homogéneo, integrado y automatizado) y su vinculación con los Programas de Desarrollo Individual muestran resultados crecientes en todos los casos, más aún, si se tiene en cuenta que en los últimos años se ha reducido la plantilla en más de 200 personas y la extensión de la práctica tiene como objetivo englobar la totalidad de la plantilla.

Los resultados en "extensión de la formación" e inversión en cursos de "habilidades competenciales" confirman los esfuerzos de CLH por el desarrollo de las personas.

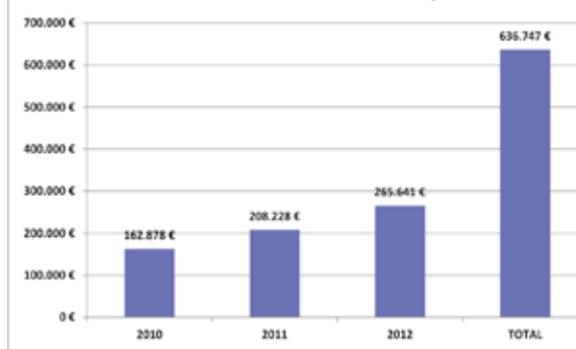
### Evaluaciones de Desempeño que disponen de Programa de Desarrollo Individual



### Índice de extensión de la Formación



### Inversión en cursos "Habilidades Competenciales"



## 5. LECCIONES APRENDIDAS.

Las lecciones aprendidas y, como consecuencia las mejoras desarrolladas, han sido muchas y diversas durante el período de definición e implementación del Proyecto **Supera-T**. Además de las citadas anteriormente (Manual de Competencias, innovación en las acciones formativas, etc.), podemos destacar las siguientes:

- Se decide no vincular el sistema de ED con ningún tipo de retribución económica, sino alinearlos con el desarrollo personal y profesional, lo que ha tenido una gran acogida entre la plantilla del Grupo CLH (ver resultados de Percepción, EOI).
- Elaboración de una Guía para la realización de entrevistas, que ha sistematizado y homogeneizado los mecanismos de entrevista de los líderes con sus colaboradores.
- Como consecuencia del rediseño de los nuevos procesos, la Dir. RRHH ha implementado un **Sistema de Dirección por Objetivos** que complementa al Sistema de ED, obteniendo con ello el nivel global de contribución de los profesionales.
- Se ha integrado dentro de la ED el Modelo de Liderazgo, quedando fortalecido debido a este gran impulso.
- Para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso, se llevó a cabo un exhaustivo programa de comunicación y formación en el uso de la herramienta y el proceso de evaluación a más de 700 personas entre Directores, Jefaturas, Responsables de Equipo y Técnicos.

## 6. TRANSVERSALIDAD.

Desde CLH entendemos que la práctica **“Creciendo juntos”** y especialmente la nueva metodología de ED y los PDI son aplicables a cualquier tipo de organización, independientemente del tamaño, ya que:

- Integra los procesos de selección, desarrollo y evaluación de las personas en un único proceso global.
- Incrementa la participación de los trabajadores en su propio desarrollo.
- Alinea los objetivos de la organización.
- Establece planes de carrera flexibles y personalizados en función del cumplimiento individual y grupal de los miembros de la organización.
- Facilita la comunicación entre los equipos y sus superiores.
- Aumenta el grado de compromiso e implicación.

Las bases de desarrollo de la práctica son:

- La **definición de unas competencias** y su **estructura entre niveles** (Manual de Competencias).
- **Integración** de las competencias y niveles en los **Perfiles de Puesto** definidos en la organización
- **Definición de un cuestionario “tipo”** que facilite la **identificación del nivel** en que se encuentra el trabajador en cada competencia.
- **Selección de acciones de desarrollo** que permitan crecer entre los niveles.
- **Definición objetiva** de los **pasos y niveles de cumplimiento** distribuidos en años de experiencia, entendiendo que la antigüedad no es aval de calidad.
- Establecimiento de un informe **“tipo”** que permita **describir el grado de cumplimiento de las acciones de desarrollo y la evolución del trabajador una vez cumplido su PDI.**





GRUPO LACERA  
GESTIÓN DE PERSONAS 3.0

[www.lacera.es](http://www.lacera.es)

## LA ORGANIZACIÓN

Lacera Facility Services ofrece un modelo eficiente de externalización de las actividades auxiliares que nuestros clientes necesitan. Gestionamos, coordinamos y desarrollamos un servicio integral, este modelo de gestión consiste en una integración de servicios, que se combinan según las necesidades de cada cliente. El objetivo es optimizar la gestión, disminuyendo costes y aprovechando sinergias al encargarse un único proveedor de facilitar diversos servicios en la misma instalación. Un servicio que va más allá del ahorro, puesto que favorece la productividad de nuestros clientes y les permite centrarse en su actividad principal, además de beneficiarse de la capacidad de innovación y experiencia que aportamos desde Grupo Lacera.

## SERVICIO DE LIMPIEZA

Somos especialistas en todo tipo de limpieza. Centros sanitarios, grandes superficies y centros comerciales, edificios y oficinas, centros educativos, museos y edificios singulares, aparcamientos subterráneos... Preservando siempre la seguridad y el máximo cuidado por el medioambiente.

## SERVICIO DE SEGURIDAD

Garantizamos la vigilancia y protección de personas y bienes con el único objetivo de conseguir su tranquilidad en cualquier entorno.

## SANIDAD AMBIENTAL

Ofrecemos soluciones higiénicas mediante la prestación de servicios y la provisión de equipamientos en materia de ambientación e higienización.

Nuestro compromiso con la calidad, personal cualificado y la distribución de primeras marcas europeas nos permiten diferenciarnos de la competencia y alcanzar un alto nivel de satisfacción entre nuestros clientes.

## CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO

Ofrecemos todo un abanico de servicios tanto para el mantenimiento preventivo como para el correctivo. Contamos con los mejores profesionales cualificados en climatización, electricidad, automatismos, albañilería, fontanería, jardinería, paisajismo, etc. Instalación inicial de equipos y su mantenimiento posterior.

## SERVICIOS AUXILIARES

Proponemos a nuestros clientes la externalización de todas las asistencias que necesitan para desarrollar su actividad, pudiendo realizar la contratación de manera flexible y a la carta.

Ofrecemos servicio de conserjería, aparcacoches, telefonistas, reponedores, almaceneros, cajas, secretarías, distribución de correo interno y azafatas entre otros muchos.

## PROYECTOS, REHABILITACIÓN E INTERIORISMO

Tenemos experiencia, solvencia y resolución para la obra y rehabilitación de toda clase de inmuebles. Desarrollamos un servicio integral de calidad, cuidando los detalles y procurando un resultado óptimo a través de la especialización en las diferentes áreas de trabajo, dirigido, coordinado y certificado por un equipo de profesionales y estableciendo una relación de confianza con la clientela.

## RESTAURACIÓN COLECTIVA

Atendemos las necesidades de cualquier proyecto de restauración, garantizando los más altos estándares de calidad a través de equipos profesionales y especializados y con la tecnología más avanzada.

## Nuestras cifras:

**Empleo:** 3.000 Centros de Trabajo Realizamos nuestra actividad en más de

**Igualdad:** Más del 85% del personal es femenino

**Integración:** Más del 6% de la plantilla tiene algún tipo de discapacidad (Premio ONCE a la integración Laboral 2009).

**Contratación:** Más del 70% del personal tiene contrato indefinido

## Nos gusta hacer las cosas bien:

En la búsqueda constante de la excelencia y la calidad en el trabajo, así como el escrupuloso respeto al medio ambiente, Grupo Lacera ha obtenido diversas certificaciones que acreditan su compromiso.

Desde el año 1999 hasta hoy Grupo Lacera ha reali-



Certificación Calidad  
ISO 9001:2008



Certificación Medio Ambiente  
ISO 14001:2001



Certificación I+D+i  
UNE-EN 16002:2006



Certificación Seguridad y  
Salud en el Trabajo  
OHSAS 18001:2007



Sello excelencia EFQM  
400+

zados certificaciones y planes de actuación orientados a mejorar constantemente tanto en el servicio ofrecido a su clientela como en las condiciones laborales de su plantilla.

**2006**

**Premio Nacional Empresa Flexible (Categoría Gran Empresa) Premio a las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos Premio Mejor Acción Social**

**2007**

**Premio Nacional a la Mejor Empresa de Limpieza Premio a la Excelencia en Marketing Premio a la Prevención de Riesgos Laborales "Avelino Espeso Santiago"**

**2008**

**Premio Internacional Alonso Olea a la Conciliación y la Igualdad**

**2009**

**Premio ONCE a la Integración Laboral**

**2009**

**Premio ONCE a la Integración Laboral**

**2011**

**Premio Impulso a la Excelencia Empresarial Premio a las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos**

**2013**

**Premio al Mejor Servicio al Cliente del Principado de Asturias**

### **INNOVACIÓN EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS 3.0 EN GRUPO LACERA**

En Grupo Lacera tenemos la consciencia de que el principal activo con el que contamos somos las personas que cada día colaboramos en el desarrollo del trabajo en las instalaciones de nuestros clientes. El personal de producción está sometido a la figura de la subrogación, de forma que a lo largo de su vida laboral van siendo contratados por sucesivas empresas concesionarias del servicio, por lo que es fácil que el sentido de pertenencia sea para con la empresa dueña de la instalación: administración pública o empresa privada, más que para la empresa que como mera adjudicataria de un servicio cada mes le abona su nómina. Por eso, nuestro empeño se ha dirigido precisamente a crear valor añadido innovando en la gestión de personas para diferenciarnos del resto de empresas del sector. Necesitamos la implicación de cada una de las personas que forman parte de este Grupo para generar valor para el cliente y conseguir que siga confian-

do en nuestro buen hacer y continúe interesado en contratarnos. El concepto 3.0 nos lleva a propiciar soluciones concretas a cada persona, buscamos el compromiso generando un valor añadido mutuo, es el ganar-ganar, cuestión en la cual, la confianza es una premisa básica para continuar desarrollando conjuntamente el trabajo.

Por todo esto, hemos llevado a cabo una alianza operativa de los últimos enfoques más innovadores del marketing aplicados a la gestión de personas. El primer paso, ha sido que ambas disciplinas recaen sobre la misma dirección de Desarrollo Corporativo, a la que se suma el área de Calidad e Innovación, por tanto trabajamos con el espíritu de la mejora continua, constituyendo esta dirección un instrumento de transformación de la cultura empresarial y de gestión del cambio. Manejar todas estas áreas de forma transversal y generalizada es la forma que elegimos para transformar nuestra cultura empresarial para convertirnos todos en agentes de este negocio.

Nuestro objetivo es informar, formar y motivar para lograr el compromiso y la proactividad de cada persona propiciando que la misma pueda interactuar, opinar, solicitar cambios, proponer actuaciones... Queremos provocar una emoción, la del sentido de pertenencia, de forma que cada una de las personas de la plantilla llegue a optar por la compra de objetivos y misión de esta empresa para conseguir su crecimiento sostenible y garantizar nuestro trabajo en el futuro.

### **DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRACTICA**

Como fruto de la última evaluación EFQM realizada en el año 2012, se crea un grupo de mejora que pretende actuar en determinadas medidas al objeto de potenciar buenas prácticas que puedan ser valoradas en relación a la gestión de personas en el modelo de excelencia europea.

Lacera  Lacera  Lacera   
FacilityServices





Un "JUNTOS PODEMOS", es la campaña de motivación que arranca el día que nuestro Director General nos presenta el resultado positivo de la empresa del año anterior, su objetivo era reforzar la idea que con trabajo en equipo y esfuerzo se consiguen los objetivos. En los carteles de esta campaña están nuestras caras, en el espejo de nuestros baños nos vemos como pieza de un puzzle, nadie sobra, todos somos necesarios para que las piezas encajen, cada uno de nosotros formamos parte de este reto. A partir de este momento se refuerza la comunicación interna y se hace partícipe a todo el personal de diversas y sucesivas campañas para promocionar nuestros valores y lograr en último término el compromiso y sentido de pertenencia.

Los objetivos de todas las campañas realizadas son conseguir un mejor clima laboral, concienciarnos que nuestras acciones repercuten en los demás, fomentar el respeto y trabajar por la sostenibilidad desde la base. Se desarrollaron diversos microsites en nuestra web, unos orientados a negocio y otros en desarrollo de políticas como el que recoge punto por punto nuestro Código Ético o nuestras prácticas de prevención de riesgos laborales, cuestiones fundamentales ambas para nuestra organización y que cada uno de nosotros además de conocer debemos interiorizar y trabajar en base a ello... A través de buzones de mejora que contiene nuestra web lacera.es, facilitamos la interacción con nuestro personal, para ello convocamos anualmente premios para las mejores iniciativas que se conviertan en realidad, estos buzones y los correos igualdad@lacera.es; prevencion@lacera.es; defensadelaclientela@lacera.es; rs@lacera.es, nos acercan a la realidad y nos dan oportunidad de tomar en consideración las aportaciones de nuestra gente, e incluso de cualquier persona que se decida a poner en nuestro conocimiento cualquier sugerencia o idea...

Para interiorizar nuestros valores, trabajamos con



agendas corporativas que recogen en su interior, nuestra política, misión, visión y valores, nuestros logros en reconocimientos y certificaciones, nuestras líneas estratégicas de actuación. De esta forma, paseamos "Lacera" en nuestra mano en cada visita a nuestros clientes.



Cambiamos el diseño de los uniformes de trabajo, un grupo de hombres y otro de mujeres realizaron pruebas durante seis meses hasta decidir el diseño final de los uniformes, "el hábito si hace al monje", la labor de nuestro personal en las instalaciones del cliente es fundamental, pensemos las consecuencias de carecer de limpieza en un hospital, en la terminal del aeropuerto, de que nadie conteste a un teléfono, que no se realice el mantenimiento de la instalación... pensando cuando no estamos, se darán cuenta del valor de nuestro trabajo... y un equipo debe ir correctamente uniformado y sentirse orgulloso de su nombre, una vez más se une "imagen y persona".



Confeccionamos folletos digitales y en papel por cada servicio que ofrecemos, estableciendo en los mismos las ventajas de contratar con Lacera, la principal, somos expertos en la gestión de personas.



Abrimos nuestro perfil empresarial en LinkedIn. Realizamos acciones en google Adwords.

Inauguramos el Blog Lacera. Difundimos a través



de un folleto digital y en papel, los beneficios sociales que por trabajar en Lacera disfrutamos los trabajadores: ventajas competitivas en el mercado de toda clase de productos y servicios: guarderías, bancos, seguros, viajes, hoteles...

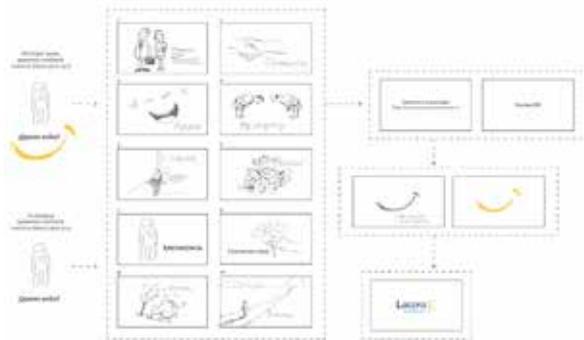


**Trabajamos en redes sociales: Campaña recogida de alimentos para el Banco Mundial.**

**Ayúdanos a llenar estas Navidades**



Realizamos en mayo un outdoor para el personal de gestión, durante el viernes y sábado a través de retos planteados por equipos, nos divertimos y potenciamos el trabajo conjunto.



Nuestra postal navideña fue un video de dibujos animados creado para difundir nuestros valores empresariales desde una sonrisa, tal y como predica nuestro logo.

## RESULTADOS

La forma óptima de demostrar el buen resultado de nuestro enfoque en materia de Personas, es sin duda, la encuesta de clima realizada en noviembre de 2012, que presenta los siguientes resultados:

Motivación y Compromiso	de acuerdo
Recomiendo Lacera como un buen lugar para trabajar a personas cercanas a mí (amigos, familiares, conocidos...)	75,93%
Recomiendo los servicios de Lacera a personas cercanas a mí (amigos, familiares, conocidos...)	79,63%
Globalmente me siento satisfecho de trabajar en Lacera	87,04%
Mi trabajo me resulta interesante y motivador	75,93%
Valoro positivamente a Lacera frente a otras empresas que conozco y/o en las que he trabajado	79,63%
Me siento identificado con la cultura y valores del Grupo Lacera	72,22%
Me siento motivado por contribuir al éxito de Lacera con mi trabajo y esfuerzo	72,22%
Me quedaría en Lacera aunque me ofrecieran un trabajo con el mismo salario y condiciones	77,78%
<b>TOTAL</b>	<b>77,75%</b>

## Evolución facturación Grupo Lacera



Contar con un 87% de personas que manifiestan que globalmente se sienten satisfechos de colaborar cada día en el crecimiento de este Grupo, nos llena de orgullo. Este dato, unido al del resultado del ejercicio 2012, nos coloca en un lugar privilegiado en un año de plena crisis, lo cual hace que nos sintamos preparados para continuar el proceso de expansión por todo el territorio nacional.

### LECCIONES APRENDIDAS

En la fase de diseño no olvidamos que "SI CREES, PUEDES": El desarrollo de este proyecto se inicia en 2008, a través de la aprobación de la Planificación estratégica 2008-2012, cuando se crea una Dirección de Desarrollo Corporativo que aúna diferentes áreas que con anterioridad en si mismas constituían departamentos estancos, como la de Recursos Humanos (que pasa a llamarse Gestión de Personas), Calidad, Innovación, Responsabilidad Social y Marketing.

En relación con la ejecución, la primera lección aprendida es que hay que arriesgar e innovar a la hora de crear un organigrama, los perfiles de puesto, la selección de personas, la formación, el desarrollo en definitiva. Todo dependerá del tipo de organización de la que hablemos pero debemos posibilitar cambios que signifiquen remover estructuras ya que son el mejor revulsivo para potenciar el valor y aprovechamiento de cada persona.

Y al efectuar la evaluación de este proceso, hemos aprendido que la precipitación no conduce al éxito, que deben tomarse decisiones en el momento adecuado en el que la organización es capaz de asumir el cambio. Comenzar a engranar cada área y que compartan la misma filosofía todas ellas, no ha sido tarea fácil. En demasiadas ocasiones hemos pensado atajos y tuvimos que rectificar esperando el momento oportuno para lanzar un mensaje.

### TRANSVERSALIDAD

Siempre es buen momento para motivar a las personas y más aún cuando los agentes externos al ámbito laboral de la organización no acompañan, si no todo lo contrario. En todas las familias tenemos a alguien en desempleo, en ERE... El estrés, la angustia y la preocupación es creciente, y si podemos contribuir a generar estabilidad emocional además de laboral a nuestra plantilla, hay que ir contracorriente, propiciar el optimismo.

Parece que se ha paralizado el desarrollo de políticas de responsabilidad social tan de moda en estos años, pero, ¿acaso no constituyen una importante fuente de motivación del personal de nuestras empresas? Si sabemos que una persona motivada es más productiva, ¿no tendríamos que poner todos los esfuerzos en conseguir que el personal produzca más para obtener mejores resultados empresariales? Esta teoría que hemos expuesto, en nuestro caso, se traduce en realidad. Esto nos confirma que debemos continuar esforzándonos por hacer valer el sentimiento de pertenencia de todas las personas que cada día colaboran con esta organización, continuar potenciando ese "JUNTOS PODEMOS".

Cualquier empresa en la medida de sus posibilidades puede llevar a cabo esta práctica que nosotros hemos hecho realidad, se trata de tener la voluntad de apostar por el desarrollo de políticas innovadoras en la gestión de personas. Cambiar el concepto tradicional del Departamento de Recursos Humanos al uso, pensar en que GESTIONAMOS PERSONAS, que todas las acciones que lleven a que compren la marca de nuestra empresa cada una de ellas, es el primer paso para conseguir el éxito empresarial. Transgredir las normas establecidas y mirar la organización desde otro punto de vista, nos descubre infinitas posibilidades que explorar.



**lineadirecta.com**

LÍNEA DIRECTA ASEGURADORA

LÍNEA DIRECTA VIRTUAL

[www.lineadirecta.com](http://www.lineadirecta.com)

## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Línea Directa, que cumple 18 años en el mercado español, es la compañía líder de las aseguradoras de distribución directa y la 5ª a nivel nacional en el ramo de autos.

En un contexto económico claramente adverso, en el que el sector asegurador ha decrecido por cuarto año consecutivo, Línea Directa ha cerrado 2012 registrando el mayor beneficio de su historia: 121,5 millones de euros antes de impuestos, un 13,4% más que en 2011.

## TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

Este proyecto impulsa una forma de trabajo diferente a través del Teletrabajo, considerado como un modelo mixto de gestión en el domicilio y en la oficina. Con más de un 13% de la plantilla acogidos a esta medida, el teletrabajo combina un sistema eficiente, con excelentes resultados con las circunstancias y necesidades personales de los empleados que se acogen al mismo.

Entre las claves del éxito del teletrabajo en Línea Directa destacan:

- Es un modelo ordenado, reglado y cuenta con indicadores específicos de medición para valorar el desempeño de los teletrabajadores.
- Existe una réplica exacta del puesto de trabajo en el domicilio sin ningún coste para el empleado.
- Para la concesión de las plazas se toma en consideración condiciones personales tan importantes como tener una discapacidad, tener un familiar a cargo discapacitado, ser familia monoparental, ser víctima de violencia de género, distancia del domicilio a la oficina, situación económica...

A estos excelentes resultados del año pasado se une el hito de haber alcanzado los 2 millones de pólizas en cartera en febrero de 2013.

Los verdaderos protagonistas de estos resultados son los empleados y por eso Línea Directa es una compañía pensada por y para las personas.

Los más de 1500 empleados que componen la compañía hacen de Línea Directa una compañía distinta, abierta y en constante evolución. Su compromiso e implicación con los valores corporativos, misión y objetivos estratégicos es vital para la sostenibilidad de la compañía.

- Además se tienen en cuenta consideraciones profesionales como un excelente desempeño, autonomía en su puesto de trabajo y buenas habilidades para organizar el trabajo y el tiempo.

- El teletrabajo en Línea Directa es valorado como una de las medidas estrellas dentro del Plan de

Conciliación de la Compañía.

- Está integrado en todas las políticas de recursos humanos como la evaluación del desempeño, el proceso de vacantes y promociones, planes de formación, modelos de gestión de personas, reconocimientos, etc.

- Contar con la mejor tecnología.

- Evitar la desvinculación del teletrabajador mediante diferentes medidas: reuniones presenciales, reconocimientos, promociones.

- Desarrollo continuo del programa mediante iniciativas innovadoras: módulos de gestión a distancia, implicación de la Dirección, etc.

El Teletrabajo es para Línea Directa una nueva forma de trabajar moderna, innovadora, eficiente, responsable y flexible, donde la confianza mutua cobra un papel fundamental.

Gracias a este modelo de gestión Línea Directa se ha convertido en un referente en la materia, participando directamente en la elaboración del Libro Blanco de Teletrabajo de las Empresas Efr, así como en diversos foros de gestión innovadora de los recursos humanos.

## Reconocimientos



### Telefónica Ability Awards 2012

Línea Directa ha sido galardonada con el premio de los Telefónica Ability en la categoría de Mejor Gran Empresa Privada.



### Empresa efr

Certificada por la Fundación MasFamilia desde el año 2012



### Red empresas másHumano

Modelos de trabajo flexibles.



### Ranking MERCO

Reconocida en Merco Personas 2012 como una de las mejores empresas en materia de gestión de personas (puesto 41 de 100).

## DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA

Además de los edificios físicos (TC1-TC4) situados en Tres Cantos, a Línea Directa le surge una nueva necesidad: contar con un nuevo centro de trabajo

que de respuesta a las necesidades de crecimiento, ubicación en el extrarradio y nuevas realidades de las personas. Por este motivo decide construir un moderno centro de trabajo virtual (TCVirtual).

El Teletrabajo supone una nueva cultura del trabajo que ofrece grandes ventajas para la conciliación de la vida laboral y personal. Eliminar el desplazamiento de las personas, permitiéndolas desarrollar sus mismas funciones sin ocupar parte de su tiempo en la movilidad al centro de trabajo, supone una oportunidad única para atender mejor sus circunstancias personales.

Para disponer de teletrabajo en Línea Directa, es necesario cumplir con determinadas exigencias profesionales como son tener unos excelentes resultados, ocupar un puesto con funciones susceptibles de teletrabajo y haber cumplido un año mínimo en la compañía o en el puesto actual, lo que garantiza que es una persona autónoma en la gestión de su trabajo.

Además su trabajo debe ser susceptible de ser medido por objetivos cuantitativos.

Cuidado de hijos
Cuidado de Familiar
Motivos económicos
Ser Familia monoparental
Discapacidad de la persona
Discapacidad o enfermedad grave de familiar a cargo.
Haber padecido enfermedad grave el empleado
Distancia al trabajo

Por último, para acceder al teletrabajo, se ha regulado un proceso de acceso:

<b>Proceso de acceso a Teletrabajo:</b>
Solicitud
Entrevista con Recursos Humanos
Informes: Evaluación de Desempeño, Valoración del Responsable, Informe de RRHH y evaluación de la instalación Técnica de Tecnología.
Comunicación
Plan de Formación y Recomendaciones.
Seguimiento

Esta medida contribuye a un mejor compromiso, junto con una actitud más positiva y un entusiasmo mayor en el trabajo que realiza. Es una medida que refuerza el compromiso y el orgullo de pertenencia a Línea Directa.

En cuanto a los recursos materiales, la compañía se encarga de la instalación técnica y tecnológica del

Teletrabajo en el domicilio del empleado, asumiendo al 100% tanto el coste inicial de la instalación, como el gasto mensual derivado del uso de la línea de internet de última generación.

Además pone a disposición del empleado todo el equipo tecnológico para desarrollar adecuadamente su trabajo y con altos niveles de calidad (teléfono, portátil con webcam, modem, Softphone...)

En relación a los recursos personales el Centro Virtual de Teletrabajo (TCVirtual) tiene asignado dos expertos como HR bussines partners e IT bussines partners.

El colectivo de trabajadores cuenta con un Plan específico de Formación en el que tiene especial relevancia las indicaciones sobre Prevención de Riesgos Laborales y Hábitos Posturales en su puesto de trabajo.

## RESULTADOS

El teletrabajo en Línea Directa es una apuesta por:

- **La Conciliación**
- **Las tecnologías**
- **La eficiencia y la productividad**
- **La responsabilidad social**

Es, en definitiva una nueva forma de trabajar.

### El teletrabajo en cifras:

199	Teletrabajadores operativos 12,7% plantilla
123	Teletrabajadores con hijos
39	Hombres con teletrabajo
13	Teletrabajadores back-office
59	Viven a más de 80 Km.

Todas las personas que gestionan equipos en la compañía participan en una sesión formativa donde se aborda la gestión de personas en remoto.

El teletrabajo en Línea directa es un proyecto en mejora continua donde se abordan constantemente nuevas iniciativas.

**Así en año 2012 nace el Pull Virtual de Teletrabajadores, donde todas las personas que integran el equipo de trabajo se encuentran en modalidad de teletrabajo incluido el supervisor del equipo.**

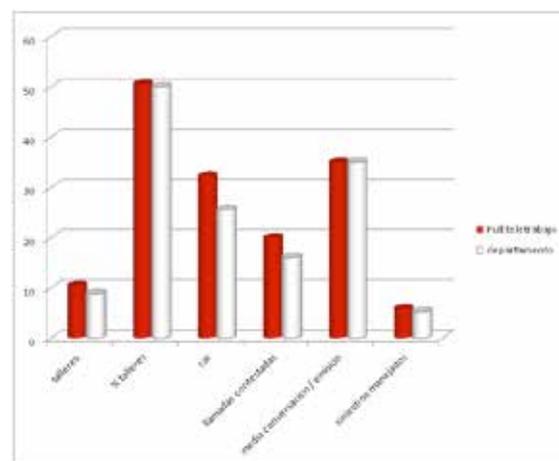
En el 2013 es ya un proyecto consolidado y un referente de gestión dentro de la compañía.

**A la hora de priorizar las solicitudes, tenemos en cuenta si proviene de un empleado con familia monoparental.**

**El compromiso de los teletrabajadores es de 4,2 sobre 5.**

## Evolución Teletrabajo

2004	Empieza el piloto con 6 empleados
2006	Se lanza el Programa Teletrabajo Mixto
2008	43 personas disfrutan del Teletrabajo
2009	73 personas disfrutan de teletrabajo
2010	113 personas disfrutan de Teletrabajo
2011	170 teletrabajadores
2012	199 tele trabajadores



## LECCIONES APRENDIDAS

### Que no volveríamos a hacer

- Lanzar el proyecto sin crear previamente cultura de teletrabajo.
- No establecer un procedimiento claro: sin plazos, sin requisitos, etc.
- Decisión exclusiva de RRHH: No implicar a las áreas, los buenos y los malos.
- Concesión "subjetiva" (falta de transparencia en el proceso).
- Concesión a los "molestos".
- Concesión sin límite en el tiempo (se convierte en un derecho adquirido).
- Concentrar en las mismas personas todas las medidas de conciliación.
- Poner medidas para evitar barreras al desarrollo de las personas con teletrabajo.

**"El teletrabajo es un gran privilegio y una gran responsabilidad"**

Se pone a modo de ejemplo los resultados del pull de teletrabajo vs a los resultados de todo el departamento. Como particularidad a tener en cuenta es que el pull de teletrabajo está compuesto por 8 tramitadores y el supervisor. El resto de los módulos se componen de 9 a 10 tramitadores y un supervisor. La muestra total es de 110 personas.

## CLAVES DEL ÉXITO

- Establecer una estrategia definida y clara en colaboración con las áreas de negocio e Informática.
- Crear cultura en la organización, sensibilizando a todos los niveles (empleados y mandos).
- Contar con un procedimiento "objetivo" y "personalizado", ya que cada situación personal merece el máximo respeto y atención.
- Elegir muy bien a las personas: implicadas, mercedoras, prescriptoras...
- Destacar y reconocer periódicamente los logros de los teletrabajadores (promociones, etc.).
- Equilibrio en la estructura organizativa (áreas, turnos,...).
- Mixto con presencia en Línea Directa, evitando la desvinculación.
- Formación al teletrabajador y al responsable.
- Seguimiento continuo (semestral & anual).
- Inversión económica y tecnológica.
- Aprovechar el apoyo económico externo.
- Desarrollo continuo del proyecto.
- Establecer un sistema de medición.

## 6 TRANSVERSALIDAD, VENTAJAS PARA TODOS

### Grandes Ventajas para la empresa

- Aumento de la productividad: mejora en el rendimiento y la calidad del trabajo.
- Flexibilidad horaria, permitiendo: conexiones fuera de horarios, cobertura de emergencias y la posibilidad de suplir ausencias.
- Menor o nulo absentismo.
- Dar soporte al Plan de Contingencia (inclemencias meteorológicas, posibles epidemias).
- Mejora compromiso y fidelización.

La integración de esta medida, ha supuesto una clara mejora en la calidad del trabajo que se percibe por el cliente además de un mayor rendimiento que se traduce en una mayor rentabilidad.

Calidad que se extiende también a la vida personal, así la eliminación parcial del traslado al centro supone un ahorro tanto económico como del tiempo empleado.

### Importantes beneficios para las personas

- Flexibilidad horaria: mejora la calidad del trabajo y el rendimiento y permite realizar gestiones personales adaptadas al horario teletrabajo.
- Conciliación: más vida familiar, mejor calidad de la vida personal, mejor calidad de vida profesional.
- Posibilidad de ampliación de jornadas, absorbiendo los horarios de desplazamiento.
- Ahorro económico, evitando el gasto en los traslados diarios.
- Reconocimiento especial y orgullo por ser teletrabajador.

**“El valor del trabajo es el mismo con independencia de donde se realice”**

Esta medida contribuye sin duda a un mejor compromiso, junto con una actitud más positiva y un entusiasmo mayor en el trabajo que realiza.

Es una medida que refuerza el compromiso y el orgullo de pertenencia a Línea Directa.







MUTUALIA, MUTUA DE ACCIDENTES  
DE TRABAJO Y ENFERMEDADES  
PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD SOCIAL Nº2

**PROYECTO LIDERA:  
IMPLICANDO A LAS PERSONAS LÍDERES EN LA GESTIÓN**

[www.mutualia.es](http://www.mutualia.es)

## PRESENTACIÓN

**ORGANIZACIÓN:** MUTUALIA, MUTUA DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD SOCIAL Nº2

**ACTIVIDAD:** Mutualia es una de las 20 organizaciones que actualmente, previa aprobación por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MESS), colabora con la Seguridad Social en la gestión de las contingencias de accidente de trabajo y enfermedades profesionales y en la gestión económica de la contingencia común.

### PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS:

Mutualia colabora con la Seguridad Social en:

- la Gestión del Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional a través de actividades de prevención, asistencia sanitaria y prestación económica,
- la Cobertura de la prestación de Contingencia Común a través del seguimiento de bajas y prestación económica,
- la Prestación económica por Desempleo de trabajadores/as autónomos,
- la gestión de cuidados de menores con enfermedades graves a través de prestación económica, y, finalmente
- la gestión de riesgos para el embarazo y la lactancia.

**CLIENTES Y MERCADOS:** Mutualia dirige sus servicios a las empresas, sus personas trabajadoras, trabajadores/as autónomos/as y demás clientes. Presta sus servicios principalmente en el País Vasco, con una cuota de mercado del 41,90%, a 31/12/12.

### NÚMERO DE PERSONAS EMPLEADAS:

583 personas

### OTROS DATOS RELEVANTES:

En 1998, nuestra Junta Directiva acordó implantar en la mutua un sistema de lo que entonces se denominaba Calidad Total. Aquel fue el inicio de un camino lleno de visión, esfuerzo, capacidad para aprender y adaptarse a los cambios, y sobre todo de mejora continua, que ha hecho que Mutualia haya ido obteniendo importantes reconocimientos, como la Q de Plata y de Oro a la Excelencia en Gestión Empresarial en el País Vasco, el Premio Iberoamericano de Calidad, y el premio Diploos (Trofeo Nacional de Seguridad en el Trabajo). Además de otras distinciones en el capítulo de la igualdad de género como el Distintivo de "Igualdad en la Empresa" concedido por el Ministerio de Sanidad, y el Reconocimiento de Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres concedido por Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

En 2012 Mutualia ha sido designada Finalista al Premio Europeo EFQM. Este importante reconocimiento a nivel europeo viene a reforzar todo el esfuerzo realizado por Mutualia a lo largo de los últimos años.

## TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

PROYECTO LIDERA: IMPLICANDO A LAS PERSONAS LÍDERES EN LA GESTIÓN

## DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA

En 2010, ante los continuos cambios que se estaban produciendo en el sector de mutuas y la situación de crisis económica global, Mutualia identificó como factor crítico de éxito impulsar el liderazgo y que todas las personas líderes tomaran conciencia de la importancia de su liderazgo para gestionar el cambio.

Ya existían mecanismos de participación en la gestión para otros niveles de liderazgo (Comité de Dirección, Comisión de Seguimiento de Gestión y equipos de proceso). Se trataba de dar más participación en la gestión a los niveles de liderazgo intermedios de la organización, como puede ser el caso de personas coordinadoras de equipos de mejora, responsables de subproceso, o miembros de equipos de proceso.

Nace así el **Proyecto Lidera**, con los objetivos de extender la participación en la gestión a más personas en la organización y consensuar con las personas líderes el estilo de liderazgo, sirviendo de foro de comunicación y de generación de opinión e ideas.

El Proyecto Lidera es un proyecto innovador, basado en jornadas mensuales, dirigidas a todas las personas líderes de la organización.

Es un foro plural, ya que participan personas de distintos procesos, áreas y territorios, para que cada persona pueda aportar su experiencia y su punto de vista, consiguiendo así una visión más completa de nuestra realidad.

Inicialmente se seleccionaron 87 personas entre las personas responsables de área y servicios, integrantes de equipos de proceso y coordinadores/as de equipos de mejora, de los distintos territorios. Posteriormente se incrementó esta cifra hasta 106 líderes (alrededor del 18% de la plantilla).

En las reuniones también participa una representación de la alta dirección de la empresa: el Director Gerente, el Director Gerente Adjunto, el Director de Asistencia Sanitaria, la Directora de Organización y Calidad y el Responsable de RRHH.

Antes de cada jornada, se deciden los temas a tratar, en función de los resultados de las encuestas de satisfacción, los indicadores, y las sugerencias recibidas. Así, se han trabajado temas como el Plan Estratégico 2012-2014, los mecanismos de participación en la gestión, la definición de líder y competencias, el sistema de evaluación del liderazgo y el seguimiento del mismo, o el reconocimiento.

En la jornada, la Dirección comienza dando respuesta a las aportaciones realizadas en la jornada anterior, explicando cuáles de las sugerencias realizadas se van a implantar y cómo, y cuáles no se van a implantar en este momento, y por qué razón. A continuación se presenta el tema de la jornada en cuestión, y se abre un turno de trabajo en equipo, utilizando para ello distintas dinámicas de creatividad, vídeos, presentaciones, etc. Después se hace una puesta en común de todas las ideas y, finalmente, se hace una valoración de todos los aspectos de la jornada, a través de un sistema de mandos interactivo denominado power vote.

Tras la jornada, el proceso encargado hace un análisis de todas las aportaciones recibidas, para valorar su coste-beneficio y su alineamiento con la estrategia de la organización, y así determinar cuáles se van a implantar. Además, se difunden los resultados de la jornada a través de nuestra revista interna Sustraiak, y de un blog específico que hemos creado para este proyecto: el Blog Lidera, en el que se comparte la documentación de las jornadas, resultados de las encuestas de satisfacción, temas de autoformación y enlaces a sitios de interés.

Las jornadas se realizan en las propias instalaciones de la organización, por lo que el único coste que conllevan es el transporte de las personas que vienen de otros centros, y el tiempo dedicado.

Como parte de esta iniciativa, se ha realizado un proceso de evaluación del liderazgo, definiendo de forma consensuada el enfoque a seguir con las personas líderes. Para poder manejar la cantidad de encuestas resultantes y garantizar la confidencialidad, se diseñó un sistema de evaluación propio a través de una herramienta de software libre denominada limesurvey. A lo largo de este ejercicio vamos a realizar la segunda evaluación tras la puesta en práctica de los planes de acción individuales, que se han visto reforzados con formaciones grupales para el desarrollo y mejora de competencias.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas después de cada jornada demuestran que el Proyecto Lidera es un foro muy valorado: las **valoraciones generales** de las jornadas oscilan alrede-

dor del 7,5; y más de un **94% de las personas afirma querer seguir formando parte del mismo**.

En palabras de una de las líderes que participa en este Proyecto: "Me resulta muy motivador saber que cuentan conmigo, y que les importa lo que pienso, más allá del ámbito concreto de mi actividad diaria. Es muy satisfactorio saber que la Dirección quiere conocer nuestra opinión sobre distintos aspectos de la gestión de la mutua, y que las aportaciones que realizamos se tienen en cuenta.

Destacaría de forma especial el papel que nos dieron en la elaboración del Plan Estratégico 2012-2014: nos presentaron los objetivos estratégicos para el horizonte del plan, y tuvimos la oportunidad de proponer distintas estrategias y acciones para alcanzarlos. Incluso después, cuando el Plan Estratégico se presentó al conjunto de la organización en una jornada celebrada en el Palacio Euskalduna, no fue la Dirección la que lo presentó, sino que fuimos las propias personas del Proyecto Lidera las que subimos al estrado y presentamos las principales líneas de actuación. Lo sentíamos como algo nuestro".

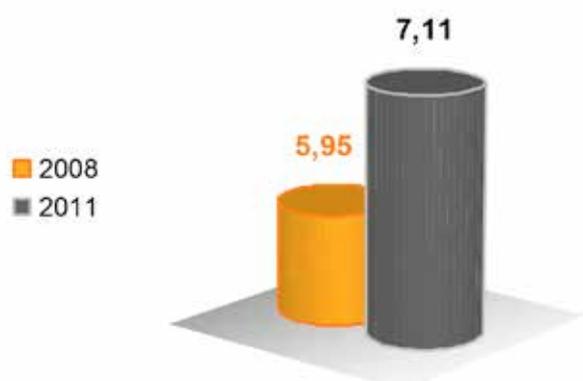
En cuanto a la **evaluación del liderazgo**, su **despliegue ha alcanzado al 100% de las personas líderes de la mutua**. El Comité de Dirección cuenta con una valoración media de 7,34 sobre 10, los miembros del Comité de Seguimiento de Gestión con un 7,59, y el resto de líderes de la organización, con un **6,60**.

### Resultados de la evaluación del liderazgo



En cualquier caso, el indicador que consideramos más relevante es **el impacto que ha tenido el Proyecto Lidera en la satisfacción de las personas**. En la encuesta de personas que se distribuye a toda la organización, el bloque de Estrategia y Liderazgo ha experimentado un incremento muy significativo con respecto a la encuesta anterior: de un **5,95 sobre 10 en 2008, a un 7,11 sobre 10 en 2011**.

### Resultados de la Encuesta de Personas Bloque de Estrategia y Liderazgo



El Índice Global de Satisfacción de la Entidad pasó de 6,4 a 7,2 en el mismo período. Esto es especialmente significativo, teniendo en cuenta que estos resultados se han producido en el mismo periodo en el que por imperativo legal Mutuaia se ha visto en la obligación de reducir los salarios de toda la plantilla.

### LECCIONES APRENDIDAS

Hemos aprendido mucho, tanto de lo que hemos hecho mejor como de lo que era manifiestamente mejorable. Algunas de las lecciones aprendidas han sido las siguientes:

- Hemos visto en la práctica los buenos resultados que se pueden obtener cuando se confía en la capacidad de las personas con las que trabajamos, si se les informa, se les da capacidad de hacer y se les explica lo que se espera de cada uno.
- Se ha comprobado el enriquecimiento que supone el juntar personas de diferentes procesos, áreas y territorios (diferentes visiones).
- Las personas del Proyecto Lidera valoran de forma muy especial la comunicación directa que reciben durante las jornadas por parte del Gerente sobre la situación del sector y de nuestra organización, más teniendo en cuenta la situación de crisis generalizada y la incertidumbre que esto genera.
- El Proyecto Lidera ha permitido a las personas que lo integran tener un mejor conocimiento de la organización, y se ha convertido en una fuente de aprendizaje en materia de gestión.
- También ha servido para aumentar el sentido de pertenencia de las personas y para fomentar una mayor implicación.

Por otra parte, hay ciertas cosas que quizá requieran un segundo replanteamiento, y que estamos teniendo en cuenta para incorporarlas en un siguiente ciclo de mejora del Proyecto Lidera:

- Se ha detectado la necesidad de una mayor comunicación del desarrollo de las jornadas al resto de la organización, no sólo a través del Blog Lidera y de nuestra revista interna Sustraiak, sino también a través de las propias personas que asisten a Lidera; que sean ellas mismas quienes transmitan su experiencia a las personas de su entorno.
- Consideramos que este desarrollo es una oportunidad para dar mayor protagonismo a las personas líderes en la gestión estratégica: asignándoles responsabilidades directas en acciones del Plan Estratégico que no sean necesariamente de su ámbito habitual de trabajo, a partir de los resultados de la evaluación del liderazgo.
- Transcurrido un año de implantación del Proyecto Lidera, en el que hemos debatido sobre los temas más importantes de Mutuaia, en un segundo ciclo se ha decidido reducir el número de jornadas al año para que haya tiempo de que los grupos presenten avances significativos en las acciones asignadas.

### TRANSVERSALIDAD

Los resultados demuestran la buena aceptación del Proyecto Lidera como un método innovador para extender la participación en la gestión a otro nivel de liderazgo, y el amplio despliegue de la evaluación del liderazgo, que se consolida como una sistemática de mejora para potenciar el liderazgo.

Se trata, en definitiva, de dos herramientas adicionales para impulsar la excelencia en la gestión de Mutuaia, y que pueden ser aplicables también en cualquier organización que desee fomentar la implicación de sus personas en la definición y desarrollo de la Estrategia.





ADLAR S. Coop. De Iniciativa Social

**LAS PERSONAS, EL RECURSO MÁS VALIOSO**

[www.adlar.es](http://www.adlar.es)

## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la Organización  
ADLAR S. Coop. De Iniciativa Social

Dirección postal C/ Gran Vía Juan Carlos I, nº 26B,  
entreplanta 1. Logroño

Comunidad Autónoma La Rioja

Sitio Web: [www.adlar.es](http://www.adlar.es)

### ¿QUIENES SOMOS?

ADLAR es una **cooperativa** de iniciativa social **sin ánimo de lucro** que nace en 1985 a instancias del INSERSO y del Ayuntamiento de Logroño, como proyecto de inserción laboral de un grupo de mujeres riojanas, para asistir a colectivos con necesidades especiales.

### ¿POR QUÉ COOPERATIVA?

Porque reconocemos en el **movimiento cooperativo un valor pedagógico** que pretende buscar soluciones no solamente económicas sino de transformación social.

Porque creemos en los principios cooperativos: **autonomía, educación, formación e información permanente, gestión democrática, protagonismo de los socios e interés por la comunidad.**

Porque queremos una fórmula de empleo de **participación activa** de los **trabajadores, motivados y comprometidos con la empresa.**

Porque conseguimos ofrecer una salida laboral a los trabajadores creando un **sentido de solidaridad hacia uno mismo y especialmente, hacia las personas que atendemos.**

### ¿POR QUÉ DE INICIATIVA SOCIAL?

Porque vemos nuestro trabajo como forma de contribuir al desarrollo, autonomía y bienestar de aquellas personas a las que prestamos nuestros servicios

Porque estamos comprometidos con las necesidades de las personas y colectivos que se encuentran en una situación desfavorable y/o dependencia respetando los siguientes requisitos legales:

- Empleo estable y de calidad, para obtener las mejores ventajas para sus miembros
- Gestión democrática, mediante la libre reunión de personas individuales que de forma voluntaria pretenden satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales en común

- Funciones propias de una institución de educación social y de interés común
- Destinar fondos para la formación de sus socios y trabajadores y para la promoción de las relaciones intercooperativas y demás entidades creadas para la promoción, asistencia, dirección común o actividades de apoyo entre cooperativas.

### ¿POR QUÉ SIN ÁNIMO DE LUCRO?

Porque estamos comprometidos a respetar los siguientes requisitos en nuestra gestión:

- No distribuimos los resultados económicos entre los socios
- Somos transparentes en las aportaciones de los socios al capital social
- El consejo rector de la cooperativa desempeña sus cargos de forma gratuita
- Nuestra política laboral no rebasa el 150% de lo indicado en el convenio aplicable

### NUESTRO OBJETO SOCIAL

La actividad económica principal que, para el cumplimiento de su objeto social, desarrolla esta Sociedad Cooperativa es la prestación del Servicio de Ayuda a Domicilio.

Otras actividades económicas son la prestación de servicios sociales de familia, de infancia y adolescencia, de personas mayores, de personas con discapacidad, de mujer, de minorías étnicas e inmigración, y la atención a otros grupos sociales o sectores en los que puedan manifestar situaciones de riesgo de exclusión social.

También se prestan servicios de formación, gestión de centros, cultura, calidad y cualquier otra actividad anexa o paralela para el buen fin del desarrollo del objeto social descrito.

En este objeto implicarán todos los socios trabajadores su personal trabajo.

### NUESTRA MISIÓN

Una empresa de economía social hecha con lazos humanos, que se responsabiliza por promover entre sus usuarios una vida con esperanza, y por extensión a la sociedad. Ser la mejor apuesta en servicios sociales, a través de un trabajo de calidad y un equipo de profesionales formados y cualificados.

## NUESTRA VISIÓN

Ser reconocidos como referencia en el sector: mediante la investigación social, la formación especializada, la oportunidad laboral para las mujeres, y la prestación de servicios sociales.

## NUESTROS VALORES

1. Cuidar a las personas
2. Trabajo en equipo
3. Responsabilidad
4. Innovación

En la actualidad ADLAR, supera los doscientos setenta puestos de trabajo, mayoritariamente ocupados por mujeres, y una facturación próxima a los cuatro millones y medio de euros, cuya cuota de mercado copa las principales demarcaciones demográficas de La Rioja: Logroño, Mancomunidad de Moncalvillo, Mancomunidad de Ocón y Calahorra...

Desde el ejercicio 2.001 toda la gestión de ADLAR se adapta a nuestro Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la norma ISO 9000, encontrándose actualmente certificada en ISO 9001:2008, ISO14001:2004 y OSHAS 18001:2007. Desde el ejercicio 2006 dicho Sistema se reorientó conforme al Modelo Europeo de Excelencia, recibiendo a través de la Agencia para el Desarrollo Económico de La Rioja, el premio "Rioja Prácticas Excelentes en Gestión", dentro de los premios "Rioja Excelencia Empresarial 2009".

## TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

**Las personas, el recurso más valioso.**

## DESARROLLO DE LA NUEVA PRÁCTICA

ADLAR en tanto cooperativa de trabajo asociado, siempre ha destacado en todos aquellos valores estratégicos relacionados con la gestión de personas. En medio de una crisis tan intensa, como la que estamos viviendo actualmente, ha tenido que reforzar año tras año el dimensionamiento de la plantilla para dar respuesta a las demandas sectoriales, lo que obliga a que el esfuerzo sea más notable.

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Número de auxiliares	121	160	195	247	261	266
Número de personas equipo técnico	8	10	10	13	14	17
Total plantilla	129	170	205	260	275	283

Dada esta evolución de la plantilla, en 2011, se vio necesario diseñar un mapa de procesos específico en Personas que contemplara todas las competencias que hasta entonces estaban repartidas en diferentes documentos; con el fin de visualizar el proceso global que posibilite la interiorización de la gestión y evolución de los procesos desarrollados para hacerlos más participativos y operativos, con el objeto de conseguir la motivación e implicación de todos los componentes de la empresa como fórmula de prestar servicios de más calidad.

Se estableció "el itinerario personas" asignando distintos colores para identificar el grado de compromiso con la cooperativa: el acceso de los Candidatos (Pr.02 en color verde), la selección de personal (Pr.03 en color rosa), la fase de contratación y acogida (Pr.04 en color naranja), y finalmente (en color azul) los procesos vinculados con la Gestión laboral (Pr.05), Conversión en socios (Pr.06) y el Plan de formación (Pr.07).

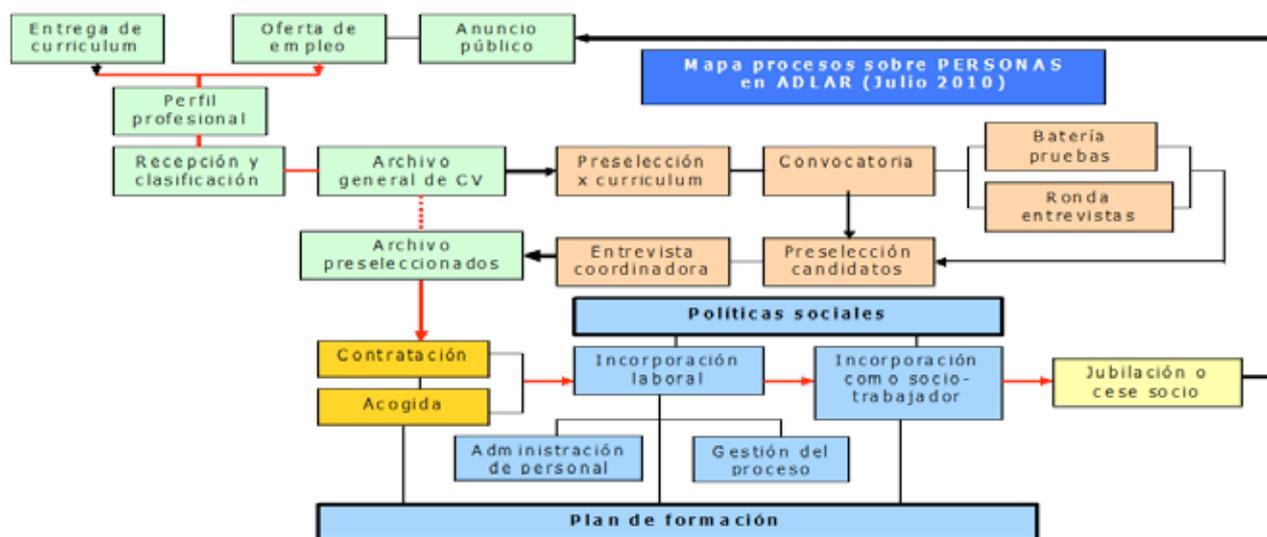
El primer paso para conseguir una plantilla que respete la igualdad de oportunidades es mediante una gestión adecuada de la **bolsa de empleo**.

Con el objetivo de seleccionar aquellos candidatos que por su perfil se adapten a las necesidades exigidas se establecieron unos **criterios de ponderación** de las candidaturas (o CV). Valorando mediante una escala numérica del 0 al 5 de unas variables consensuadas y graduadas: experiencia, titulación y/o formación, disponibilidad e impresión general.

Este dato orientativo permitirá dar de baja y destruir los CV de los candidatos que no superen el umbral de **14 puntos** y en aquellos que si lo hagan se considerará **aprobada la candidatura**, lo que le permitirá optar a alguna de las plazas a seleccionar en los próximos seis meses, duración establecida para mantener los CV en el archivo histórico que se genera.

En el momento que se emite una oferta de trabajo para cubrir un puesto o para una mejora laboral, comienza el proceso de **preselección**, en cual, en primer lugar se valora la posibilidad de promoción interna. Si el personal no cumple los requisitos o no están interesados en la oferta ofrecida, se procede a la revisión del Archivo histórico de candidatos. Se tienen en cuenta primeramente, a aquellas personas que han trabajado anteriormente en Adlar con buen desempeño. De no ser así, se realiza una preselección de los candidatos, corroborando disponibilidad, interés por el puesto, y ajuste real al perfil profesional. En caso necesario se realizará la pasación de una batería de pruebas psicotécnicas en la que se conocerá con más detalle al candidato.

Para completar la información recabada se efectúan entrevistas individuales, y si fuera necesario, con la terna seleccionada, se realizaría otra entrevista final.



Todo ello permite elaborar un informe de selección con la información más relevante, que facilita la toma de decisión al Coordinador de Zona, Responsable de Recursos Humanos o a Gerencia.

A continuación se consideró necesario establecer una **acogida** al puesto de trabajo a través de una **Formación inicial**, de aquellas personas que se incorporaban a la empresa, esta acogida se estructura en tres momentos con una duración de 25 horas en total.

- Responsable inmediato
- Responsable de Recursos Humanos
- Técnico de Prevención

Los objetivos establecidos para la misma son:

- Información de misión, visión y valores de Adlar
- Criterios de actuación en el puesto de trabajo.
- Información y formación sobre Prevención de Riesgos Laborales
- Conocimientos de las normativas y documentación laboral requerida en el desarrollo de su actividad.

En 2011 se revisa la adecuación de ésta formación y de sus contenidos, llegando a la conclusión de la necesidad de ampliarla a 56 horas incluyendo nuevos protocolos de actuación.

Año	2009	2010	2011	2012
Número personas	74	83	57	102
*Datos referentes al número de personas que han recibido formación inicial				

Con el objetivo de mantener activos canales de comunicación interna periódica, Adlar tiene establecido el siguiente sistema, pudiendo establecerse además todas aquellas que se estimen pertinentes.

Reuniones Técnicas	Semanal	Responsable de área / Gerencia	Seguimiento
	Trimestral	Equipo técnico / Gerencia	Revisión de Gestión
Coordinaciones	Mensual	Auxiliares / Responsables de zona	Seguimiento
	Semestral	Auxiliares / Responsable de zona	Política socio laboral
	Anual	Equipo auxiliares/ Responsable de zona	Revisión de criterios

Durante 2011 se acordó intensificar la escucha de todos sus profesionales (principal grupo de interés) para disponer de un diagnóstico estratégico, revisable con carácter bienal, a través de tres mecanismos:

1.- Sondeo del **desgaste emocional de 165 Auxiliares de Ayuda a Domicilio** (66% del total de la plantilla en ese momento), contrastando las actitudes más acordes con el puesto de trabajo:

Herramienta	Beneficios
Cuestionario CUIDA	Identificar las barreras culturales por deficiencias en la escolarización de las trabajadoras
	Detectar las carencias de lenguaje en las trabajadoras emigrantes, especialmente las que no eran latinas.
	Planificar una formación personalizada en cultura general además de la técnica de su puesto.

Actualmente el 100% de los auxiliares de Adlar ha realizado la prueba de evaluación y se está procediendo a su corrección.

2.- Medir el **clima laboral** entre el personal técnico para priorizar las recomendaciones de mejora de toda la organización:

Herramienta	Beneficios
Cuestionario	Identificar las reclamaciones con mayor consenso entre los trabajadores desde las sedes
Clima laboral CLA	Definir las prioridades que ir acometiendo y midiendo dentro del Plan de gestión anual.

3.- Identificar el perfil competencial del Equipo Técnico (trabajadoras sociales, administración, técnicos titulados,...) para personalizar los itinerarios de formación antes de asumir las responsabilidades del cargo.

Herramienta	Beneficios
COMPETEA	Identificar las competencias existentes entre las profesionales del Equipo Técnico y Gerencia.
	Establecer un perfil competencial en correspondencia al cargo o responsabilidad, en vez de la especialidad técnica
	Personalizar los itinerarios de formación del Equipo Técnico para consolidar el estándar establecido.

Tanto el cuestionario de clima laboral como el COMPETEA han sido realizados por el 100% del equipo técnico.

## RESULTADOS

### A. RESULTADOS CUIDA AUXILIARES

VARIABLE Ponderación sobre 10	TOTAL	MEDIA
REFLEXIBILIDAD	650	5,37
APERTURA	628	5,19
AUTOESTIMA	628	5,19
EQUILIBRIO EMOCIONAL	628	5,19
-----	-----	-----
<b>ASERTIVIDAD</b>	<b>585</b>	<b>4,83</b>
<b>CUIDADO AFECTIVO</b>	<b>581</b>	<b>4,80</b>
<b>CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DEL DUELO</b>	<b>570</b>	<b>4,71</b>
<b>INDEPENDENCIA</b>	<b>570</b>	<b>4,71</b>
<b>ESTABLECER VINCULOS AFECTIVOS O DE APEGO</b>	<b>531</b>	<b>4,39</b>

Con la pasación del test al 100% de los auxiliares y la valoración de los resultados obtenidos, se procederá al desarrollo de un plan de formación adecuado a cada trabajador.

Actualmente los esfuerzos de ADLAR van encaminados a que todos los auxiliares estén en posesión del Certificado de Profesionalidad para poder desarrollar su trabajo tal y como indica el RD 1379/2008 del BOE núm. 218 de 9 de septiembre de 2008, que marca su obligatoriedad para 2015

A.A.D.	Con titulación obligatoria	Con módulos formativos	Próximo proceso evaluación	Finalización del certificado en 2013
2011	20	15		
2012	96	20	35	11

### B. RESULTADOS CLIMA LABORAL

Valores sobre un máximo de 5 puntos	Media factores
SATISFACCIÓN EN EL PUESTO	4,0
SATISFACCIÓN PERSONAL	4,0
INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTO	4,0
-----	3,9
PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN	3,5
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>3,5</b>
<b>SALARIOS</b>	<b>3,5</b>
<b>EFICIENCIA, RESULTADOS</b>	<b>3,5</b>
<b>PERFIL DE LOS JEFES</b>	<b>3,0</b>
<b>Media de todos los factores</b>	<b>3,7</b>

### C. RESULTADOS COMPETENCIAS

		PD	S	NC
Identificación con la empresa	IDEN	26	62	3
Conocimiento de la empresa	CONO	26	56	3
Iniciativa	INI	28	56	2
Planificación y organización	ORG	25	55	3
Orientación al cliente	ORCLI	22	54	3
.....	.....	....	...	....
<b>Resistencia a la adversidad</b>	<b>RES</b>	<b>20</b>	<b>43</b>	<b>2</b>
<b>Comunicación</b>	<b>COM</b>	<b>21</b>	<b>43</b>	<b>2</b>
<b>Visión y anticipación</b>	<b>VIS</b>	<b>18</b>	<b>42</b>	<b>2</b>
<b>Capacidad de análisis</b>	<b>ANAL</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>3</b>
<b>Autocontrol y estabilidad emocional</b>	<b>EST</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>2</b>

Tras ésta evaluación se programó para el año 2012 formación en Técnicas en comunicación efectiva y en habilidades socioemocionales con una duración de 15 horas Y para el 2013 se ha planificado una formación de 70 horas para cada integrante del equipo adaptadas a sus necesidades.

#### LECCIONES APRENDIDAS

De la implantación de la “buena práctica” hemos extraído las siguientes conclusiones:

- Debemos ajustar continuamente, las formas de funcionamiento a las necesidades actuales de la empresa.
- Hemos comprobado que en la práctica, el verdadero éxito de una empresa, está sustentado en **la calidad técnica, profesional, personal, el rendimiento, la actitud y aptitud, así como la voluntad y la moralidad de todas las personas que la integran.**
- El nivel de motivación y compromiso del grupo afecta al nivel de motivación individual
- Debemos buscar y mejorar las habilidades y competencias necesarias para alcanzar los resultados esperados, escuchando a los clientes internos y externos
- Conseguir, a través de un asesoramiento y apoyo individual, que el empleado identifique de una manera honesta y madura sus creencias, motivaciones y expectativas, para tratar de alinearlas con los resultados a conseguir por la organización, como método eficiente para la obtención de compromiso.

#### TRANSVERSALIDAD:

La utilización de la escucha activa favorece que la comunicación sea fluida y eficaz, consiguiendo la implicación de todos los trabajadores en la calidad del servicio, aportando una visión corporativa que permite validar y fidelizar al cliente.

La incorporación de personas que se adecuan al perfil quedan patente en la **sistemática de supervisiones** en diferentes reuniones de seguimiento (horizontal, ascendente y descendente).





ASOCIACIÓN RIOJANA PARA LA ATENCIÓN A  
PERSONAS CON PROBLEMAS DE DROGAS (ARAD)

**COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN TOTAL DE LAS  
PERSONAS PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN  
EVALUABLE CONTRA EFQM, EN UNA ORGANIZACIÓN DE  
MENOS DE 10 PERSONAS.**

[www.aradrioja.org](http://www.aradrioja.org)

## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Asociación Riojana para la Atención a Personas con problemas de Drogas (ARAD)

Nuestra Misión es fomentar un modelo de convivencia social, comprometido, solidario, que facilite la calidad de vida de las personas y que permita la integración social de los grupos más desfavorecidos o en riesgo de exclusión, en especial los colectivos de consumidores de drogas.

Nuestra visión: A.R.A.D. será reconocida como una Asociación referente en materia de drogas en la Comunidad Autónoma de La Rioja, con la que contar y en la que confiar en cuanto a la intervención con las familias afectadas por el problema y sobre su entorno familiar, así como en materia preventiva.

**DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.** Actualmente llevamos a cabo los siguientes procesos que suponen la prestación de distintos servicios en cada uno de ellos:

1. P. SENSIBILIZACIÓN
2. P. INFORMACIÓN ORIENTACIÓN
3. P. AMBULATORIO
4. P. COORDINACIÓN CON LA RED DE SALUD MENTAL
5. P. FAMILIAS
6. P. MENOR INFRACTOR DROGODEPENDIENTE
7. P. PRISIÓN
8. P. METADONA

## DESCRIPCIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO ABORDADOS.

El ámbito de actuación de la Asociación es toda La Rioja.

La intervención va orientada a las personas con problemas de drogas, tanto a los propios consumidores, como a sus familias, se encuentren los anteriores en tratamiento o no.

Se llevan a cabo tratamientos a nivel ambulatorio y se trabaja en coordinación con recursos de la red de salud pública, red de servicios sociales, y con distintos organismos judiciales.

## ENTORNO COMPETITIVO.

Dada la evolución de ARAD a lo largo de los años y su capacidad de adaptación a las nuevas necesidades que han ido surgiendo, siendo capaces de ofertar un tratamiento multidisciplinar y adaptado a cada individuo, contamos desde el inicio con el apoyo de las Administraciones. Este apoyo se ha ma-

terializado con distintos convenios de colaboración. Desde finales de los años 80, con la Consejería de Salud y Servicios Sociales y desde 2002 con la de Justicia e Interior.

La actual situación económica ha supuesto recortes importantes de los ingresos de nuestra Asociación. No obstante, ARAD está manteniendo su estructura.

**MERCADO AL QUE SE DIRIGE.** La Asociación se fundó en Logroño, en 1.982, aunque desde sus inicios se ha trabajado a nivel de toda la Comunidad Autónoma.

Con el tiempo, la Asociación se ha ido profesionalizando y adaptando a las nuevas necesidades que se han ido planteando. Hoy contamos con un equipo multidisciplinar compuesto por nueve.

## TIPOLOGÍA DE CLIENTES.

Los destinatarios de nuestros programas son:

- Personas con adicción a distintas drogas.
- Menores infractores drogodependientes.
- Drogodependientes en tratamiento de mantenimiento de opiáceos (metadona).
- Internos del Centro Penitenciario de Logroño.
- Padres o familiares de usuarios en programas terapéuticos.
- Padres o familiares de consumidores que no realizan tratamiento.
- Población en general.

## TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN TOTAL DE LAS PERSONAS PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN EVALUABLE CONTRA EFQM, EN UNA ORGANIZACIÓN DE MENOS DE 10 PERSONAS.

## DESARROLLO DE LA NUEVA PRÁCTICA

### a. Situación de partida:

Ante el entorno cada vez más competitivo en el que se desenvuelven también las ONGs, presionadas por las administraciones para que profesionalicen su gestión, abriendo cada vez más a concurrencia competitiva lo que hasta ahora habían sido convenios de colaboración, y viendo la apuesta del Gobierno de La Rioja a través de su Agencia de Desarrollo Económico por el modelo de excelencia Europea EFQM, el presidente

de la Asociación, que estaba realizando un Máster en Dirección y Gestión de ONGs, decide implantar un sistema de gestión evaluable contra el modelo EFQM en el año 2009.

Para poder abordar la implantación del sistema de calidad, con nuestra escasez de recursos, cuenta con un voluntario experto en sistemas de gestión de calidad y evaluador senior en el Club de Evaluadores de La Rioja.

El grado de implicación de los trabajadores con los distintos proyectos y actividades de la Asociación desde siempre ha sido total.

El nivel de formación de los trabajadores, todos titulados medios o superiores, de profesiones orientadas al trabajo en equipo, también era un buen punto de partida.

#### **b. Lógica de la acción tomada:**

Apostar por la implantación de un modelo de excelencia, de mejora continua, el modelo de Excelencia EFQM, hacerlo con un coste cero para la Asociación, gracias a la colaboración de un voluntario y de la asistencia voluntaria a todas las reuniones del personal para ir conjugando la **formación con la acción**: formación en los modelos y en las herramientas de calidad y acción con el despliegue e implantación de las encuestas, Plan Estratégico y procesos de gestión.

Tomar esta decisión por parte del presidente y de los trabajadores, les suponía e implicaba, el constituirse en un Comité de Calidad de la Asociación, con lo que suponía ir orientando la gestión a la delegación y empowerment, haciéndolos partícipes en todo el despliegue que se ha producido en los cuatro años posteriores de trabajo, entre otros, un Plan Estratégico con la posibilidad de aportar todos sus ideas y propuestas para consensuar en el Comité.

Con la decisión aceptada y asumida de reunirse cada jueves dos horas por la tarde, también se abrió y aumentaba el sistema de comunicación interna: todos iban a saber lo que se hacía en todos los servicios de la Asociación.

Además, en el momento del despliegue en que se comenzó a trabajar la definición de los procesos, se vio la necesidad de establecer otra reunión separada, sin el voluntario de calidad, para tratar los temas de coordinación técnica entre programas de intervención y las distintas intervenciones profesionales que los realizan, con lo cual se creó un segundo espacio de comunicación interna: reuniones de coordinación técnica los martes por la mañana.

#### **c. Proceso de despliegue para la implantación con sus hitos**

Desconocedores los trabajadores de todo lo relacionado con los sistemas y herramientas de la calidad, la vicepresidenta y también trabajadora de la Asociación, preguntaba que en que iba a consistir y a dónde iba a llevar todo el esfuerzo de cuatro años, al menos, que se les planteaba por el voluntario respaldado por el presidente. La explicación es que se iba a construir entre todos una catedral que se iba a llamar sistema de gestión orientado a la mejora continua, el cual iba a tener paredes, llamadas medición de la satisfacción y resultados de indicadores, plan estratégico, gestión por procesos y planes de formación, de recursos y relación con aliados. Las piedras de cada pared, las iban a poner cada uno de ellos y al final íbamos a comparar nuestra pared de resultados con la mejor pared similar que encontrásemos.

El despliegue del proceso de participación y comunicación de todo el personal en el proyecto de implantación de un sistema de gestión evaluable con EFQM ha sido:

1. Presentación de proyecto y asunción del compromiso de llevarlo adelante (aunque la catedral costase verla).
2. Participación de todos los trabajadores en dos equipos de trabajo: un equipo de calidad (los jueves por la tarde, dos horas) y otro equipo de coordinación técnica (los martes por la mañana, otras dos horas).
3. El despliegue realizado por el equipo de calidad ha sido:

1. Año 2009: formación básica en sistemas de calidad y específica en el modelo EFQM, formación en la metodología SERVQUAL para definir las encuestas de satisfacción. En ese mismo 2009 se pasan ya las primeras encuestas, tanto a clientes como a los propios trabajadores. Las piedras de la primera pared, estaban definidas y era cuestión de ir poniéndolas año a año en los momentos adecuados del servicio

2. Año 2010: se realiza formación en la metodología de gestión por procesos, utilizando como herramienta de formación la Guía elaborada y editada por los Centros para la Excelencia. Se define el mapa de procesos de la Asociación y se constituyen los equipos de proceso. La segunda pared estaba en construcción. Además se define una primera encuesta de necesidades de formación, se comienza a reflexionar sobre la necesidad de acercarse a las nuevas tecnologías y las redes sociales, aunque no será hasta 2011 cuando se trabaje en implantarlas.

3. El 2011 fue el año en que los "albañiles" de la Asociación y su consultor voluntario, se formaron,

y definieron para su posterior aprobación un plan estratégico 2011-2013: la metodología fue completa, del DAFO a objetivos para cada línea estratégica y con cronograma anual, pasando por la definición de los grupos de interés y sus necesidades y expectativas, o los procesos clave. La tercera pared estaba en este caso construida. Las otras dos paredes, medición de la satisfacción y gestión de los procesos, estaban en marcha y subiendo de altura con ciclos PDCA y seguir completando la definición de los procesos. Organizamos una Primera Jornada de Puertas Abiertas y el Primer Encuentro de Excelencia en el Tercer Sector de La Rioja.

4. En 2012, ya pudimos realizar una primera autoevaluación, modificar la encuesta de necesidades de formación, trabajar en profundidad la implantación en Internet y en las redes sociales de la Asociación. Los procesos operativos tuvieron su segundo ciclo anual de PDCA y nos dio tiempo a presentar candidatura a Premio Clientes en ADER Excelencia y organizar un Segundo Encuentro de Excelencia en el Tercer Sector de La Rioja

#### d. Inversiones tanto en medios como en tiempo

Las inversiones en recursos económicos y materiales han sido mínimas: la formación y apoyo de consultoría han sido prestadas por un voluntario de la Asociación

Las inversiones en tiempo de todo el personal han sido importantes: dos horas cada jueves desde septiembre

de 2009, con un promedio de unas 40 reuniones al año (no en julio y agosto, y Navidad o Semana Santa) dedicadas a la formación y a la acción, por todos y cada uno de los componentes de la asociación. En 2013, con el sistema ya desplegado, hemos pasado a reuniones quincenales.

#### e. Dificultades encontradas y soluciones aplicadas

Hemos comentado la dificultad inicial de acercarse a un grupo de personas, totalmente ajenas a los temas de calidad, a lo que podía suponer un sistema de gestión evaluable contra EFQM. Se contaba con la ventaja de la total implicación, primero de los líderes, y segundo del conjunto del personal.

Las soluciones vinieron de la mano del propio modelo de excelencia, sus principios y sus criterios: es fácil hacer ver que una organización, grande o pequeña, debe tener unos líderes, que empujen, que definan la estrategia. Que lo hagan implicando y formando a su personal, gestionando, los pocos o muchos, recursos con eficiencia y gestionado por procesos en ciclos PDCA, teniendo en cuenta los resultados en clientes, en las propias personas, en la sociedad y en los indicadores clave. El trabajo en equipo, definiendo y explicando el método y planning para construir cada una de las paredes de la catedral – sistema de calidad - fue la mejor solución aportada al permitir una comunicación permanente a todo el personal.

## RESULTADOS

En el cuadro adjunto se aportan los resultados, año a año, en la satisfacción de las personas de la Asociación:

ENCUESTA DE PERSONAL				
	2009	2010	2011	2012
<b>FUNCIONES / PUESTO DE TRABAJO</b>	7,14	7,40	7,87	7,98
<b>PARTICIPACIÓN / TRABAJO EN EQUIPO</b>	7,89	8,62	8,89	8,83
<b>CONDICIONES FÍSICAS DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	6,89	7,29	8,03	7,79
<b>FORMACIÓN</b>	6,44	7,30	8,37	7,83
<b>PLANIFICACIÓN Y OBJETIVOS</b>	7,00	8,11	8,19	8,31
<b>LIDERAZGO</b>	7,87	8,67	8,78	8,73
<b>MOTIVACIÓN / RECONOCIMIENTO</b>	7,26	8,19	8,22	8,17
<b>COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</b>	7,43	8,40	8,76	8,63
<b>ORIENTACIÓN AL USUARIO Y CALIDAD DE SERVICIO</b>	8,29	8,35	8,87	8,93
<b>GRADO DE SATISFACCIÓN CON ARAD</b>	7,89	8,33	8,89	8,38
<b>Nº de encuestas</b>	9	9	9	8

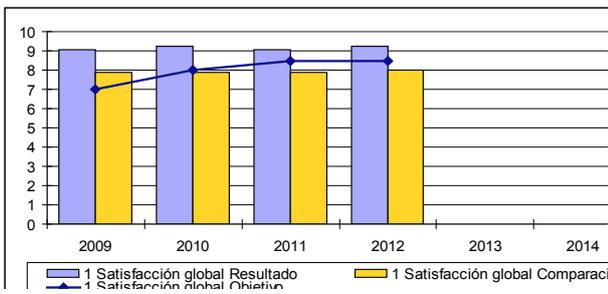
Podemos ver como la satisfacción global de los trabajadores ha pasado de un 7,89 en 2009, a los pocos meses de comenzar a trabajar, a un 8,38 en 2012 (y esto, después de un recorte de salarios de un 7,64 % en 2.012). Ve-

mos que la comunicación ha pasado de un 7,43 a un 8,63 o la motivación y reconocimiento de un 7,26 a un 8,17, o el trabajo en equipo de un 7,89 a un 8,83.

Lo que esta buena práctica de implicación y participación de todo el personal ha conseguido para la Asociación es que ésta, ahora, disponga de un sistema de gestión evaluable contra EFQM, que de hecho ya fue evaluado externamente en 2012 para el Premio Clientes de ADER, un premio compuesto por parte de los subcriterios de EFQM, hasta 350 puntos, de los cuales, el equipo evaluador concedió al sistema de la asociación 170, siendo el mínimo para premio los 100 puntos.

Algunos de los indicadores, cuyos resultados avalan el rendimiento del sistema, son:

### 6 a. 1 satisfacción global y segmentada



### a. 2, profesionalidad y competencia



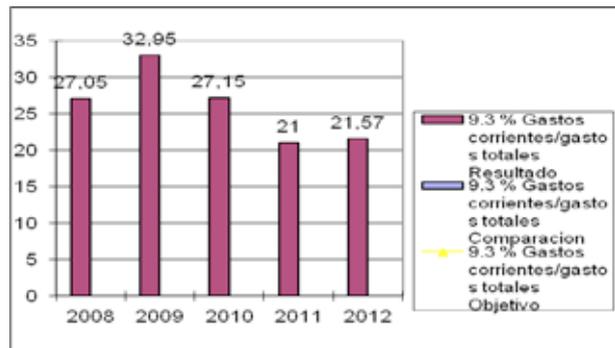
	2009	2010	2011	2012
Inform - Orient	9,39	9,31	9,21	9,38
Valorac-T. Amb.	9,70	9,61	9,59	8,88
Menores	9,50	9,33	9,86	9,46
C. Salud Mental	9,67	8,93	9,56	9,67
Metadona	9,00	8,98	8,56	9,38
Familias	9,56	10,00	9,62	9,64
Global	9,4	9,3	9,4	9,4

### 9 a. 1 Ingresos, gastos y déficit



INDICADOR	Ingresos totales, gastos totales y resultado		
	Ingresos	Gastos	Resultado
2008	326.528,53	320.301,58	+6.226,65
2009	358.867,82	378.317,49	-19.449,37
2010	362.166,58	354.164,48	+8.002,10
2011	311.315,09	303.714,02	+7.601,07
2012	309.590,79	298.659,88	+10.930,91

### 9 a. 3 % Gastos corrientes /gastos totales



Además, en 2012, la Asociación resultó ganadora de uno de los tres premios de 6000 euros en la convocatoria de "La Rioja, un Alma solidaria" a la que optaron 42 candidaturas de otras tantas ONGs. La iniciativa premiada se basa en un proyecto de prevención basado en la red social tuenti, denominado: "ARAD 2.0: ENREDA2 EN TUENTI"

Y aunque no por esta buena práctica en concreto, si por su trayectoria de 30 años, que celebró en 2012, fue galardonada con el Premio Reina Sofía contra las drogas (Modalidad Labor Social).

## LECCIONES APRENDIDAS

### Qué hacer y qué no hacer.

Hacer participe a todo el personal de la asociación de los proyectos: que conozcan la visión global del proyecto concreto, pero también del Plan estratégico, o de la situación económica de la asociación, y los líderes actuar como modelos con su implicación asumiendo, los primeros, responsabilidades.

Contar con el apoyo externo, en este caso de un voluntario que adapte la implantación al ritmo de la organización y no al revés.

### **TRANSVERSALIDAD**

La buena práctica es de manual de implantación de sistemas de calidad: a la vez sencilla, si se consigue de verdad el liderazgo modelo y referencia de implicación, consiguiendo la implicación de todo su personal, con un plan definido y los recursos necesarios para desplegar las acciones, lo que ha permitido el éxito. Y a la vez difícil, ya que todos los elementos deben estar presentes o se producirá: sin los líderes, lentitud, sin las personas, ansiedad, sin plan, confusión, sin recursos, sueños.

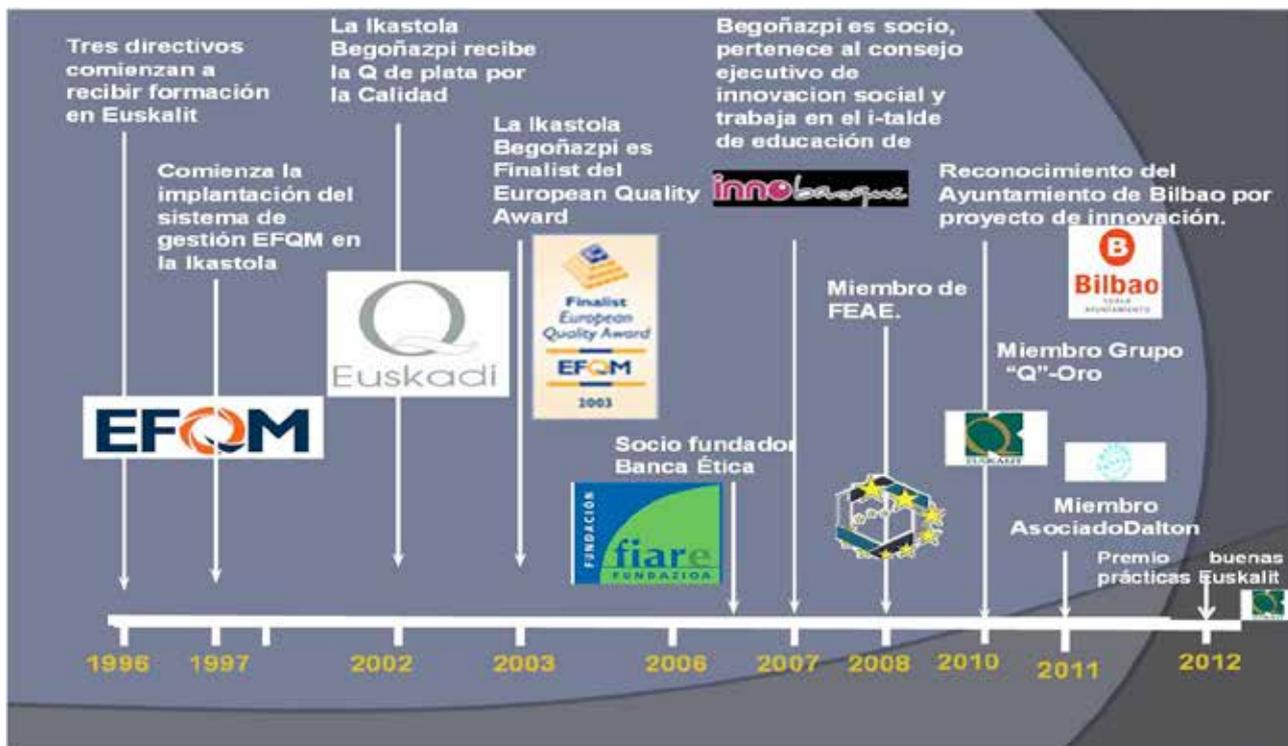


**BEGOÑAZPI**  
i K A S T O L A

BEGOÑAZPI IKASTOLA

EL PROYECTO ES NUESTRO

[www.begonazpi.org](http://www.begonazpi.org)



## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

ORGANIZACIÓN: BEGOÑAZPI IKASTOLA

ACTIVIDAD: EDUCACIÓN

PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS:

- FORMACIÓN REGLADA
- COMEDOR
- TRANSPORTE
- ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES (idiomas, teatro, música, deporte)
- SERVICIO DE GUARDERÍA
- CAMPAMENTOS DE VERANO

CLIENTES Y MERCADOS: PADRES/MADRES CON HIJOS/AS DE ENTRE 2 A 18 AÑOS.

NÚMERO DE PERSONAS EMPLEADAS: 100

## DESARROLLO DE LA NUEVA PRÁCTICA

Begoñazpi Ikastola es una organización efectiva a través de un equipo afectivo que no ha sucedido por azar, sino por medio de un proceso hecho a propósito, que utiliza herramientas planificadas. Sabemos que para llegar a ser un equipo efectivo ha sido necesario sentar las bases de la integración, la participación, la confianza, la cooperación y el compromiso.

Para lograr esta implicación, la clave está como decimos en generar confianza, pues ha sido lo que nos ha permitido la interacción entre todas las personas. El desarrollo de la confianza en nosotros mismos, en las otras personas y en el proyecto mismo. En Begoñazpi creemos que la confianza puede alimentarse, debe construirse e incluso reconstruirse.

“Generalmente nos ganamos la confianza de aquellos en quienes ponemos la nuestra”

Tito Livio

## TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

EL PROYECTO ES NUESTRO

Las acciones que hemos realizado para desarrollarla en el centro las agrupamos en tres aspectos:

### 1. CONFIAMOS EN PERSONAS Y EQUIPOS COMPETENTES.

Desarrollo de las competencias de las personas unidas al desempeño profesional en línea con las prioridades estratégicas. De esta manera estamos dotando de ciertas dosis de autoconfianza para que cada persona crea en sus propias capacidades. Y a la vez facilitamos que confiemos en la otra persona porque creemos que es competente para cumplir aquello con lo que se ha comprometido. En Begoñazpi Ikastola se confía en la competencia de las otras personas y si no se dispone de ciertas competencias se interviene a través del aprendizaje, entrenamiento de la habilidad y acompañamiento personalizado hasta que se haga realidad. Begoñazpi Ikastola trabaja la confianza en la capacidad de desarrollo de sus equipos, dando feedback, identificando áreas de mejora, estableciendo planes de acción y haciendo seguimiento.

#### Acciones realizadas:

- a. Formación del Equipo directivo en los siguientes ámbitos:
  - i. Habilidades interpersonales (Coaching, la importancia de la escucha activa)
  - ii. Liderazgo (líder 21, directivo 21...)
  - iii. Cómo expresar de manera más efectiva el reconocimiento a las personas de la organización
- b. Formación sobre liderazgo a los líderes de proceso y proyecto que no son miembros del Equipo Directivo.
- c. Aprendizaje a través del Coaching de Equipos practicado en el Equipo directivo mensualmente con un Coach profesional externo y puntualmente con algunos de los equipos del centro
- d. Formación y motivación continua al claustro
  - i. Importancia de la orientación al cliente
  - ii. Grupos de mejora e innovación metodológica
  - iii. Importancia de dar y recibir feedback
- e. Implantación de la herramienta de evaluación 360º a través de los siguientes pasos
  - i. Detectar y definir las 8 competencias y 32 subcompetencias necesarias para el desempeño profesional en la Ikastola.
  - ii. Diseño de la herramienta de gestión para la recogida y análisis de la información.
  - iii. 1ª implantación de la herramienta a través de

la evaluación de los miembros del Equipo Directivo.

- iv. Implantación escalonada de la herramienta a todo el personal fijo.

La evaluación consta de las siguientes fases:

- v. Autoevaluación mediante el cuestionario de las 32 competencias y de la definición de 3 puntos fuertes y un área de mejora
- vi. Heteroevaluación (evaluación cruzada de 6 personas de diferentes niveles) mediante el cuestionario de las 32 competencias y de la definición de 3 puntos fuertes y un área de mejora. Se ha querido utilizar esta evaluación como elemento de reconocimiento y sobre todo para identificar aquellas habilidades y aspectos en los que la persona es vista como competente y buen profesional.
- vii. Encuesta al alumnado
- viii. Feedback del resultado y establecimiento del plan de mejora.

### 2. CONFIAMOS EN PERSONAS QUE ASUMEN SU RESPONSABILIDAD.

Begoñazpi Ikastola se esfuerza por crear una cultura más allá del cumplimiento, logrando el compromiso y con cada promesa de esta manera se crea confianza de que en el futuro todo seguirá así. Cada persona cumple con sus compromisos porque así es como se observa trabajar a las personas líderes. Si en algún momento esto no es así, se abren las conversaciones necesarias para reponerlo. El proceso seguido es:

- a. Definir claramente la tarea a realizar y su relevancia en la consecución de las prioridades estratégicas de la Ikastola.
- b. Definir las expectativas y confiar en su desempeño.
- c. Acompañamiento permanente
- d. Apuesta por las personas jóvenes, ideas novedosas, innovadoras, creativas, etc.
- e. Reconocimiento público y/o privado.
- f. Feedback de lo realizado y no realizado. Exigiendo el compromiso.

### 3. CONFIAMOS EN LA SINCERIDAD Y CREDIBILIDAD DE CADA PERSONA.

Begoñazpi Ikastola crea un contexto de sinceridad, basado en una cultura de transparencia a través de sus continuas redes conversacionales, demostrando

do diariamente interés, confianza y cercanía.

a. Existe un documento donde se recoge la responsabilidad del centro con respecto a la transparencia y código ético, donde se compromete a facilitar las conversaciones y con el seguimiento de canales de comunicación con todos los grupos de interés.

b. El Equipo Directivo actúa como ejemplo a seguir:

- i. Los miembros del Equipo Directivo fueron los primeros en realizar la evaluación 360º.
- ii. El primer año de asunción de una nueva responsabilidad los miembros del Equipo Directivo acompañan a los líderes en los momentos claves (reuniones, presentaciones, negociaciones con proveedores...)
- iii. Implicación activa en diferentes grupos de trabajo.
- iv. Asunción del error como un nuevo aprendizaje para el equipo (no como fracaso personal). Las personas del equipo directivo son las que acompañan en las conversaciones tras la herramienta 360º a sus compañeros/as.

c. En las conversaciones de selección previas a la contratación se explicitan aquellos aspectos que ayudaran a crear falsas expectativas y asegurar el compromiso de las personas en línea con la cultura existente

- i. Qué es Begoñazpi Ikastola: Misión, Visión y Valores.
- ii. Qué se espera de las personas: expectativas.
- iii. Con qué se va a encontrar: una persona de referencia (guía), un equipo de trabajo cohesionado, ayuda para el crecimiento personal y profesional.

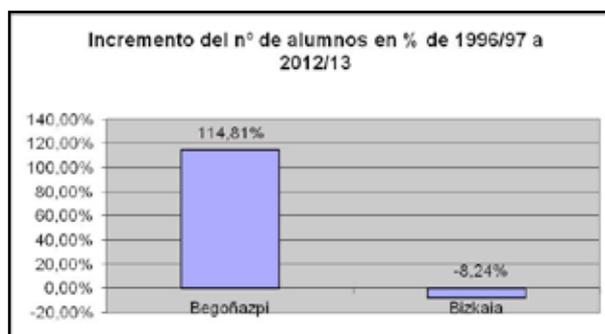
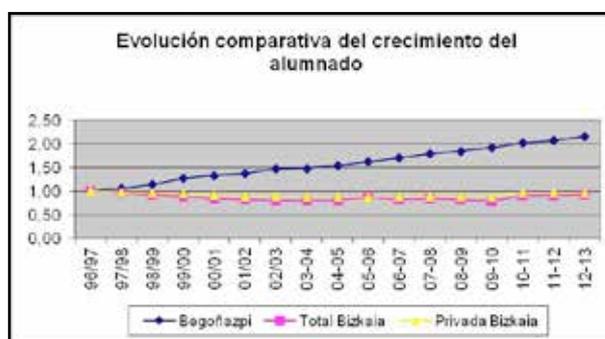
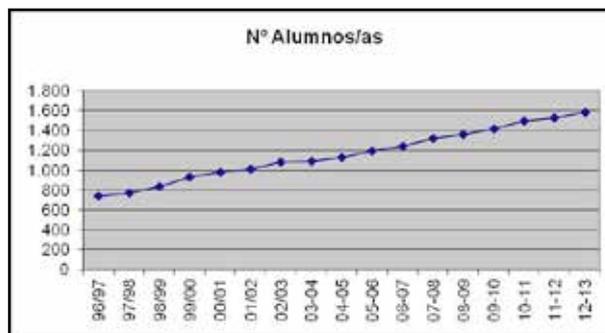
d. Conversaciones permanentes a través de: Política de puertas abiertas y entrevistas individuales de la dirección y jefatura de estudios con las personas.

e. Identificación de competencias y comportamientos que se van a evaluar y contrastar a cada persona en línea con los valores de la organización (herramienta 360º) acompañada siempre de conversaciones y planes personalizados

## RESULTADOS

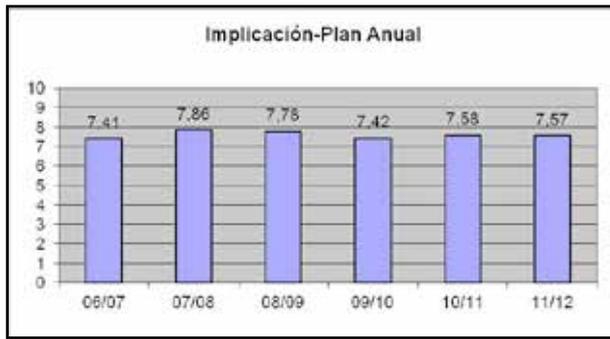
### A. INDICADORES DE RESULTADOS DEL EQUIPO BEGOÑAZPI

#### • Incremento del alumnado



#### • Incremento del alumnado





## B. INDICADORES DE IMPLICACIÓN EN LOS EQUIPOS DE BEGOÑAZPI

- Número de personas implicadas en los equipos de cambio metodológico: 100%
- Edad media de las personas del equipo directivo 40 años
- Nº de equipos de trabajo en funcionamiento:

PROYECTOS	LIDERES (ED)	LIDERES (NO ED)
Metodología	3	3
Pastoral	1	
Proyecto Lingüístico		1
Proyectos Europeos (comenius infantil, comenius primaria, Eurocamp, intercambio de alumnos)		4
Prevención y Riesgos Laborales		1
Proyecto TIC	2	2
Educación no formal: deporte y extraescolares		2
Tutorización	2	2
Evaluación		3
Orientación		2
Cultura	1	1
Agenda 21		1
Organización de eventos		2
Gestión del comedor		1
Proyectos de alumnos/as		1
Proyecto de Aprendizaje y Servicio	3	3
Organización de salidas y excursiones	1	2
Gestión de la comunicación externa (web, guía, comunicados de prensa...)		1
Decoración de los espacios de la Ikastola		1
Compromiso Social		1
Gestión de Conocimiento	3	
Proceso de gestión de expedientes académicos.		1

Total de personas que lideran proyectos y procesos que no pertenecen al equipo directivo son 35. Además de las 9 personas del equipo directivo.

- Nº de personas que están relacionadas con otras personas, instituciones con alianzas externas: 19
- Nº de personas del centro que tutorizan a otras personas en prácticas: curso 11/12=22 y curso 12/13=35
- % de personas que representan a la ikastola fuera de ella (que no son del equipo directivo): 20%

### C. INDICADORES SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CONFIANZA EN BEGOÑAZPI

- Horas formativas relacionadas con el desarrollo e implicación de las personas
  - Herramientas de coaching para el desarrollo de competencias : 20 horas\*8 pax=160 horas
  - Sensibilización sobre la importancia de dar y recibir feedback y herramienta 360º para el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional : 20 horas\*9 pax=180 horas
  - Liderar con humor: 7 horas\*9 pax=63 horas
  - Horas acompañando en la mejora a otras personas de la organización: 60 horas
- % de personas evaluadas en función de las competencias – valores de la ikastola 75% del personal fijo
- % de personas con un plan personalizado 75% del personal fijo
- Herramienta de evaluación 360º: cada persona de la organización dispone de un diagnóstico de autopercepción y de contraste 360º de otras personas de su equipo que le aporta información sobre 32 indicadores que miden sus competencias y comportamientos en línea con los Valores identificados en la organización.



Las medias de las evaluaciones por competencias realizadas son las siguientes, teniendo en cuenta que las puntuaciones son del 0 al 4:

COMPETENCIAS	Iniciado	Primaria	Secundaria	ED	Total
COMPETENCIA TÉCNICA	3,45	3,58	3,75	3,77	3,69
IMPLICACION	3,49	3,42	3,48	3,50	3,54
PLURILINGÜE Y TECNOLÓGICAMENTE AVANZADO	3,41	3,31	3,45	3,51	3,57
APRENDIZAJE Y METODOLOGÍA	3,24	3,48	3,61	3,69	3,52
TRABAJO EN EQUIPO	3,41	3,27	3,62	3,36	3,40
COMUNICACIÓN RESPECTO	3,33	3,48	3,72	3,55	3,56
EUSKALDUN-CRISTIANO	3,58	3,58	3,52	3,68	3,57
EXCELENCIA/INNOVACION	3,22	3,05	3,43	3,52	3,20

### LECCIONES APRENDIDAS

- 5.1.- El compromiso y la implicación del personal está directamente relacionado con el crecimiento sostenido que ha experimentado la Ikastola en los últimos 10 años.
- 5.2.- Producto de la declaración de la Misión, Visión y de la estrategia de la organización las personas se implican y lideraran un nº importante de procesos y proyectos de innovación.

5.3.- El Equipo Directivo cree en el valor que aportan las personas para la consecución de la excelencia en la organización y:

- Recibe formación para mejorar su práctica.
- Actúa de modelo.
- Evalúa su práctica por medio de la evaluación 360º.

5.4.- A menudo el árbol nos impide ver el bosque, de la misma manera que el día a día nos come el poder disponer de tiempo para escuchar las ideas, sugerencias...del personal. De ahí que la política de puertas abiertas así como por medio de la herramienta de evaluación del desempeño dota de un tiempo para reunirse y recoger información y dar feedback de reconocimiento.

5.5.- La implicación y compromiso del personal está íntimamente relacionado con un buen clima laboral y satisfacción con el puesto de trabajo.

5.6.- Que la implicación de las personas redonda:

- En la satisfacción de los clientes (alumnado y familias).
- En la disminución del nº de quejas.
- Mejora en los resultados académicos.

5.7.- La exigencia tensionada pero equilibrada hace que los grupos rindan más y mejor.

5.8.- Ayudar a crecer vs dirigir.

5.9.- Compartir el éxito motiva para la implicación en más proyectos de innovación.

Begoñazpi ha aprendido que la confianza supone que hay que atenderla y cuidarla y que cada vez que se produce un altibajo, en lugar de pasarlo por alto, conviene tenerlo en cuenta y mantener una conversación para aclarar las cosas. Creemos que cualquiera de nosotros tiene el poder de abrir o cerrar la confianza. En cualquier momento (y cuanto antes mejor) podemos escoger iniciar las conversaciones necesarias para reparar la confianza.

### TRANSVERSALIDAD

Consideramos que todo lo expuesto anteriormente es aplicable a cualquier tipo de organización especialmente en situaciones de crisis como la que estamos viviendo en la actualidad. Destacamos los siguientes aspectos:

- 6.1.- La confianza en las personas.
- 6.2.- El modelaje del Equipo Directivo.
- 6.3.- El acompañamiento y apoyo a las personas.
- 6.4.- El empoderamiento.
- 6.5.- La transparencia en la gestión y en los resultados.
- 6.6.- El fracaso se asume como fuente de aprendizaje.
- 6.7.- La implicación del personal sirve de modelo al alumnado.
- 6.8.- La implicación con las alianzas fortalecen y crean sinergias de aprendizaje.



COSMEWAX

**“BETTERTODAY THAN YESTERDAY, TOMORROWBETTER THAN TODAY”**  
(METODOLOGÍA DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA MEJORA CONTINUA).

[www.cosmewax.com](http://www.cosmewax.com)



- Analiza, Implanta, Controla),
- Lean Manufacturing (Eliminación de mudas: hacen referencia a cualquier actividad que no genere valor. Existen 7 categorías de mudas: de sobreproducción, de inventario, de movimiento, de transporte, de espera, de sobreproceso y de defecto.)
  - VSM (Trazar la cadena de valores de cada proceso, incluyendo acciones con y sin valor),
  - 5 Why (preguntar hasta 5 veces "por qué" para encontrar la raíz de cada problema),
  - KPI (indicadores de mejora, ya que lo único que se puede mejorar es aquello que se puede medir).

Se define también el **plan de formación** de Mejora Continua para todos los trabajadores de Cosmewax:

- Personal con capacidad de cambio: formación externa de 20 horas en Gestión por procesos, Lean Manufacturing – 6 Sigma.
- Resto de personal de Cosmewax: formación de 2 horas realizada por el responsable de Mejora Continua.

#### KAIZEN:

Proviene de dos vocablos japoneses, kai (cambio) y zen (mejora), que significa cambio para mejorar.

Para planificar las reuniones Kaizen, se eligió cuál sería el **proceso piloto**, su líder y su equipo y la **metodología** y objetivos que se seguirían en las reuniones:

El Kaizen está compuesto por cinco reuniones de cuatro horas (martes y jueves durante dos semanas consecutivas, y la quinta un mes tras la cuarta aproximadamente, teniendo en cuenta el tiempo necesario para que las implantaciones estén realizadas). Se realiza un Kaizen por cada sub-proceso (18 equipos Kaizen).

Cada grupo realiza cinco **reuniones**. Cada una tiene unos objetivos definidos:

- Reunión 1: Dibujar el mapa de flujo de valor (VSM), identificar todas las actividades, clientes, proveedores.
- Reunión 2: Identificar mudas.
- Reunión 3 y 4: Analizar causas y proponer soluciones. Poner en marcha las soluciones (definir responsables, plazos y KPI).
- Reunión 5: Comprobar los resultados de los KPI tras la puesta en marcha de las mejoras. Si el resultado no es satisfactorio, volver a evaluar causas (reunión 2).

En cada equipo Kaizen participan entre 8 y 12 personas. Las **funciones** comunes a todos los participantes son:

- Aportar ideas, experiencias que ayuden al grupo a conseguir el objetivo.
  - Analizar los procesos usando las herramientas aprendidas en los cursos de Mejora Continua.
- Además de otras funciones propias:

**Kaizen Manager:** Persona responsable de coordinar todos los Kaizen.

- Actúa como catalizador del cambio, lo promueve. Comunica claramente la visión y la obligación del cambio apoyando los esfuerzos, involucra a los empleados en todas las facetas de la transición y gestiona los recursos necesarios para tales fines.
- Crea y coordina las reuniones del Kaizen, apoyando la postura de liderazgo del líder.
- Elimina las barreras organizacionales que puedan inhibir el trabajo en equipo y la objetividad del análisis.
- Identifica la necesidad de cambio y elimina las barreras para el cambio, asegurando que éste sea permanente y que constituya una mejora. Gestiona los avances y los transmite a la organización.
- Desarrolla un plan de comunicación y facilita la comunicación con miembros y gerencia.
- Maneja los detalles administrativos: Agendas, Reuniones, códigos, reglas, programas.

**Líder:** En contacto constante con el Kaizen Manager, es la persona responsable de gestionar el Kaizen de un proceso determinado.

- Lidera las reuniones Kaizen centrándose en el objetivo de la reunión.
- Asegura que los objetivos de cada Kaizen son llevados a cabo.
- Documenta las reuniones mediante las guías de reunión.

**Asistente:** Participa en las reuniones Kaizen porque conoce el proceso y participa en él, ya sea como cliente, proveedor interno o ejecutándolo.

**Trainee:** Persona de poca experiencia en la empresa o que precisa de un visión global de otros procesos.

- Aprende el funcionamiento del Kaizen y acelera el proceso de aprendizaje y compromiso con la Mejora Continua.

**2. Comenzamos el Kaizen con un proceso piloto de importancia.** Se escoge un proceso considerado relevante y al que se le intuyen claras oportunidades de mejora en el que deben participar personas de diferentes áreas, con distinto grado de involucración en cuanto a la orientación/resistencia al cam-

bio. Además se pretende que tengan más o menos antigüedad (experiencia) en la empresa.

**3. Comprobamos la metodología Kaizen** y el plan de ejecución: Revisamos la metodología para que fuera lo menos burocrática y más eficiente posible y planificamos la ejecución del resto de Kaizen.

4. Comunicamos la nueva metodología Kaizen

5. Extendemos el Kaizen al resto de procesos.

6. Fijamos un sistema de aseguramiento del compromiso y participación de las personas en la Mejora Continua mediante:

- Creación de agentes K: personas responsables de la vigilancia de cada proceso, de promover y coordinar la mejora, de asegurar que los cambios y mejoras han sido implantados y comunicados a todos los miembros del proceso, de gestionar los KPI y vigilar el cumplimiento de los objetivos.
- Información de avances en Mejora Continua ubicados físicamente en el tablón propio y virtualmente en la carpeta de Mejora Continua, compartida en red con acceso de lectura a toda la organización.
- Reconocimientos semanales a las mejores implantaciones y los responsables de la idea y de la ejecución a través de un email a todo el personal y comunicación en el tablón físico y virtual.
- Reconocimientos de la implantación de la metodología 5S mediante etiquetas verde/ amarilla/roja, tras auditorías por zonas con el personal responsable.
- Premios anuales Kaizen: con diversas categorías (5S, promesa Kaizen, detector de mudas, participación en formaciones, Come-marrones, 5 Why, participación Kaizen, mención especial Líder Kaizen, premio Mejora Continua...). Son premios económicos individuales de diverso importe (entre 100-600 euros), concedidos por un jurado compuesto por 6 personas que elige entre las candidaturas presentadas por todo el personal. Son entregados públicamente.
- Comunicación y presentación anual por parte de cada líder Kaizen de las mejoras más importantes en el almuerzo de Navidad.
- Celebraciones temáticas basadas en el Kaizen, tales como cumpleaños Kaizen o fiesta de Navidad Kaizen.
- Creación de logo representativo de la metodología Kaizen.

## DIFICULTADES ENCONTRADAS

### Dificultades Técnicas

- Dificultad para hablar con datos (KPI)
- Dispersión en las reuniones
- Exceso de burocratización al inicio

### Resistencia al cambio

- Actitudes defensivas
- Falta de compromiso
- Duda sobre su utilidad o si era una pérdida de tiempo
- Tendencia a perseguir objetivos departamentales o individuales
- Miedo al ridículo y a que critiquen nuestro trabajo

## SOLUCIONES APLICADAS

Al principio:

- Participación de la dirección en todas las reuniones.
- Cambio conceptual de departamento a área: De forma simbólica, entendiendo el concepto como personas agrupadas que participan en diferentes procesos.
- Revisión de la metodología diseñada por el Grupo Zero.

Durante la implantación:

- Hincapié en las reuniones por parte del Kaizen Manager y el Líder en la disciplina necesaria para llevar a cabo la metodología correctamente y evitar dispersiones en la consecución de objetivos.
- Brazaletes llevados por los integrantes del Kaizen: Representa su dedicación exclusiva al Kaizen e identifica las reuniones como tiempo de trabajo reservado a la Mejora Continua.
- Detección y comunicación de actitudes defensivas para disiparlas.

Después de la implantación:

- Sistema de comunicación de las mejoras implantadas como parte del sistema de aseguramiento del compromiso y motivación de las personas, mostrando a la organización los resultados de las implantaciones y los responsables de llevarlo a cabo.

## RESULTADOS

La motivación y compromiso de las personas se ve reflejado en los siguientes resultados:

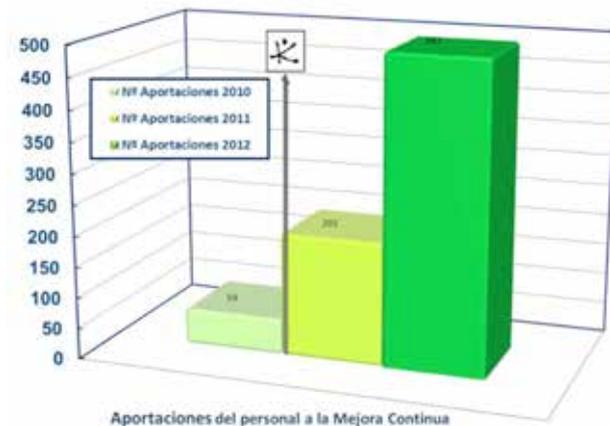
Nº de personas que han participado en el **Kaizen**: 60

Nº de personas que han participado en **Grupos de Mejora**: 42

Habiéndose creado 31 Grupos de Mejora. Como ejemplo tómesese el GM 8.1/1 "Comunicación interna efectiva, eficiente y completa: Motivar a través de la comunicación".

Nº de personas que han recibido **formación genérica** en Mejora Continua: 171 (Superior a la media de trabajadores por la rotación de becarios y temporales).

Nº de personas que han recibido **formación específica** de 20 horas en Mejora Continua: 36



De la encuesta de clima laboral que valora cada pregunta de 0 a 5, entendiendo el 0 como totalmente en desacuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo, se obtienen los siguientes datos:

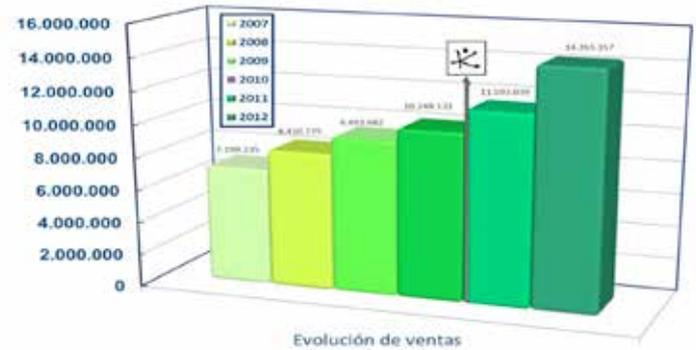
El 77% del personal ha **contestado** a la encuesta.

El 76% del personal se encuentra **motivado** o muy motivado ( $\geq 4$ ) en su puesto de trabajo.

El 70% del personal considera que sus sugerencias son **atendidas** ( $\geq 4$ ).

El 95% se siente **orgulloso** de pertenecer a Cosmewax ( $\geq 4$ ).

Evolución de las ventas y su relación cronológica con la implantación de la metodología de Mejora Continua:



## LECCIONES APRENDIDAS

**Ante la implantación del sistema de Mejora Continua:**

**¿Qué hacer?**

Antes:

- Planificar la implantación, definiendo metodología, responsables y plazos
- Concienciar al personal de la importancia
- Asegurar la formación sobre la metodología de todas las personas que participan y las afectadas por los cambios
- Establecer un sistema no jerárquico basado en la meritocracia

Durante:

- Eliminar actitudes defensivas
- Tener claro que la Mejora Continua no es un fin en sí mismo sino un medio de gestión que debe ayudar en la consecución de los objetivos de la organización
- Asegurar una disciplina de trabajo respetando los horarios, descansos y fechas de implantación

Después:

- Comunicar y premiar el éxito de las mejoras para motivación del personal
- Hacer que las cosas ocurran

**¿Qué no hacer?**

Antes:

- Retrasar demasiado la puesta en marcha del sistema por intentar detallar demasiado el

desarrollo o por el contrario, querer implantar el nuevo modelo bruscamente

- No tener el compromiso y apoyo absoluto de la dirección

Durante:

- No dedicar los suficientes recursos
- No establecer responsables de ejecución de las mejoras y un plazo estimado

Después:

- No revisar que las mejoras son realmente efectivas
- Creer que el trabajo ha finalizado al terminar las reuniones

### TRANSVERSALIDAD

- Diferenciación del resto de competidores a través de procesos menos costosos, menos defectuosos y más rápidos.
- No tiene por qué tener coste externo.
- Cualquier empresa colaborativa, no jerarquizada, con un clima laboral estable y con los mismos principios podría implantar esta buena práctica con independencia del sector en el que se encuentre.
- Genera círculo virtuoso en la organización.



CSC

**RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VOLUNTARIADO  
CORPORATIVO DE CSC ESPAÑA**

[www.csc.com/es](http://www.csc.com/es)

# SOBRE NOSOTROS

Desde hace más de 50 años, en CSC hemos desarrollado soluciones tecnológicas e innovadoras para resolver los mayores desafíos de nuestros clientes



## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

CSC es uno de los líderes mundiales como proveedor tecnológico de soluciones empresariales y servicios.

Durante más de 50 años, clientes de todos los sectores de la industria, tanto del sector privado como público, alrededor de todo el mundo han confiado en CSC para la gestión sus procesos de negocio, la externalización de sus sistemas de información, la integración de sistemas y servicios de consultoría.

CSC está presente en España desde 1991 y cuenta en la actualidad con más de 1.000 empleados ubicados entre sus oficinas de Barcelona, Madrid, Asturias y Málaga.

Más información en [www.csc.com/es](http://www.csc.com/es)

# RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

un compromiso con la comunidad y el entorno social en los que trabajamos



## TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

Responsabilidad Social y Voluntariado Corporativo de CSC España

## DESARROLLO DE LA NUEVA PRÁCTICA

El **programa de Responsabilidad Social Corporativa** de CSC España nació en 2009 de la mano de un grupo de empleados que, ante la necesidad de una estrategia definida de comunicación con el tejido social y grupos de interés de la compañía, puso en marcha un plan estratégico de RSC encaminado a mejorar el **compromiso de la compañía con su entorno**.

Esta iniciativa fue creciendo y CSC España se convirtió en uno de los principales impulsores de la Responsabilidad Corporativa de la compañía a ni-

vel Europeo. Gracias a la **colaboración entre empleados**, e incluso entre estos y diferentes clientes y colaboradores, el proyecto de Responsabilidad Social Corporativa se ha consolidado dentro de la organización, llevando a cabo avances significativos en diferentes campos. No se trata de una estrategia comercial si no de la implicación de las personas en la definición y desarrollo de una estrategia común considerando las principales preocupaciones del entorno social y medioambiental de la compañía. Por ello, las iniciativas del plan estratégico de RSC se basan en tres áreas de actuación: laboral, social y medioambiental.

“Su **trabajo** va a llenar **gran parte de sus vidas** y la única manera de sentirse **realmente satisfecho** es hacer aquello que creen que es un gran trabajo.”

– Steve Jobs

Dicho programa es seguido, liderado, y revisado anualmente por un Comité de RSC formado por el Comité de Dirección y representantes de las diferentes áreas involucradas como Recursos Humanos, Comunicación, Calidad y Medio Ambiente. Uno de los factores de éxito de la implantación del programa de RSC en CSC España es que se trata de una iniciativa nacida **desde los empleados y para los empleados**, siendo **transversal** a toda la organización y permitiendo la participación de todos los trabajadores a través del denominado **Voluntariado Corporativo**.

Por ello, la responsabilidad social corporativa de CSC **comienza en las personas**, promoviendo la **conciliación** del trabajo con la vida familiar, la igualdad de género o la **integración cultural**. Asimismo, otras áreas de carácter social o medioambiental también han tenido cabida en el programa. La colaboración en la lucha contra el cáncer o la **sensibilización medioambiental** han dado lugar a iniciativas de gran éxito involucrando tanto a los empleados de CSC España como a nuestros **clientes y colaboradores**.

Desde 2009 hasta hoy, el programa e iniciativas de RSC de CSC España han ido adquiriendo cada vez más relevancia, tanto dentro como fuera de la compañía, potenciando los valores de la RSC como parte de la **estrategia de la compañía**.

A continuación detallamos algunas iniciativas que, reiteramos, no hubieran sido posibles sin la participación e implicación de los empleados de CSC España:

- **Donación de material informático.** Estas donaciones han ido creciendo a lo largo de los años en la medida en que el número de los empleados de CSC también crecía. En diciembre de 2012 tuvo lugar el primer acto de instalación de los equipos, "Install Party". A través de la colaboración con la asociación Asturlinux, se instalaron 40 equipos informáticos con el sistema operativo basado en GNU/Linux (Ubuntu), quedando listos para ser utilizados por las diferentes organizaciones sin ánimo de lucro que los recibieron.

La principal consideración a la hora de elegir las diferentes asociaciones a las que donar dicho material se basa en la decisión de los propios trabajadores, teniendo preferencia las entidades u ONG con las que los empleados de CSC colaboran o tienen algún vínculo. De este modo, el material se reparte entre diferentes albergues, centros de acogida o incluso ONG con proyectos en África.

-**Desayuno Solidario.** Se trata de una de las iniciativas que a lo largo de los años ha ido adquiriendo más repercusión y resultados positivos. En colabo-

ración con la Asociación Española Contra el Cáncer, CSC organiza cada año en sus oficinas de Asturias, Barcelona y Madrid un Desayuno Solidario para recaudar fondos a favor de dicha entidad. Lo que empezó como un simple desayuno en el que los empleados aportaban alimentos y recaudaban fondos para la AECC, se ha ido convirtiendo en un acto de carácter anual con gran reconocimiento de las diferentes instituciones y grupos de interés involucrados. Así, por ejemplo, el Desayuno Solidario en Asturias, coincidiendo con el gran crecimiento en número de empleados y con las nuevas instalaciones de Avilés, contó en los años 2012 y 2013 con la presencia de diferentes autoridades. La presencia de la Alcaldesa de Avilés, el Consejero de Sanidad del Principado de Asturias y los representantes de la AECC en Asturias contribuyeron al éxito y consolidación de este desayuno como uno de los actos sociales de carácter empresarial más importantes de la región.



IV Desayuno Solidario contra el cáncer CSC Asturias.

- **Campañas** de apoyo a causas concretas. Iniciativas como las recolectas de alimentos y juguetes, o la recogida de tapones de plástico a favor de asociaciones sin ánimo de lucro acercan a los empleados la posibilidad de realizar este tipo de contribuciones en el centro de trabajo en lugar de desplazarse a los centros de recogida de estos materiales.

- **Donaciones de Sangre.** En colaboración con los bancos de sangre de las Comunidades Autónomas, CSC lleva a cabo campañas periódicas de donación de sangre en las que también participan clientes y empresas cercanas a las instalaciones.

- **Conciliación, motivación y gestión del tiempo.**



Cursa solidaria Barcelona

- **Sensibilización medioambiental.** A través de diferentes campañas de concienciación y sensibilización se han abordado temas como el reciclaje, ahorro

energético y gestión de residuos. Algunos ejemplos:

- Charla sobre sensibilización medioambiental en la oficina. Con la colaboración de Francisco Rivas, experto en Medio Ambiente.
- Celebración del Día Mundial del Medio Ambiente. CSC Asturias planta un árbol.



- Campaña de Carpooling. A través de esta campaña CSC pone a disposición de todos los empleados una herramienta para facilitar el uso de coche compartido a la hora del trayecto diario a la oficina.

- Reparto de tazas de cerámica. Cada nuevo empleado recibe una taza de cerámica para evitar así el uso de vasos de plástico en las máquinas de café.





- **Voluntariado corporativo.** Sin olvidarnos de que CSC es un proveedor de servicios informáticos, el voluntariado corporativo conlleva poder ayudar a diferentes

organizaciones o proyectos sociales a través de los conocimientos y recursos que CSC puede proporcionar en el sector de las nuevas tecnologías. Un caso de éxito ha sido la colaboración con el Banco de Alimentos de Asturias para mejorar su base de datos. Empleados de CSC especializados en la gestión de bases de datos colaboraron con esta entidad para proporcionar un sistema eficaz en la gestión de almacén y, de este modo, solventar las dificultades que se encontraban.

Estas son las principales iniciativas que se distribuyen a lo largo del año como parte del programa de **Responsabilidad Social Corporativa de CSC España**. Dicho programa está en continuo dinamismo, ya que la principal fuerza del mismo es que está abierto a nuevas propuestas por parte de todos los empleados. Para ello, es fundamental contar con un canal de comunicación que facilite el diálogo y la retroalimentación. Gracias a la **red social interna** de CSC, C3, no solo es más fácil organizar el trabajo a realizar, si no que es el canal más importante para la comunicación, debate e interacción entre los empleados y así conseguir llevar a cabo iniciativas cada vez más innovadoras y constituir un programa basado en la participación de todos los empleados.

## RESULTADOS

### Lecciones aprendidas

Sin duda la implicación de la empresa, y de la dirección de la misma, es una parte fundamental de la estrategia de RSC en CSC España. Si bien la idea y las acciones surgen de los empleados, es imprescindible aportar motivación y sentido corporativo desde toda la organización. Es decir, no basta con organizar actos de carácter social o medioambiental, si no que la empresa y la cabeza visible de la misma, deben contribuir facilitando las labores de organización y colaborando económicamente con las diferentes causas. Así, por ejemplo, un acto organizado por los empleados recaudando fondos para una causa requiere de la participación económica de la empresa en esa causa y no solo de los empleados, aportando ese sentido corporativo y **motivando desde el seno de la organización.**

Por otro lado, el éxito del programa y la motivación por parte de todos los participantes, es decir los

empleados, no hubiera sido posible sin una **comunicación transversal**. Para ello, como ya comentamos, las **redes sociales** internas son una herramienta clave en la involucración y participación de todas las partes rehuendo de la comunicación más unidireccional como el correo electrónico. Una red social da lugar a debate, libre exposición de ideas y facilita la transmisión de la información.

## TRANSVERSALIDAD

Como ya explicamos, las diferentes iniciativas que forman el conjunto del programa de RSC pueden ser aplicables a diferentes sectores públicos o privados. Algunas, como el voluntariado corporativo a la hora de asistir a diferentes ONG o fundaciones son más centradas en el sector TIC. Pero las asociaciones sin ánimo de lucro necesitan de casi todos los sectores

Cada vez más empresas impulsan el voluntariado corporativo desde el seno de sus organizaciones suponiendo una motivación más para los empleados que con su talento y conocimiento pueden contribuir a causas sociales y participar en proyectos diferentes a los habituales del sector empresarial en el que se desarrollan.





## EMBUTIDOS ALEJANDRO

### MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN, ACOGIDA Y FORMACION DE RECURSOS HUMANOS

[www.embutidosalejandro.es](http://www.embutidosalejandro.es)

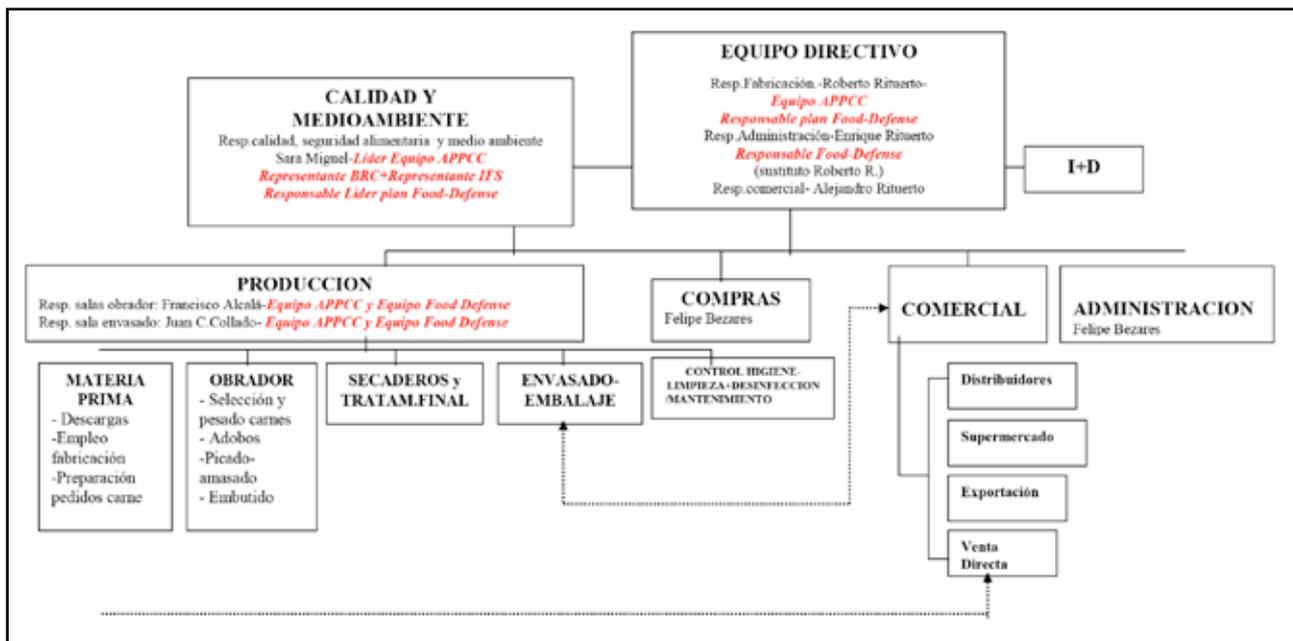
## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Razón Social:  
 EMBUTIDOS ALEJANDRO, S.A. Nombre comercial:  
 ALEJANDRO

Dirección:  
 C/ Las Cañas, 80  
 Polígono Industrial Cantabria II – 30 B  
 26009 LOGROÑO

La actividad desarrollada por Embutidos Alejandro implica el diseño, el desarrollo, la fabricación, la elaboración, la distribución y la comercialización de productos cárnicos embutidos-crudos-curados y otros productos cárnicos curados y/o adobados, y la distribución y comercialización de carne fresca no sometida a proceso de fabricación.

La plantilla actual de Embutidos Alejandro cuenta con 28 trabajadores, distribuidos según el siguiente organigrama:



## TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

Mejora del proceso de selección, acogida y formación de recursos humanos

## DESARROLLO DE LA NUEVA PRÁCTICA

Para controlar el proceso de "Gestión de Recursos Humanos" se ha desarrollado un documento denominado "Procedimiento para la gestión de personal" que tiene por objeto definir la sistemática establecida para describir los requisitos mínimos que deben cumplir los trabajadores para realizar sus actividades, así como para identificar las necesidades formativas necesarias; además se define también la sistemática seguida para la comunicación interna.

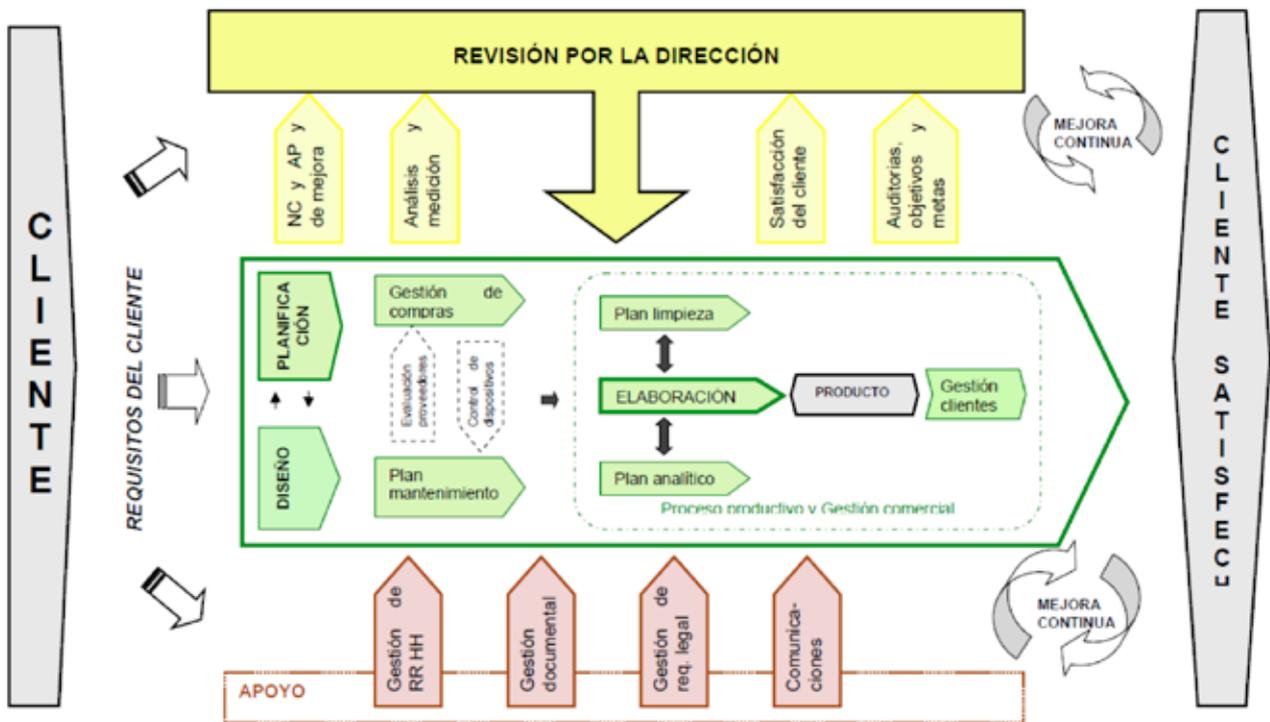
Incluye los siguientes apartados:

### RECURSOS HUMANOS

- Responsabilidades de Puestos de trabajo.
- Selección, asignación de personal y proceso de formación inicial y continua.
- Plan Food Defense.
- Programa Anual de Formación y evaluación de su eficacia
- Formación e información a visitantes externos, proveedores y subcontratistas.

## COMUNICACIÓN INTERNA

La Responsable de Calidad, Seguridad Alimentaria y Medio Ambiente es la propietaria del proceso "Gestión de Recursos Humanos". En la elaboración del proceso de "Gestión de RRHH" se ha tenido en cuenta su integración con los procesos ya existentes en el sistema de gestión, tal y como se observa en el mapa de procesos.



La identificación de los requerimientos de las personas, sus sugerencias e inquietudes, así como su nivel de satisfacción, se realiza con una periodicidad bimestral por medio de la "Encuesta de seguimiento y mejora continua del trabajo personal".

ENCUESTA DE SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DEL TRABAJO PERSONAL			
PERIODO: SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2012		NOMBRE: _____ FIRMA: _____	
	SI	NO	OBSERVACIONES
1.-CONOZCO LO QUE EN MI EMPRESA SE CONSIDERA UN TRABAJO BIEN HECHO			
2.- HE RECIBIDO LA INFORMACION QUE NECESITO PARA REALIZAR BIEN MI TRABAJO			
3.- HE TENIDO LOS MEDIOS SUFICIENTES PARA REALIZAR BIEN MI TRABAJO			
4.-SOY CONSCIENTE Y CONOZCO LA IMPORTANCIA QUE TIENE REALIZAR BIEN MI TRABAJO			
5.-SI ALGO NO ENTIENDO, ALGO CREO QUE NO VA BIEN, LO COMUNICO DE INMEDIATO PARA BUSCAR LA SOLUCION.			
6.- SI HE PEDIDO INFORMACION O HE NOTIFICADO ALGUN PROBLEMA, ¿SE HAN PREOCUPADO EN MI EMPRESA POR DARME INFORMACION O SOLUCIONAR EL PROBLEMA?			
7.-ME HE INCORPORADO PUNTUALMENTE A MI PUESTO, TANTO AL COMENZAR LA JORNADA COMO EN CUALQUIER PARADA O CAMBIO DE PUESTO			
8.- CUMPLO ESTRICTAMENTE MIS OBLIGACIONES EN CUANTO A: NORMAS DE HIGIENE Y MANIPULACION, PRACTICAS DE MEDIOAMBIENTE, NORMAS DE SEGURIDAD, REALIZACION DE CONTROLES Y REGISTROS			
9.-COMPRUEBO EL CORRECTO ESTADO Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ELEMENTOS EN MI PUESTO (máquinas, herramientas, útiles, materiales, etc)			
10.- HE REALIZADO EL TRABAJO ENCOMENDADO ESFORZANDOME EN HACERLO BIEN			
11.- MI ACTITUD FAVORECE EL RENDIMIENTO Y LA CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO: mi trato hacia los demás es como a mi me gustaria ser tratado			
12.- ESTOY SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE HE REALIZADO			

Asimismo, durante las reuniones con los encargados de sala, estos aportan las sugerencias, comunicaciones o aclaraciones que consideren convenientes.

La comunicación interna descendente en Embutidos Alejandro tiene por objeto la difusión, entre otros, de:

- La Política de la Empresa.
- Las buenas prácticas de higiene y manipulación, medioambientales y de defensa alimentaria.
- Las planificaciones de la producción.
- Los requisitos legales y otros requisitos.
- Los objetivos, metas y programas establecidos.

En la aplicación informática están definidas las comunicaciones con programación (asunto, informe, documentos); en su registro se incluye la fecha de comunicación, quién las emite, para quién son, la frecuencia de emisión, el medio de difusión (tablón de anuncios, entrega en mano), y la próxima fecha.

La comunicación interna ascendente permite a todo el personal de la empresa presentar y comunicar sus sugerencias al Responsable de Calidad, a los responsables de salas (producto y producción) o a su tutor. También se puede incluir observaciones en el programa informático o en las “Encuestas de seguimiento y mejora continua del trabajo personal”.

### Identificación de las Oportunidades de Mejora

Una vez identificados los principales problemas/oportunidades de mejora en el proceso de “Gestión de RRHH”, se llevó a cabo una priorización en la que participó el Equipo Directivo, la Responsable de Calidad y Medio Ambiente y los Responsables de Producto y Producción de Obrador y Envasado.

En la priorización se utilizó la metodología SMART, obteniéndose los siguientes resultados para cada uno de los criterios (Sencillo, Medible, Auto-contenido, Resultados, limitado en Tiempo):

OPORTUNIDADES DE MEJORA	S	M	A	R	T	Total
1 – Definición informatizada de tareas y tiempos de desempeño para los puestos de trabajo de Administración.	24	22	24	24	22	<b>116</b>
2 – Definición informatizada de puestos de trabajo, responsabilidades, perfiles y tareas asignadas.	26	26	28	26	24	<b>130</b>
3 – Control informatizado de comunicaciones internas.	19	22	20	20	19	<b>100</b>
4 – Reparto de tareas del personal de fábrica mediante cuadrante de horas informatizado.	21	22	18	20	16	<b>97</b>
5 – Control de roturas informatizado por operario.	22	19	24	20	22	<b>107</b>
6 – Control informatizado de acciones formativas.	24	26	24	22	24	<b>120</b>
7 – Agenda de avisos automatizada.	22	24	20	22	22	<b>110</b>
8 – Seguimiento diario de las buenas prácticas del personal (preoperativas y operativas) y control de incidencias.	26	26	26	28	26	<b>132</b>

Los componentes del grupo de mejora evaluaron cada uno de los criterios SMART en las acciones propuestas, conforme al siguiente criterio de puntuación: 1 – Característica poco definida. 2 – Característica medianamente definida. 4 – Característica muy definida.

El orden para acometer las mejoras se establece en función de los resultados obtenidos tras el análisis con la metodología SMART. Para el abordaje de las acciones de mejora seleccionadas, se han establecido grupos de trabajo y se han desglosado las acciones en sus metas.

MEJORA Nº 1	Fecha Prevista Inicio	Fecha Fin	
Definición informatizada de puestos de trabajo, responsabilidades, perfiles y tareas asignadas. Objetivos: Facilitar la selección de personas mediante los perfiles requeridos. Asignación de funciones, responsabilidades y tareas. Asignación de tutores para cada puesto de trabajo. Definir la formación correspondiente a cada puesto y la documentación que se le entrega inicialmente.	20/06/2011	30/09/11	
Meta	Grupo de Trabajo	Fecha prevista meta	Fecha cumplimiento
Definición de los puestos de trabajo y las características de los mismos, así como del sistema documental asociado al puesto.	Calidad Dirección Resp. Producto	29/07/11	26/07/11
Diseño y desarrollo de una herramienta informática para la gestión de los puestos de trabajo integrada en el programa de gestión.	Consultor Calidad	31/08/11	31/08/11
Comunicación formal a todas las personas de sus perfiles, responsabilidades, tareas y documentación asociada a su puesto.	Calidad Dirección	16/09/11	22/09/11
Validación del proceso: Asignación del responsable del proceso. Funcionamiento correcto de la aplicación informática. Definición de indicadores asociados. Fijación de objetivos.	Consultor Calidad Dirección	30/09/11	06/10/11

MEJORA Nº 2	Fecha Prevista Inicio	Fecha Fin	
Control informatizado de acciones formativas. Objetivos: Permitir el control de las acciones formativas realizadas. Organizar la formación que periódicamente se debe impartir a las personas de la empresa. Facilitar la gestión de las acciones formativas y los controles de asistencia. Facilitar la gestión del seguimiento de la formación de cada persona.	03/10/2011	31/01/2012	
Meta	Grupo de Trabajo	Fecha prevista meta	Fecha cumplimiento
Definición de los puestos de trabajo y las características de los mismos, así como del sistema documental asociado al puesto.	Calidad Dirección	28/10/11	03/11/11
Diseño y desarrollo de una herramienta informática para la gestión de los puestos de trabajo integrada en el programa de gestión.	Consultor Calidad	30/11/11	30/11/11
Comunicación formal a todas las personas de sus perfiles, responsabilidades, tareas y documentación asociada a su puesto.	Consultor Calidad	30/12/11	04/01/12
Validación del proceso: Asignación del responsable del proceso. Funcionamiento correcto de la aplicación informática. Definición de indicadores asociados. Fijación de objetivos.	Calidad Consultor Calidad Dirección	31/01/12	31/01/12

## RESULTADOS

Las 2 mejoras propuestas se han implantado eficazmente y todo el personal afectado utiliza los nuevos formatos, procedimientos y herramientas informáticas desarrolladas. Han recibido formación sobre la finalidad de los procesos y el uso de las herramientas. A continuación se muestran evidencias de las aplicaciones informáticas implantadas..



Figura Anterior: Formulario con la lista de puestos de trabajo, responsables y tutores. Lista de tareas a desempeñar en cada puesto de trabajo. Formulario para el control de acciones formativas. Formulario de detalle de una acción formativa, con el control de asistencia y la valoración de la eficacia. Formulario para las fichas de puesto de trabajo individualizadas, con el perfil, funciones, tareas, cursos y documentación asociada; informe resultante de la ficha de puesto de trabajo para entregar al personal.

## LECCIONES APRENDIDAS

Una vez puestas en marcha las tres acciones de mejora, se han mantenido varias reuniones con las personas implicadas en el proyecto. Se puede concluir de estas reuniones que la nueva sistemática establecida en los diferentes procesos y las herramientas implantadas, han mejorado el desempeño diario de las tareas en las que están involucrados, alcanzándose las expectativas que inicialmente se habían planteado. Estas personas han valorado muy positivamente su participación en el proyecto.

Facilita el proceso de designación interna para el puesto de trabajo y la comunicación de las tareas a realizar por cada una de las personas de la organización. No existen indicadores asociados a estas mejoras ya que estas han consistido en la mejora de un proceso en si mismo no se trata de una mejora orientada al incremento de ventas, disminución de costes,

Si que se pueden obtener de las herramientas los siguientes indicadores y/o información:

- Nº de Empleados y antigüedad media por departamento, sección, ...
- Nº de Horas de Formación impartidas en la empresa entre periodos
- Permite controlar la periodicidad de la formación planificada
- Simplifica el registro de las actividades formativas
- Todos los indicadores y/o información requerida para dar cumplimiento a los sistemas de gestión (certificados o no) implantados en la empresa.

## TRANSVERSALIDAD

En general todas las organizaciones, con las peculiaridades propias de su actividad, gestionan personas a través de la confección de puestos de trabajo, la asignación de personas a los mismos, la descripción de las tareas a realizar y sus frecuencias, Asimismo todas las organizaciones mantienen o deben mantener planes de formación adaptados a sus necesidades y a las de su personal. La informatización de este proceso con las herramientas que habitualmente disponen todas las organizaciones en la actualidad (Office) permite sistematizar el proceso de gestión de RRHH y mantener registros unitarios de la información de toda la empresa.

Asimismo, el diseño de las herramientas llevadas a cabo permite su ampliación y facilita la integración de otras áreas tales como la prevención de riesgos laborales, la protección de datos ... Puede evitar el problema que sucede en la gran mayoría de las empresas en las que hay que firmar un papel para cumplir cada área de la legislación (prevención de riesgos, protección de datos, información sobre los riesgos, tareas a desarrollar, ..)

Permite además, por la metodología SMART de priorización, la participación de personas que habitualmente no lo hacen en la toma de decisiones lo cual facilitaría en muchas empresas la integración del personal en la toma de decisiones.

Con esta metodología se puede integrar en una única herramienta toda la información en materia de RRHH requerida por cualquier tipo de norma certificable (ISO 9001, 14001, Ohsas 18001, ECO Diseño, ...) y elimina la necesidad de mantener numerosos registros en papel y su actualización.

La planificación de acciones formativas, que en todas las empresas se lleva a cabo mas o menos de forma similar se simplifica enormemente ya que una vez planificado un curso y sus asistentes, no es necesario realizar un nuevo documento para el registro de asistencia ni pasar los registros a la ficha de formación individual ya que estos se realizan de forma automatizada. Este apartado es de mayor eficacia cuanto mayor es el nº de trabajadores de una organización.



GRUPO Evento.es

**(TIEMPO+ESPACIO) FLEXIBLE**

[www.evento.es](http://www.evento.es)

**“NO NOS ATREVEMOS A MUCHAS COSAS PORQUE SON DIFÍCILES, PERO SON DIFÍCILES PORQUE NO NOS ATREVEMOS A HACERLAS”**

## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Grupo Evento.es es una organización nacida en Valladolid en 1992. Se dedica a la prestación de servicios especializados a empresas y administración pública.

Está formado por cuatro empresas:

Evento.es Congresos y Servicios: fundada en 1992 y dedicada a la prestación de servicios en los mercados MICE (meetings, incentivos, congresos y eventos) y en el mercado cultural, destacando el desarrollo de proyectos en museos, salas de exposiciones, archivos y centros culturales.

Evento.es Viajes: agencia de viajes creada en 2004 y dedicada a la prestación de servicios de business travel, DMC y agente personal de viajes.

Evento.es Tecnología: empresa creada en 2006 y dedicada a la creación de software para pymes.

Evento.es Innovación: empresa creada en 2007 y dedicada a la creación de programas de marketing social

El grupo de empresas emplea a 16 personas en sus oficinas centrales y 40 en proyectos externos. Su facturación en los últimos años fluctúa en la banda 2.2 -3 millones de euros

## TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

(TIEMPO+ESPACIO) FLEXIBLE

En el año, dentro de un proyecto más amplio de cambio, decidimos flexibilizar de forma rápida y radical nuestra forma de concebir el tiempo y el espacio. Entonces, el horario era de 09.00 a 14.00 y de 17.00 a 20.00 h. y toda la actividad se realizaba en una única oficina, utilizando equipos fijos.

Nuestro objetivo era atraer talento. Decidimos que en 4 años, del 2008 al 2012 y mediante una serie de medidas progresivas, cada persona del equipo podía elegir su horario y su espacio de trabajo.

Lema que utilizamos para presentar los cambios que aplicamos en nuestra empresa.

## DESARROLLO DE LA NUEVA PRÁCTICA

### 3.1 Análisis de la situación de partida

En el año 2008, utilizábamos un horario estándar de comercio: de 09.00 a 14.00 y de 17.00 a 20.00 h. Sólo existía una forma y espacio de trabajo: toda la actividad se realizaba en una única oficina, utilizando equipos informáticos fijos.

### 3.2 La lógica de la acción tomada con relación a la necesidad detectada

Dentro del contexto del desarrollo del Plan Estratégico 2008-2009, nos planteamos cambiar las formas de trabajo, aumentar la productividad y atraer talento. Éramos conscientes de nuestro tamaño y de nuestra localización en una zona periférica. Apostamos por ser excelentes en políticas EFR y nos certificamos como Empresa Familiarmente Responsable. En este contexto, nos preguntamos: ¿Si queremos atraer talento, no debemos adaptarnos totalmente a las necesidades de los candidatos?. Así, decidimos que en 4 años nuestro espacio y nuestro tiempo serían flexibles.

### 3.3 Proceso de despliegue para la implantación definitiva

2008

1. Implantación de horario de libre elección entre las 07.00 y las 17.00 h.
2. Cambio de los equipos informáticos, cambiando los antiguos equipos fijos por portátiles
3. Implantación de programa de teletrabajo, asignándose de forma personalizada en función de las circunstancias personales.
4. Adquisición progresiva de teléfonos de empresa para todo el equipo
5. Creación de intranet y de sistemas online de trabajo colectivo
6. Rediseño de los espacios de trabajo de las oficinas.
7. Introducción de un programa de eliminación de papel en la gestión.

## 2010

1. Ampliación del programa de teletrabajo hasta el 40 por ciento de la jornada laboral, cambiando el estatus del mismo: de ser un programa de asignación razonada a convertirse en un derecho de todo miembro del equipo, independientemente de sus circunstancias personales.
2. Creación de una política de redes sociales profesionales para cada miembro de equipo (Facebook, Twitter, Skype y LinkedIn) y que permita mejorar el trabajo asincrónico.

## 2011

1. Creación de programa online para la elección de horario mensual en función de la carga de trabajo. El último jueves de mes y en función de la previsión de trabajo, cada miembro del equipo puede elegir la carga de trabajo para el mes siguiente, desde las 20 horas/semana a las 50 horas/semana.
2. Introducción de programa de espacio flexible: se eliminan los puestos de trabajo asignados y los despachos. Nuestras oficinas pasan a estar compuestas por 4 zonas: zona de recepción, zona de trabajo, salas de reuniones con clientes, proveedores y trabajadores y meeting point o zonas de uso interno. . Nadie tiene despacho: ocupa cada día el puesto que esté libre. Los equipos informáticos se guardan en un almacén cada día.
3. Rediseño de los espacios de trabajo de las oficinas



Vista de programa online de gestión de horario flexible. Meses de enero y febrero de 2013.

### 3.4 inversiones tanto en medios como en tiempo empleado

La inversión realizada ha sido de 12.000 euros, contabilizando equipos informáticos, desarrollo de aplicaciones informáticas y adquisición de mobiliario para los nuevos usos.

### 3.5 Dificultades y soluciones aplicadas.

La imposibilidad de adaptación de parte del equipo a los nuevos sistemas de trabajo hubo de ser afrontada mediante salidas negociadas progresivas.

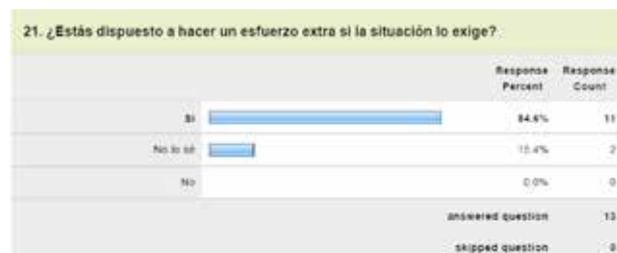
Nos sorprendió la rápida adaptación de los nuevos trabajadores al sistema. Al fin de acabo, durante la formación universitaria todos hemos utilizando sistemas de trabajo absolutamente flexibles en lo temporal y en lo espacial. ¿Por qué no continuar con ellos en el ámbito laboral?

## RESULTADOS

1. Se ha producido una renovación integral del equipo de trabajo, con la llegada de nuevos técnicos altamente cualificados que elegían nuestra empresa por las facilidades de conciliación, horarios y flexibilidad espacial que ofrecemos. Hemos incluso logrado fichar a un técnico que residía en Londres, teletrabaja un 50 por ciento de su jornada y reside a 100 kilómetros de nuestra oficina.

2. El equipo trabaja de forma online, pues de forma permanente un 30 por ciento del equipo trabaja desde espacios externos a la oficina.

3. Los resultados de los indicadores afectados de la encuesta de clima laboral 2012 (diciembre 2012) son muy satisfactorios, aumentando de 10 a 30 puntos porcentuales con respecto a las encuestas de 2010 y 2011.





## LECCIONES APRENDIDAS

Hemos aprendido que desde una empresa pequeña como la nuestra podemos emular los programas de las grandes empresas utilizando herramientas gratuitas: Facebook, Twitter, Skype, etc.

Igualmente, hemos aprendido que, si no podemos competir en remuneración para atraer talento, si podemos competir en otros terrenos.

## TRANSVERSALIDAD

1. Creación de un ecosistema de espacio y tiempo flexible con aplicaciones gratuitas.
2. No se trata de hacer las cosas de forma perfecta. Se trata de hacerlo lo mejor posible, pero muy rápido.



**Hermanas Hospitalarias**



**de la Santa Cruz**

RESIDENCIA SANTA CRUZ

INFORMACIÓN + FORMACIÓN = IMPLICACIÓN

[www.residenciasantacruz.org](http://www.residenciasantacruz.org)

## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Entidad privada sin ánimo de lucro propiedad de la Congregación de Hermanas Hospitalarias de la Santa Cruz.

Misión: El alojamiento de personas mayores en calidad de establecimiento de servicio social sustitutivo del hogar mediante la atención integral a la persona residente, creando las condiciones necesarias para que la persona goce el mayor tiempo posible de una vida autónoma, solidaria y feliz, a la vez que se crea un ambiente familiar en donde todos se encuentren como en su casa.

- Clientes directos: Los residentes, receptores directos del servicio asistencial consistente en, además del alojamiento y la manutención, las ayudas para las actividades básicas de la vida diaria, mantenimiento de sus capacidades físicas y cognitivas, y mantenimiento de sus relaciones familiares y sociales..

- Clientes indirectos: Sus familiares, con independencia del grado de consanguinidad pero cercanos sentimentalmente al residente, a los que se ofrece el apoyo necesario para la gestión de los nuevos roles familiares tras el ingreso del residente.

Número de empleados: 43 seculares y 3 religiosas. Director, responsable higiénico-sanitario, médico, enfermeras, trabajadora social, psicóloga, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional, animadora socio-cultural, auxiliares/gerocultoras, limpiadoras, recepcionistas, cocineras y oficial de mantenimiento. Equipo, por tanto, de composición multidisciplinar.

La residencia tiene implantado el modelo de calidad EFQM, habiendo recibido en 2011 el premio "Río Excelencia en Clientes".

## TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

INFORMACIÓN + FORMACIÓN = IMPLICACIÓN

Entendida como fórmula magistral para conseguir el adecuado nivel de implicación en las personas que nos permita cumplir la misión mediante la realización personal y profesional de las mismas.

TODAS las personas que trabajan en esta organi-



zación mantienen contacto diario con los clientes. El cliente se encuentra constantemente, 24 horas al día, recibiendo el producto que fabricamos: la prestación del servicio asistencial. Cualquier desmotivación o falta de compromiso de las personas redonda inevitablemente en la fabricación de un "producto defectuoso", con la diferencia, respecto a otras organizaciones, de que aquí no existe la posibilidad de retirar dicho producto defectuoso asumiendo las pertinentes pérdidas económicas, sino que da lugar a que una persona frágil e indefensa (en este caso el cliente), sufra una alteración en su proyecto de vida.

## DESARROLLO DE LA NUEVA PRÁCTICA

Para la exposición de la buena práctica nos apoyaremos en la estructura del modelo REDER.

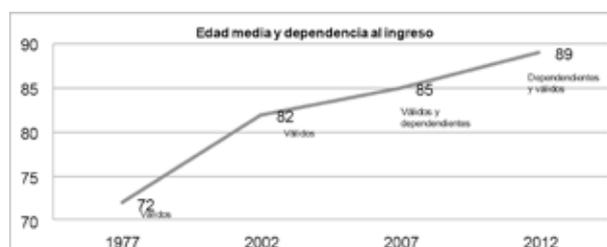
## RESULTADOS

(previos al desarrollo de la buena práctica)

En el año 2009 la situación del sector de la geriatría y en concreto de la Residencia Santa Cruz se ve modificado por una serie de cambios que acontecen tanto a nivel externo como interno:

### A nivel externo:

- Cambio sustancial, que ya se viene gestando en años anteriores, en el perfil del cliente.



Hace once años, en 2002, el perfil del residente al ingreso era de una persona válida de 82 años. En 2012 la media de edad sube a 89 años e ingresan tanto válidos como dependientes. El resto de las peculiaridades del perfil se localizan en una mujer, con síntomas de deterioro cognitivo leve o incipiente, dependiente moderado-severo, polimedicada y con pluripatologías.

Este cambio tan rápido viene propiciado por tres factores fundamentalmente: el aumento de las cuotas del servicio, la promulgación de la Ley de Ayuda a la Dependencia que subvenciona los cuidados en el entorno familiar y la potenciación de nuevos recursos tendentes a mantener a la persona mayor en su entorno como es el servicio de ayuda a domicilio.

- Las tendencias actuales en el ámbito de la geriatría, existentes hace años en el centro y norte de Europa, propugnan servicios residenciales que poten-

cian la autonomía de la persona mayor apartándose del modelo proteccionista hasta ahora imperante. Exigen la evolución del servicio de forma dinámica y repercuten en materias de gran importancia como por ejemplo, la eliminación de sujeciones físicas y farmacológicas o la atención gerontológica centrada en la persona.

#### A nivel interno:

- Hasta finales de 2008 la dirección y la base organizativa de la Residencia Santa Cruz descansaba en las religiosas titulares del centro. La prestación del servicio se desarrollaba, incluso sin protocolos establecidos, gracias al ejemplo y la supervisión constante de las religiosas. A partir de 2009, tanto la dirección como la base organizativa, es gestionada por seglares. El tradicional ejemplo y supervisión de las religiosas corre peligro de diluirse.

- Se echa en falta una formación específica de las personas de la organización para tratar con el nuevo perfil del residente. Algunas personas se sienten inseguras al no tener herramientas para afrontar situaciones en el día a día originadas por residentes con demencia, desorientación, síndromes confusionales, ... Además, en dichas situaciones, se encuentran presentes habitualmente profesionales que no pertenecen al ámbito sanitario: limpiadoras, receptionistas, cocineras, etc.

#### ENFOQUE

La Residencia Santa Cruz necesita una política y estrategia que permita continuar con el servicio de calidad que dispensa a sus clientes y que las personas que la conforman se sientan parte de la misma y desarrollen su potencial. El objetivo es mantener el plus de calidad alcanzado por las religiosas y que ahora sólo será posible si se consigue que el trabajador actúe con la iniciativa resultante de un compromiso claro con la misión y visión de la residencia. Las propias personas necesitan un nuevo concepto de empresa que les permita evolucionar sin quedarse estancadas en el antiguo sistema.

En este escenario, el Comité de Innovación y Mejora decide satisfacer dicha necesidad mediante la puesta en marcha de una iniciativa que afecte a TODOS los trabajadores. Queda claro que debe llegar desde el director hasta el último trabajador del centro.

La iniciativa se compone de dos acciones:

- **Información:** TODOS los trabajadores deben conocer exhaustivamente la situación del sector en el que trabajan, la ubicación de la residencia en dicho sector y, en general, los conceptos maneja-

dos por la matriz DAFO: Debilidades y fortalezas internas, y amenazas y oportunidades externas. Se entiende que la Información es poder para cada persona y el conocimiento de la realidad existente favorecerá de forma competente el desarrollo de la tarea de cada uno.

- **Formación:** TODOS los trabajadores deben ser formados en unos conocimientos mínimos para que puedan tratar adecuadamente a los clientes: residentes y familiares. Se estima que para ser eficiente es necesario conocer el terreno sobre el cual se desarrolla la labor. De acuerdo con la filosofía EFQM es necesario alejarse de la gestión por funciones y adaptarse a la gestión de procesos. Todas las personas, no sólo las de perfil sanitario, deben saber manejarse en el día a día del residente.

La peculiaridad de ambas acciones es considerar que todas las personas deben de tener aptitudes "comerciales" ya que todas tratan a diario con el cliente y es, ese mismo trato, el "producto que nosotros fabricamos". Se busca que las personas se sientan más motivadas al desarrollar su desempeño si conocen la realidad del sector para el cual trabajan. Y a su vez se sientan confiadas con la organización al existir una total transparencia en la exposición de su situación.

#### DESPLIEGUE

En 2010 comenzó la implantación de dicha práctica de la que se destacan a continuación las principales líneas de acción desarrolladas a lo largo de sus tres años de vida (se obvian las acciones anuales de información y formación rutinarias prescritas por la legislación vigente: riesgos laborales, simulacros de emergencia, protección de datos, etc.).

**Acciones informativas** anuales con mayor peso específico:

- Evolución del sector residencial.
- Organización interna, gestión de procesos y situación de la residencia en el sector.
- Plan estratégico de la residencia.
- Resultados encuestas trabajadores.
- Resultados encuestas de residentes.
- Ley de Ayuda a la Dependencia.
- Legislación del sector residencial en La Rioja.
- Atención gerontológica centrada en la persona (Tendencias actuales en la prestación del servicio asistencial).
-

**Acciones formativas** anuales con mayor peso específico:

- La persona, primer valor (Humanización del trabajo y mantenimiento de la dignidad de los residentes de acuerdo con los valores heredados de la Hermanas).
- Bioética.
- Trabajo en equipo: estrategias y mejoras.
- Autoprotección contra agresiones (Formación en habilidades de comunicación y estrategias de canalización emocional).
- Uso racional de sujeciones (Consecución de un centro libre de sujeciones.)
- Glosario de términos médico-sanitarios y actos sanitarios habituales en residencias de personas mayores: Todos hablamos el mismo lenguaje y evitamos errores.
- Abordaje verbal para manejo de trastornos conductuales.
- Formación en demencias, deterioros cognitivos, pérdidas sensoriales, etc.
- Experimentación de sensaciones de personas dependientes (Potenciación de la empatía hacia residentes con déficits sensoriales).

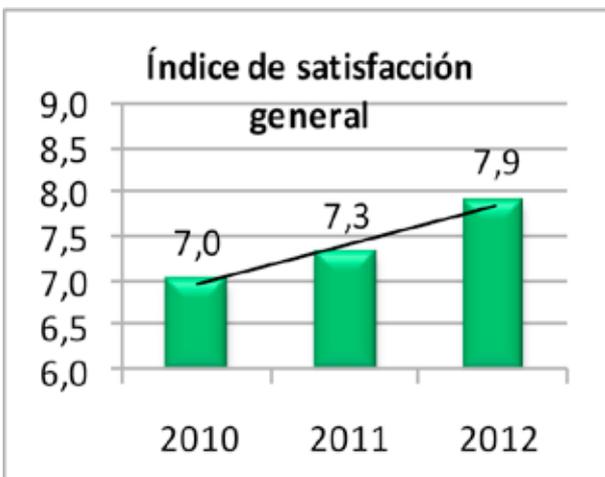
## EVALUACIÓN Y REVISIÓN

En función de los resultados de las encuestas a trabajadores y residentes, de los registros de quejas e incidencias, de las sugerencias de los propios trabajadores y de las necesidades de información y formación surgidas por la evolución del sector se revisan las acciones, se dan por realizadas, se continúan o se implantan unas nuevas. Por ejemplo, para el presente año 2013, una de las acciones de mayor peso formativo recaerá en la acción "Atención gerontológica centrada en la persona", acción que ya se desarrolló informativamente y con la que se intenta adaptar la prestación del servicio residencial a las tendencias seguidas por países más avanzados en este sector.

Se aprecia como cada año surgen más temáticas de formación gracias a la buena aceptación de los trabajadores y la motivación creciente a la hora de "aprender" aspectos relacionados con el sector, que de alguna forma les dan herramientas para realizar su trabajo desde una mayor calidad profesional y personal.

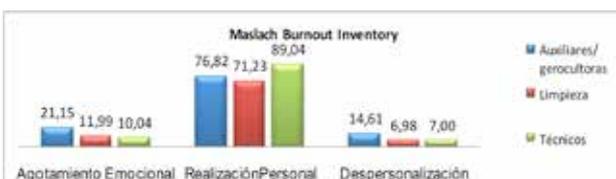
## RESULTADOS





En los gráficos anteriores se exponen los resultados y tendencias obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores una vez puesta en marcha la práctica objeto de este informe. Lamentablemente, no se poseen datos en este sentido sobre el grado de satisfacción de los trabajadores en el año 2009 y anteriores aunque, como se ha expresado anteriormente, era patente el mayor distanciamiento de éstos, o al menos de parte de ellos, con la misión del centro.

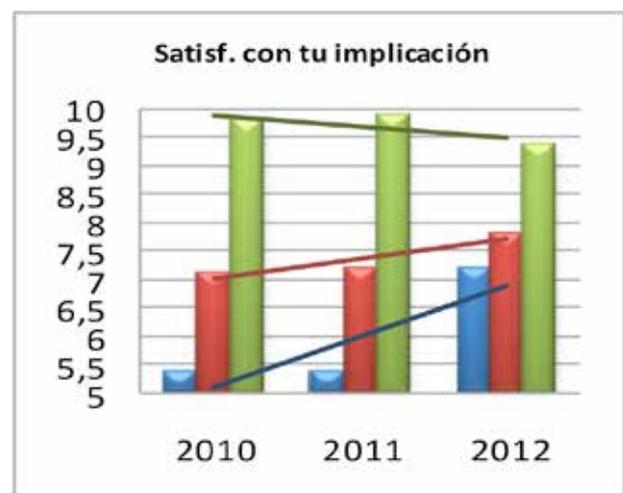
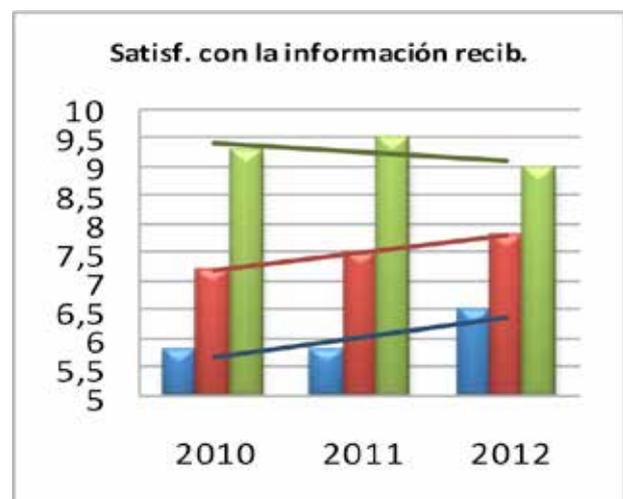
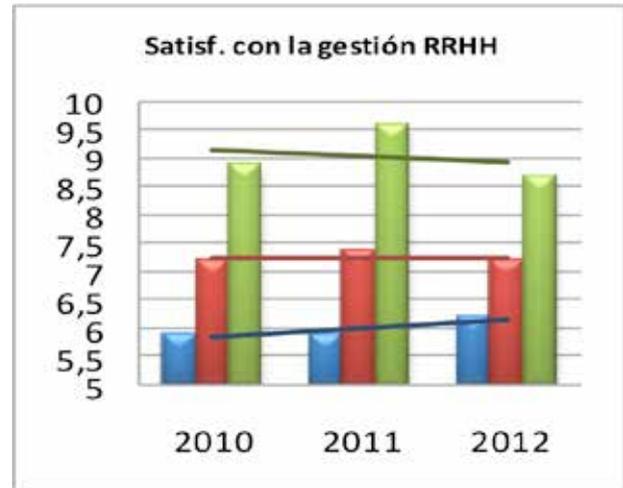
En los gráficos siguientes se analiza de forma segmentada la evolución de los resultados obtenidos con las auxiliares/gerocultoras, categoría profesional clave en la prestación del servicio y muy expuesta a la falta de motivación.

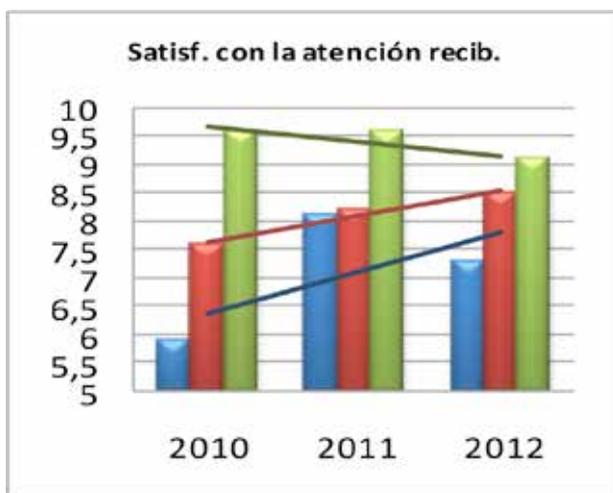
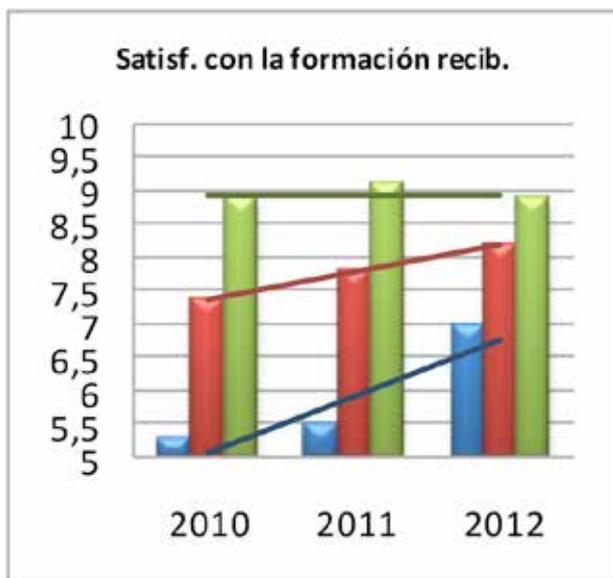


En primer lugar se expone el test de Burnout, pasado por primera vez en 2012, en el que se observa el mayor agotamiento y despersonalización en la categoría de las auxiliares/gerocultoras.

Estos datos son coherentes con estudios realizados por diversos organismos y efectivamente confirman las estimaciones de la dirección de la residencia en cuanto a exposición personal de los trabajadores.

Llegados a este punto se ve necesario ofrecer los resultados segmentados por categorías con el fin de evaluar si la buena práctica beneficia también al grupo más desfavorecido y, de ser así, en qué medida.





Leyenda: Auxiliares – Limpiadoras - Técnicos

Claramente los resultados de las auxiliares/gerocultoras muestra una tendencia mucho más acusada que las de las otras categorías. También es cierto que resulta más fácil aumentar los grados de satisfacción cuando se parte de una situación de

baja puntuación que no al contrario. De hecho, en el caso de los técnicos se observa cómo, además de la dificultad de mantener esos niveles tan elevados, se suma cierta pérdida de su "status privilegiado" en beneficio de un balanceo más equitativo de pesos específicos de las distintas categorías en las tomas de decisiones del centro.

### LECCIONES APRENDIDAS

Hay que tener en cuenta que un pequeño grupo de personas, se haga lo que se haga, van a estar en contra (consumidores de energía). No conviene estrellarse contra ese muro. Tal como se le atribuye a Woody Allen, "No conozco la clave del éxito, pero sé que la clave del fracaso es tratar de complacer a todo el mundo."

El conocimiento y la transparencia facilitan la motivación de los trabajadores.

LAS PERSONAS IMPLICADAS SON MUCHO MÁS EFICIENTES.

### TRANSVERSALIDAD

Entendemos que la posibilidad de generalizar esta práctica a otras empresas es total cuando se trata del sector residencial, es muy conveniente cuando se trata de empresas prestadoras de servicios y puede perder algo de eficacia cuando se traslada a empresas industriales.

No obstante, al implantar una cultura de información y formación a TODAS las personas de una organización los beneficios se obtienen en un plazo relativamente corto, por lo que el coste de intentarlo no se percibe como barrera para la inversión.



**Colegio San Cernin**

SOCIEDAD COOPERATIVA DE ENSEÑANZA  
SAN CERNIN

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y  
CARRERA PROFESIONAL DOCENTE”**

[www.sancernin.es](http://www.sancernin.es)

## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La SOCIEDAD COOPERATIVA DE ENSEÑANZA SAN CERNIN es la entidad titular del Colegio San Cernin, siendo los socios cooperativistas los padres y madres de los alumnos, 1.600 chicos y chicas, que acuden al Centro. La escolarización comprende la enseñanza reglada, desde educación infantil (3 años) hasta 2º de Bachillerato.

Los recursos con los que cuenta el Colegio son:  
-2 edificios situados en las calles Sancho Ramírez (de 3 a 8 años) y Avda. Barañain (de 8 a 18 años).  
-135 personas docentes y 20 no docentes  
-60 unidades (4 aulas por cada nivel educativo)

Los objetivos están claramente definidos en el Ideario, en los Estatutos y en la declaración de

Misión, Visión y Valores. Uno de los puntos en los que se concreta la Misión (la formación integral y plurilingüe para lograr que los alumnos participen de su ciudadanía europea y del mundo como personas respetuosas y competentes, comprometidas con los valores del humanismo cristiano) es el hacer de la mejora continua y concretamente del Modelo EFQM de Excelencia un sistema permanente de optimización de recursos y racionalización de procesos, para conseguir un servicio educativo de calidad sustentado en unos resultados excelentes y en la innovación y actualización permanentes (Visión).

En Noviembre de 2007 se logró el sello 500+ en la evaluación externa realizada por el Club de

Excelencia en Gestión (CEG), renovándose dicho reconocimiento, con mejora de la puntuación obtenida, en 2009 y 2011.

## TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y CARRERA PROFESIONAL DOCENTE”

En San Cernin entendemos como buena práctica aquellas actividades, método o proceso, alineados con alguno de los fundamentos de excelencia y que se orientan a la aportación de valor al “Grupo de Interés” relevante en el que impacta la buena práctica. En este caso se ven principalmente afectados los principios “Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas” y “Desarrollar la capacidad de la Organización” y el grupo de interés “PERSONAS”.

## DESARROLLO DE LA NUEVA PRÁCTICA

Partiendo de la premisa de que para alcanzar unos resultados excelentes, necesitamos un personal excelente, nos planteamos contar con una herramienta

que nos permitiera cubrir varios objetivos:

- Explicitar qué competencias son prioritarias para el Colegio
- Evaluar cómo desarrollan las personas su trabajo, de acuerdo a las competencias definidas.
- Desarrollar el talento y las capacidades de las personas, para mejorar su rendimiento y su satisfacción.
- Establecer un ‘espacio’ de comunicación formal entre cada docente y la Dirección.

El desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño por competencias se perfilaba como la herramienta que nos iba a permitir alcanzar estos objetivos.

Desde el principio, tuvimos claro que dicho sistema debía ser propio y muy adaptado a las necesidades de nuestro Colegio.

Para ello, y con la implicación de la Dirección desde el primer momento, se fue desarrollando dicho sistema, siguiendo un ciclo PDCA que tratamos de aplicar a todo proyecto innovador y/o de mejora que desarrollamos en el colegio.

### 1. Definición de las competencias de San Cernin.

Partiendo de los valores del Centro y teniendo muy en cuenta la estrategia. Se llegó a la definición de 4 tipos de competencias (Genéricas, Genéricas docentes, Específicas docentes y del Equipo Directivo) y desarrollo de un total de 32 competencias, así como los comportamientos observables que determinan la gradación en el alcance de las mismas (4 niveles de desempeño para cada competencia, puntuados de 1 a 4). Ejemplo:

INICIATIVA			
Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.			
1	2	3	4
Ejecuta los trabajos con instrucciones concretas y bajo supervisión.	Trabaja sin necesidad de supervisión constante. Habitualmente trata de anticiparse a las situaciones que puedan surgirle dentro de su ámbito de trabajo.	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto-medio plazo.	Es promotor de ideas innovadoras de forma continua y desde una perspectiva de medio plazo.

### 2. Definición del proceso que se va a seguir para la evaluación.

a. Evaluación: cada persona se autoevalúa a través de un cuestionario y es evaluada por sus responsables directos (Jefe de Departamento y/o Jefe de Sección) con la misma herramienta. El resultado es una ponderación de ambos resultados para cada competencia. Tanto cada persona como sus evaluadores determinan los puntos fuertes (competencias >3) y áreas de mejora (competencias <3).

b. Entrevista y Plan de Mejora: con los resultados de la evaluación cada persona es entrevistada por un miembro del Equipo Directivo. En la entrevista se acuerda un Plan de Mejora.

c. Seguimiento del Plan de Mejora: A lo largo del curso, cada miembro del Equipo Directivo es responsable del seguimiento de los planes de mejora correspondientes. La revisión formal del Plan de Mejora de cada persona se realiza en la entrevista de evaluación del curso siguiente.

**3. Prueba piloto.** Se realizó con una muestra de profesores/as

**4. Desarrollo de una herramienta informática de soporte del proceso.** Se desarrolla, junto con una empresa informática (Endalia), una herramienta a medida, que facilita enormemente todo el proceso de evaluación del desempeño.

**5. Formación al Equipo directivo.** Se desarrolla una formación para el Equipo Directivo, tanto en el proceso de evaluación, las técnicas de la entrevista, etc...con AIN, como en la propia herramienta informática (en las reuniones del Comité de Calidad).

**6. Sensibilización / formación:** A todo el personal en claustros de Sección, formación que se repite cada curso, antes de iniciar el proceso de evaluación.

**7. Aplicación del proceso completo de evaluación del desempeño.** Se planifica, introduciendo la información en la herramienta, los profesores a evaluar (70% plantilla aproximadamente, excepto personal en prejubilación), las competencias que le corresponden y sus evaluadores. Se realizan las evaluaciones, así como las entrevistas y planes de mejora correspondientes.

**8. Evaluación del proceso.** El equipo directivo hace una valoración del proceso seguido y sus resultados a través de una encuesta, indicando además propuesta de áreas de mejora.

**9. Revisión y ajuste del proceso.** Cada curso se revisa el proceso (2 revisiones hasta el momento), incorporando las mejoras pertinentes (por ejemplo: modificación de las competencias específicas docentes, sesión de 'calibración' entre evaluadores...)

**10. Evolución hacia un sistema de desarrollo profesional docente.** Como línea en la que se está trabajando, pretendemos que nuestro sistema de evaluación del desempeño evolucione hacia una herramienta que nos permita contar con un modelo de carrera profesional docente propio. El modelo habitual de desarrollo profesional en un Colegio tiene una sola vía, la de la gestión (modelo 'gamba', un solo camino de la cola a la cabeza: profesor, jefe de departamento, jefe de estudios, dirección). Para el profesorado existe una limitada evolución retribu-

tiva ligada a la antigüedad (cobro de trienios, quinquenios...). Este modelo es completamente obsoleto y alejado de los planteamientos de gestión modernos. Los profesores deben poder evolucionar como profesores, desarrollando una carrera profesional ilusionante y retadora, para quien lo desee. Por tanto, el modelo en el que estamos trabajando, tiene 2 posibles vías de carrera profesional, la habitual de la gestión y la de docente. En la vía docente, los profesores, en función de su nivel competencial, van evolucionando en una escala profesional y salarial. Todos los estudios sobre mejora de los sistemas educativos (Informes PISA, Informe McKinsey...) coinciden en que un factor determinante para mejorar el sistema educativo es la mejora del profesorado. En San Cernin pretendemos abrir un camino que nos permita conseguir este objetivo.



## RESULTADOS

En el curso 2011-12:

- Se realizó la evaluación a 79 profesores, el 100% de las personas previstas.
- En el 100% de los casos, se consensuó un plan de mejora entre evaluador y evaluado.
- Resultados de las evaluaciones :
  - El 81% de las personas evaluadas obtiene una puntuación media superior a 3 (sobre 4), por lo que se considera que cumple o supera las competencias de su puesto de trabajo.
  - Un 2,53% de las personas evaluadas obtienen una puntuación media menor de 2,5.
  - En 26 de las 32 competencias evaluadas (82%) se obtiene una puntuación media para el conjunto de docentes superior a 3 y en ninguna de ellas una puntuación inferior a 2,5.
- Los 7 miembros del equipo directivo realizaron una evaluación en la que cada uno de ellos fue evaluado por todos los demás.
- En la encuesta al personal que se realizará en 2013 (es bienal) se van a incluir cuestiones relativas a la satisfacción con el proceso de evaluación por competencias por parte de los profesores.

- Se ha llegado a una primera definición de cómo los resultados de las evaluaciones determinarían el desarrollo profesional docente del que hemos hablado.

Nivel	Puntuación evaluación competencias	Salario
Junior		Inferior a convenio, según contrato en prácticas o de formación
Básico		Convenio
Senior (*)	Entre 115 y 124 puntos (entre 3,285 y 3,570 de media)	Convenio + 7%
Cualificado(*)	Entre 125 y 134 puntos (entre 3,571 y 3,857 de media)	Convenio + 13%
Experto(*)	135 o más puntos (media mínima de 3,8571)	Convenio + 20%

## LECCIONES APRENDIDAS

A pesar de que la evaluación del desempeño docente es una cuestión tratada reiterativamente en ponencias, artículos, incluso en la Legislación educativa, se evidencia una falta de referentes en nuestro país en esta cuestión.

Se pueden encontrar experiencias en el ámbito de otros sectores, válidas como referente para desarrollar las competencias transversales y las de liderazgo. Sin embargo, para el desarrollo de las competencias específicas docentes, hemos tomado como modelo el sistema de calidad de los colegios alemanes, ya que no hemos encontrado experiencias en nuestro país.

Los modelos de desarrollo profesional tipo 'cigala' los hemos encontrado en ámbitos como la investigación, la consultoría, los centros tecnológicos...

Además, para la definición de nuestro modelo, hemos tomado como referencia la experiencia lituana, en la que a nivel estatal, existe un sistema de desarrollo profesional y salarial para los docentes muy interesante.

La evaluación del desempeño por competencias, que en el caso del sector Educativo cuenta con numerosos detractores y como decimos, escasas experiencias, se ha rebelado para nosotros como una herramienta esencial para la gestión de nuestras personas:

- El tener definidas las competencias, nos está permitiendo mejorar notablemente nuestro proceso de selección y acogida del personal, enfocándolo a dichas competencias.
- El propio proceso de autoevaluación, permite alinear a cada persona con la Misión, Visión y Valores del Colegio, ya que reflexionan sobre su desempeño en aquello que el Colegio ha de-

finido como "importante".

- La entrevista de evaluación es una importante herramienta de comunicación con un miembro del equipo directivo, en la que se comparten visiones, expectativas...
- El plan de mejora permite enfocar y centrar los esfuerzos de las personas en actuaciones que van a mejorar su desempeño y por tanto su desarrollo profesional, alineadas con la MVV del Colegio.
- El plan de mejora permite así mismo detectar recursos necesarios para que la persona pueda desarrollarlo (principalmente recursos formativos, aunque también materiales, de acompañamiento y tutoría...etc...)
- Es la herramienta que nos va a permitir avanzar hacia un modelo de carrera profesional docente, que a la larga va a revertir en retener el talento y poder contar con un personal excelente y motivado, que encuentre en la docencia un reto profesional interesante.

## TRANSVERSALIDAD

Entendemos que la experiencia planteada, es válida tanto para el sector educativo, como para cualquier otra Organización de diversos sectores.

La experiencia puede ser implementada paso a paso, tal y como se ha explicado en esta presentación, aunque siempre entendemos que cada Organización debe encontrar su camino, aplicando el ciclo PDCA. Incluso la propia herramienta informática desarrollada con Endalia, es aplicable a todos los sectores, tipos y tamaños de empresas. Nos consta que dicha herramienta ya ha sido implementada, con los ajustes pertinentes en otro tipo de Organizaciones.

*Telefonica*

Digital

## TELEFÓNICA DIGITAL

**COMMUNITIES:  
DINAMIZACIÓN Y GESTIÓN DEL  
“APRENDIZAJE POR PRÁCTICA”,  
LIDERADO POR LOS PROPIOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN**

[www.tid.es](http://www.tid.es)

## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### Organización

Telefónica Digital  
Parque Tecnológico de Boecillo  
47151 Boecillo (Valladolid)

### Datos de la empresa

Telefónica Digital es una división de negocio global de Telefónica que tiene su sede en Londres y dispone de sedes regionales en Silicon Valley, São Paulo, España e Israel. Su misión consiste en captar oportunidades en el mundo digital y aportar más crecimiento a Telefónica a través de la investigación y el desarrollo, iniciativas de capital riesgo, alianzas globales y servicios digitales, como el cloud computing, la publicidad móvil, las soluciones M2M o eHealth.

La compañía, que cuenta con alrededor de 6000 empleados, ofrece innovadores productos y servicios a los 314 millones de clientes de Telefónica y, además, aprovecha el potencial de internet para introducirse en nuevos mercados. Jajah, TokBox, Terra, Media Networks Latin America, 48 y GIFFGAFF pertenecen al grupo de compañías de Telefónica Digital.

Telefónica Digital se enfoca en el mercado global de productos y servicios innovadores en 8 sectores clave: Servicios Financieros o el uso del teléfono móvil como medio de pago, Comunicaciones M2M o máquina a máquina, Advertising o mercado de la publicidad en el móvil, e-Health o servicios de telemedicina, Video & Media, Seguridad, Cloud y Aplicaciones.

Telefónica, en fin, es una empresa comprometida con su entorno, tanto con la calidad de sus productos y servicios que ofrece, como con el medio ambiente; así cuenta, entre otros, con los certificados de Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9.001), de Gestión Medioambiental (ISO 14.001), de Sistema del Servicio de Tecnologías de la Información (ISO 20.000-1), de Sistema del Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27.001), o el Sello de Calidad de Madrid Excelente.

## TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

COMMUNITIES: DINAMIZACIÓN Y GESTIÓN DEL "APRENDIZAJE POR PRÁCTICA", LIDERADO POR LOS PROPIOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN

## DESARROLLO DE LA NUEVA PRÁCTICA

En el corazón del área de Product Development & Innovation (en adelante PDI) está Telefónica Investigación y Desarrollo (TI+D), el principal catalizador

de innovación del Grupo. TI+D es una de los mayores centros privados de I+D en España y uno de los mayores del sector de las TIC en Europa. Engloba una red de centros de excelencia tecnológica ubicados en Barcelona, Granada, Huesca, Madrid, Valladolid, São Paulo y Londres. También reúne a los equipos de innovación de empresas adquiridas por Telefónica como Jajah y Tokbox, incorporando a la red de centros de I+D de Telefónica, unidades en Estados Unidos e Israel. Es en PDI, área con una fragmentación geográfica notable y con una necesidad de compartir el conocimiento entre todos los empleados debido a la dispersión de personas por centro/producto, en donde se ha puesto en marcha principalmente la buena práctica a continuación descrita: las **Communities**, como mecanismo de formación práctica liderado por los propios empleados de la organización. Actualmente hay unos 1000 empleados vinculados a esta organización, de los cuales **más del 50% participan en el modelo de aprendizaje de las Communities**, a fecha Abril de 2013.

El aprendizaje continuo y eminentemente práctico forma parte del día a día de cualquier individuo, más aún en empresas de alto nivel tecnológico como es Telefónica Digital. Hemos pasado de un modelo de "catálogo de formación reglada" a la creación de espacios de aprendizaje en común con el resto de compañeros y de una manera más informal. Las Communities pretenden apoyar esas necesidades, mediando la creación de grupos de personas con ideas afines que voluntariamente se reúnen en torno a su pasión y compromiso en torno a una tecnología, enfoque o visión concreta.



Las Communities de PDI nacieron el año 2011 y se coordinaron desde su creación en el centro que tiene la compañía en Valladolid (Boecillo) con el objetivo de ser un medio para fomentar el intercambio de experiencia y conocimientos, y convertirse así en un instrumento principal de formación y desarrollo profesional. La consolidación del modelo se produjo de forma efectiva durante el pasado año 2012. Si nos comparásemos con deportistas, las Communities son los espacios de entrenamiento donde trabajamos en mejorar para ser los mejores de nuestras disciplinas.

## ¿Cómo son hoy las Communities en PDI?

Las Communities en PDI se basan en cuatro pilares fundamentales: es una herramienta de aprendizaje de carácter voluntario en la organización que requiere de una participación activa por parte de sus miembros y en la que la colaboración forma parte fundamental a la hora de conseguir el autodesarrollo que se persigue.

El objetivo de cualquier Community de PDI es la mejora de las habilidades (técnicas y no técnicas) de las personas para:

- Conseguir **tener los mejores empleados** de la industria
- Llegar a **crear tecnología propia** de primer nivel
- **Crear productos y servicios** competitivos en el mercado, **garantizando y mejorando la calidad** de los mismos
- **Liderar grupos de excelencia** y plantear su desarrollo profesional
- Colaborar en **la definición y aplicación de la estrategia tecnológica** de la empresa

Las Communities responden al modelo de aprendizaje 70/20/10, donde el 70% del conocimiento se adquiere mediante la práctica (learning by doing), el 20% mediante la observación y el intercambio de experiencias (learning from others), y el 10% mediante formación reglada/formal, esto es, cursos, seminarios, etc. Cabe resaltar que gran parte del Plan de Formación anual de la organización viene marcado en gran medida por las necesidades detectadas en las Communities, donde cada miembro tiene voz sobre las habilidades necesarias a mejorar y puede plantear las acciones regladas más afines para conseguir ese objetivo.



Nuestra filosofía de aprendizaje puede resumirse en cinco puntos:

- Las Communities son la principal herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional de los empleados.
- Nuestros equipos pueden dedicar hasta el 10%

de su tiempo laboral para participar en las Communities.

- Las Communities estarán alineadas con los Planes de Desarrollo Individual de los empleados (IDP) y también con sus necesidades de formación.
- Las Communities cubrirán el conocimiento principal de los departamentos y los temas de aprendizaje dentro de nuestra organización.
- Las Communities serán entidades dinámicas: se abrirán, cerrarán, fusionarán y reorganizarán dependiendo de la evolución de nuestras necesidades.

Los principales beneficios de las Communities son:

- Extender el conocimiento a través de la organización: compartir las mejores prácticas y know-how entre los empleados y los proyectos.
- Poner en valor los recursos internos y su experiencia, muchas veces más valioso que el aprendizaje externo.
- Mejorar las habilidades de las personas, tanto técnicas como habilidades horizontales.

Uno de los principales hitos en este cambio de paradigma de formación es la constitución de los planes de formación de las Communities y la forma de definirlos: coordinados por el máster, todos los miembros de la Community se juntan y analizan qué puntos de mejora se quieren realizar durante el año y qué acciones formativas son interesantes para obtener esa mejora, teniendo total flexibilidad para ello. Entre todos, votan las más relevantes y priorizan las mismas. Esa "hoja de ruta" es la base de la formación que el área de Recursos Humanos tomará como referencia en la constitución de los cursos y congresos a incluir en los diferentes planes de formación tecnológicos para los que se destina un porcentaje muy importante del presupuesto de formación global, con una cantidad que supera los 300.000 euros anuales.

Actualmente las Communities están estructuradas en **5 grandes categorías**: Desarrollo de software, Productos y Servicios, Habilidades transversales, Red y Despliegue+Operaciones. Con fecha de Abril del 2013 contamos con 40 Communities y son más de 500 personas las interesadas en este modelo de aprendizaje continuo que forman parte del movimiento.

## RESULTADOS

Los resultados de este modelo de aprendizaje tienen una componente intangible a medio y largo plazo dentro de los productos que Telefónica Digital desarrolla, mejorando la calidad del software, realizando despliegues más efectivos o innovando, como con la fidelidad de los empleados a la compañía.

En cualquier caso, sí que podemos nombrar algunos hitos tangibles durante 2012 que pueden servir como resultados directos:

Uno de los que se puede considerar más relevantes es el importante incremento del ítem de satisfacción de los empleados con la formación que se mide en la encuesta de clima laboral, experimentando un aumento de más de 25 puntos porcentuales desde que las Communities sirven de pilar fundamental de nuestra formación tecnológica. El sentirse partícipes de la definición de los planes de formación y contribuyendo a identificar acciones de especial valor añadido ha hecho que, además de esta percepción mucho más positiva, se aumente de forma muy significativa la calidad de la formación en la empresa.

En la siguiente tabla podemos ver las cifras más relevantes de los últimos dos años de la actividad. Es importante analizar el foco realizado en 2012 (menos comunidades) pero un mayor interés por parte de los empleados en este modelo de aprendizaje.

	2011	2012
Number of Communities	46	36
(Unique) Total members in Communities	351	421
Training activities (Conferences, courses, etc.)	130	95
Internal knowledge sharing actions (talks, workshops, hackathons, etc.)	230	178
Internal knowledge sharing actions / community ratio	5	4,94

En cuanto a resultados de cambio de cultura, donde el centro de Boecillo (Valladolid) tiene un papel clave como facilitador y dinamizador de actividades de aprendizaje en este nuevo modelo de compartición de conocimiento, es relevante la creación de acciones organizadas por parte de los propios empleados, siendo las Communities la herramienta facilitadora para ello: workshops técnicos con otras empresas, hackathones de aprendizaje, conferencias internas, etc.

### LECCIONES APRENDIDAS

- Las personas son conscientes de la importancia de su propio desarrollo formativo de la empresa, y del importante papel activo que pueden jugar con su participación e implicación en la definición de los grupos, objetivos y planes anuales, con repercusión positiva sobre el clima de la empresa y de la imagen interna.

- La disparidad de comunidades de aprendizaje es positiva en los inicios para que cada uno encuentre su espacio natural de aprendizaje pero es importante reajustar y centrar (disminuyendo el número de grupos) las comunidades para lograr mejores resultados.
- En organizaciones muy tecnológicas las comunidades se ordenan de una manera natural en base a tecnología. Es importante fomentar de forma activa espacios para aprender de las soft skills, logrando incluir a áreas menos tecnológicas (RRHH, Finanzas, Legal, etc.) pero con mucho conocimiento que difundir.
- La gestión de las comunidades requieren de un rol de dinamizador: se ha trabajado en la elaboración de planes de formación para los Community Masters, o dinamizadores de las comunidades, que les ayude a coordinar los grupos de una manera ágil y eficiente.



- Las personas valoran el reconocimiento a su labor de fomento del aprendizaje: se ha planteado un programa de reconocimiento para aquellas actitudes excelentes dentro de las Communities que merezcan ser destacadas.
- Las nuevas tecnologías son un aliado para reducir distancias: Somos una empresa con muchas sedes, dentro y fuera de España. El uso de videoconferencia, entornos colaborativos, etc. para extender las Communities a otros centros de actividad, fomentando la participación y el intercambio de conocimientos y experiencias es clave para lograr estos objetivos.



## TRANSVERSALIDAD

- Los objetivos perseguidos con la creación de las Communities son extensibles a cualquier empresa en las que la base de competitividad sea **el talento y el know-how** de las personas. Conseguir y mantener los mejores empleados del sector, crear tecnología propia, productos y servicios de calidad, o involucrar a los empleados con la definición y aplicación de la estrategia empresarial, son factores clave de éxito de todas las empresas que se dedique a la tecnología en cualquiera de sus ramas. En un entorno tan competitivo y cambiante como el actual, en el que la aparición de Internet ha traído consigo cantidades enormes de información, las características de **flexibilidad y adaptación** de este tipo de formación la hacen idónea para conseguir estar al día en la preparación de los empleados, transformando la información disponible en conocimiento compartido.
- El desarrollo de las Communities ha resultado ser una solución **mantenible en el tiempo**, adaptándose a la evolución del conocimiento del entorno y a las propias necesidades cambiantes de la empresa, y una **solución autoorganizada** por sus participantes, con participación cada vez menor por parte del área de recursos humanos; es por ello que la implantación de las Communities no es sólo conveniente para grandes organizaciones como la nuestra, sino para todas las empresas e instituciones en las que la compartición de conocimiento del grupo pueda jugar un papel relevante.
- Pero es que además, las Communities, no sólo son idóneas para la formación tecnológica, sino que dentro de Telefónica se ha aplicado a temáticas comunes a cualquier tipo de empresa: gestión de productos, habilidades de comunicación, innovación, gestión de intangibles, gestión de personas y liderazgo, o gestión financiera. En todas ellas, la motivación e implicación de las personas ha resultado excelente. Estas áreas horizontales existen en cualquier empresa y tienen sus propias necesidades de formación.
- Y, quizás **lo más importante**, sea que esta filosofía de aprendizaje, donde el 90% del aprendizaje se hace mediante la práctica o el aprendizaje compartido con los compañeros, lleva incorporada en sí la transversalidad de su aplicación a las **PYMES**, por los **bajos costes** que se requieren para su implementación, comparada con las técnicas de formación tradicionales. Sólo el 10% del aprendizaje supone un coste para la empresa, y las posibilidades de acertar en esta formación son mucho más altas, ya que la propuesta proviene desde dentro de la Community.

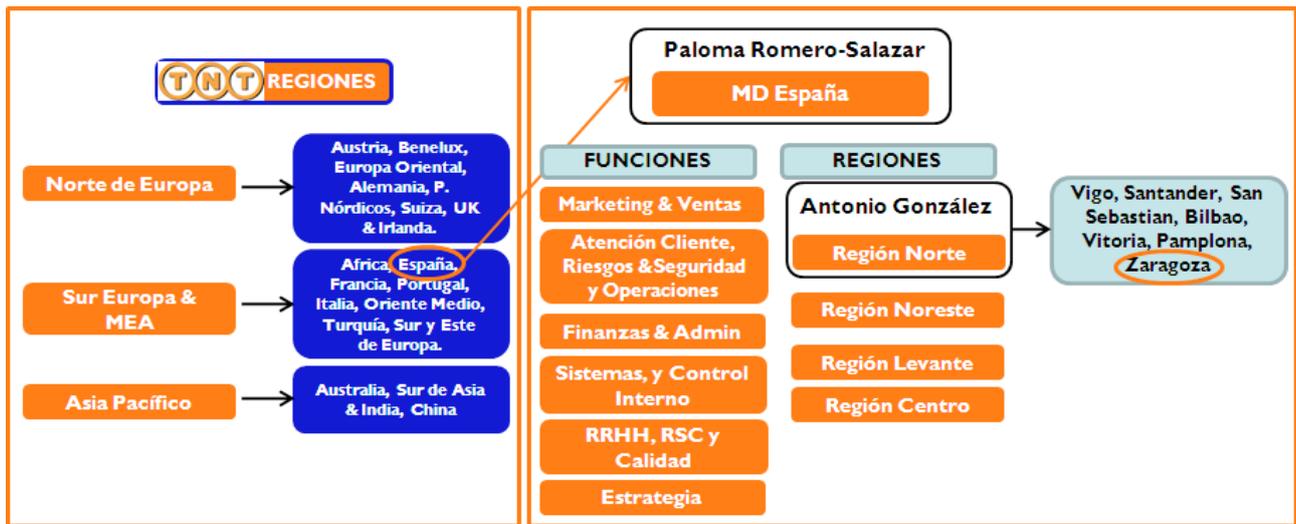




TNT EXPRESS WORLDWIDE (SPAIN) S.L.

**CRECIENDO EN COMPROMISO**

[http://www.tnt.com/express/es\\_es/site/home.html](http://www.tnt.com/express/es_es/site/home.html)



## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

TNT EXPRESS WORLDWIDE (SPAIN) S.L. NUESTRAS REDES Con casi 70 años de historia, TNT es líder en Europa con una de las redes de conexión aéreas más importantes.

Nuestro centro de operaciones aéreo (hub) de Lieja es uno de los más grandes y modernos del sector y da servicio a más de 400 aeropuertos y 212 países.

Nuestro centro de operaciones terrestres (hub) de Arnhem da servicio a más de 415 centros de distribución y 33 países. La red terrestre de TNT cubre más de dos millones de kilómetros cada semana.

## NUESTROS SERVICIOS

TNT Express España ofrece a sus más de 28.000 clientes un amplio catálogo de servicios, que abarcan desde la entrega al día siguiente por avión (Express) a entrega en día definido por carretera (Economy Express). Además, contamos con soluciones muy flexibles en Servicios Especiales para dar respuesta a cualquier requerimiento de nuestros clientes.

## TNT EN ESPAÑA

Contamos con 2.000 profesionales (entre empleados y conductores) y fuimos la primera empresa en España en obtener la prestigiosa acreditación británica Investor in People (IIP) en el año 2000. Además, hemos participado en la Encuesta Best Work Places en 2004 y en 2007: en 2004 quedamos entre las 25 primeras empresas y en 2007 en el lugar 18, primeros del sector y octavos en nuestro segmento por número de empleados.

	PARTICIPANTES	FRECUENCIA
Encuesta Clima	Todos los empleados	Cada 2 años
Encuesta Liderazgo	Todos los empleados	Anual
Entrevista Evolución	Todos los empleados	Anual
Evaluación 360°	Grupos de trabajo	Según necesidad
Encuesta Best Work Places	10 empleados	Anual
Auditorías Investor in People	100 empleados	Cada 3 años
Encuesta riesgos psicosociales	Empleados HD y ALC	Anual

## TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

CRECIENDO EN COMPROMISO

## DESARROLLO DE LA NUEVA PRÁCTICA

Para TNT decir que nuestro mayor activo son las personas no es una frase vacía, es la realidad y es el valor por el cual nuestros clientes confían en nosotros.

Cada dos años se realiza la **encuesta Voice**, dirigida a la totalidad de los empleados (a nivel mundial). Las preguntas se revisan por parte del HR Excellence Group (del que el Director de Recursos Humanos de TNT España forma parte) introduciéndose mejoras año tras año.

La **encuesta Voice** cuenta con 23 preguntas divididas en diez bloques: compromiso, enfoque al cliente, eficiencia, desarrollo de los colaboradores, trato justo, responsable directo, integración, recompensa y rendimiento, trabajo en equipo y utilidad de la encuesta.

A finales de 2005, TNT España adquirió la empresa de transporte nacional TG+ (TG Plus Transcamergo-

mez]. Se inició entonces un proceso de integración que terminaría en 2009. TG+ no realizaba encuestas de Clima y esto, unido al mencionado proceso de integración tras la compra, influyó en el descenso significativo de los resultados de la encuesta Voice de 2007. La participación disminuyó hasta el 51% (cuando en 2006 fue del 91%) y se detectó una falta de involucración de los responsables de equipo en la comunicación de resultados y en la preparación y puesta en marcha de planes de acción. Además el índice de compromiso estaba en el 69%.

Este descenso se explicaba también por el desgaste que para todos los responsables de equipo supuso el proyecto de transformación. Además, los resultados de la compañía no acompañaron durante ese año, y eso hizo que se percibiese a TNT como una empresa peor que en años anteriores.

Esta situación también se reflejó en el informe de la auditoría de Investor in People (IiP) de ese mismo año, donde se indicó la necesidad de reforzar el reconocimiento a los empleados por el trabajo bien hecho así como la necesidad de continuar creando una cultura común que reforzara el compromiso.

Después de que la situación económica de España en general, y de TNT en particular, derivara en un ERE en 2009, se lanzó una encuesta de clima nueva en la que medimos, además de la satisfacción, un indicador de compromiso que incluyó las preguntas:

- Estoy dispuesto a trabajar más allá de lo que requiere mi trabajo para ayudar a TNT a prosperar.
- TNT me anima a hacer más de lo estrictamente necesario.
- Estoy orgulloso de formar parte de TNT.
- Recomendaría TNT como un buen lugar para trabajar.
- Actualmente, NO me planteo dejar TNT.



A finales de 2008, TNT Express lanzó un nuevo Plan Estratégico bautizado como "Master Plan 2009-2013" y uno de los tres Pilares de este Master Plan era "Tener personas y equipos motivados y comprometidos".

Las políticas y estrategias de RR HH marcan el esquema de procesos clave estando las personas representadas a través del proceso: "Atraer, desarrollar y retener a personas con talento".

## El proceso de Voice es el siguiente:



Dos meses antes del lanzamiento de las encuestas se comienza a preparar los grupos en los que segmentaremos la población con el fin de poder obtener informes separados. En este proceso juegan un papel fundamental los directores y responsables de cada centro de trabajo. **El número mínimo de personas que puede incluir un grupo para ser separado en la encuesta es de diez personas.**

Un mes antes del lanzamiento se comienza también la **campaña de comunicación** a todos los niveles de la organización.

Es importante para asegurar la participación. Preparamos carteles, presentaciones y dedicamos un apartado destacado en la intranet. Enviamos también mails recordatorios durante los quince días en los que la encuesta está activa, animando a la participación. Y colocamos un fondo alusivo a Voice en la pantalla de todos los ordenadores de la compañía mientras está abierta la encuesta.

Una vez que tenemos los resultados de las encuestas, estos se analizan detalladamente por el Comité de Dirección y dedicamos tiempo a comunicarlos, no sólo por parte de RR HH a nivel general de compañía, sino también por parte de los responsables de cada equipo, que son los encargados de comunicar los resultados a sus colaboradores y de preparar los planes de acción que constituyen la base para realizar acciones de mejora tanto a nivel nacional como a nivel de delegación/departamento.

Cuando los **planes de acción** están preparados, se recogen en una herramienta para poder hacer un seguimiento de los mismos. Además, se comunican a todos los empleados mediante un resumen publicado en la intranet.

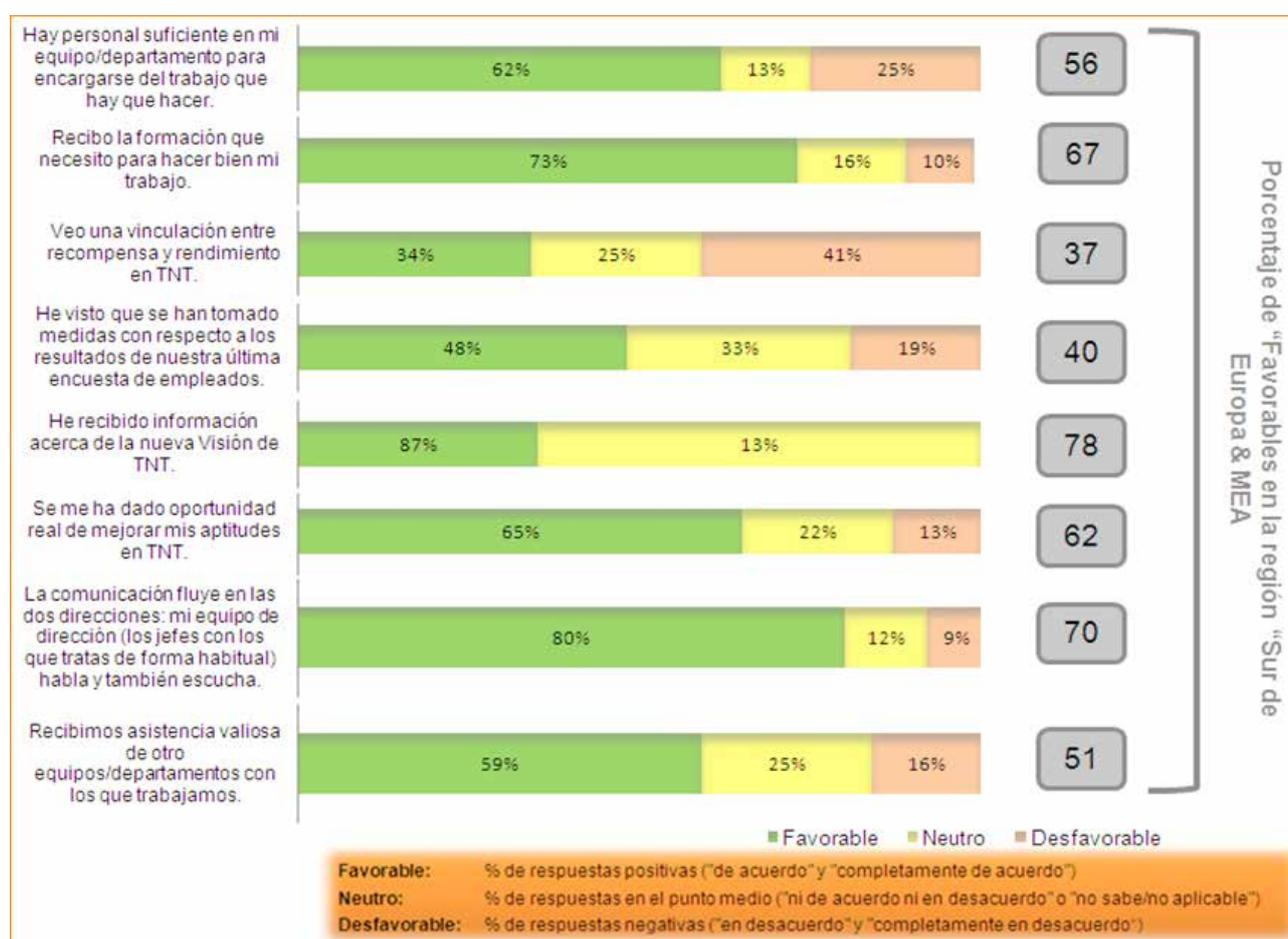
Como consecuencia de las acciones puestas en marcha a partir de 2008, **hemos conseguido un incremento de la participación por encima del 70% y un índice de compromiso del 77%**. También, como resultado de los planes de acción de estas encuestas, dedicamos decenas de jornadas en las que la alta dirección explica a cada una de las personas dónde estamos y hacia dónde caminamos. **Cada año más del 90% de la plantilla manifiesta ser conocedor de la estrategia de la compañía.** Los últimos resultados de nuestras mediciones demuestran que

a pesar de la dureza del entorno, contamos con un magnifico grupo de personas que presenta **los mejores resultados a nivel mundial en lo que a compromiso se refiere.**

- En 2012 fueron las jornadas "Tú marcas la diferencia": se organizaron 61 sesiones con 834 asistentes y la evaluación general dada por los asistentes a estas Jornadas fue de un 8,5 (escala 1-10).
- En 2013 se están impartiendo las jornadas "Orange Inside".

## RESULTADOS

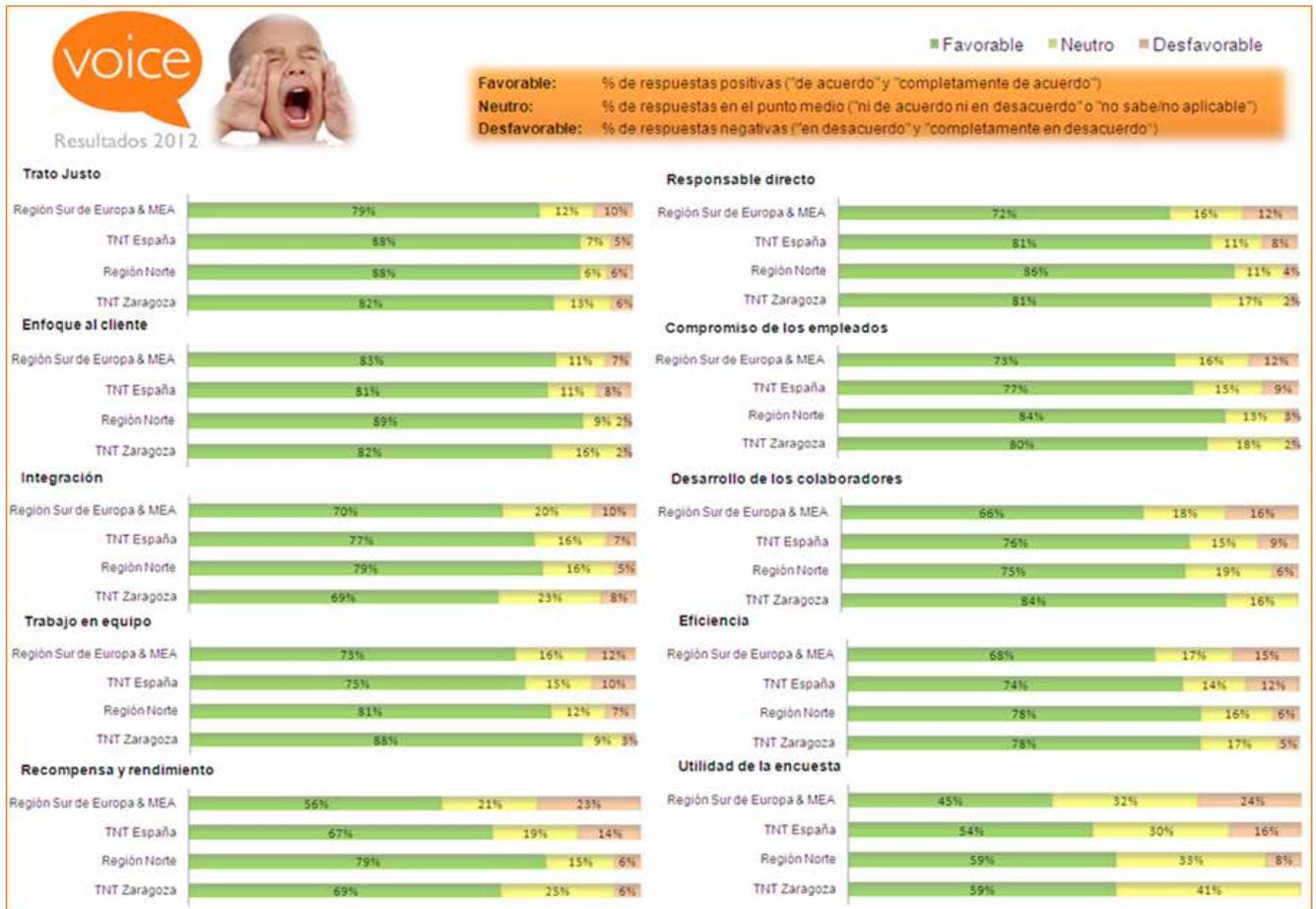
Aunque las encuestas Voice son cada dos años, en 2011 se decidió realizar una encuesta más breve denominada Pulse. Se incluyeron las ocho preguntas que habían salido peor valoradas en la encuesta Voice de 2010, con el fin de comprobar si los planes de acción puestos en marcha tras esta encuesta, estaban siendo eficaces. Participaron el 87% de los empleados y los resultados obtenidos fueron los siguientes:



	2008	2010	2012
% Compromiso TNT España	70%	74%	77%
% Compromiso R. Norte	72%	73%	84%
% Compromiso Región Sur de Europa & MEA	64%	67%	73%

En 2012 se volvió a lanzar la encuesta **Voice** y los datos de compromiso de TNT España mejoraron con respecto a 2010 y la satisfacción general fue superior incluso a la de la Región Sur de Europa & MEA (Middle East and Africa).





Ya en 2010 comenzamos a preparar los planes de acción de **Voice** a través de Focus Groups, en los que participan empleados de distintos departamentos en cada centro de trabajo. De este modo las acciones derivadas de la encuesta son resultado de las diferentes propuestas y van de abajo arriba y el grado de compromiso para su puesta en marcha es así mayor. Además de en la intranet, las acciones se publican en los tabloneros de comunicación de cada delegación y de esta forma, todos los mismos empleados pueden hacer el seguimiento.

Por ejemplo, los planes de acción de Voice 2012 para la delegación de Zaragoza, son los que se indican en la página 117.

## LECCIONES APRENDIDAS

Es fundamental comunicar los resultados a todos los empleados para reforzar así su participación en las siguientes encuestas. Además, el involucrarlos en la preparación de los planes de acción incrementa su compromiso y da credibilidad a la encuesta.

Es importante también garantizar la confidencialidad de la encuesta. En nuestro caso lo hicimos mediante la colaboración de una empresa externa y dando la posibilidad de responder tanto on line como en papel.

Lo que NO se debe hacer: No debemos dejar de comunicar los resultados y los planes de acción y además debemos hacerlo de forma inmediata.

## TRANSVERSALIDAD

El compromiso es un valor común a prácticamente cualquier organización y la posibilidad de medirlo de una forma objetiva y de involucrar a los empleados en acciones que contribuyan a mejorarlo es sin duda la mejor manera de hacer que el compromiso sea mayor año tras año.

## Planes de Acción Encuesta Voice 2012- TNT ZARAGOZA

Grupo de Preguntas	Pregunta de la encuesta a la que afecta	Plan de Acción	Responsable	Indicador de medida	Fecha de finalización
<b>Departamento F&amp;A</b>					
Desarrollo de colaboradores	6. Recibo la formación, entrenamiento y apoyo que necesito para hacer bien mi trabajo	Plantear inducción en otros departamentos; Fomentar la formación on line, y Delegar tareas que puedan aportar mayor desarrollo y conocimiento.	Jefe dpto	Apraissal	On going
Recompensa y Rendimiento	17. Cuando hago un buen trabajo, obtengo reconocimiento por ello	Reservar un punto en las reuniones de departamento que se realizan una vez por semana para tratar temas relevantes que no sean exclusivos del departamento de F&A.	Jefe dpto	Acta reunión	On going
Eficiencia	4. Los procesos y procedimientos que utilizamos nos permiten ser eficientes	Asegurar un departamento equilibrado en cargas de trabajo.	Jefe dpto	Mediciones productividades	On going
<b>Departamento Operaciones</b>					
Utilidad de la encuesta	18.He visto que se han tomado medidas con respecto a los resultados de la última encuesta de empelados	Reunión con los equipos para repasar los resultados de la encuesta Voice y explicar las medidas adoptadas.	Todos	Acta reunión	15-mar-13
Trato justo	13.Donde trabajo se toman en serio la salud y seguridad	Dar a conocer las medidas que se adoptan para mejorar en Salud Laboral enviando correos a todo el equipo.	Todos	Auditoría Interna	Todo el año
Eficiencia	4.Los procedimientos y procesos que utilizamos nos permiten ser eficientes	Determinar con los equipos qué procedimientos/procesos ven menos eficientes y que propongan cambios a través de metodología LEAN.	JG/ CG	Kaizen / mM/C	30-jun-13
<b>Departamento Automoción (Ventas)</b>					
Recompensa y rendimiento	17. Cuando hago un buen trabajo, obtengo reconocimiento por ello	"Vender" mejor las felicitaciones por trabajos bien hechos (dar más publicidad).	Jefe dpto	Apraissal	On going
Utilidad de la encuesta	18. He visto que se han tomado medidas con respecto a los resultados de nuestra última encuesta de	Comunicar acciones llevadas a cabo y compartir los resultados tan pronto como se reciba el feedback.	Jefe dpto	Apraissal	On going
Integración	Integración	Seguir realizando acciones formativas a los comerciales que venían de TG+.	Jefe dpto	Realizar formación	On going
<b>Departamento de Ventas</b>					
Responsable directo	16. Mi superior directo evalúa mi rendimiento justamente	Mantener más debrief con los colaboradores (mayor información).	Jefe de Ventas	Appraisal	Semestral
Enfoque al cliente	1. Donde trabajo, podemos responder rápidamente a las necesidades de nuestros clientes	Revisar los procesos de Atención al Cliente y de Operaciones para ser más ágiles en canalizar los problemas.	Jefe de Ventas	Reunión Ventas	Semanal
Eficiencia	3. Donde trabajo, se hace responsable a las persona de conseguir los resultados	Además de los objetivos de ventas, detallar concienzudamente los KPIs personales (en los appraisals).	Jefe de Ventas	Appraisal	Semestral

