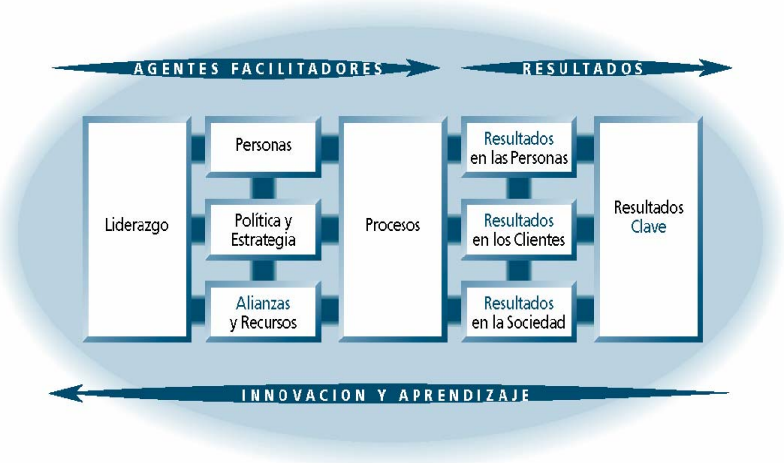




Modelo Europeo de Calidad
EFQM

UD 3

Modelo Europeo de Calidad: EFQM



CRITERIO 3: PERSONAS

Definición

Como gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y como planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Subcriterios

El criterio “Personas” cubre los cinco subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

3.a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Desarrollar las políticas, estrategias, planes de recursos humanos y planes de sucesión (cuando sea aplicable)
- ✓ Implicar a las personas de la organización y sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- ✓ Alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.
- ✓ Gestionar la selección, desarrollo de carreras y reposición de efectivos.
- ✓ Fomentar y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de igualdad de oportunidades.

- ✓ Utilizar las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- ✓ Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, reestructurando la cadena logística.

CASO DE PROYESUR:

Como se describe en el criterio 2 la Estrategia de **PROYESUR** en relación a los Recursos Humanos se basa en los siguientes pilares fundamentales:

Fomento de la estabilidad y el desarrollo profesional.

Formación y capacitación del personal.

Promoción de los valores de **PROYESUR**.

Además, desde que **PROYESUR** ha iniciado su andadura en el camino de la Excelencia, se ha introducido su fomento como otro de los pilares fundamentales.

Al respecto de la formación y capacitación profesional, como se indica en el apartado 3b, **PROYESUR** dispone de procedimientos implantados que describen las metodologías por las cuales se definen los perfiles de puesto, se identifican las necesidades de formación y entrenamiento, se planifican las necesidades detectadas, se imparten y se valora su eficacia.

En cuanto al fomento de la estabilidad y el desarrollo profesional, el Director Gerente, con la colaboración del Jefe de Personal, gestiona este proceso, para lo cual lleva a cabo las siguientes actividades:

Partiendo de la información recibida de los mandos y de su propia percepción valora conveniencia de la renovación de los contratos del nuevo personal eventual. Dicha valoración es función de su

aptitud física, profesionalidad y asunción de valores de **PROYESUR**.

En coordinación con el Jefe de Personal valora las necesidades de nuevos mandos intermedios que surgen en la Organización, promoviendo que estas vacantes sean ocupadas por personal promocionado de categorías inferiores tras un periodo de formación y entrenamiento.

Como medios de evaluación de estos aspectos, se utilizan tanto las reuniones personales con los empleados, el análisis de los registros de los sistemas de calidad, medio ambiente y prevención (inspecciones, observaciones preventivas...) y próximamente los resultados derivados de las evaluaciones de desempeño (descritas más abajo).

En lo que respecta a la promoción de los valores, este asunto es tratado en las reuniones mensuales y semestrales de los técnicos con el personal de la empresa, así como de las entrevistas mensuales del Director Gerente.

En los últimos tiempos, y en línea con la promoción de la Excelencia, se han aprovechado estas reuniones para transmitir las actividades que en este tema se están llevando a cabo en la Empresa, como es la presentación a los Premios, la concesión de la mención al liderazgo, el establecimiento de nuevos planes de mejora y el interés en mejorar la promoción externa de la Excelencia.

Como ejemplo de mejora, a partir del año 2003 el organigrama se vio afectado debido al crecimiento de la empresa. Aparecieron nuevos puestos necesarios para cubrir todas las necesidades nuevas surgidas. Estos puestos son:

Staff de asesoramiento a la Dirección.

Jefe de Administración.

Jefe Financiero.

Gestor de Seguridad: Apoyo al Coordinador de Prevención de Riesgos.

En 2005 se han realizado nuevos cambios:

Designación de un jefe de mantenimiento con el fin de mejorar el mantenimiento de equipos e instalaciones.

Incorporación de una responsable de recepción con el fin de coordinar temas de carácter administrativo general.

También como ejemplo y para la mejora en la prestación de los servicios, y tomado a partir de las sugerencias de los oficiales en las reuniones mensuales, se decidió aumentar la estabilidad de los equipos de trabajo, para facilitar su compenetración. Esta medida ha sido puesta en marcha y se está a la espera de evaluar los resultados obtenidos.

Asimismo se ha decidido formar a todos los Jefes de Equipo y Oficiales como técnicos intermedios y básicos, respectivamente, como medio para delegar responsabilidades en esta materia entre los miembros de la plantilla.

En lo relativo a la implantación de metodologías innovadoras para mejorar la forma de trabajar, cabe destacar que, desde inicios de 2005, **PROYESUR** se ha planteado implantar una sistemática normalizada para realizar la **Evaluación del Desempeño**, con la doble finalidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos y de mejorar la sistematización de la gestión de los recursos humanos.

Se comenta en el capítulo 7 el alcance y resultados de la primera evaluación realizada en 2005 y que abarca a Jefes de Equipo y Encargados y que se irá ampliando al resto de colectivos de la plantilla según la planificación acordada al respecto.

En esta misma línea también se hace mención a la implantación de una metodología de autoevaluación mediante cuestionario que se ha iniciado en 2005 y que se comenta en el capítulo 7.

Para la correcta medición de la gestión de Recursos Humanos se emplean los siguientes indicadores de medida:

Medidas de percepción del personal mediante encuestas.

Medidas de seguridad laboral.

Índices de promoción interna, formación, absentismo...

Las nuevas medidas de evaluación del desempeño y autoevaluación.

Se menciona, a nivel de ejemplo, que estas medidas han permitido identificar en 2005 las siguientes oportunidades de mejora en relación a la gestión de los recursos humanos:

Mejorar comunicación a oficiales sobre aspectos generales de **PROYESUR**, como es el caso de los planes para la excelencia, que se han introducido como parte de la política de gestión del personal (procede de la evaluación del desempeño y autoevaluación).

Incidir en mejorar las habilidades sociales de los oficiales (procede de la evaluación del desempeño).

Potenciar el desarrollo de actividades con impacto en la sociedad (procede de la autoevaluación).

3.b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización.
- ✓ Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las personas se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización.
- ✓ Desarrollar, apoyar con tutorías y formar a todas las personas para que se den cuenta y alcancen todo su potencial.
- ✓ Diseñar y fomentar oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de organización.
- ✓ Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización.
- ✓ Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.
- ✓ Revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo.
- ✓ Evaluar el rendimiento de las personas, ayudándoles a mejorarlo.

CASO DE PROYESUR:

PROYESUR, como parte de sus Sistemas de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente y Prevención de los Riesgos Laborales, tiene desarrollados procedimientos para describir las metodologías por las cuales se definen los perfiles de puesto, se identifican las necesidades de formación y entrenamiento, se planifican las necesidades detectadas, se imparten y se valora su eficacia. Este proceso es gestionado por los Coordinadores de Calidad, Medio Ambiente y Prevención en sus ámbitos de actuación respectivos.

Para cada uno de los diferentes puestos de trabajo de la Compañía se han definido Perfiles de Puesto en los que se describen los requisitos que en cuanto a formación básica, formación específica, experiencia y responsabilidades son necesarias.

Cada vez que una persona se incorpora interna o externamente a un nuevo puesto de trabajo, se evalúa el cumplimiento de los requisitos establecidos para el puesto, y, en caso necesario, se programan las actividades de formación y entrenamiento requeridas para el cumplimiento de los mismos.

Anualmente, los Coordinadores de Calidad, Medio Ambiente y Prevención, en base a las necesidades detectadas por los diferentes mandos de la empresa, elaboran los Planes de Formación Anuales, que son aprobados por el Director Gerente.

Los mencionados Coordinadores gestionan la realización de las actividades formativas planificadas y mantienen registros de las mismas.

Tras la realización de las actividades formativas se procede a la valoración de su eficacia en base a la realización de exámenes, pruebas o entrevistas. Cuando la actividad no ha sido eficaz vuelve a repetirse, o bien se decide otro tipo de acción.

A modo de ejemplo, a toda persona de nueva incorporación se le imparten sistemáticamente las siguientes acciones formativas:

Curso general de acceso a **PROYESUR**.

Curso de acceso a las diferentes factorías Clientes.

2 charlas de calidad y medio ambiente.

12 cursos mínimo mensuales a lo largo de un año de prevención de riesgos laborales y de contenido técnico.

También cabe mencionarse la formación de técnicos básicos e intermedios en seguridad laboral que reciben desde 2004 los nuevos oficiales y jefes de equipo, respectivamente.

Es de destacar la alta valoración (ver criterio 7) de los empleados hacia la formación en **PROYESUR**.

Esta percepción viene confirmada porque la Dirección lleva la política de aceptar cualquier curso de formación solicitado por los técnicos para la mejora del trabajo o la gestión. Así, por ejemplo, se han llevado a cabo Máster en Prevención de Riesgos Laborales, cursos sobre el Modelo de Excelencia Empresarial, cursos sobre auditorías internas, etc, todos ellos impartidos por entidades de reconocido prestigio.

También son destacables las actividades formativas llevadas a cabo por **LAYHER**: cursos a 20 montadores y 2 calculistas. Dicho curso está nuevamente planificado para 2005.

Estas actividades de formación se complementan con las reuniones mensuales de los técnicos con el personal, que casi siempre suelen incluir puntos relacionados con la mejora del trabajo, y con las reuniones mensuales con los oficiales donde se recogen e implementan la mayor parte de las sugerencias de mejora.

Otra de las estrategias relevantes utilizadas en la organización para incrementar el conocimiento y capacitación del personal se consigue a través de la contratación sistemática de empresas de prestigio en el campo de la asesoría y asistencia técnica para la implantación de metodologías innovadoras, como han sido en su momento la gestión de la calidad, del medio ambiente y la prevención, y en estos momentos elementos orientados a la calidad total.

Además, a raíz de la evaluación externa de nuestro nivel de excelencia, llevada a cabo en 2004, hemos llegado a la conclusión de que debíamos implantar elementos adicionales a los ya utilizados para la evaluación del desempeño del personal, que hasta 2004 se basaba fundamentalmente en las entrevistas personales que con carácter mensual lleva a cabo el Director Gerente al personal.

A inicios de 2005 se pensó en mejorar este aspecto mediante el diseño de unos cuestionarios específicos para la evaluación del desempeño que contemplan aspectos tales como:

La evaluación de valores corporativos.

El cumplimiento de objetivos generales.

El cumplimiento de objetivos específicos.

Necesidades y otros comentarios relativos al desarrollo profesional.

Se ha realizado una primera aplicación de esta metodología a los encargados y jefes de equipo, cuyo resultado se presenta en el capítulo 7. De esta primera experiencia se han sacado una serie de conclusiones que facilitarán la mejora, tales como:

Necesidad de mejora de habilidades sociales y capacidad de enseñanza.

Necesidad de mejora de algunos aspectos relacionados con el trabajo en equipo.

Necesidad de potenciar la comunicación vertical sobre determinados aspectos de carácter general.

Además se ha planificado consolidar esta metodología mediante su extensión paulatina al resto de la plantilla.

Adicionalmente a lo indicado sobre evaluación del desempeño, que permite el establecimiento y seguimiento de objetivos de carácter individual, ha de destacarse que desde hace varios años se establecen objetivos de grupo con carácter anual y que hacen referencia a aspectos relacionados con la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales.

Estos objetivos establecen cada año metas de mejora que son transmitidas al personal afectado y cuyo seguimiento se realiza con carácter trimestral mediante los Comités de Calidad, Medio Ambiente y Prevención.

3.c) Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- ✓ Fomentar y apoyar la implicación de las personas, p.ej. mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización y proyectos comunitarios.
- ✓ Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.
- ✓ Formar a los directivos para que desarrollen e implanten directrices que faculten a las personas de la organización para actuar con independencia.
- ✓ Animar a las personas de la organización a trabajar en equipo.

CASO DE PROYESUR:

El Director Gerente de **PROYESUR** siempre ha promocionado la implicación y asunción de responsabilidades por parte de los diferentes mandos. Puesto que éste es un punto muchas veces difícil en las empresas familiares, ha apostado por la implantación de diferentes sistemas documentados de gestión que asignan claras responsabilidades a cada uno de los mandos de la Organización.

El cumplimiento de estas responsabilidades es evaluado por el Director Gerente, tanto individualmente mediante la evaluación de los diferentes resultados obtenidos, como de manera colectiva en los Comités de Calidad, Medio Ambiente y Prevención. Como ejemplos de esta asunción de responsabilidades, se indican algunos de los objetivos asignados a diferentes responsables en las últimas reuniones de Comité de 2003:

Realización de 5 Observaciones Preventivas de Seguridad mensuales en **CEPSA**, y 4 mensuales en **ENCE**.

Reducción del Índice de Frecuencia de los accidentes sin baja con respecto al año 2002.

En el control de la Salud de los trabajadores introducir controles médicos relacionados con nuestra actividad.

Reducción del gasto medio de Epi's por trabajador en un 20%, con respecto al año anterior.

Reducción de residuos de chatarra en un 2%

Reducción de residuos de papel en un 1%

Reclamaciones inferiores a un 1,7 % de los andamios montados para ese cliente.

No Conformes en instalaciones terminadas inferiores a un 4,3% para cada cliente.

Puntuación media mínima de 3,8 puntos sobre 5 en los cuestionarios de satisfacción del servicio.

Consumo de papel reciclado en un 15% del total

Final del Traslado a Nueva Sede Central y Oficinas antes de febrero de 2004

También se muestran algunos ejemplos de mejora correspondientes a los Comités de 2004:

Análisis de la documentación del Sistema Integrado de Calidad y Medio Ambiente tras el traslado a las nuevas instalaciones para realizar posibles modificaciones motivados por el cambio de sede. Se realizará un estudio especial del listado de aspectos medioambientales para asegurarnos de que son todos los que están y están todos los que son.

Comunicación del traslado a los clientes, proveedores y demás personas físicas y/o jurídicas relacionadas con **PROYESUR**.

Mejora en las fichas de Proceso de Comunicación con el Cliente y de Formación.

Potenciación y seguimiento de la apertura de acciones correctivas y/o Preventivas por los responsables de los departamentos.

Introducir la segregación de plásticos en el sistema medioambiental de **PROYESUR**.

Introducción de Inspección de Orden y Limpieza en el Parte de Ejecución cuando nos traslademos

Planificación de Objetivos que se realizará en el primer comité del 2004 previsto para marzo.

Medición de ruidos en la nueva sede para garantizar que quedamos exentos de mediciones periódicas

Cambio de sistema en los Partes de Ejecución después del traslado.

Incluir los catálogos actualizados de los proveedores.

Hacer formato de Plan de mantenimiento e incluir: Vehículos, aires, equipos informáticos, almacén, extintores.

Modificar el formato de revisión semestral de almacenes incluyendo las causas del deterioro además del tratamiento para analizarla a final de año, con el fin de saber cantidad de chatarra, reutilizados o reclasificados y por qué, que materiales son los que más se estropean.

Modificar el listado de requisitos medioambientales con lo que pusimos en el listado actual en la auditoria

Modificar procedimiento de Situaciones de Emergencia poniendo una periodicidad para los simulacros

Procedimiento de Situaciones de emergencia pasarlo a los documentos generales para que no haya duplicación de datos

Recoger evolución de los indicadores, de los objetivos y de los aspectos.

Introducir en listado de requisitos de calidad la nueva Ley de Prevención

Incrementar la base de datos de formación de trabajadores con todos los habituales.

Estanterías en la zona de No Conforme para que esté ordenado este material.

Revisar documentación para adecuarla a la OHSAS 18000:99.

En la misma línea, los técnicos de **PROYESUR** llevan a cabo las ya mencionadas reuniones con los oficiales donde se recogen sugerencias de mejora, que se llevan a cabo en su mayor parte, y son reconocidas por el Director cuando son brillantes. Como ejemplos de estas sugerencias de mejora y de su implantación se indican las siguientes llevadas a cabo durante el año 2.003:

Instalación de cristal en furgonetas para mejorar visibilidad.

Utilización de casetas de obra durante paradas en **CEPSA** para ganar tiempo.

Colocación de armarios para conservar cinturones de seguridad.

Implantación de un registro para el control de las herramientas.

Compra de barbuquejos y utilización en los trabajos que se requieren.

Utilización de emisoras para comunicación y asignación de responsable de custodia.

Modificación de carros para prevenir caídas de materiales.

También se muestran algunos ejemplos correspondientes a sugerencias de mejora en 2004:

Nuevos carros para transporte y uso de: Karcher y Polipastos Eléctricos.

Nuevas carretillas elevadoras de material (MANITOU)

Adquisición de emisoras de comunicación, antideflagrantes para uso en atmósferas explosivas (Refinerías) CENELEC VX-800

Adquisición de móviles antideflagrantes.

Adquisición de ropa ignífuga y antiestática (XISPAL 850)

Nuevas instalaciones para ENCE

Nuevos camiones de Transporte (IVECO)

Medios audiovisuales, en sala de formación y sala de reuniones

Aumento flota carros porta-materiales.

Equipo de rescate para interiores.

Pallets para apilado y transporte.

Zancas para escalones de andamios.

Montaje de almacén de EPIS.

Instalación de elevador para materiales de almacén.

Implantación sistema anticaída de doble cuerda.

Implantación cinturón de rescate.

Nuevos equipos informáticos.

Nuevas instalaciones para **ENCE**.

Estas nuevas mejoras sugeridas por el personal e implantadas muestran su alta sensibilización en este tema.

Otro de los medios para conseguir la implicación y asunción de responsabilidades por parte del Director Gerente ha sido a través de la progresiva implantación de los sistemas normalizados de gestión de la calidad, del medio ambiente y de la prevención. En una primera fase la definición de procedimientos permitió una primera delegación, la cual se ha ido reforzando de manera consensuada mediante la actualización periódica de los procedimientos del sistema.

Un ejemplo actual de esta delegación ha sido la mencionada formación de técnicos intermedios y básicos en prevención de riesgos que está permitiendo que, los oficiales y jefes de equipo vayan asumiendo progresivamente nuevas responsabilidades en el cumplimiento del sistema de prevención, como es el seguimiento de la seguridad en obra.

También desde 2004, con ocasión de la adopción del **Modelo EFQM de Excelencia** se está trabajando en la normalización y asunción de responsabilidades en nuevos procesos como es el caso de los procesos económicos y de los procesos de gestión de personal. Por ejemplo en este último el Jefe de Personal está participando en la nueva sistemática de evaluación del desempeño, tarea que anteriormente correspondía al Director Gerente.

Adicionalmente, a través de diferentes convocatorias se estimula la implicación del personal con la Organización además de potenciar un comportamiento creativo, como ejemplo:

Concurso de ideas para la creación de un nuevo logo para la empresa.

Concurso de ideas para la mejora en el sistema de transporte de materiales con carretilla.

Otro ejemplo que cabe destacar es que los Encargados y Jefes de Equipo son los responsables de hacer promocionar al personal así como hacer que obtengan un contrato fijo.

Además de estas actividades, se desarrollan otros actos para fomentar y apoyar la implicación de las personas de la organización, entre los que podemos destacar:

Comida de Navidad.

Reuniones y entrevistas mensuales con todo el personal.

Otras comidas de empresa.

Campeonatos de fútbol.

Comidas de fin de semana.

Equipo de fútbol de **PROYESUR**.

Por último comentar, que este tipo de aspectos es evaluado tanto en los Comités del Sistema de Gestión (como se ha hecho tradicionalmente), como recientemente mediante la nueva sistemática de **autoevaluación**.

3.d) Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Identificar las necesidades de comunicación.
- ✓ Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- ✓ Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- ✓ Identificar y asegurar oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

CASO DE PROYESUR:

Los elementos de comunicación y diálogo de las personas y la organización, han sido ya descritos en otros criterios anteriores. No obstante se vuelven a referenciar a continuación:

A nivel directivo y técnico, además de los continuos contactos informales, se utilizan los Comités trimestrales de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de los Riesgos Laborales.

A nivel de oficiales y jefes de equipo, se encuentran implantadas las reuniones semestrales con los técnicos.

A nivel de operarios, se encuentran implantados las reuniones mensuales técnicos, y las entrevistas personales mensuales con el Director Gerente. Asimismo, los operarios tienen la vía de comunicación formal a través de su Jefe de Equipo.

Estos medios “tradicionales” se han visto complementados desde 2004 con los nuevos canales implantados:

Encuestas de satisfacción del personal.

Evaluación del desempeño.

Autoevaluación.

En el apartado 3.c. se han indicado algunos ejemplos de mejoras originados en el intercambio de sugerencias entre el personal.

Adicionalmente:

La Dirección lleva a cabo una política de despachos abiertos.

Existe un Procedimiento en el Sistema de Gestión de Riesgos Laborales donde se describe la metodología por la cual las personas intervienen dando su opinión así como probando sistemas de seguridad para su implantación o no en la empresa.

Existe un procedimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y del Medio Ambiente que normaliza las vías de comunicación con el personal y otras partes interesadas.

Existencia de carteles de para la comunicación de información de carácter general, tales como las políticas de la Dirección y los valores de **PROYESUR**.

La evaluación de estos aspectos se realiza tanto en las reuniones de los Comités de los Sistemas como en reuniones que periódicamente están llevándose a cabo desde inicios de 2005 entre la Dirección y los diferentes responsables técnicos para analizar aspectos relativos a la Excelencia.

En el apartado 3.c. se han indicado algunos ejemplos de mejoras originados en el intercambio de sugerencias entre el personal.

En el apartado 3.a. se han mencionado algunos ejemplos de mejora identificadas en las reuniones de excelencia (derivadas de las autoevaluaciones y evaluaciones del desempeño).

3.e) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Alinear los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia dentro de los límites marcados por las políticas de la Administración o del organismo rector.
- ✓ Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- ✓ Fomentar la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.
- ✓ Establecer los diferentes niveles de beneficios sociales, p.ej. planes de pensiones, asistencia sanitaria, guarderías.
- ✓ Reconocer y tener en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales.
- ✓ Proporcionar recursos y servicios que satisfagan los mínimos legales y, en algunos casos, excedan estos requisitos.

CASO DE PROYESUR:

PROYESUR considera que la atención a las personas es primordial para mantener su motivación. Las actuaciones en este sentido van en las siguientes cuatro líneas:

Ayudas y beneficios sociales:

Se han dado préstamos sin intereses a diferentes personas para compra de vehículos u otro tipo de inversiones.

Se suministran equipaciones para la práctica del deporte entre personas de la Organización (p.e. equipaciones para fútbol) y otros deportes individuales (p.e. ciclismo).

Se proporcionan regalos en Navidad y todos los años de suministran agendas a todo el personal.

Reconocimientos y premios:

Se han dado premios a las mejores ideas en concursos internos, como son los de creación de un nuevo logo o mejora en el sistema de transporte de materiales, ya indicados en el apartado 3c.

El Director Gerente reconoce, por ejemplo mediante cartas de reconocimiento, las mejores sugerencias y la implantación de elementos estratégicos para la empresa, como los sistemas de gestión.

Prevención de Riesgos Laborales:

Como parte de la atención a las personas, **PROYESUR** utiliza la promoción de la prevención excediendo los requisitos legales en la materia proporcionando los medios necesarios e implantando todas las mejoras sugeridas (ver Criterio 7).

Promoción y carrera profesional:

Como se ha comentado en subcriterios anteriores, parte de la estrategia en materia de personal es la potenciación de la promoción interna. Ésta es utilizada, adicionalmente, como elemento de motivación del personal con mayor involucración y capacidades.

Recompensas:

El Director Gerente recompensa económicamente con carácter periódico a los Equipos de Trabajo que destacan en el desarrollo de sus funciones. La información para estas recompensas proviene de los registros de los Sistemas de Gestión así como de las observaciones de los responsables técnicos, especialmente del Jefe de Personal.

Hasta 2004 no existían foros bien definidos para la evaluación de estos enfoques. No obstante desde que a inicios de 2004 se iniciaron las encuestas de satisfacción del personal y en 2005 las sistemáticas

de autoevaluación y evaluación del desempeño, se ha podido comenzar a evaluar estos aspectos en las reuniones periódicas de excelencia que se están celebrando entre el director y los responsables técnicos.



Ejemplo de actividad formativa interna.

VOLVER