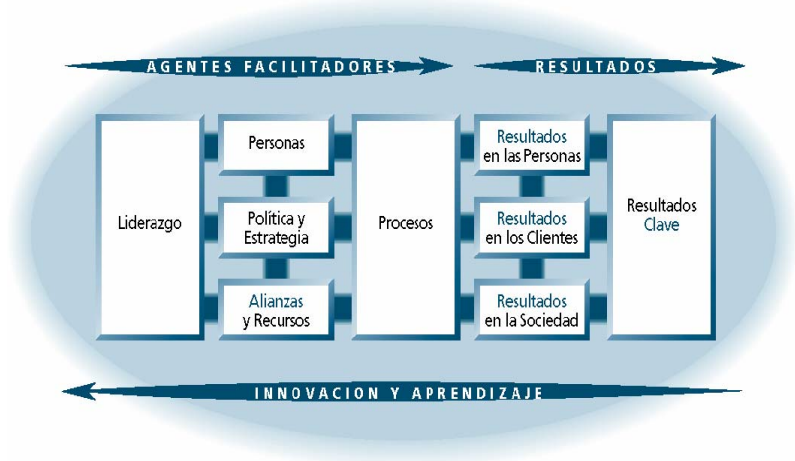




Modelo Europeo de Calidad
EFQM

UD 7

Modelo Europeo de Calidad: EFQM



CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición

Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.

Subcriterios

El criterio "Resultados en las Personas" cubre los dos subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

7 a) Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del rendimiento estructuradas.

Las medidas que hacen referencia a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran **pueden** hacer referencia a:

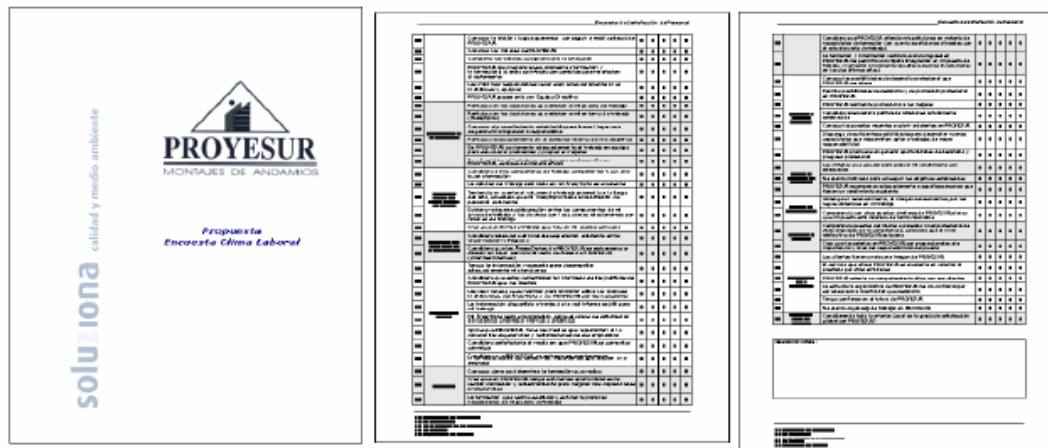
✓ **Motivación:**

- Oportunidades de promoción profesional, como puede ser el desarrollo de la carrera administrativa
- Nivel de capacitación profesional.
- Reconocimiento del esfuerzo realizado y del trabajo bien hecho.
- Confianza de los directivos en las personas.
- Delegación y asunción de responsabilidades.

- Comunicación interna y externa.
- Oportunidades para aprender y lograr objetivos.
- Participación en las definiciones y evaluaciones de resultados.
- Imagen de la organización
- Valores, Misión Visión y Política y Estrategia de la organización.
- Liderazgo.
- Formación y desarrollo.
- ✓ **Satisfacción:**
- Administración de los servicios comunes de la organización.
- Retribuciones.
- Instalaciones, servicios, mobiliario y materiales.
- Condiciones ambientales (luz, temperatura, ruidos, etc.).
- Medidas preventivas de riesgos laborales.
- Entorno laboral.
- Relaciones entre personas del mismo nivel laboral.

CASO PROYESUR:

En 2004 se implantó una metodología de medición del Clima Laboral mediante la cual anualmente se encuesta a todo el personal de la Organización a través de un Cuestionario de 83 preguntas divididas en 17 áreas temáticas con una pregunta abierta adicional.



Tanto en 2004 como en 2005 se ha conseguido una participación del 100% del personal en la cumplimentación de la encuesta, habiéndose logrado los resultados medios que se resumen a continuación:

Área temática valorada		2004	2005
1	Contenido del trabajo diario	4,34	4,05
2	Ambiente físico de trabajo	4,05	3,71
3	Recursos físicos	4,24	3,93
4	Condiciones laborales	3,55	3,51
5	Comportamiento del inmediato superior	3,8	3,48
6	Comportamiento del equipo directivo	3,96	3,45
7	Participación de los empleados	3,83	3,5
8	Relaciones dentro del equipo natural de trabajo	3,92	3,72
9	Relaciones de otras áreas de la organización	3,89	3,46
10	Comunicación interna	3,89	3,42
11	Formación	4,2	3,6
12	Promoción y desarrollo profesional	3,59	3,23
13	Sistemas de evaluación del desempeño	3,4	3,18
14	Sistemas de reconocimiento	3,38	3
15	Retribución y beneficios	2,83	2,67
16	Identificación con la organización	4,45	3,93
17	Satisfacción global del empleado	3,92	3,51

Comparando este resultado con el valor medio obtenido por una PYME de referencia en el sector de los servicios y galardonada recientemente con el Premio Andaluz de Excelencia, nos encontramos que ésta tiene un valor medio de satisfacción en escala de 1 a 5 de **2,86 frente al 3,5 obtenido por PROYESUR.**

Asimismo, en relación porcentaje de empleados satisfechos en relación a la media de España en el año 2.003 según estudio del International Survey Research (sobre satisfacción de empleados en las mayores economías del mundo), se encuentra que la media española de empleados satisfechos **es del 56% frente al 79% de PROYESUR.** Al respecto de la satisfacción con la **promoción** la media española de satisfechos es del **29% frente al 75% de PROYESUR.**

Del análisis de los datos anteriores se desprende, además de la muy ventajosa situación respecto a organizaciones externas, un ligero retroceso del año 2005 respecto del 2004 en algunos aspectos, el cual, tras realizar entrevistas con los operarios parece deberse, fundamentalmente, a un efecto de mayor comprensión del personal en cuanto a la utilización de esta herramienta para comunicar a la Dirección oportunidades de mejora.

Los aspectos con valoración más baja han sido analizados con el fin de tomar acciones de mejora:

Comunicación a los empleados de información de carácter general sobre la empresa. Respecto a este elemento se han implantado mejoras relativas a la inclusión de este tipo de información en mayor medida en los foros de comunicación actualmente implantados, así como la implantación de una nueva sistemática de evaluación del desempeño.

Organización de vacaciones, remuneración y reconocimiento del personal. Se están valorando acciones para la mejora haciéndose hincapié actualmente en la política de comunicación respecto a estos elementos.

Adicionalmente se dispone, desde el año 2005, de una medida de la percepción del equipo directivo con la gestión y resultados de la Organización obtenida a través de la cumplimentación de un **Cuestionario de Autoevaluación** basado en el Modelo EFQM de Excelencia.



NOTA: Criterio 5 no valorado en 2005.

Los resultados de la autoevaluación muestran una muy positiva valoración del equipo directivo y ha permitido, asimismo diseñar un plan de mejora al respecto de los elementos peor valorados (gestión económica, comunicación descendente de aspectos generales, hincapié en actividades con impacto social).

Criterio 7		LIDERAZGO								
En este apartado se hace referencia a todos las personas de Proveedor que tienen cargos de responsabilidad y encargos a su cargo. Estas personas en una empresa excelente deben dirigir y ser ejemplo para los demás.										
1.1	¿Los líderes transmiten al personal los valores y cultura de Proveedor y son ejemplo de ello para los demás?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NINGUNO
1.2	¿Los líderes estimulan la responsabilidad, el trabajo en equipo y el compromiso con la calidad entre el personal?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NINGUNO
1.3	¿Los líderes se implican en la identificación, priorización e implementación de mejoras en Proveedor?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NINGUNO
1.4	¿Los líderes se implican directamente en el Sistema de Gestión de la Organización (Sistema de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Prevención...)?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NINGUNO
1.5	¿Los líderes se implican en actividades no sólo comerciales sino en los demás grupos de interés de Proveedor (proveedores, junta local, centros de asociaciones, asociaciones deportivas, asociaciones empresariales...)?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NINGUNO
1.6	¿Los líderes son accesibles para el personal del Proveedor accionan de manera activa, respondiendo a las necesidades del personal, cohesionan a la Organización...?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NINGUNO
1.7	¿Los líderes se implican en las acciones que se necesitan abordar en Proveedor y lo comunican adecuadamente al personal, a los clientes y al resto de grupos de interés relacionados?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NINGUNO
RESUMEN DE ACCIONES DE MEJORA QUE PROPONE EMPRENDER										
Tiempo en meses que se propone para la ejecución de las acciones de mejora: _____										
Resumen de acciones de mejora que se propone emprender: _____										
Y										
Y										

7 b) Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.

Según los fines de la organización, los indicadores de rendimiento para las personas que integran la organización **pueden** hacer referencia a:

✓ **Logros:**

- Índice de participación de las personas en los resultados cuantitativos y cualitativos de la organización.
- Aportación de la formación al cumplimiento de objetivos.
- Productividad.
- Reconocimientos y premios externos.

✓ **Motivación e implicación:**

- Participación en grupos para la identificación de propuestas de mejora en la organización.
- Implicación en programas de iniciativas y sugerencias.
- Niveles de formación y desarrollo.
- Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo.
- Reconocimiento a personas y equipos.
- Índices de participación en las encuestas de empleados.
- Fidelidad a rotación del personal.

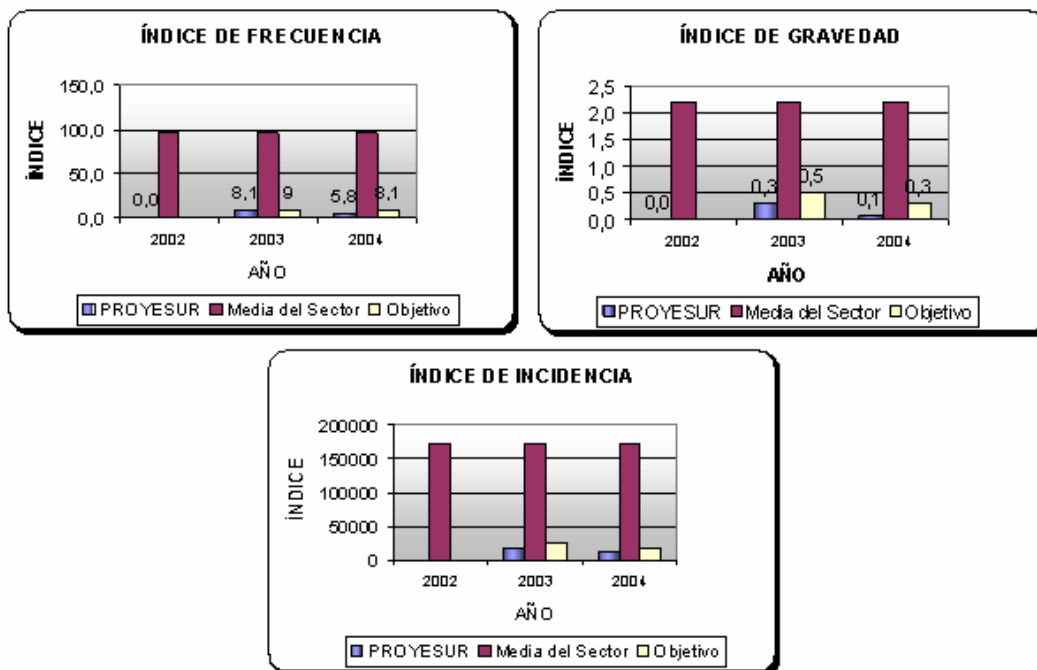
✓ **Satisfacción:**

- Índice de absentismo y bajas por enfermedad.
 - Índice de accidentes.
 - Quejas y reclamaciones.
 - Recursos en materia de personal,
 - Conflictos laborales.
 - Valoración y uso de las instalaciones y servicios sociales.
 - Rotación del personal.
- ✓ **Servicios que la unidad proporciona a su personal:**
- Exactitud y precisión de la administración de personal.
 - Eficacia y rapidez en la comunicación.
 - Rapidez de respuesta a las preguntas planteadas.
 - Evaluación de la formación.

CASO PROYESUR:

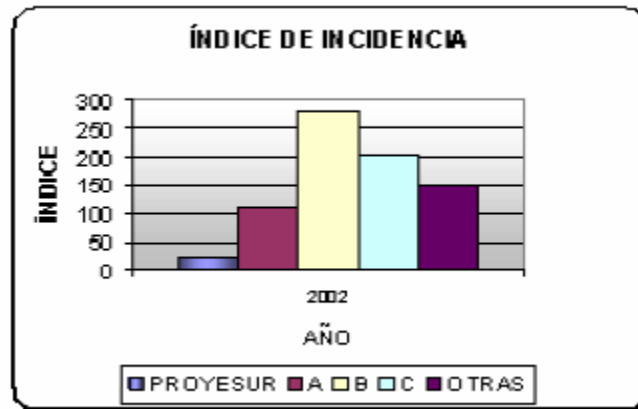
Como ocurre con todas las empresas del sector de instalaciones y construcción, uno de los resultados clave de **PROYESUR** en relación a su personal está ligado a la **Seguridad Laboral**. A este respecto cabe destacar que, como se muestra en los siguientes gráficos los resultados de **PROYESUR** son muy destacados.

En primer lugar se ilustran los estandarizados índices de seguridad en los que se visualiza los resultados alcanzados en relación a la media del sector de la construcción en España (Ministerio de Trabajo).

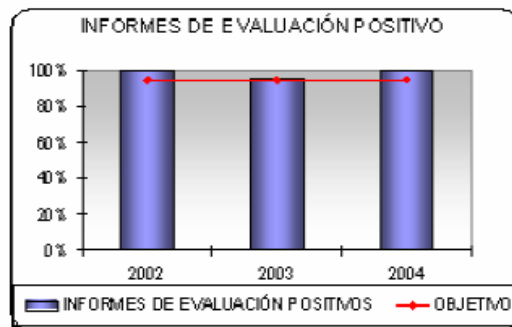
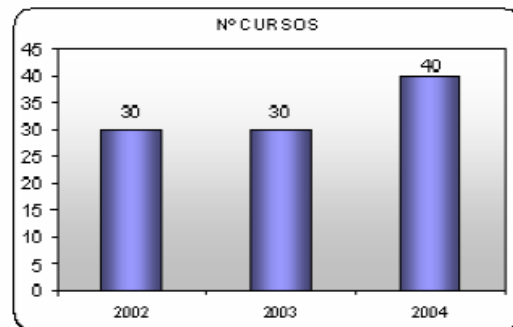
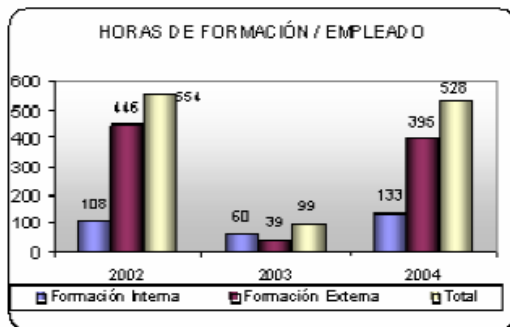


Los objetivos se han definido cada año en el Programa de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente y Prevención y han consistido en la reducción de valores respecto al año anterior. Para ello se han programado distintas acciones de investigación, comunicación y análisis.

Además se destaca el número de Observaciones Preventivas realizadas por los técnicos de Fluor a las distintas contratas. El bajo número de observaciones de **PROYESUR** las buenas prácticas alcanzada en la implantación de la prevención de riesgos laborales.



Otro elemento fundamental respecto al personal son los resultados obtenidos en cuanto a la **formación**. Los principales resultados relacionados con este elemento son los siguientes:



Los objetivos de formación son planificados mediante Planes de Formación Anuales que aprueba el Director Gerente, así como en la Ficha del Proceso de Formación, según lo establecido en el Sistema de Gestión. Dichos planes de formación se cumplen prácticamente al 100% año tras año, por lo que se consideran cumplidos los objetivos establecidos.


También se muestra el índice de valoración de las actividades formativas, que establece el Coordinador de Calidad y Medio Ambiente en base a exámenes o entrevistas personales. En todos los casos se alcanza el 95% mínimo previsto.

El personal eventual también recibe una formación continua ya que son obligatorios el curso de iniciación de **PROYESUR**, el curso de entrada a factoría, 12 cursos mínimos de seguridad y/o técnicos a lo largo de un año y 2 actividades de sensibilización de calidad y medio ambiente.

También es destacable que todos los Jefes de Equipo han recibido el curso de técnico intermedio en Prevención de Riesgos Laborales y los Oficiales el básico.

En 2004 se ha puesto en marcha una iniciativa de medición de la **evaluación del desempeño** que ha dado lugar a los resultados mostrados, que corresponden a Jefes de Equipo y Oficiales de la Compañía.

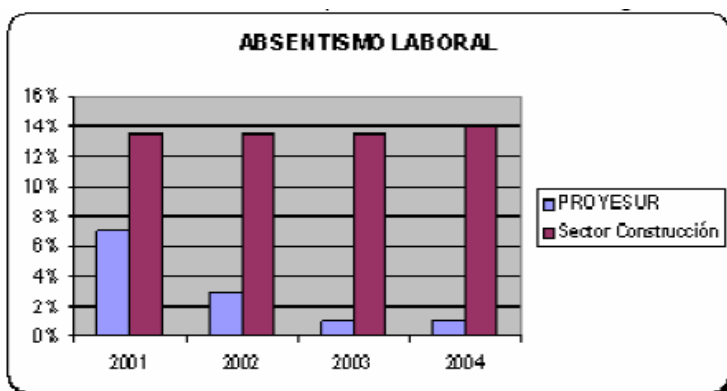
Como resultado de este primer estudio se ha iniciado el diseño de un Plan de Mejora.



		MEDIA
1.1	Profesionalidad.	8,375
1.2	Capacidad de enseñar a los compañeros	7,375
1.3	Capacidad de trabajo en equipo	8,125
1.4	Implicación con el proyecto de Proyesur	8,75
1.5	Interés por participar en la mejora	8,75
2.A.1	Calidad y agilidad del trabajo realizado.	8,5
2.A.2	Cumplimiento de las normas de seguridad.	8,75
2.A.3	Cumplimiento de las normas medioambientales.	8,625
2.A.4	Cuidado del material y de los equipos.	8,625
2.A.5	Correcta relación con el cliente.	8,625
2.A.6	Cumplimiento de las normas de uniformidad.	8,375

Otras medidas utilizadas en relación al resultado en las personas son las mostradas a continuación.

Índice de Absentismo por falta no justificada. Desde 2001 el absentismo por falta no justificada ha ido decreciendo hasta el 2003 como puede observarse en el gráfico siguiente.



Media sector construcción.
Fuente INE

El objetivo de la Dirección ha sido ir mejorando los resultados año a año. Es también destacable que el personal de **PROYESUR** no ha secundado nunca una huelga, como pudo ser la huelga del sector del metal. Estos datos demuestran el grado de implicación y compromiso del personal de **PROYESUR** hacia su empresa.

PROYESUR atendiendo a su política de promoción interna, favorece el desarrollo profesional de su personal, así puede verse que el **100% de los jefes de equipo y encargados provienen de ayudantes** según objetivos de la Dirección. El tiempo medio de promoción por persona, que se entiende como el número medio de años que una persona tarda en promocionar dentro de **PROYESUR**, que tiene un valor de 3.8 años.

Antigüedad Media de la plantilla que es de **5.6** años un valor muy elevado teniendo en cuenta que la empresa nació en 1995, hace 9 años.

Una medida indirecta de la satisfacción de los empleados se lleva a cabo mediante el análisis de las causas de las bajas del personal eventual. De las bajas habidas desde la creación de la empresa sólo el 19% han sido a petición del empleado (14% al encontrar otro trabajo y 5% que piden la cuenta sin justificación conocida).

Se lleva a cabo una medida indirecta de la involucración de los oficiales mediante el recuento de las sugerencias de mejora aportadas por éstos en las reuniones semestrales. En los años 2002, 2003 y 2004 se han recogido más de 20 sugerencias anuales, la mayoría de las cuales han sido implantadas.

Los clientes de **PROYESUR** han felicitado a sus empleados en infinidad de ocasiones por la colaboración destacada de la empresa así como el esfuerzo y eficacia demostrado ante la aparición de trabajos imprevistos y de especial dificultad (ver capítulo 6.b. para más información).

Aunque no siempre se lleva registro escrito de estas felicitaciones destacamos las siguientes:

- o 5 felicitaciones de Cepsa La Rábida desde el año 2001 por el trabajo realizado.
- o Felicitaciones escritas de BP Oil, REPSOL Puertollano y Tarragona y ENCE.
- o Certificaciones anuales de Cepsa La Rábida por cero accidentes desde los años 1999 a 2004.

Destacar finalmente que el 100% de los empleados ha participado en la encuesta de satisfacción en los años 2004 y 2005.



El Príncipe saludando a algunos empleados de PROYESUR.



Ejemplo de una instalación de PROYESUR.

VOLVER