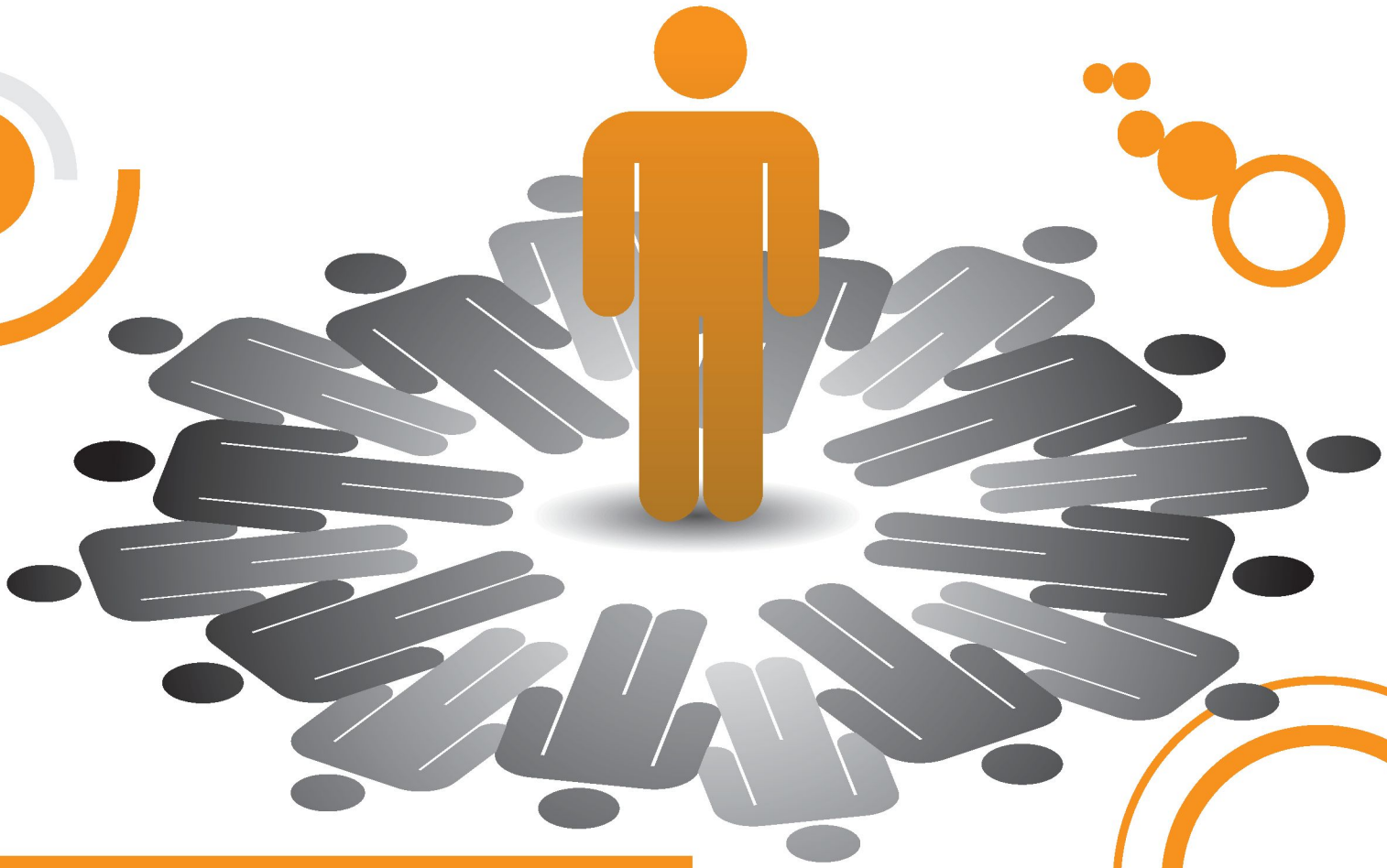
Guía para el **Desarrollo del Liderazgo Directivo** en la Pyme



cex CENTROS DE EXCELENCIA

Guía para el **Desarrollo del Liderazgo Directivo** en la Pyme

Autor: Manuel del Castillo

Maquetación y Diseño: Cecile Publicidad y Comunicación,S.A.
Impresión: CIRSA
Depósito Legal: M-49171-2010

Este documento completo y ninguna de sus partes pueden ser utilizados y reproducidos por ningún medio sin la autorización por escrito de la Asociación de Centros Promotores de la Excelencia.

Guía

ÍNDICE

Presentación

Parte 1: Introducción teórica: Desarrollo del Liderazgo Directivo en la Pyme

1. Objeto de la Guía 7

2. La necesidad del Liderazgo Directivo 7

3. Liderazgo y Competitividad 8
- 3.1. L@s líderes como impulsores del éxito 10
- 3.2. L@s líderes y su relación con los Grupos de Interés 16
- 3.3. L@s líderes como impulsores del Sistema de Gestión 19

4. Liderazgo y Equipos 21
- 4.1. Del Grupo al Equipo 23
- 4.2. L@s líderes y su equipo 27
- 4.3. Las funciones de l@s líderes en sus equipos 29

5. Desarrollo del Liderazgo 29
- 5.1. Conciencia de uno mismo 30
- 5.2. Liderazgo Situacional 32
- 5.3. Estilos de Liderazgo 34
- 5.4. Competencias de Dirección de Equipos 36
- 5.5. Otros modelos de comportamientos de liderazgo 37
- 5.6. Proceso de mejora del liderazgo 40

6. El futuro del Liderazgo en España 43

7. Bibliografía 44

Parte 2: Experiencias de Desarrollo del Liderazgo Directivo

1. Autoridad Portuaria de Gijón 47
2. BMC Maderas 58
3. Cables de Comunicaciones Zaragoza 64
4. Centro Europeo de Estudios Profesionales (CEEP) 70
5. Colegio Vedruna de Pamplona 78
6. Ega Master 90
7. Grupo Mundomóvil 98
8. Grupo Vadillo Asesores 104
9. Gutmar 114
10. Imem Ascensores 124
11. Inerco Ingeniería, Tecnología y Consultoría 140

Buenas prácticas

Cables de Comunicaciones Zaragoza 149
Exploraciones Radiológicas Especiales (ERESA) 152
Inspección Técnica de Vehículos de Asturias (ITVASA) 155

Presentación

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

Con este fin, la Asociación desarrolla diversos proyectos entre los que se encuentran una serie de publicaciones que pretenden servir de guía a empresas y entidades en la mejora de su gestión.

En este contexto, se ha elaborado esta Guía en la que, a través de contenidos teóricos y de experiencias de diferentes empresas y organizaciones, se establecen los aspectos clave para la gestión del liderazgo de los directivos en las pequeñas y medianas empresas.

Queremos agradecer a D. Manuel del Castillo, autor de la parte teórica de la publicación, y a las empresas que han aportando sus casos prácticos, el esfuerzo realizado y el interés mostrado ya que sin ellos no hubiese sido posible este proyecto.

Y, por supuesto, deseamos que la "Guía para el Desarrollo del Liderazgo Directivo en la Pyme" proporcione respuestas a las inquietudes de los lectores en la gestión del liderazgo.

cex CENTROS DE EXCELENCIA

Parte 1:

Introducción teórica: **Desarrollo del Liderazgo Directivo** en la Pyme

1 Objeto de la Guía

La presente guía pretende proporcionar un conjunto de principios básicos, directrices y herramientas metodológicas que permitan a una organización establecer los fundamentos para desarrollar sistemáticamente el liderazgo de sus directivos y mandos.

El enfoque propuesto puede ser utilizado por cualquier organización, aunque para su desarrollo se ha pensado especialmente en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que constituyen la inmensa mayoría del tejido empresarial español, intentando que el documento sea de rápida consulta y sencillo de entender, y que pueda contribuir así a una rápida implantación en aquellas organizaciones que tengan la necesidad de definir su propio esquema de liderazgo directivo.

El marco para el desarrollo de esta Guía toma como base el "Modelo EFQM de Excelencia" (EFQM – European Foundation for Quality Management), ya que este modelo contempla los aspectos clave de la gestión de una organización que deben ser desarrollados para poder considerar a dicha organización como "excelente".

En esta guía no se propone una metodología única, sino más bien un conjunto de buenas prácticas sobre los diferentes aspectos de la gestión del liderazgo directivo, algunas de las cuáles ya se están aplicando en bastantes organizaciones en España, con buenos resultados.

En la segunda parte de esta guía se muestran algunos ejemplos de esas buenas prácticas en el desarrollo del Liderazgo Directivo.

Los contenidos de esta guía constituyen el resumen de un programa formativo teórico-práctico en Liderazgo Directivo con una duración entre 250 horas y 400 horas, dependiendo de la intensidad y la profundidad de las acciones formativas. En ningún caso se pretende que la guía sea un sustituto de esta formación, sino sólo un "índice" de aspectos relevantes para que cada líder tenga la posibilidad de desarrollarlos posteriormente.

Cada organización puede adaptar todos o parte de los conceptos mostrados en esta guía considerando su situación particular, así como la naturaleza de sus actividades.

> A lo largo de esta guía se utilizará el símbolo "@" (arroba) para referirse indistintamente a los líderes o las líderes, así como a los directivos o las directivas: l@s líderes / l@s directiv@s.

2 La necesidad del Liderazgo Directivo

Ya en pleno siglo XXI, liderar, crear estrategias y hacer realidad el cambio son las primeras obligaciones de un líder ejecutivo, aquella persona que es capaz de asumir riesgos y llevar a cabo lo que otros no están dispuestos a realizar.

En la España que nos ha tocado vivir, y ante el reto de desarrollar de forma sostenible las organizaciones, l@s empresari@s y directiv@s se encuentran sometidos a una constante presión desde diferentes frentes que les obliga no sólo a sistematizar cada vez más la forma de trabajar en el día a día, sino también a buscar continuamente mejores métodos para hacer planes de futuro:

- La **globalización**, que implica la desaparición de barreras entre países y mercados, lo que facilita que todos los actores (clientes, consumidores, proveedores, competidores, aliados, etc.) puedan estar y actuar en cualquier lugar del mundo, con acceso amplio y universal a información y servicios, con independencia de su origen, soporte, idioma, etc.
- La **presión económico-financiera**, que parece obligar a la priorización de los resultados inmediatos frente a la sostenibilidad futura, sobre todo en época de crisis.
- La **dificultad para la diferenciación**, que cada vez es mayor y erosiona rápidamente las ventajas competitivas.
- Las **amenazas imprevisibles**, que van desde la situación de incertidumbre económica mundial a la gestión extrema de los riesgos de todo tipo, que no siempre son fáciles de identificar con la antelación suficiente para poder afrontarlos con éxito.
- Los **cambios continuos**, que a un ritmo cada vez más rápido transforman a los agentes del mercado (clientes, competidores, proveedores, aliados, ...) en entidades más exigentes y rigurosas.

> ***Desarrollo sostenible:*** *Aquel que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.*
>
> *Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas*

Ante tal avalancha de elementos distorsionadores, es habitual que en los foros y redes profesionales se hable de la necesidad de innovar y mejorar para poder ser competitivos y salir adelante. Se plantea la innovación como la solución a todos los males, y se pide a l@s directiv@s que "cambien las cosas introduciendo novedades" justo cuando están más ataread@s solucionando los problemas del corto plazo derivados de todas esas presiones que nos rodean.

> ***Innovación:*** *Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.*
>
> *UNE 166000*

En estas condiciones es cuando l@s directiv@s presentamos ese especial estado bipolar que nos lleva al dilema de querer cambiar o innovar, pero sin ser capaces de hacerlo, debido precisamente a la prioridad del corto plazo. Es en este punto cuando parece necesario realizar una reflexión sobre:

- ¿Nos sentimos capaces de atender simultáneamente a los requisitos del corto plazo y a las necesidades de cambio del medio / largo plazo?
- ¿Tenemos las competencias adecuadas para dirigir el sistema de gestión de la organización?
- ¿Sabemos cómo desarrollar a nuestros equipos de personas para que se comprometan con nuestros proyectos de cambio y lleven al éxito a la organización?

> *" Triunfan aquellos que:*
>
> - *Saben cuándo luchar y cuándo no.*
> - *Saben discernir cuándo utilizar muchas o pocas tropas.*
> - *Tienen tropas cuyos rangos superiores e inferiores tienen el mismo objetivo.*
> - *Se enfrentan con preparativos a enemigos desprevenidos.*
> - *Tienen generales competentes y no limitados por sus gobiernos civiles.*
>
> *Estas cinco son las maneras de conocer al futuro vencedor."*
>
> *Sun-Tzu – El Arte de la Guerra*

El resto de capítulos de esta guía intentarán ayudar al lector a dar respuesta a estas preguntas y, sobre todo, a perfilar las posibles soluciones a adoptar en cada caso particular.

5 Liderazgo y Competitividad

Tanto si hay crisis como si no, nuestra obligación como directiv@s es asegurar la supervivencia sostenible de las organizaciones, así como la continuidad de las operaciones, y para ello debemos utilizar el potencial existente en el mundo de los servicios, en la transformación de los modelos de negocio, en el aumento de la propuesta de valor a los grupos de interés, en la generación de nuevos nichos de mercado, en los procesos de gestión y de apoyo al negocio, en los nuevos canales de comercialización, en la promoción y capitalización de las experiencias de éxito, en los sistemas de relación e implicación con clientes, aliados y competidores, ...

El éxito de la organización depende de nuestra capacidad de aprendizaje y de la aplicación de estos conocimientos en la práctica. Debemos estar preparados para cooperar, asumir responsabilidades, liderar y tomar decisiones rápidamente. Y l@s directiv@s somos los encargados de crear un clima que promueva este comportamiento. L@s líderes no sólo aportan su propia experiencia a los programas de innovación y mejora, sino que también añaden los resultados de cada proyecto al manantial de sabiduría de la compañía, ya que el verdadero aprendizaje depende del total de las contribuciones individuales y de su uso compartido.

A la hora de enfrentarnos con estas situaciones de cambio, más que "tener la suerte" de llevar a la organización por el camino correcto, es preferible "usar la suerte y desarrollar ventajas competitivas sostenibles" que nos permitan afrontar los nuevos retos de nuestras organizaciones, y hacerlo de forma que utilicemos todo el potencial de las personas que ya trabajan con nosotros.

> ***Suerte:*** *es lo que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y fusionan.*
>
> *Voltaire*

Y somos nosotros, l@s directiv@s, quienes tenemos la obligación y la responsabilidad de prepararnos para impulsar y dar soporte a la organización con el fin de que:

- Se desarrolle e implante una estrategia clara, con objetivos definidos y con un claro enfoque a los grupos de interés (accionistas, clientes, empleados, entorno social, ...).
- Se fomente la cualificación, el compromiso y el éxito de las personas, a nivel individual y de equipo, para que aseguren la consecución de los objetivos.
- Se gestionen apropiadamente los planes, proyectos y procesos, como base del sistema de gestión de la organización.
- Se identifiquen y establezcan las alianzas para asegurar el éxito de la estrategia.
- Se utilicen herramientas de innovación y mejora de forma sistemática.
- Se gestione el conocimiento y se aplique el aprendizaje continuo en toda la organización.
- Se obtenga el máximo aprovechamiento de los avances tecnológicos y de todo tipo de recursos.
- Seamos reflexivos y se identifiquen, evalúen y gestionen los riesgos.
- Se mida y evalúe la percepción de los grupos de interés.
- Se cuantifiquen, exploten y protejan los resultados obtenidos.

> *"Nuestros Líderes deben cumplir con tres características básicas:*
>
> - *Han de tener pocas ideas y muy claras y coherentes, lo que les permite poder explicarlas de una manera sencilla a sus colaboradores.*
> - *Tienen que ser capaces de motivar a las personas hacia esas ideas y de promover la automotivación, a través de su entusiasmo, de su convencimiento, de su capacidad de comunicación, etc.*
> - *Deben ser colaboradores que den ejemplo.*
>
> *Todo esto es lo que da al líder coherencia y credibilidad."*
>
> *Grupo Siemens España (2005)*

Este concepto de "líder" se aplica no sólo a la Alta Dirección de la organización, sino que abarca toda la escala jerárquica hasta el último colaborador con responsabilidad sobre personas, tanto jerárquica (según su posición en el organigrama) como funcional (jefes de proyectos "transversales" entre áreas, jefes de equipos de mejora, gestores de cuenta de cliente, ...).

> Una buena práctica consiste en definir claramente qué personas y/o funciones se consideran "líderes" para que la organización avance en su camino hacia el éxito, y cualificarlas adecuadamente.

Existen en el mercado diferentes modelos de referencia (Modelo EFQM de Excelencia, Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión FUNDIBEQ, Modelo Malcolm Baldrige en EEUU, Modelo Deming en Japón, etc.) que permiten sentar las bases para una "gestión excelente" de las organizaciones. Estos modelos constituyen una gran ayuda para que l@s directiv@s podamos afrontar el desarrollo de nuestra organización con garantía de éxito, identificando y gestionando los factores de éxito que inciden en el proceso de liderazgo.

En Europa el modelo más utilizado es el que propone la European Foundation for Quality Management (EFQM), que establece los "conceptos fundamentales de la excelencia" como aspectos clave de la gestión que deben ser desarrollados por l@s líderes para el éxito de la organización (Fig. 1).

- Lograr resultados equilibrados
- Añadir valor para los clientes
- Liderar con visión, inspiración e integridad
- Gestionar por procesos
- Alcanzar el éxito mediante las personas
- Favorecer la creatividad y la innovación
- Desarrollar alianzas
- Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible

Fig. 1: Conceptos Fundamentales de la Excelencia (EFQM-2010)

En el Modelo EFQM de Excelencia la base es el líder, que desarrolla todos los aspectos de la gestión de la compañía (relación con grupos de interés, estrategia, sistema de gestión, personas, aliados, recursos y procesos) para asegurar la máxima satisfacción y fidelidad de los grupos de interés (de forma genérica: clientes, accionistas, empleados y entorno social) en su recorrido hacia la Excelencia.

Grupo de interés: conjunto de personas o entidades que tienen algún tipo de interés común en la evolución de la organización.

En base a estos principios fundamentales de la excelencia, el concepto de liderazgo en una organización debe contemplar, al menos, cómo l@s líderes:

- Desarrollan la misión, la visión y los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo.
- Definen e implantan el mejor modelo de relación con los grupos de interés de la organización.
- se implican personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.
- Consiguen el compromiso de todas las personas de la organización.

El objetivo final de todo este proceso es conseguir el éxito en base a proporcionar una respuesta equilibrada a los requisitos, necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

Para asegurar el éxito de este concepto de liderazgo, la implantación de los "conceptos fundamentales de la excelencia" no es algo que tenga que hacerse "además de" las actividades habituales, sino que debe ser la base para una buena gestión de nuestro trabajo (integración en el día a día) de cara a la obtención de los resultados previstos (orientación a resultados sostenibles) para cada grupo de interés.

3.1. L@s líderes como impulsores del éxito

Desde la revolución industrial las organizaciones, y sobre todo las empresas, están en constante transformación.

Conceptos como la división del trabajo, la producción en serie, el control de calidad, la especialización, el cumplimiento de especificaciones, el valor añadido al cliente, la normalización, la calidad total, la excelencia en la gestión, la responsabilidad social, y otros igualmente relevantes, obligan a l@s líderes a ponerse al día constantemente y a redefinir continuamente los fundamentos del éxito de la organización, actuando como conductores o impulsores de dicho éxito.

Por eso es importante que l@s líderes establezcan claramente el marco cultural en el que se van a desarrollar las actividades propias de la organización, asegurando a continuación que este marco de referencia es conocido, asumido y compartido por todas las personas de la organización, que son quienes finalmente tienen la llave para conseguir el éxito.

"Un líder tiene que ser motivador y energizador, alguien que inspira y guía a los otros, que da energía al sistema y genera una situación mágica por la que todos quieren hacer algo extra."

Peter Drucker

Los elementos básicos del marco cultural suelen ser tres:

- La Misión
- La Visión
- Los Valores o Principios Éticos

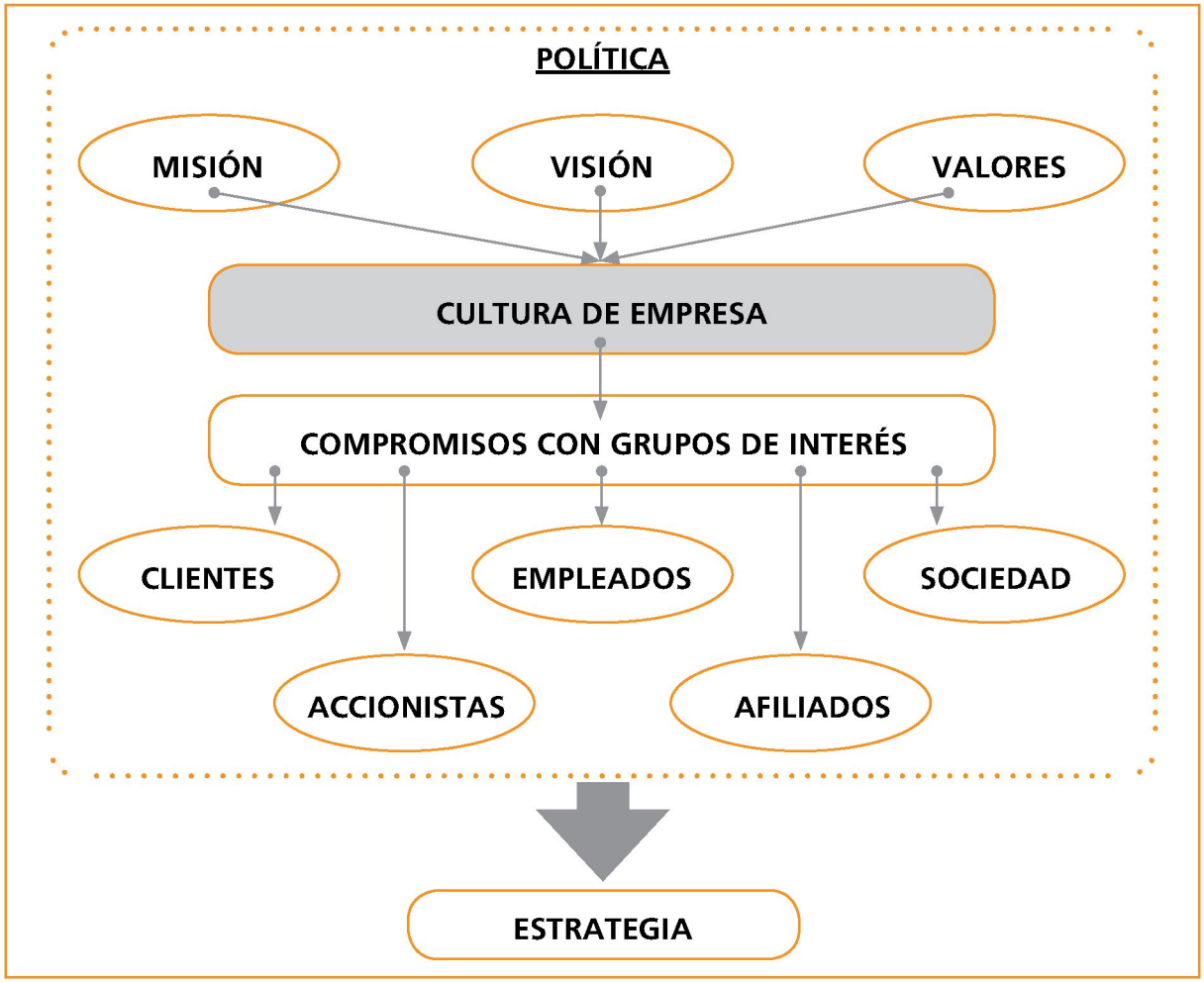


Fig. 2: Marco de referencia para el desarrollo de la estrategia

Siendo responsabilidad de l@s líderes:

- Formularlos claramente, para asegurar su comprensión.
- Revisarlos en caso necesario, ante cambios en el entorno o en la propia organización.
- Comunicarlos tanto interna como externamente, para asegurar el compromiso de todos.
- Tenerlos en cuenta a la hora de planificar y ejecutar cualquier tipo de planes, tareas, procesos y proyectos.
- Utilizarlos como marco para seleccionar, cualificar y desarrollar a las personas de la organización.

Liderando el desarrollo de la Misión

La "misión" es una declaración en la que se describe de forma clara y concreta cuál es la razón de ser de la organización, su propósito, aquello para lo que ha sido creada. La misión delimita el marco dentro del que se va a mover la organización, indicando cuál es el núcleo principal de la actividad y subordinando a ella cualquier decisión posterior.

Independientemente del tipo de organización (grande o pequeña, pública o privada, con o sin ánimo de lucro) así como del tipo de productos y/o servicios que se pongan en el mercado, existen varias orientaciones o niveles básicos para definir la misión, y es responsabilidad de l@s líderes realizar la elección más adecuada, normalmente en función de los requisitos de los propietarios de la organización.

Estos "niveles" son los siguientes:

- **Orientación al producto / servicio**
  En este nivel lo más importante es que los productos / servicios cumplan con las especificaciones iniciales, y posteriormente convencer al mercado de que estos productos / servicios son necesarios.

  Ejemplo: Diseñar, fabricar y comercializar sistemas de iluminación avanzados.

- **Orientación al cumplimiento de requisitos de los clientes / usuarios**
  En este nivel lo más importante es que los productos / servicios cumplan con los requisitos de los clientes, y posteriormente convencer al mercado de que la organización es capaz de asegurar este cumplimiento.

  Ejemplo: Diseñar, fabricar y comercializar sistemas de iluminación a medida de los clientes.

- **Orientación a la satisfacción del cliente / usuario**
  En este nivel lo más importante es cumplir con todas las necesidades de los clientes (respecto al producto, a los servicios, a las personas, a la organización, ...) que inciden en su satisfacción, y convencer al mercado de que este nivel de satisfacción es superior que el de otras organizaciones.

  Ejemplo: Asegurar la satisfacción de los clientes suministrando sistemas de iluminación a su medida.

- **Orientación al compromiso con los clientes / usuarios**
  En este nivel lo más importante es mantener la confianza de los clientes y asegurar una relación de beneficio mutuo a largo plazo, y convencer al mercado de la ventaja competitiva que supone este compromiso.

  Ejemplo: Contribuir al éxito de nuestros clientes mediante el desarrollo conjunto de soluciones de iluminación avanzados.

- **Orientación al compromiso con los grupos de interés**
  En este nivel lo más importante es conseguir mantener la confianza de todos los grupos de interés relevantes y asegurar una relación de beneficio mutuo a largo plazo, y convencer a otros grupos de interés de la ventaja competitiva que supone este compromiso.

  Ejemplo: Contribuir al desarrollo de la comunidad y de los clientes mediante el desarrollo de soluciones de iluminación innovadoras.

Como se puede apreciar, el grado de implicación con los grupos de interés aumenta con cada nivel, lo que se traduce en un mayor nivel de excelencia, de anticipación y de sostenibilidad de los resultados, pero también en un mayor nivel de exigencia a los procesos, sistemas y personas de la organización. Es por ello que la labor de l@s líderes es fundamental no sólo para la definición de la misión, sino también para su aceptación y compromiso por parte de la organización.

A partir de la decisión sobre la misión, el resto de decisiones estratégicas (proceso de elaboración y despliegue de la estrategia) debe ir orientado a que esta misión se lleve a cabo día a día de forma eficaz y eficiente.

Liderando el desarrollo de la Visión

La "visión" es el estado deseado de la organización a medio plazo, lo que pretende ser o alcanzar, el gran objetivo a conseguir a medio plazo. Es algo que requerirá progreso y cambios significativos para alcanzarlo.

La visión se puede definir en términos cualitativos o cuantitativos, según el planteamiento de la Dirección de la organización:

¿Ser Líder en...? ¿Ser Referencia en...? ¿Ser como...? ¿Conseguir...?

Y puede referirse a rentabilidad, crecimiento, cuota de mercado, posición competitiva, satisfacción de clientes, fidelidad de clientes, imagen, reputación o cualquier otro parámetro relevante en la Misión de la organización, siendo crítica la labor de l@s líderes en asegurar la coherencia no sólo con la misión, sino también con los cambios y transformaciones que deban llevarse a cabo para conseguir la visión.

Ejemplo: Ser líder en ventas en la región de XXX.

Ejemplo: Ser líder en ventas y reconocidos por nuestros grupos de interés como la empresa más fiable y profesional.

La responsabilidad de l@s líderes en este proceso consiste en que se defina de forma clara lo que se considera como "el éxito" de la organización, ya que posteriormente esta definición actuará como catalizador para la realización del análisis del entorno, la definición de prioridades y la toma de decisiones (proceso de elaboración y despliegue de la estrategia). Y la mejor forma para ello es establecer objetivos a medio plazo.

A la hora de definir estos objetivos existen unas reglas básicas para asegurar su coherencia, comprensión y, sobre todo, su desarrollo en forma de planes. La regla mnemotécnica para esta definición de objetivos se denomina SMART, de las iniciales (en inglés) de:

S	– Specific -> Concreto
M	– Measurable -> Medible
A	– Achievable -> Alcanzable
R	– Relevant -> Relevante
T	– Time limited -> Duración controlada

La consecución de la visión, y de sus objetivos asociados, es el fin último al que deben ir dirigidos todos los esfuerzos, tanto a nivel estratégico como operativo, por lo que l@s líderes deben implicarse activamente en todas las fases del sistema de gestión para asegurar su coherencia con la misión y con el avance sistemático hacia la visión.

Liderando el desarrollo de los Valores

Los valores son los comportamientos y principios éticos que constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.

La forma de trabajar de la organización, tanto internamente como en sus relaciones externas, debe ser coherente con estos valores, por lo que se hace necesario establecer los sistemas adecuados para definirlos y asegurar que todas las personas los conocen, los comparten y están comprometidas con su cumplimiento. Y esto es también responsabilidad de l@s líderes.

Ejemplo de valores:

- Trabajo en equipo
- Ética
- Orientación al cliente
- Profesionalidad
- Creatividad
- Orientación a resultados

Los valores pueden desarrollarse directamente en forma de comportamientos o bien en forma de código de conducta o de código de buen gobierno, pero el principio básico es siempre el mismo:

Conseguir el compromiso de las personas de la organización con su cumplimiento.

Y, evidentemente, tod@s l@s líderes deben actuar como "ejemplo a seguir" de la aplicación de estos valores.

L@s líderes que actúan coherentemente se preocupan de averiguar si sus colaboradores han entendido, comparten y están comprometidos con la misión, visión y valores de la organización, ya que si esto no fuese así, la probabilidad de que la organización tenga éxito, más allá de la "buena suerte" o de cualquier otro elemento externo no controlado, es muy baja.

En relación con la misión, visión y valores, es una buena práctica preguntar directamente, usando los canales disponibles, a las personas de la organización si:

- Los entienden
- Los comparten
- Están comprometidos con ellos
- Consideran que l@s líderes son ejemplo a seguir de estos Valores

Liderando el cambio en la organización

Asumir el liderazgo significa también tomar parte activa a la hora de gestionar el cambio necesario en la organización para asegurar el éxito definido en la visión.

Un proceso típico de gestión del cambio puede basarse en un esquema muy sencillo, de forma que l@s líderes puedan llevarlo a la práctica de forma rápida y efectiva:

1. **Entender la necesidad** de cambio, a través de la participación en organismos y foros externos, de la vigilancia del entorno y/o dialogando activamente con los grupos de interés.
2. **Definir y priorizar** los cambios a realizar, desarrollando los planes asociados.
3. **Conseguir el compromiso** de todos l@s líderes para cambiar.
4. **Poner en marcha e impulsar** las acciones de cambio, realizando el adecuado seguimiento.

En el proceso de implantación de las acciones establecidas y su seguimiento, el elemento fundamental está constituido por las personas. En consecuencia es necesario aplicar otro proceso muy sencillo de entender, pero a la vez muy complicado de llevar a cabo sistemáticamente, que se asemeja a una cadena de cinco fases, en la que si se interrumpe o se elimina cualquiera de las fases (Fig. 3) el objetivo final es casi imposible de cumplir: que se realicen las acciones con éxito, en tiempo y forma.

La aplicación sistemática de este proceso permitirá a la organización implantar con éxito los principios básicos de un modelo de excelencia, pero siempre que exista un marco de referencia asumido por todos (una buena estrategia), un liderazgo claro de l@s directiv@s y mandos, un sistema integrado de gestión que contemple todos los aspectos necesarios, y un proceso sencillo pero eficaz de mejora continua (Fig. 8).

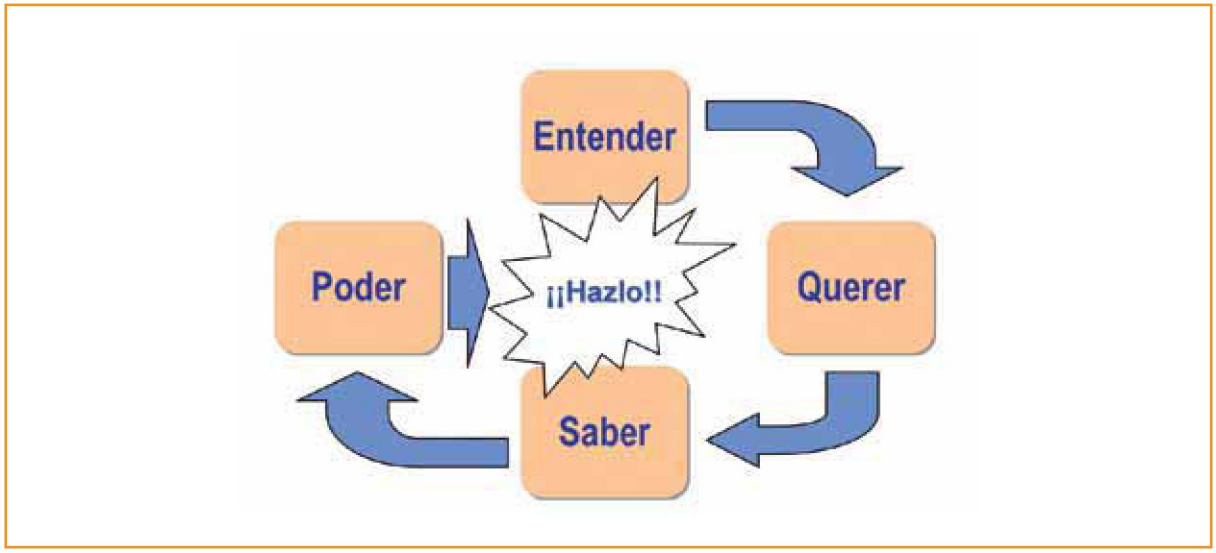


Fig. 3: Proceso sencillo de implantación de cambios

Las fases de este proceso son:

1. **Entender:** Explicar claramente a las personas implicadas los resultados a conseguir, los elementos condicionantes y el proceso de decisión llevado a cabo, para que todos puedan ponderar adecuadamente la situación. En la medida de lo posible hacerles participar en ese proceso.

2. **Querer:** Usar todos los medios disponibles para conseguir el compromiso de las personas, tanto individualmente como en equipo, llegando a explicitar formalmente ese compromiso en forma de objetivo consensuado. Potenciar en esta fase el debate constructivo en equipo es un factor de éxito fácilmente asumible por parte de l@s líderes.
3. **Saber:** Una vez asegurado el compromiso, el paso obvio es proporcionar la información y la formación necesarias para que cada uno realice las actividades de su ámbito de responsabilidad en tiempo y forma, actuando no sólo eficazmente (consiguiendo los resultados previstos) sino también eficientemente (con un uso óptimo de recursos).
4. **Poder:** Proporcionar a cada persona implicada los recursos necesarios (en tiempo, dinero, equipos, según lo establecido en el plan de acción) para que realice las acciones que le correspondan, incluyendo el apoyo y soporte de los niveles directivos en caso de dificultad para llevarlas a cabo.
5. **Hacer:** Realizar las acciones en los plazos y condiciones definidos potenciando el seguimiento continuo de su estado, para disponer de tiempo y capacidad de reacción suficientes a la hora de poner en marcha las acciones correctivas y preventivas necesarias.

> **En resumen:** L@s líderes deben impulsar el desarrollo de la Misión, Visión y Valores, así como el compromiso de todos con estos elementos. También deben impulsar sistemáticamente los procesos asociados a la gestión del cambio, con el fin de anticiparse y asegurar el éxito de la organización.

A la hora de impulsar el cambio en la organización, y ante la dificultad que ello supone y la siempre limitada cantidad de recursos disponibles, tras analizar los perfiles directivos de muchas pequeñas y medianas empresas, existen algunos "patrones" comunes de comportamiento, que pueden servir de referencia a la hora de elegir cómo desarrollar nuestro propio liderazgo, como:

- **Perfil resistivo:** "Yo ya sé lo que quieren mis clientes y lo que necesitan mis empleados, y con el tiempo que llevo en este negocio ya conozco todos los entresijos y ya lo hago lo mejor posible. Todas estas teorías de mejora son una moda que nos desvía del objetivo principal: vender y ganar dinero. Por eso yo nunca perderé el tiempo con ellas".
- **Perfil reactivo:** "Todo esto de la excelencia y la mejora continua está muy bien sobre el papel, pero los que han inventado esto no tienen demasiada idea de cómo llevar un negocio. Como no me queda otro remedio, iré implantando cosas a medida que me las vaya pidiendo el jefe y siempre que vea que a otros ya les sirve para algo".

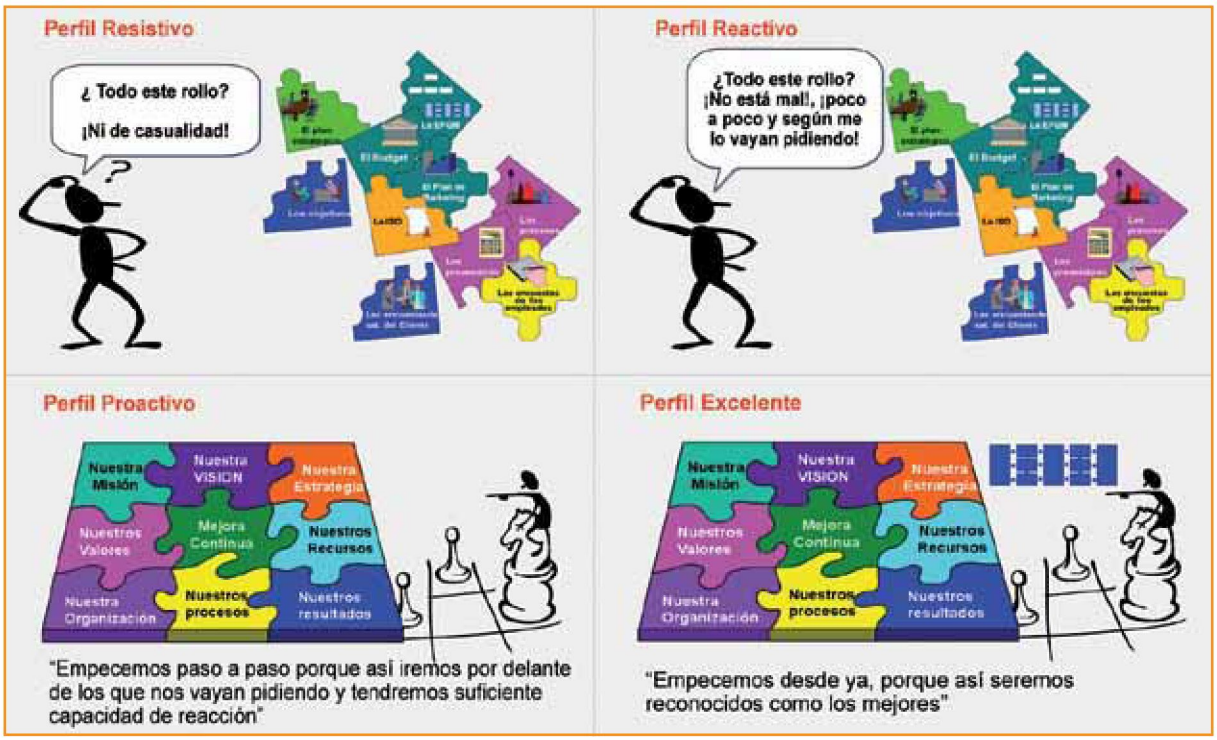


Fig. 4: Perfiles de liderazgo ante un proceso de cambio

- **Perfil proactivo:** "Empecemos paso a paso, porque así iremos por delante de lo que nos vayan pidiendo y tendremos suficiente capacidad de reacción".
- **Perfil excelente:** "Apliquemos todos estos principios ¡y ya!, porque así seremos reconocidos como los mejores en todo lo que hacemos".

Ante este abanico de posibilidades es importantísimo establecer un sistema que permita no sólo identificar el perfil de cada uno de l@s directiv@s y mandos de la organización, sino también establecer y llevar a cabo las acciones informativas y formativas necesarias para reconvertirles, como mínimo, hacia el perfil proactivo.

3.2. L@s líderes y su relación con los Grupos de Interés

Los grupos de interés son todos aquellos colectivos con algún tipo de "interés común" en el buen funcionamiento de la organización. También se les suele denominar "partes interesadas" o, en su denominación inglesa, "stakeholders".

Estos grupos de interés se clasifican en, al menos, las siguientes categorías:

- Clientes / Usuarios
- Accionistas / Dirección
- Empleados
- Proveedores y Aliados
- Entorno Social

Aunque adicionalmente se pueden identificar subgrupos en cada uno de ellos, con tipologías diferentes en función de sus requisitos, necesidades y expectativas, dependiendo de los propios intereses de la organización. Independientemente del nivel de excelencia de la organización, el punto de partida para establecer el "camino hacia la visión" es siempre el mismo: el conocimiento, análisis, evaluación y priorización de los requisitos, necesidades y expectativas de todos los grupos de interés relevantes, adecuadamente segmentados.

Como parte de la política de la organización, es buena práctica que l@s líderes definan de forma explícita su compromiso público con cada uno de los grupos de interés relevantes, más allá de lo recogido en la misión, de forma que a la hora de desarrollar la estrategia (Fig. 2), éstos sean tenidos en cuenta tanto en el análisis de necesidades como en la definición de prioridades. En ocasiones al conjunto de estos compromisos se le denomina también "Política de Sostenibilidad" o "Política de Responsabilidad Social".

La estrategia de la organización se debería definir así para dar respuesta a la mayor cantidad posible de estos requisitos, maximizando el área de coincidencia entre lo que necesita cada grupo de interés (Fig. 5), lo que la organización ha interpretado y lo que finalmente se entrega a dichos grupos de interés, por delante de los mejores competidores e incluso de las mejores organizaciones, dependiendo del nivel de exigencia de la misión y la visión.

Fig. 5: Modelo básico de compromiso con Grupos de Interés

L@s líderes son responsables de establecer el tipo de relación que se quiere tener con cada grupo de interés para dar respuesta al compromiso adquirido, y para ello se suele seguir un proceso similar al siguiente:

Ejemplo de proceso para gestionar grupos de interés:

1. **Identificar** todos los grupos de interés con relevancia para la organización.
2. **Priorizar y seleccionar** aquellos grupos de interés que sean relevantes para el cumplimiento de la misión y la visión.
3. **Definir explícitamente el compromiso** que se quiere adquirir con cada uno de los grupos de interés relevante.
4. **Establecer el tipo de relación** que es necesario tener con cada grupo de interés prioritario, para asegurar el cumplimiento de los compromisos definidos.
5. **Desarrollar e implantar** los planes, procesos y/o sistemas necesarios para dar una respuesta adecuada a cada grupo de interés.

La elección del tipo de relación no es caprichosa, ya que debe garantizar no sólo el cumplimiento de los compromisos adquiridos, sino también el avance en el camino hacia la visión.

Un ejemplo clásico de niveles genéricos de relación se basa en el grado de implicación mutua (Fig. 6), aunque también se pueden definir niveles de relación diferentes en función de cada grupo de interés.

Ejemplo de modelo básico de niveles de relación con clientes

I **Contrato:** Se centra en el cumplimiento de requisitos.
II **Mejora interna:** en función de los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes. Se centra en la satisfacción.
III **Trabajo conjunto con los clientes:** en función de acuerdos marco en los que se establecen los requisitos a satisfacer por ambas partes. Se centra en la fidelización.
IV **Mejora conjunta con los clientes:** creando equipos de mejora con personas, objetivos, procesos y recursos compartidos. Se centra en la satisfacción y el reconocimiento mutuos, así como en la fidelidad.
V **Alianzas estratégicas con los clientes:** Se centra además en la confianza mutua.

A partir de la elección del tipo de relación necesario con cada grupo de interés, es responsabilidad de l@s líderes desarrollar, implantar y controlar los procesos necesarios para gestionar esa relación en cada caso, y si es necesario, someterlos a revisión y mejora (Fig. 7).

NIVEL	TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
0	COLABORACIÓN	• Regula el **INTERÉS** en la información y la imagen. • Incluye las dimensiones legal y/o económica. • Está basado en necesidades coyunturales.
I	CONTRATO	• Documentos contractuales obligatorios. • Regula el **INTERÉS** en los resultados. • Identifica **NECESIDAD** real. • Controla el **CUMPLIMIENTO** de la actividad. • Incluye las dimensiones legal y económica. • Se basa en la lógica del valor "suma cero" (uno gana y otro pierde) pero controla las actividades con lógica de "suma negativa" (ambos pierden). • Está basado en necesidades coyunturales.
II	CONVENIO	• Acuerdo marco – Acuerdo de calidad concertada. • Documentos contractuales voluntarios. • Regula el **COMPROMISO** en recursos y en resultados. • Identifica la **OPORTUNIDAD** potencial (satisfacción). • Gestiona el **RENDIMIENTO** de la actividad. • Incluye las dimensiones legal, económica y organizativa. • Mantiene la lógica del valor "suma cero". • Está basado en necesidades y oportunidades afines.

NIVEL	TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
III	**ALIANZA PUNTUAL**	• Proyectos de contribución voluntarios. • Fomenta la **PARTICIPACIÓN** en los objetivos, en los recursos y en los resultados. • Aprovecha Oportunidades (satisfacción + fidelidad). • Busca la **COMPLEMENTARIEDAD** y el **CONOCIMIENTO**. • Incluye las dimensiones legal, económica, organizativa y técnica (know-how). • Gestiona **PROYECTOS** de valor "suma cero". • Centrada en **PROYECTOS CONJUNTOS**.
IV	**ALIANZA REGULAR**	• Procesos de mejora voluntarios. • Fomenta la **PARTICIPACIÓN SISTEMÁTICA** en estrategias, objetivos, recursos y en los resultados. • Propone sistemas de organización por **CLUSTERS**. • Busca la **MUTUALIDAD** y el rendimiento superior. • Incluye las dimensiones legal, económica, organizativa, técnica y empresarial. • Desarrolla **PROCESOS** de valor "suma positiva" y gestiona proyectos de valor "suma cero" y "suma positiva". • Centrada en **POLÍTICAS COMUNES**.
V	**ALIANZA ESTRATÉGICA**	• Sistemas de Dirección y Gestión voluntarios. • Fomenta la **INTEGRACIÓN** desde la estrategia, los objetivos y los resultados. • Organización por **REDES**. • Busca la **IDONEIDAD** y el **COMPORTAMIENTO** excelente. • Incluye las dimensiones legal, económica, organizativa, técnica, empresarial y social. • **CUIDA** a las partes involucradas, buscando siempre el valor "suma positiva". • Centrada en **VALORES COMPARTIDOS**.

Fig. 6: Modelo genérico de niveles de relación con Grupos de Interés

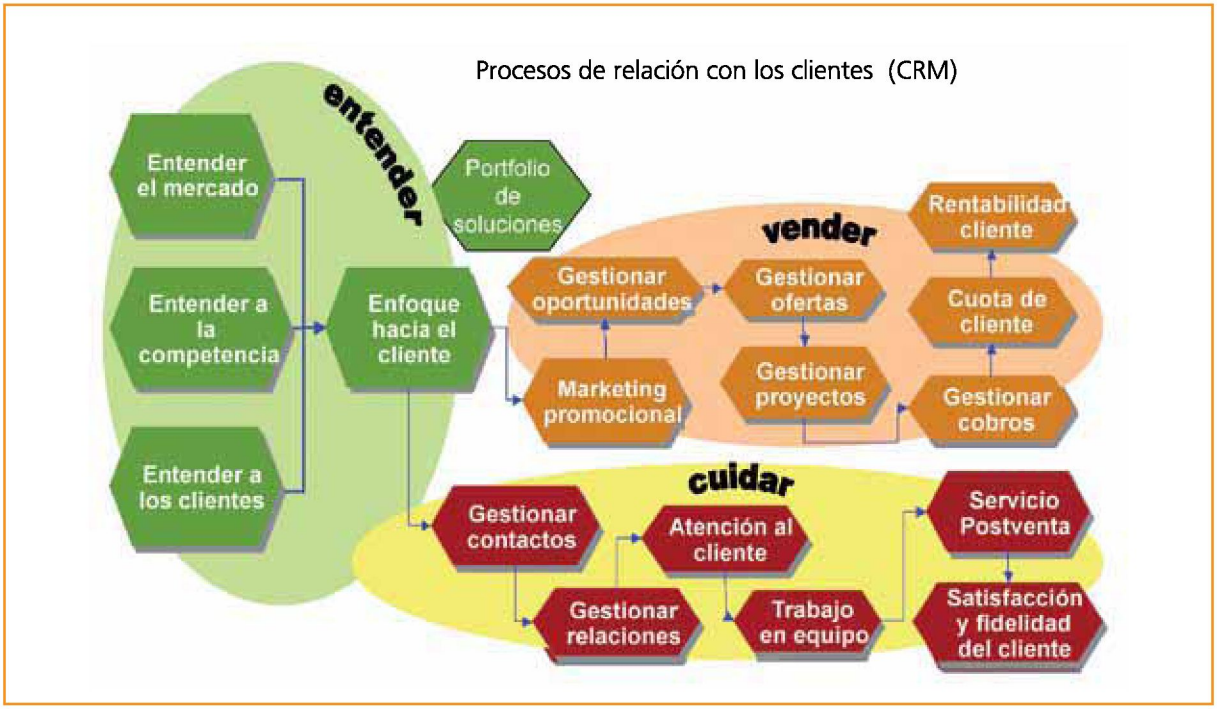


Fig. 7: Ejemplo de procesos de Relación con los Clientes

En resumen: L@s líderes deben impulsar el desarrollo sistemático de las relaciones con los Grupos de Interés relevantes para la consecución de la Misión y la Visión, adaptando el nivel de implicación con cada grupo de interés al nivel de exigencia de la Misión y la Visión.

3.3. L@s líderes como impulsores del Sistema de Gestión

Es un tópico típico que l@s líderes son responsables del Sistema de Gestión de la Organización, pero a partir de ahí se suele difuminar esa responsabilidad entre las diferentes funciones, áreas o departamentos, sin que quede del todo claro donde empieza y donde termina el "sistema de gestión". Resulta también habitual que por "sistema de gestión" se entienda la aplicación de una determinada "norma" o "estándar", pero estos sistemas de gestión "temáticos" no abarcan, por su propia naturaleza, todos los aspectos de la gestión de una organización.

Ejemplo de estándares que suelen llevar asociado un "sistema de gestión":

- **ISO 9001:** Sistema de Gestión de la Calidad
- **ISO 14001:** Sistema de Gestión Medioambiental
- **OHSAS 18001:** Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales
- **ISO 27001:** Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información
- **SGE 21:** Sistema de Gestión Ética...

Existen múltiples normas o estándares que pueden ayudar a controlar el cumplimiento de un determinado conjunto de requisitos (calidad, medioambiente, ética, buen gobierno, seguridad, accesibilidad, ...) pero no parece de sentido común que el sistema de gestión de toda la organización se base sólo en alguno de estos estándares. En este caso es responsabilidad de l@s líderes determinar, en base a su contribución al éxito, cuáles son las normas o estándares cuyos requisitos se deben integrar en el sistema de gestión.

Fig. 8: Ejemplo de Sistema de Gestión y Mejora Integrado

Esta decisión depende básicamente de dos factores: los requisitos de los grupos de interés relevantes y el nivel de exigencia de la misión y visión.

Cuanto más alto es el nivel de exigencia de la Misión, la Visión y los Grupos de Interés, más sentido tiene que l@s líderes utilicen la ayuda de cada vez más estándares para gestionar aspectos concretos, asegurando que se integran correctamente en el sistema de gestión de la organización.

Dado que existen múltiples estándares promovidos por diferentes organizaciones nacionales e internacionales, es fundamental que l@s líderes identifiquen cuáles les van a ser de utilidad en el camino hacia la visión.

Tomando como base un sistema de gestión genérico con una clara orientación a los principios básicos de la excelencia, el Liderazgo Directivo debe desarrollarse para dar una respuesta adecuada a todas sus fases (Fig. 8), partiendo de la implicación personal de l@s líderes en cada una de ellas a la hora de definir, implantar y monitorizar los métodos, sistemas y procesos a utilizar.

Las 7 fases de un Sistema de Gestión y Mejora Integrado:

1. Identificar la situación actual y tendencias de los diferentes segmentos de mercado y grupos de interés.

   Resultado:
   - Identificación y priorización de Requisitos, Necesidades, Expectativas
   - Estado actual (percepción, satisfacción, fidelidad, rendimiento, debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades, ...)
   - Tendencias futuras

2. Desarrollar, implantar, revisar y mejorar la estrategia de la compañía para asegurar el cumplimiento de la misión y la visión, con una clara orientación al mercado y a los compromisos con los grupos de interés.

   Resultado:
   - Factores de Éxito (prioridades)
   - Mapa Estratégico
   - Cuadro de Mando
   - Objetivos (estratégicos, anuales)
   - Despliegue coherente en planes y proyectos, con los recursos asociados
   - Sistema para comunicar la estrategia
   - Sistema para realizar el seguimiento de la estrategia

3. Adecuar la organización, tanto a nivel de estructura (localización, organigrama, niveles jerárquicos, órganos de dirección, tipos de relación entre áreas, ...) como de líderes y colaboradores, para hacer realidad la estrategia de la compañía, con especial énfasis en el gobierno eficaz de la organización y a la coherencia con los valores.

   Resultado:
   - Cambios en la Estructura organizativa
   - Planificación de los RRHH
   - Procesos de selección, contratación, rotación (políticas de igualdad y no discriminación)
   - Procesos de desarrollo de capacidades (introducción al puesto, formación, desarrollo y promoción)
   - Sistemas de participación (equipos de trabajo / mejora, evaluación del desempeño, ...)
   - Política y sistemas de comunicación interna
   - Procesos de recompensa y reconocimiento
   - Procesos de atención y seguridad de las personas (Prevención de riesgos laborales, beneficios sociales, actividades socioculturales, conciliación de vida personal y laboral, ...)

4. Gestionar sistemáticamente la organización en base a procesos clave, tanto de negocio como de soporte y estratégicos, integrando las normas o estándares necesarios.

   Resultado:
   - Mapa de procesos, Descripción y desarrollo de los procesos
   - Identificación de oportunidades de innovación y mejora
   - Mejora de los procesos clave

5. Desarrollar alianzas con partners (clientes, proveedores y otros socios) para asegurar el cumplimiento de la estrategia.

Resultado:
- Identificación de alianzas necesarias
- Objetivos conjuntos con los aliados
- Sistema de trabajo conjunto con los aliados

6. Medir, revisar y mejorar los resultados clave en relación con todos los grupos de interés relevantes.

Resultado:
- Cumplimiento de requisitos y objetivos
- Análisis de fortalezas y oportunidades de mejora

7. Mejorar el propio Sistema de Gestión Integrado.

Resultado:
- Proyectos de innovación y mejora con resultados concretos

En resumen: L@s líderes deben impulsar el desarrollo sistemático del Sistema de Gestión, teniendo en cuenta que para que éste pueda ser llevado a la práctica con éxito, tiene que cumplir con una serie de condicionantes:

- Ser coherente con la Misión de la organización.
- Asegurar el camino hacia la Visión de la organización.
- Dar una respuesta equilibrada a los requisitos, necesidades, expectativas de todos los grupos de interés, asegurando el cumplimiento de los compromisos con los grupos de interés relevantes.
- Estar bien definido y sistematizado, y al alcance de todos.
- Desplegarse de forma coherente en objetivos, planes, procesos y/o proyectos concretos para todas las áreas de la organización.
- Ser evaluado, revisado y actualizado regularmente, en función del ritmo de cambio del mercado y de los grupos de interés.

Con todas estas responsabilidades, las implicaciones para l@s líderes a la hora de impulsar el desarrollo del Sistema de Gestión son:

1. Lo que se hace debe estar bien fundamentado con información basada en hechos y datos; se debe saber en cada caso qué objetivos se persiguen y por qué se hace así y no de otra manera.
2. Una vez elegida la forma de hacer las cosas, ésta debe ser sistemática. No conviene actuar cada vez de una manera distinta sin razones que lo aconsejen. En caso contrario, difícilmente se podrá controlar y/o mejorar.
3. Se debe medir lo que se hace, para saber si se avanza hacia los objetivos, y compararse con otros a fin de determinar si se hace suficientemente bien.
4. Cuando no se produzcan los resultados deseados, se debe modificar y mejorar la forma de hacer las cosas, aunque es bueno ser previsor y revisar de vez en cuando lo que se hace y lo que se consigue con ello.
5. Dado que "es mejor prevenir que curar", conviene pensar en todas las consecuencias importantes de las actividades, sobre todo si pueden ser desfavorables para alcanzar el cumplimiento de la misión y la visión.
6. Y, finalmente, lo que nos propongamos debemos hacerlo plenamente, nunca de forma incompleta.

"Las oportunidades son como los amaneceres: si uno espera demasiado, se los pierde."

William George Ward

4 Liderazgo y Equipos

Una de las pocas certezas absolutas que existen en la gestión de las organizaciones, independientemente de su tamaño, actividad o naturaleza, es que no puede haber líderes si no existen equipos que deban ser liderados.

Desde la Revolución Industrial hasta nuestros días la concepción, la estructura y el funcionamiento de las organizaciones han ido evolucionando, y de forma paralela la figura de líder en la organización ha ido cambiando para adaptarse a las nuevas necesidades.

En la acepción más clásica, se concebía a las organizaciones con una perspectiva vertical, en la que interactuaban dos grupos de personas claramente diferenciados: los jefes y los trabajadores. Estos últimos no tenían capacidad para tomar decisiones ni aceptar responsabilidades, o no podían o no querían hacerlo. No les gustaba trabajar y para que obtuviesen resultados se hacía necesario tratarlos con "mano dura", es decir, que el trabajo de los jefes (líderes), consistía en que los demás trabajasen, dándoles órdenes y asegurándose de que éstas eran cumplidas.

Desde esta perspectiva hasta la actual, cuya idea de partida es que el líder debe motivar, delegar y conseguir que su equipo funcione de forma independiente y responsable, la evolución ha sido lenta, y los estudiosos del liderazgo han ido elaborando sus teorías conforme al momento temporal en que se encontraban.

A la hora de definir el concepto "liderazgo" nos encontramos con múltiples versiones. Esto es en sí mismo muy atractivo, sugerente y excepcionalmente importante, por lo que se ha generado un gran volumen de investigación. Desgraciadamente, la claridad no destaca precisamente por ser el mejor resultado de tantos estudios y de tanto tiempo invertido en los mismos. Aunque sabemos mucho sobre líderes, es todavía relativamente poco lo que se conoce sobre "liderazgo".

> *"Aunque se han realizado literalmente cientos de estudios sobre el liderazgo durante las últimas décadas, no hay, en el momento actual, una teoría del liderazgo universalmente aceptada."*
>
> *James Spotts*

Desde un punto de vista genérico, se puede considerar que una persona es líder cuando consigue que los demás le sigan.

La mayor parte de la gente, cuando se refiere al liderazgo piensa en una persona "que hace que otra haga algo". A esto se le denomina "influencia", y es creencia común que el líder es alguien que tiene la capacidad de influir sobre otros.

Al líder clásico, aquella persona que todos admiten como líder, se le describe a veces como carismático o heroico.

Otro concepto común y vigente es el de líder transformacional, alguien que tiene visión y atractivo personal para generar un cambio organizacional total. El líder es quien tiene suficiente poder, autoridad y/o carisma para dirigir a los demás.

Actualmente, en muchas situaciones el líder más adecuado es alguien que guía a los demás para que se autodirijan. Esta perspectiva sugiere un nuevo modo de medir la fuerza de liderazgo: la capacidad para aumentar al máximo la colaboración de los demás, ayudándolos a orientar eficazmente su propio destino, sin doblegar la voluntad de otros ante la propia.

> *"Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización* ***logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas****."*
>
> *Modelo EFQM de Excelencia*

L@s "superlíderes" encauzan la fuerza de muchas personas, pero su fortaleza no reside exclusivamente en sus propias capacidades, sino en el aprovechamiento de las inmensas y variadas aptitudes de aquéllos que los rodean, de su equipo.

Y desde esta perspectiva es esencial analizar el comportamiento de los equipos y sus líderes (de fuera hacia dentro) antes de centrarse en el desarrollo del liderazgo personal (que fluye de dentro hacia fuera).

4.1. Del Grupo al Equipo

La mayoría de l@s directiv@s emplea menos de un tercio de su tiempo en supervisar a los trabajadores de forma individual. De hecho, pasa la mayor parte de ese tiempo en reuniones colectivas con su gente, con sus colegas o con su jefe; o incluso con personas ajenas a la organización, como clientes, aliados o proveedores. Cuando los grupos funcionan de forma eficaz, pueden resolver problemas más complejos, tomar mejores decisiones, intensificar más la creatividad y desarrollar mejor las aptitudes y el compromiso personal que en el caso de los individuos trabajando de forma aislada. Si los grupos no están bien dirigidos, pueden bloquear la productividad; ésta es la razón por la que el líder actual tiene que ser alguien que capacite a los demás y facilite la labor colectiva.

Todos los grupos son únicos, son organismos dinámicos y complejos, constantemente cambiantes, que, al igual que cada persona por separado, tienen patrones de conducta y vida privada.

Entre los distintos grupos existen diferencias obvias de tamaño, propósito y tipo de miembros que los componen, pero además existe un elemento diferenciador que a menudo es pasado por alto, y es su nivel de madurez. Todos los grupos humanos pasan por etapas similares a medida que evolucionan, desde el grupo de personas que se reúne por primera vez, hasta el equipo eficaz que funciona de forma homogénea (Fig. 10).

Hoy en día los equipos se han convertido en los principales medios para organizar el trabajo de cualquier tipo de organización, ya que sobrepasan a los individuos cuando las tareas a realizarse requieren de múltiples habilidades, experiencia, juicio y creatividad. A medida que las organizaciones han ido adecuándose a un mercado más competitivo que exige máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos como una forma de utilizar las competencias y talentos personales de los empleados. Los equipos resultan ser más flexibles y responder mejor ante las dinámicas cambiantes del entorno, pues tienen la capacidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y dispersarse rápidamente.

Sin embargo, grupos y equipos no son lo mismo.

> **Grupo:** Conjunto de personas que comparten intereses y objetivos
> **Equipo:** Conjunto de personas que comparten intereses, objetivos, recursos, habilidades, y se apoyan mutuamente

Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. Pueden ser formales o informales. En los grupos formales, los comportamientos son definidos por y dirigidos hacia las metas de la organización. Los grupos informales son de naturaleza social. El desempeño del grupo es simplemente la suma de las contribuciones individuales.

Los equipos son grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta. Estos equipos generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo. El resultado es un nivel de desempeño mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Existen muchos criterios que permiten clasificar a los equipos, pero de cara a identificar sus necesidades de liderazgo la clasificación más sencilla puede ser la siguiente, en función de su autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones:

- Equipo Dirigido
- Equipo Autodirigido
- Equipo Autogestionado
- Equipo de Alto Rendimiento

Equipo Dirigido

Es el tipo de equipo al que más acostumbrados estamos. Un responsable dirige y los demás miembros son colaboradores o subordinados de éste. Permite situar a su responsable fuera del equipo de forma coyuntural o permanente. Su separación suele ser también física (un despacho fuera de la zona donde se sitúa el equipo).

La tarea de dirección se ejerce desde la autoridad de un nivel orgánico o funcional más elevado que el del resto de los miembros del equipo.

La participación del equipo en la toma de decisiones está relacionada en gran medida con el grado de delegación que ejerza su responsable.

Equipo Autodirigido

En este caso, la dependencia del responsable es menor y la dependencia jerárquica con éste disminuye.

Se persigue la máxima homogeneidad de todos sus miembros en el nivel de capacitación y participación en la tarea.

Se favorece la progresión en conjunto y la toma de decisiones dentro del equipo. Debe estar claramente definido el ámbito y el nivel de actuación.

El equipo dispone, al menos, de un coordinador que es miembro del mismo sin que exista diferencia de status.

Éste participa activamente en la tarea, además de servir de nexo de comunicación entre el equipo y la cadena de mando externa.

El equipo puede tener responsabilidad directa sobre sus acciones y capacidad para determinar sus metas.

Equipo Autogestionado

El equipo es en sí mismo una mini-empresa que toma sus propias decisiones y debe tener muy en cuenta sus necesidades de relación con otros departamentos y áreas de la empresa.

Su ámbito de trabajo está muy bien definido y es un equipo autónomo para la tarea y los objetivos. El grado de autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones es total para sus miembros en cuanto a la organización de los medios de trabajo y el desarrollo de mejoras.

Se caracterizan por un proceso continuo de aprendizaje y una elevada motivación del equipo. Los directivos y expertos prestan un apoyo externo siempre que el equipo lo requiere y son esenciales en su desarrollo formativo.

Equipo de Alto Rendimiento

Esta forma de equipo puede darse en cualquiera de los tres casos anteriores. Se sitúa en el nivel más alto de madurez y se caracteriza por:

- Pensar conjuntamente
- Fijar metas ambiciosas
- Alinear los objetivos, las personas y los recursos
- Definir claramente los roles
- Actuar coordinadamente, potenciando la polivalencia
- Comunicar adecuadamente
- Gestionar los conflictos cuando se presentan
- Aprender de los errores e Innovar
- Orientarse al cliente

Actualmente muchas organizaciones utilizan equipos de alto rendimiento para desarrollar las actividades y resolver problemas, ya que estos equipos dependen muy poco de las individualidades, dando preferencia a los equipos más pequeños. Los grandes grupos de personas generalmente no pueden desarrollar la cohesión, el compromiso ni la responsabilidad mutua necesarios para lograr un alto desempeño.

De forma genérica, l@s líderes deben asegurar que un equipo de alto rendimiento reúna entre todos sus miembros algunas habilidades mínimas:

- Experiencia técnica en la materia a tratar.
- Habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones, para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, su evaluación y elección de opciones competentes.
- Habilidades interpersonales, con capacidad para escuchar, negociar, comunicar, ofrecer retroalimentación y resolver conflictos.

Algunos modelos avanzados de equipos autodirigidos de alto rendimiento (como puede ser el caso del modelo Belbin, descrito en el capítulo 5) proponen toda una estrategia para que l@s líderes puedan equilibrar entre las personas del equipo las competencias asociadas a los diferentes roles (Fig. 9).

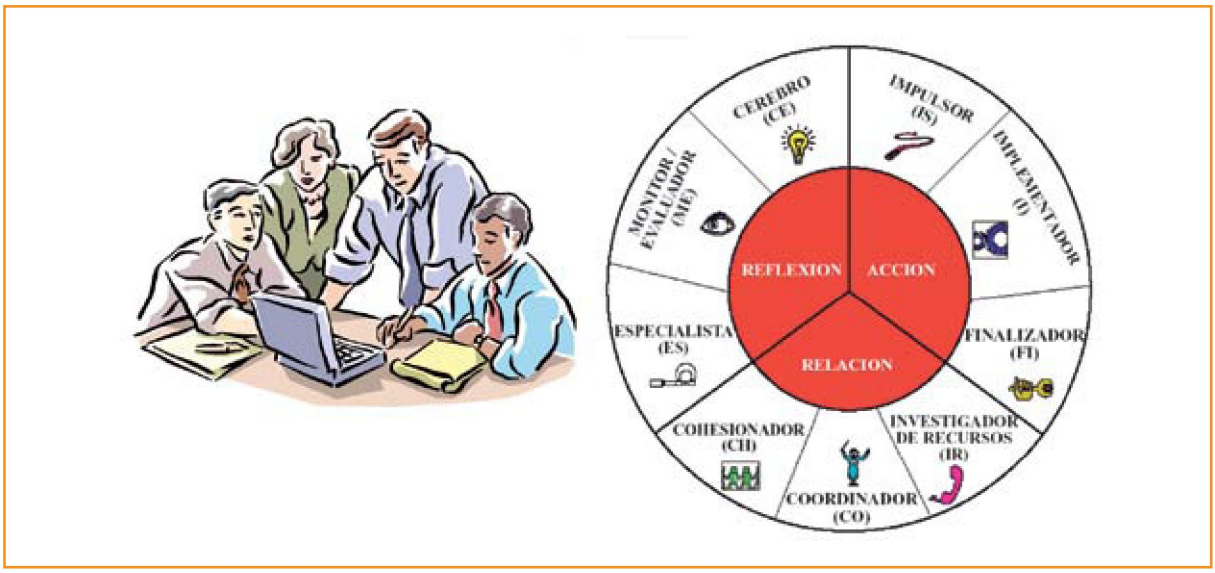
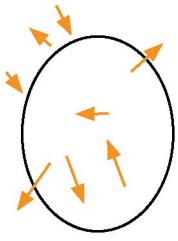


Fig. 9: Ejemplo de Roles en equipos autodirigidos de alto rendimiento (Belbin)

Sea cual sea la decisión sobre el tipo de equipo más adecuado a las actividades a desarrollar, es responsabilidad de l@s líderes potenciar el trabajo en equipo y ayudar a que los "grupos" se conviertan en verdaderos "equipos", tutorizando la transición (Fig. 11) entre uno y otro concepto.

En esta transición, y de forma general, se suelen distinguir hasta 5 fases diferentes, en cada una de las cuáles l@s líderes deben desarrollar esa función de apoyo para avanzar de forma rápida y controlada hacia la siguiente (Fig. 10):

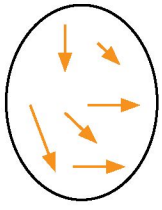
Fase 1: Pre-formación



Se forma un grupo de personas con:
- Habilidades personales
- Expectativas propias
- Propia experiencia
- Conocimientos propios
- Prejuicios personales
- Aspiraciones y deseos propios

El líder debe tomar el mando absoluto, y poner orden y concierto.

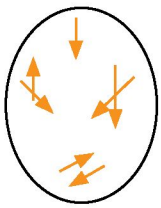
Fase 2: Formación



El grupo de personas cuenta con:
- Un propósito y unos objetivos
- Una estructura de funcionamiento
- Un liderazgo
- Un comportamiento de sus miembros aceptado

El líder debe definir el funcionamiento del grupo y ayudar a los miembros en la aceptación de este funcionamiento.

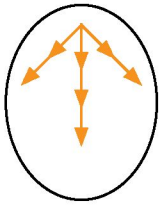
Fase 3: Tormenta



El grupo de personas pasa por un periodo de insatisfacción con:
- Conflictos dentro del grupo
- Oposición a todo lo que va contra lo individual
- Conflictos acerca del liderazgo del grupo

El líder debe clarificar las situaciones y ayudar a que el propio grupo resuelva sus conflictos, animando a los miembros a expresar sus sentimientos de frustración y confusión, y dándoles soporte para que puedan manejarlos y superarlos.

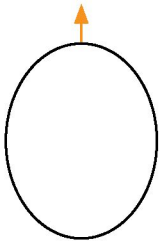
Fase 4: Normalización



El grupo de personas consigue:
- Ocupar su rol en el equipo
- Interconectarse positivamente
- Cohesión hacia un objetivo común
- Armonía, confianza, apoyo y respeto
- Autoestima y confianza en uno mismo
- Logro individual a través del logro común
- Identidad propia como equipo

El líder debe fomentar la diversidad en las opiniones (e incluso el desacuerdo) y ayudar al equipo a negociar constructivamente para que el propio equipo se esfuerce en dirigirse a sí mismo, dándoles ejemplo de eficacia.

Fase 5: Actuación



Equipo cohesionado en el que:
- Las reglas y roles son aceptados por todos
- Cada uno sabe lo que tiene que hacer, tanto individualmente como apoyando al resto
- Las tareas se ejecutan sin conflictos entre los componentes del equipo
- Existe entusiasmo por participar
- Existe una gran confianza en la capacidad del equipo
- Se comparte el liderazgo

El líder debe abandonar gradualmente la posición de "jefe del equipo" a medida que el equipo vaya evolucionando, tutorizando la aparición de nuevos "líderes de equipo" que sean capaces de recorrer el mismo camino con nuevos grupos.

En cada momento l@s líderes deben ser conscientes de cuál es la situación del equipo, y de cuál debe ser su implicación personal en el éxito del equipo (Fig. 11).

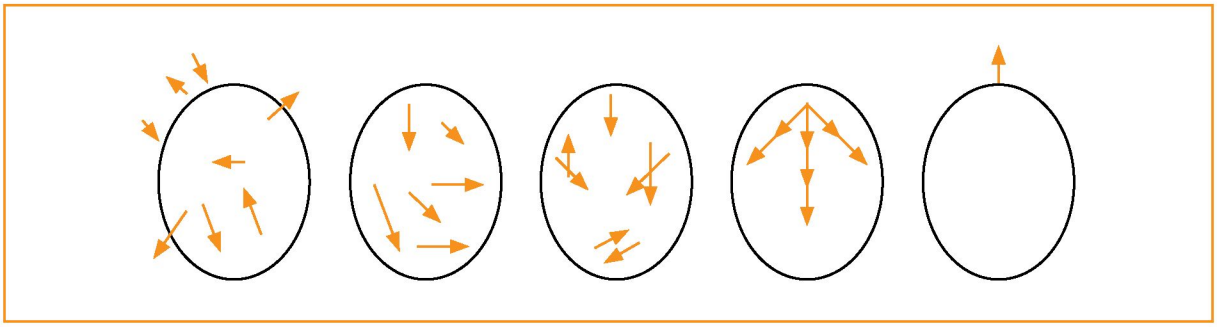


Fig. 10: Transición desde el "grupo" hasta el "equipo"

En resumen: L@s líderes tienen la capacidad de elegir cómo quieren que funcionen sus equipos, pero si ponen su empeño en desarrollarlos para convertirlos en equipos autodirigidos de alto rendimiento, la probabilidad de llegar al éxito (establecido en la Misión y la Visión) aumenta significativamente.

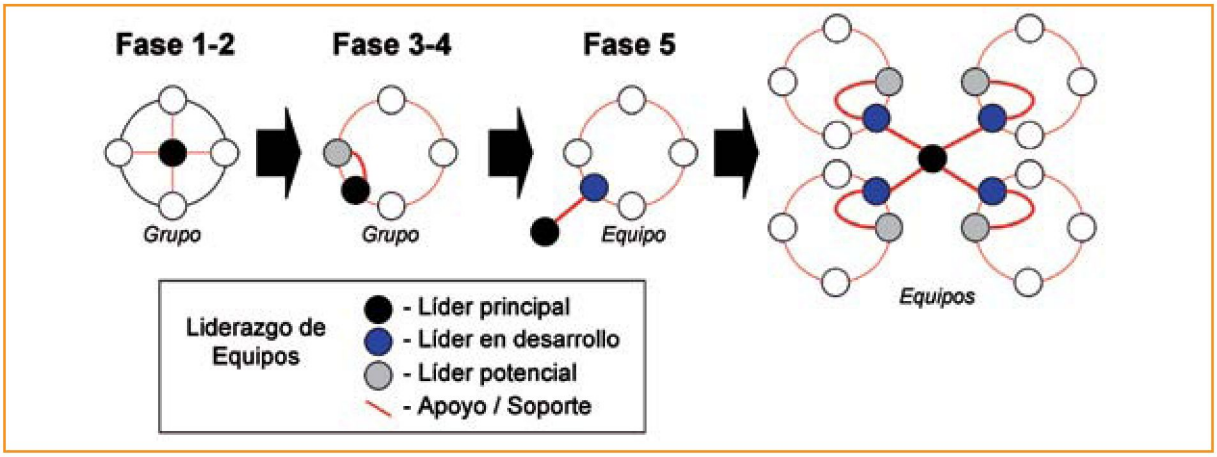


Fig. 11: El líder como promotor y tutor de equipos de alto rendimiento

4.2. L@s líderes y su equipo

> *"Los auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Y estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás."*
>
> *El líder resonante crea más – D. Goleman*

Todo líder debería preocuparse de conseguir que en sus equipos se fomente una cultura de:

- Objetivos claros
- Participación de todos - Consenso en las decisiones
- Escucha activa
- Desacuerdo civilizado
- Comunicación abierta
- Funciones y tareas claras
- Liderazgo compartido
- Relaciones externas
- Comportamiento grupal
- Autoevaluación y mejora

Y para ello es fundamental que actúe de forma ordenada y sistemática como impulsor y potenciador de todos estos elementos culturales, utilizando procesos sencillos pero eficaces, como el de "la cadena de motivación" (Fig. 12). Tal y como ocurre con todas las "cadenas", éstas se rompen siempre por el eslabón más débil; y si se rompe cualquier eslabón es muy difícil llegar hasta el efecto final pretendido.

En el caso de la cadena de motivación, l@s líderes deben entender las implicaciones de cada fase, y darles respuesta adecuada antes de intentar pasar a la fase inmediatamente posterior, ya que en caso contrario se pueden realizar muchos esfuerzos "para motivar" al equipo y, como resultado, no conseguir ningún éxito en esta labor.

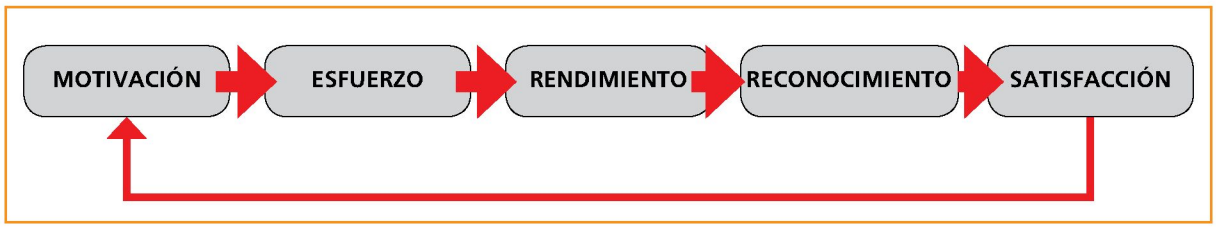
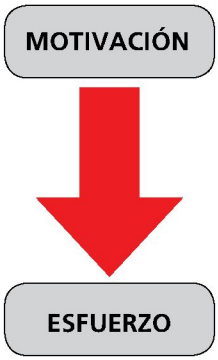


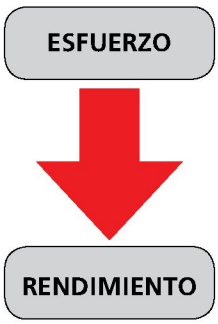
Fig. 12: El líder y la Cadena de Motivación del equipo

Para entender bien los conceptos, es buena práctica hacerse en cada fase algunas preguntas clave, adaptando la respuesta a cada situación particular.



Preguntas clave:
- ¿Se puede conseguir más esfuerzo de los miembros del equipo?
- ¿Otras funciones del trabajo están limitando un mayor esfuerzo en las tareas críticas?

Función de l@s líderes:
- Equilibrar el trabajo
- Rediseñar puestos o tareas
- Diferenciar qué es esencial y qué no lo es
- Clarificar requisitos
- Clarificar responsabilidades
- Establecer objetivos concretos, medibles y alcanzables
- Proporcionar seguridad y apoyo
- Potenciar la comunicación

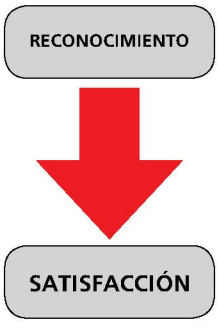


Preguntas clave:
- ¿Tienen las personas la cualificación y las habilidades necesarias para hacer bien su trabajo?
- ¿Disponen de herramientas y recursos suficientes?
- ¿Es difícil ver el resultado del esfuerzo realizado?

Función de l@s líderes:
- Seleccionar mejor a los miembros del equipo
- Evaluar las habilidades y capacidades individuales y del equipo
- Adaptar la formación a las necesidades
- Definir y proporcionar los recursos y las herramientas necesarios
- Establecer indicadores de rendimiento adecuados

Preguntas clave:
- ¿Hay correlación entre rendimiento y recompensa / reconocimiento?
- ¿Hay diferencias entre "el mejor" y "el peor" en cuanto a recompensa / reconocimiento?
- ¿Se recompensan comportamientos distintos a los esperados?

Función de l@s líderes:
- Objetivizar el rendimiento y ajustar la recompensa
- Evaluar el rendimiento individual y del equipo
- Potenciar mayor recompensa (mayor impacto) a mayor rendimiento
- Dar soporte económico al reconocimiento



Preguntas clave:
- ¿Se valora realmente el reconocimiento proporcionado?
- ¿Existen otros tipos de reconocimiento?
- ¿Se recompensa de la misma manera a todos?

Función de l@s líderes:
- Evaluar la percepción / satisfacción del equipo
- Adaptar el sistema de reconocimiento al equipo
- Ser creativo en las posibilidades de reconocimiento
- Personalizar la forma de reconocimiento, manteniendo su correlación con el rendimiento

Una vez llegados al final de la cadena, si la valoración / percepción / satisfacción del equipo es positiva, l@s líderes dispondrán de un equipo motivado para iniciar un nuevo ciclo de la "cadena de motivación". En el caso contrario, los miembros del equipo muy probablemente no contarán con un nivel suficiente de motivación para empezar una nueva actividad de equipo.

El proceso completo es sencillo de entender, pero complicado de aplicar, ya que todo depende de cada líder, de cada equipo y de sus respectivas circunstancias, pero identificados los problemas a la hora de aplicar esta

"cadena de motivación", no debe ser difícil encontrar las soluciones adecuadas. Esta es también una tarea apasionante para l@s líderes.

En resumen: L@s líderes tienen a su disposición multitud de herramientas metodológicas para aumentar la efectividad de sus equipos, pero lo más difícil de conseguir es la autocon cienciación de est@s líderes en la importancia de su implicación personal como impulsores y tutores.

4.3. Las funciones de l@s líderes en sus equipos

En base a las tipologías de equipos existentes, presentamos aquí un compendio general de cuáles son las funciones de l@s líderes en relación con sus equipos:

• Decidir sobre el tipo de funcionamiento de sus equipos	• Evaluar las habilidades y capacidades individuales y del equipo
• Autoconcienciarse en la importancia de su implicación personal como impulsores	• Asegurar que el equipo reúna entre todos sus miembros las habilidades necesarias
• Seleccionar a los miembros del equipo	• Adaptar la formación a las necesidades
• Definir el funcionamiento del equipo y ayudar a los miembros en la aceptación de este funcionamiento	• Definir y proporcionar los recursos y las herramientas necesarios
• Equilibrar el trabajo	• Rediseñar puestos o tareas
• Establecer indicadores de rendimiento adecuados	• Objetivizar el rendimiento y ajustar la recompensa
• Clarificar requisitos	• Evaluar el rendimiento individual y del equipo
• Diferenciar qué es esencial y qué no lo es	• Potenciar mayor recompensa a mayor rendimiento
• Establecer objetivos concretos, medibles y alcanzables	• Dar soporte económico al reconocimiento
• Clarificar responsabilidades	• Evaluar la percepción / satisfacción del equipo
• Proporcionar seguridad y apoyo	• Adaptar el sistema de reconocimiento al equipo
• Ayudar al equipo a negociar constructivamente	• Personalizar la forma de reconocimiento
• Fomentar la diversidad en las opiniones	• Ser creativo en las posibilidades de reconocimiento
• Potenciar la comunicación	• Tutorizar la aparición de nuevos "líderes de equipo"

5 Desarrollo del Liderazgo

La definición clásica de líder se refería a la de una persona carismática que asume el mando sobre sus seguidores; pero en pleno siglo XXI una organización que quiera ser competitiva y excelente necesita líderes visionarios, líderes que faciliten, líderes que inspiren, líderes que colaboren, ...

Es necesario contar con líderes de todo tipo que surjan en cada nivel de la organización. El liderazgo ya no fluye exclusivamente de arriba hacia abajo sino también de abajo hacia arriba y en todas las direcciones.

L@s líderes del nivel más alto deben conseguir que "liderar" sea una función que goce de popularidad, invitar a que todos asuman un rol de liderazgo y luego educar y fortalecer la capacidad de todas las personas para liderar.

"La cualidad más importante que necesitará un líder del siglo XXI es la capacidad para inspirar a los otros, primero para que todos aúnen sus esfuerzos en la misma dirección de la visión y en segundo lugar, para que todos den lo mejor de si mismos con el fin de producir resultados excelentes."

Kathy Keeton

La manera más efectiva de lograr lo mejor de las personas consiste en fomentar la confianza, el respeto, la escucha activa, la inspiración, el dar ejemplo, la concordancia entre la visión y los valores, así como estimular, educar, formar, aconsejar, cultivar la asunción de riesgos y la tolerancia a los errores, reconocer la creatividad y el genio, desarrollar el talento, despertar el potencial latente, e incluso divertirse.

Para liderar con efectividad una organización equilibrada, l@s líderes tienen que desarrollar muchas dimensiones diferentes dentro de sí mismos. Han de enfocar su vida y sus organizaciones desde un punto de vista mucho más holístico, asumiendo una amplia gama de cualidades, destrezas y comportamientos.

Para que l@s líderes cambien hacia este nuevo concepto de liderazgo se requieren algunas capacidades, pero previamente es necesario superar las barreras internas y la resistencia al cambio. Para asumir el propio cambio l@s líderes deben comenzar con un espíritu de "puede hacerse", y a continuación identificar a los "observadores críticos" y a sus "participantes partidarios". Asimismo deben gestionar el temor a lo desconocido y el miedo al fracaso, además de solicitar la aportación constructiva de todos y medir la evolución de su progreso en el cambio.

En este entorno es fundamental para l@s líderes reconocer los estilos de liderazgo, identificar y mejorar en si mismos las competencias y comportamientos críticos, y conducir a los demás a llevar a cabo el mismo proceso.

> *"Si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla. Si no conoces a los demás pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra. Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro."*
>
> *Sun-Tzu – El Arte de la Guerra*

Aunque existen multitud de teorías sobre el liderazgo (Teorías de Rasgos, Teorías conductuales, Teoría de la Rejilla de la Dirección de Blake & Mouton, Inteligencia emocional, Liderazgo situacional, DiSC, Myers-Bryggs Type Inventory, FIRO-B, Belbin) no es el objetivo de esta guía abarcarlas todas, sino más bien presentar una combinación práctica de las más extendidas, de forma que cada líder pueda tener una visión global de todos los aspectos que concurren en el desarrollo del liderazgo.

5.1. Conciencia de uno mismo

La conciencia de uno mismo, postulado fundamental en la "inteligencia emocional" (Daniel Goleman), consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como de nuestras fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones.

Las personas que poseen una clara conciencia de sí mismas son realistas, sinceras consigo mismas, y sinceras también con los demás, y saben reconocer y sacar partido de sus propias debilidades.

L@s líderes conscientes de sí mismos conocen sus valores, sus objetivos y sus expectativas, saben hacia dónde se dirigen y por qué, y conectan fácilmente con lo que "resulta más adecuado en cada caso". Además suelen encontrar tiempo para reflexionar y meditar profundamente sobre las implicaciones de sus decisiones y actos. Una gran parte de la diferencia entre l@s auténtic@s líderes y l@s directiv@s promedio reside en su "inteligencia emocional".

Uno de los primeros pasos de cara a desarrollar nuestro propio liderazgo consiste en contrastar nuestros comportamientos y competencias con un modelo de referencia, y a partir de este conocimiento sobre nosotros mismos (DAFO: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), abrir la puerta a la autogestión, que nos permite desarrollar nuestras fortalezas, contrarrestar nuestras debilidades, aprovechar las oportunidades y prepararse ante las amenazas, para avanzar así en el camino del perfeccionamiento.

También es importante adquirir conciencia social de nuestra relación con el entorno que nos rodea, como paso previo para gestionar adecuadamente las relaciones con las personas de ese entorno.

Estos cuatro aspectos (Fig. 13) constituyen la base de la inteligencia emocional, como herramienta para "sintonizar" con los miembros de nuestros equipos y aumentar la efectividad del conjunto. Cada grupo está formado por varias competencias (Fig. 14) sobre las que se puede realizar un diagnóstico personal (DAFO) y actuar en consecuencia con planes de acción específicos.

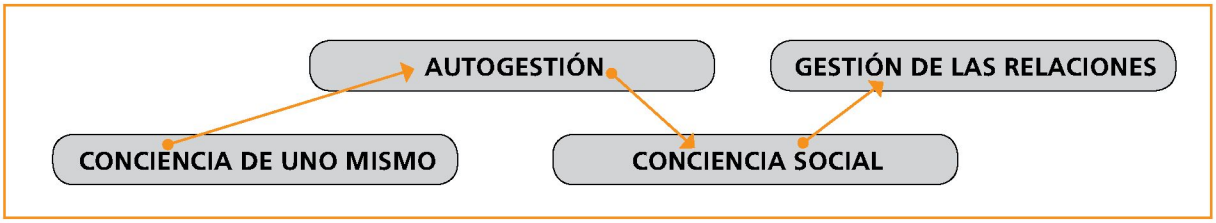


Fig. 13: Dominios de la Inteligencia Emocional

Fig. 14: Mapa de Competencias de la Inteligencia Emocional

Conciencia de uno mismo

• Conciencia emocional de uno mismo	Ser verdaderamente conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto.
• Valoración adecuada de uno mismo	Conocer las propias fortalezas y debilidades.
• Confianza en uno mismo	Seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos.

Autogestión

• Autocontrol	Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
• Transparencia	Sinceridad e integridad; responsabilidad.
• Adaptabilidad	Flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten.
• Logro	Capacidad de esfuerzo por encontrar y satisfacer criterios de excelencia.
• Iniciativa	Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
• Optimismo	Ver el lado positivo de las cosas.

Conciencia Social

• Empatía	Ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.

• Conciencia organizativa	Capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política de la organización.
• Orientación al servicio	Capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los demás.

Gestión de las Relaciones

• Inspiración	Capacidad de esbozar visiones claras y convincentes, que resulten altamente motivadoras.
• Influencia	Utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión.
• Desarrollo de los demás	Saber desarrollar las habilidades de los demás mediante feedback y la guía adecuada.
• Catalizar el cambio	Alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
• Gestión de los conflictos	Capacidad de negociar y resolver los desacuerdos.
• Desarrollo de relaciones	Cultivar y mantener una red de relaciones.
• Colaboración y Trabajo en equipo	Cooperación y creación / desarrollo de equipos.

En resumen: L@s líderes altamente efectivos dominan, bien de forma natural o bien tras un intenso aprendizaje, todas las competencias de los cuatro dominios de la inteligencia emocional, lo que les permite interactuar prácticamente con cualquier tipo de equipo.

5.2. Liderazgo situacional

El liderazgo situacional (Paul Hersey & Ken Blanchard) es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. Un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado, que dependerá de la madurez de dichos seguidores. La importancia concedida a los seguidores refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan a l@s líderes, y son sus acciones la base de la eficacia de los equipos y de la organización.

"Durante décadas, los estudiosos de la Dirección buscaban el estilo óptimo de liderazgo. La investigación indica, sin opción a dudas, que no existe tal estilo. El líder eficaz es aquél que adapta su comportamiento a las exigencias de su propia y exclusiva situación."

Paul Hersey

El liderazgo situacional asume que para conseguir las metas previstas para un equipo es mucho más efectivo que l@s líderes adapten sus comportamientos al comportamiento de los miembros de sus equipos, que intentar lo contrario: que los miembros de los equipos se adapten siempre a l@s líderes.

En este contexto la palabra madurez designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica.

La primera comprende los conocimientos y destrezas, y los que la poseen tienen el conocimiento, la capacidad y la experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otros.

La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo. Quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte entorno externo que les impulse, pues ya están intrínsecamente motivados.

El liderazgo situacional se basa en dos dimensiones del líder, por un lado los comportamientos centrados en la tarea (productividad), y por otro, los comportamientos centrados en las relaciones interpersonales.

Se clasifica cada una de estas dos variables como alta o baja, y luego se combinan en cuatro estilos (Fig. 15) específicos de liderazgo:

- **Ordenar:** Líder con alta orientación a la productividad y baja orientación a las relaciones interpersonales. El líder define los roles, e indica a las personas cuándo, cómo y qué cosas hacer. Se pone de relieve el comportamiento directivo.

- **Persuadir:** Líder con alta orientación a la productividad y alta orientación a las relaciones interpersonales. El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
- **Participar:** Líder con baja orientación a la productividad y alta orientación a las relaciones interpersonales. El líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.
- **Delegar:** Líder con baja orientación a la productividad y baja orientación a las relaciones interpersonales. El líder brinda poca dirección y apoyo.

El uso de uno u otro estilo de liderazgo depende inicialmente de las características innatas del líder, pero para poder obtener el máximo rendimiento del liderazgo situacional l@s líderes deben aprender a dominar los cuatro estilos básicos y elegir voluntariamente cómo aplicarlos en función del nivel de madurez de las personas del equipo.

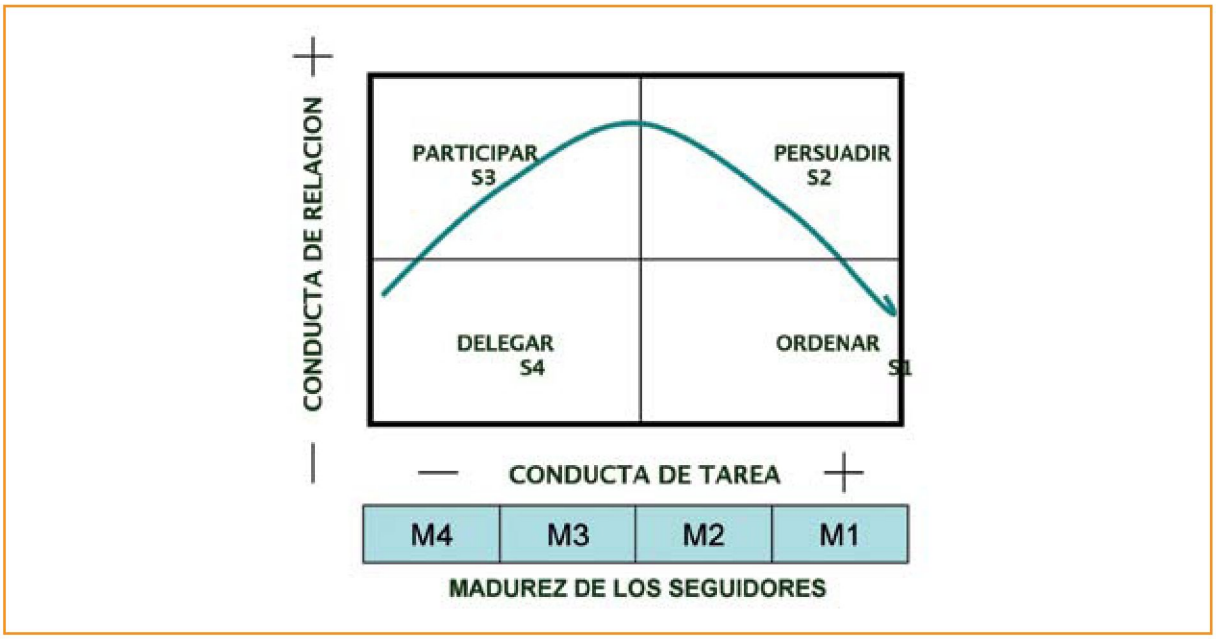


Fig. 15: Liderazgo situacional – Estilos básicos de liderazgo

El último componente en esta teoría es definir cuatro etapas de la madurez de los seguidores:

- **M1:** el individuo no puede y/o no quiere asumir la responsabilidad de hacer algo, no es competente y/o no tiene seguridad en sí mismo.
- **M2:** el individuo no puede y/o no quiere hacer las tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan las habilidades apropiadas.
- **M3:** el individuo puede pero no quiere hacer lo que se le pide.
- **M4:** el individuo puede y quiere hacer lo que se le pide.

A medida que los seguidores alcanzan altos grados de madurez, el líder no solo sigue disminuyendo su control sobre las actividades, sino que además hace lo mismo con las relaciones interpersonales.

En la etapa M1, los seguidores requieren instrucciones claras y específicas. En la etapa M2 se necesita a la vez una conducta muy orientada a la producción y a las relaciones.

El primer tipo de comportamiento trata de que los seguidores se adhieran psicológicamente a los deseos del líder, mientras que el segundo tipo compensa la falta de actividad de los seguidores.

La etapa M3 origina problemas motivacionales, que se resuelven mejor por el estilo de apoyo, no directivo y participativo.

Por último, en la etapa M4, el líder tiene poco que hacer, pues los seguidores quieren y pueden asumir la responsabilidad del trabajo.

El estilo de liderazgo apropiado a una situación dada se determina identificando previamente el nivel de madurez del individuo o del equipo en relación al objetivo o tarea específica de esa situación.

La aplicación del liderazgo situacional conlleva la responsabilidad del líder de ir desarrollando a sus seguidores hacia niveles superiores, y debe realizarlo paso a paso, premiando cada mínimo rasgo de conducta apropiada que la persona siga en la dirección deseada. Cuando la persona llega a asumir una responsabilidad significativa y rinde como individuo de moderada madurez, no solo es capaz de proporcionar por si mismo su propia dirección para las actividades que desempeña, sino que también comienza a dar cumplida satisfacción a sus propias necesidades emocionales e interpersonales.

L@s líderes eficaces deben conocer a los miembros de su equipo lo suficientemente bien para dar la respuesta apropiada a las demandas que las habilidades, siempre cambiantes, de sus subordinados exigen en cada momento. El líder debe recordar que a lo largo del tiempo, los seguidores, como individuos y como grupo, desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar.

Si bien el líder puede usar un estilo específico para el equipo de trabajo, en cuanto grupo, puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada una de las personas, por estar en distintos niveles de madurez. En cualquier caso, sea trabajando con grupos o con individuos, los cambios en el estilo de liderazgo deben ser graduales. Este proceso por su propia naturaleza, no puede ser revolucionario sino que debe ser evolutivo: cambios graduales de desarrollo como resultado de un crecimiento planificado y la creación de un clima de mutuo respeto y confianza.

En resumen: Para conseguir las metas previstas para un equipo es mucho más efectivo que l@s líderes adapten sus comportamientos al comportamiento de los miembros de sus equipos, a la vez que se implican en el desarrollo del nivel de madurez de éstos.

5.3. Estilos de Liderazgo

Las habilidades interpersonales permiten sin duda que l@s líderes pongan su inteligencia emocional al servicio de su trabajo, pero la cuestión no termina ahí, porque en lo que respecta al logro de resultados las competencias distintivas de l@s mejores líderes les permiten funcionar armónicamente según diferentes estilos de liderazgo.

La "resonancia" del líder con sus equipos no es el mero fruto de su estado de ánimo ni de la exactitud de sus apreciaciones, sino del modo en que utiliza y equilibra los distintos estilos de liderazgo. Así, l@s líderes más eficaces son aquell@s que se sirven de las seis modalidades diferentes del liderazgo (Fig. 16) y saben pasar de una a otra en función de las circunstancias.

Cuatro de estos estilos (visionario, coaching, afiliativo y participativo) potencian la sintonía del líder con el equipo, que a su vez promueve el rendimiento, mientras que los otros dos (autoritario y timonel) son útiles en situaciones muy concretas, pero deben aplicarse con cierta cautela.

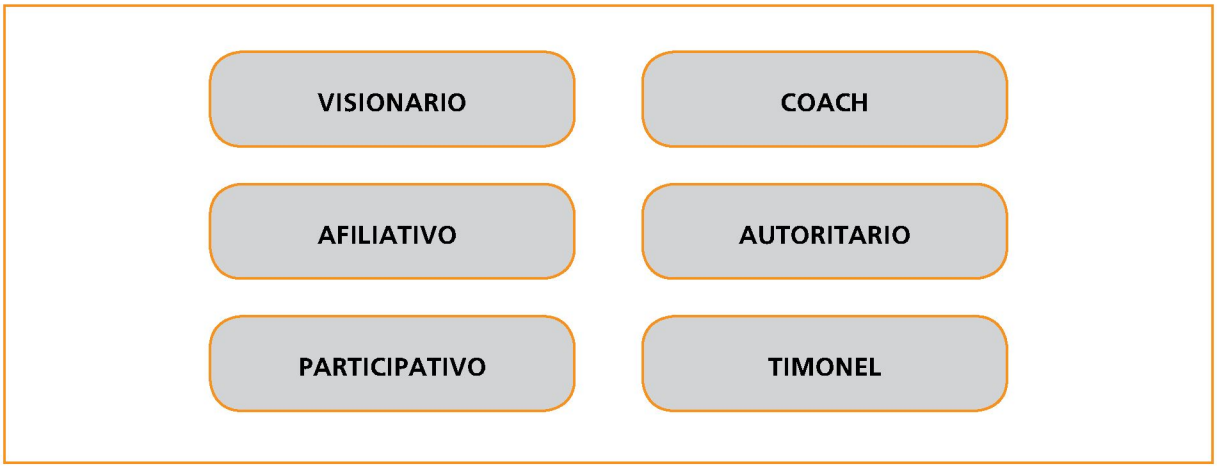


Fig. 16: Estilos de Liderazgo

El líder Visionario

Trata de dotar y orientar a los miembros del equipo hacia una visión a largo plazo.

El líder se caracteriza por:

- Asumir la responsabilidad de crear y desarrollar una visión clara a seguir.
- Solicitar la opinión de sus colaboradores sobre su visión, pero sin abandonar su autoridad.
- Consideras la "venta" de su visión como parte esencial de su trabajo.
- Utilizar un feedback tanto positivo como negativo.

Este estilo es eficaz con colaboradores nuevos, cuando hay necesidad de dirección activa, cuando el líder es percibido como experto en su campo, y cuando se hace necesaria la existencia de directrices claras.

El líder Afiliativo

Busca crear armonía dentro del equipo.

El líder se caracteriza por:

- Buscar la creación de un ambiente de trabajo agradable.
- Interesarse en gran medida por las necesidades y preocupaciones de los miembros de su equipo
- Utilizar el feedback positivo
- Valorar las características personales y profesionales.

Este estilo se utiliza sobre todo cuando hay que crear armonía entre diversos grupos de trabajo o entre los miembros del equipo, cuando las tareas son rutinarias y el resultado de éstas óptimo, cuando hay que motivar al equipo en situaciones críticas, cuando hay que fortalecer las relaciones, y cuando hay que ofrecer ayuda personal.

El líder Participativo

Trata de crear un compromiso entre los colaboradores y de generar nuevas ideas e iniciativas.

El líder se caracteriza por:

- Confiar en las habilidades y capacidades de sus colaboradores para trabajar en la dirección adecuada.
- Buscar la opinión y el consenso en la toma de decisiones.
- Mantener muchas reuniones.
- Utilizar un feedback positivo, y en algunos casos también negativo.

Este estilo es eficaz cuando los miembros del equipo son competentes y tienen mejor información que el líder, cuando es necesario llegar a un acuerdo o consenso, cuando hace falta conseguir la participación de los empleados, y cuando el líder duda pero sus colaboradores tienen las ideas muy claras.

El líder Coach

Busca desarrollar a las personas a largo plazo.

El líder se caracteriza por:

- Ayudar a sus colaboradores a ver sus puntos fuertes y débiles.
- Tener en cuenta sus aspiraciones.
- Animar a buscar objetivos a largo plazo, estableciendo puentes entre los objetivos personales y los de la organización.
- Orientar y preocuparse por el desarrollo de sus colaboradores a largo plazo.

Este estilo es útil cuando los colaboradores reconocen su nivel actual y aspiran a conseguir desarrollarse profesionalmente, cuando hay que contribuir a que un empleado mejore su actividad, y cuando hay que desarrollar el potencial de un colaborador a largo plazo.

El líder Timonel

Se basa en cumplir de forma inmediata con un alto nivel de excelencia.

El líder se caracteriza por:

- Establecer objetivos desafiantes y estimulantes.
- Dirigir dando ejemplo.
- No gustarle el rendimiento bajo.
- Marcar estándares altos.
- Dudar en delegar si no se encuentra seguro de si los colaboradores serán capaces de llevar a cabo la tarea a delegar al mismo nivel que él.

Este estilo se utiliza para desarrollar colaboradores similares al líder y para dirigir a colaboradores altamente motivados, que necesiten poca dirección, porque saben muy bien lo que deben hacer.

Este estilo aplicado inadecuadamente suele ser muy negativo.

El líder autoritario

Se orienta al cumplimiento de las tareas de forma inmediata por parte de los miembros del equipo.

El líder se caracteriza por:

- Dar órdenes directas, sin capacidad de objeción u opinión.
- Controlar férreamente mediante una supervisión muy cercana.
- Esperar obediencia inmediata.
- Utilizar un feedback negativo o correctivo.
- Eliminar el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.

Este método es eficaz cuando se trata de órdenes y tareas sencillas de realizar, en momentos de crisis y desorientación, cuando se requiere un cambio muy rápido, y con empleados problemáticos o conflictivos.

Este estilo aplicado inadecuadamente suele ser muy negativo.

¿Cómo saber cuál es el estilo de liderazgo que hay que aplicar?

L@s líderes más eficaces no se limitan a aplicar automáticamente los distintos estilos de liderazgo, sino que observan individual y grupalmente a las personas, interpretan las señales y adoptan el estilo que resulta más adecuado a cada situación. Eso no solo significa que saben cómo utilizar las seis modalidades de liderazgo, sino que tienen la autodisciplina necesaria para hacerlo con rigor.

> **En resumen:** La "resonancia" del líder con sus equipos no es el mero fruto de su estado de ánimo ni de la exactitud de sus apreciaciones, sino del modo en que utiliza y equilibra los distintos estilos de liderazgo. Así, l@s líderes más eficaces son aquell@s que se sirven de las seis modalidades diferentes del liderazgo y saben pasar de una a otra en función de las circunstancias.

5.4. Competencias de Dirección de Equipos

Otro de los modelos de referencia a la hora de evaluar las habilidades de l@s líderes, aunque menos utilizado que los anteriores, se basa en un conjunto de competencias técnicas de dirección de equipos, según el esquema:

- **Drive:** Tomar la iniciativa
- **Focus:** Desarrollar estrategias de éxito
- **Impact:** Buscar y consolidar aliados
- **Guide:** Inspirar y liderar equipos

Drive: Tomar la iniciativa

• Iniciativa	Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
• Orientación a Resultados	Capacidad para establecer metas concretas y satisfacerlas con criterios de excelencia.
• Creatividad	Capacidad para generar nuevas ideas.
• Gestión del Cambio	Alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
• Toma de decisiones	Capacidad de definir rápidamente las acciones necesarias en una situación dada, aún no disponiendo de toda la información necesaria al respecto.

Focus: Desarrollar estrategias de éxito

• Aprendizaje	Predisposición y capacidad de adquirir nuevos conocimientos en cualquier situación.
• Análisis	Capacidad de extraer las conclusiones adecuadas entre un alud de información.
• Orientación estratégica	Capacidad para definir objetivos adecuados a largo plazo, manteniendo la visión global de todos los aspectos clave de la organización
• Orientación a la organización	Capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política de la organización.

Impact: Buscar y consolidar aliados

• Asertividad	Capacidad de expresar convincentemente las ideas, opiniones, etc. quedando satisfecho consigo mismo y como instrumento para la consecución de un fin u objetivo.
• Comunicación	Capacidad para transmitir conceptos, ideas y opiniones obteniendo una respuesta adecuada.
• Networking	Cultivar y mantener una red de relaciones.
• Foco en el Cliente	Capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los demás.

Guide: Inspirar y liderar equipos

• Inspiración	Capacidad de esbozar visiones claras y convincentes, que resulten altamente motivadoras.
• Coaching & Mentoring	Capacidad para desarrollar las habilidades de los demás mediante feedback y la guía adecuada.
• Habilidades de equipo	Capacidad para asumir los diferentes roles dentro de un equipo.
• Sensibilidad situacional	Capacidad para percibir el estado anímico del equipo en una situación dada.

En resumen: L@s líderes altamente efectivos dominan, bien de forma natural o bien tras un intenso aprendizaje, todas las competencias de los cuatro grupos de competencias técnicas de dirección de equipo, lo que les permite interactuar prácticamente con cualquier tipo de equipo.

5.5. Otros modelos de comportamientos de liderazgo

Existen otros muchos modelos a la hora de establecer un marco para evaluar y desarrollar las competencias y comportamientos asociados al liderazgo, pero a continuación se describirá de forma orientativa dos de los más relevantes, que pueden ser utilizados individualmente o combinados entre sí, ya que representan perspectivas diferentes del liderazgo.

- **DiSC:** Conocimiento de uno mismo y de los demás
- **Belbin:** Interacción en un equipo

El modelo DiSC

DiSC está basado en un modelo de cuatro cuadrantes que de una forma fiel describen cuatro estilos básicos de comportamiento humano: Dominante (D), Influyente (I), Estable (S) y Concienzudo (C).

Cada persona nace con un patrón de comportamiento que se puede componer a base de combinar estas cuatro dimensiones en diferentes proporciones. Identificar estas "proporciones" en uno mismo ayuda al líder a establecer sus fortalezas y debilidades, lo que puede dar lugar a un plan de mejora personal de los comportamientos con un nivel más bajo.

Pero identificar estas proporciones en las personas con las que el líder debe relacionarse permite prever en cierta medida los comportamientos de los demás ante una situación dada, y adaptarse a estos comportamientos para crear un entorno cooperativo.

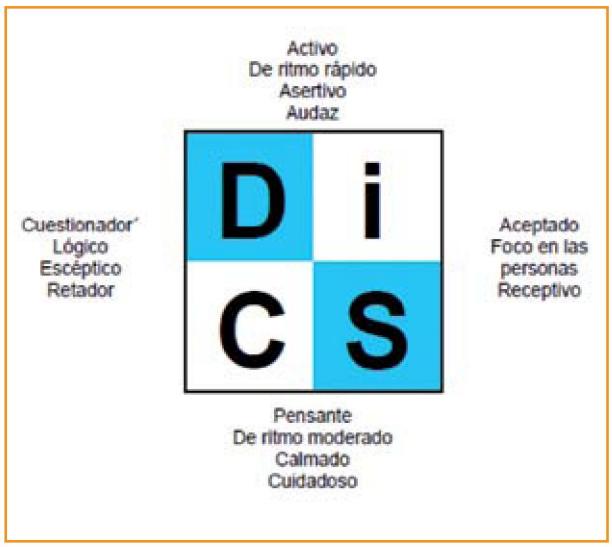


Fig. 17: Modelo DiSC de comportamientos de liderazgo

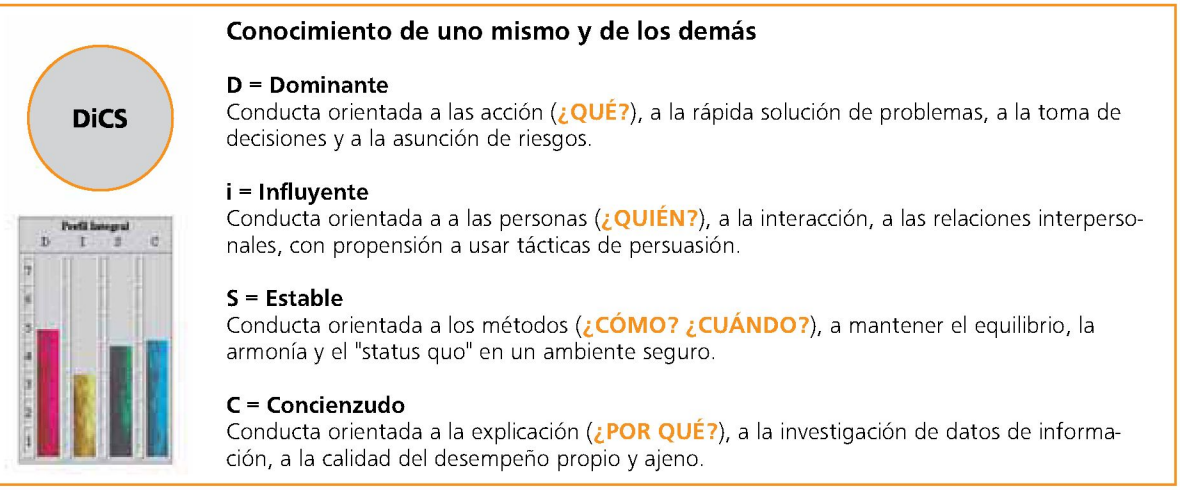


Fig. 18: Modelo DiSC de comportamientos de liderazgo

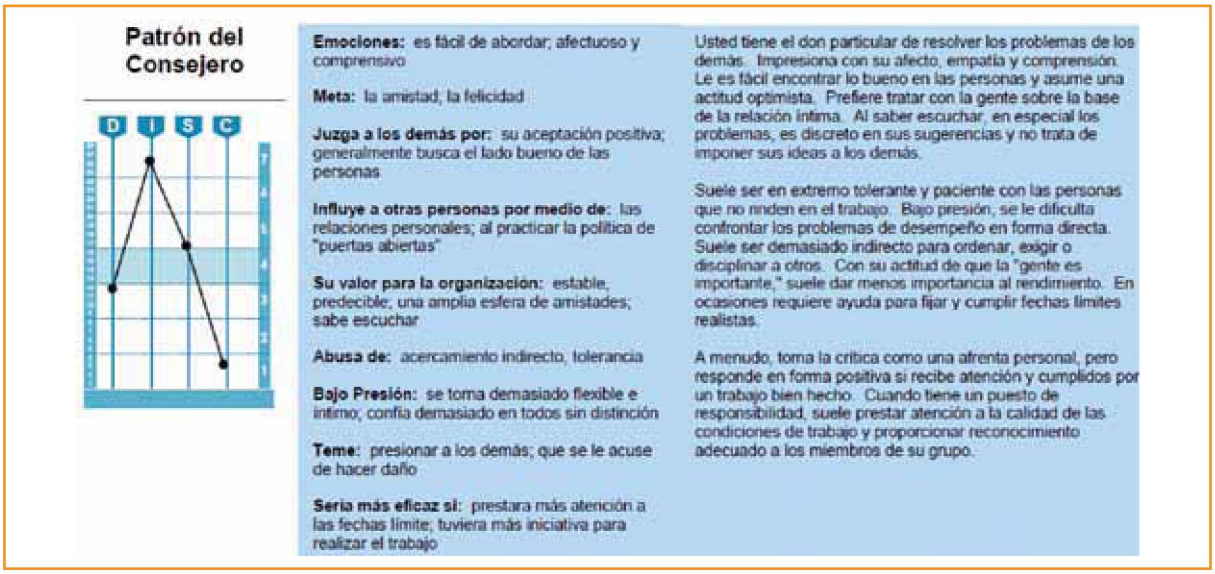


Fig. 19: Ejemplo de perfil personal obtenido con el Modelo DiSC

El modelo Belbin

El modelo Belbin establece un marco de referencia con el fin de que l@s líderes puedan identificar la capacidad de un individuo para asumir los diferentes roles existentes en un equipo de alto rendimiento, de forma que o bien se pueden desarrollar aquellos aspectos más débiles (mediante formación y entrenamiento), o bien se pueden equilibrar las carencias de unos individuos con las fortalezas de otros.

La observación más importante de la teoría de Belbin radica en subrayar el hecho de que todos los miembros de un equipo realizan un papel dual en el mismo. El primero de ellos, el funcional, resulta obvio: un ejecutivo pertenece al grupo de dirección en tanto en cuanto constituye un elemento funcional del mismo (ya sea como auditor, ingeniero, director regional, ejecutivo de marketing o, lo que se nos ocurra). Pero el segundo papel, lo que Belbin denomina "rol de equipo", resulta menos evidente, si bien algunos lo hemos vislumbrado vagamente cuando nos ha tocado formar parte de un equipo. Ya sabemos que Luis siempre nos va a soltar una de sus ideas brillantes; que a Juan le preocupa más definir objetivos e identificar responsabilidades y que a Carlos, le encanta echar por tierra las propuestas de los demás. Además, sabemos que tanto Luis como Juan y como Carlos, se comportan siempre del mismo modo, estén en el grupo que estén, ya sea en el equipo de fútbol del barrio, en la junta de la comunidad o en el grupo de trabajo de la empresa.

Si se piensa detenidamente, se puede llegar a la conclusión, sin que sea necesario ser un experto en la materia, de que un grupo puede beneficiarse si sus componentes se complementan entre sí. Este es el tema central de las investigaciones de Belbin, y el resultado ha sido la identificación de nueve roles esenciales que componen un equipo eficaz.

Las investigaciones de Belbin fueron utilizadas por primera vez para comprobar la relación entre el comportamiento de equipo y las características psicológicas de los individuos y, posteriormente, cuando se aprendió a identificar los papeles de equipo de los individuos, para formar equipos equilibrados y predecir el resultado final.

Si bien cada persona muestra interés por un rol favorito, la mayoría de las personas tienen un rol de equipo favorito secundario que practican cuando, por ejemplo, nadie en el equipo se ha identificado precisamente con ese rol, o por el contrario, no lo practican cuando existe otra persona a la que el papel le va mejor.

En la (Fig. 20) se muestran los roles que Belbin y sus colaboradores identificaron finalmente así como la contribución principal de los miembros al equipo, que viene determinada por una clasificación de los roles: Naturales, Asumibles o Evitables.

Meredith Belbin, al desarrollar su metodología de evaluación de roles de equipo, observó que el éxito de los mismos, no dependía tanto de los conocimientos de sus miembros, como de sus habilidades o comportamientos dentro del equipo.

Saber detectar y gestionar las contribuciones de cada miembro del equipo, constituye para l@s líderes una ventaja competitiva frente a organizaciones que siguen con plan-

ROLES			CONTRIBUCIÓN	DEBILIDAD PERMITIDA
CE		CEREBRO	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Tiene dificultades para comunicarse eficazmente
IR		INVESTIGADOR DE RECURSOS	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido
CO		COORDINADOR	Maduro, seguro de si mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueva la toma de decisiones. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal
IS		IMPULSOR	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Ofende los sentimientos de la gente.
ME		MONITOR EVALUADOR	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga conexactitud.	Carece de iniciativa y habilidad para inspirar a otros.
CH		COHESIONADOR	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales
ID		IMPLEMENTADOR	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en ocasiones. Lento en responder a nuevas posibilidades
FI		FINALIZADOR	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar
ES		ESPECIALISTA	Sólo le interesa una cosa a un tiempo, cumplidor del deber. Aporta cualidades-conocimientos técnicos específicos	Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos

Fig. 20: Roles en equipos autodirigidos de alto rendimiento (Belbin)

teamientos tradicionales y sistemas jerarquizados. Los métodos utilizados para asignar el trabajo, han evolucionado en los últimos años y hoy se dispone de sistemas expertos en la identificación de los roles de equipo, para evaluar, diseñar y desarrollar equipos, orientados a proyectos de innovación, proyectos de mejora, resolución de problemas, etc.

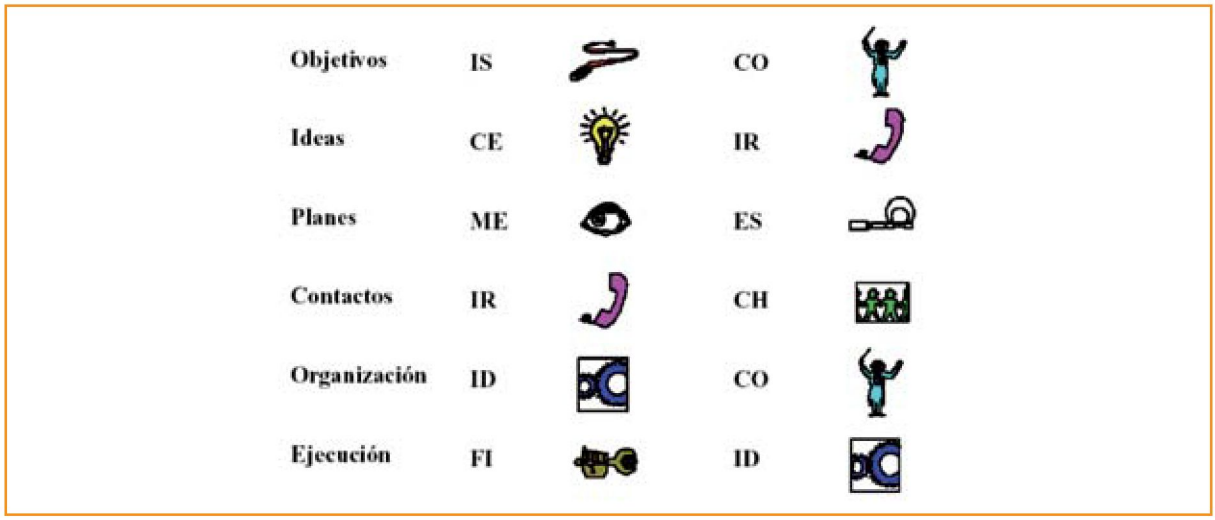


Fig. 21: Roles de equipo más adecuados según funciones (Belbin)

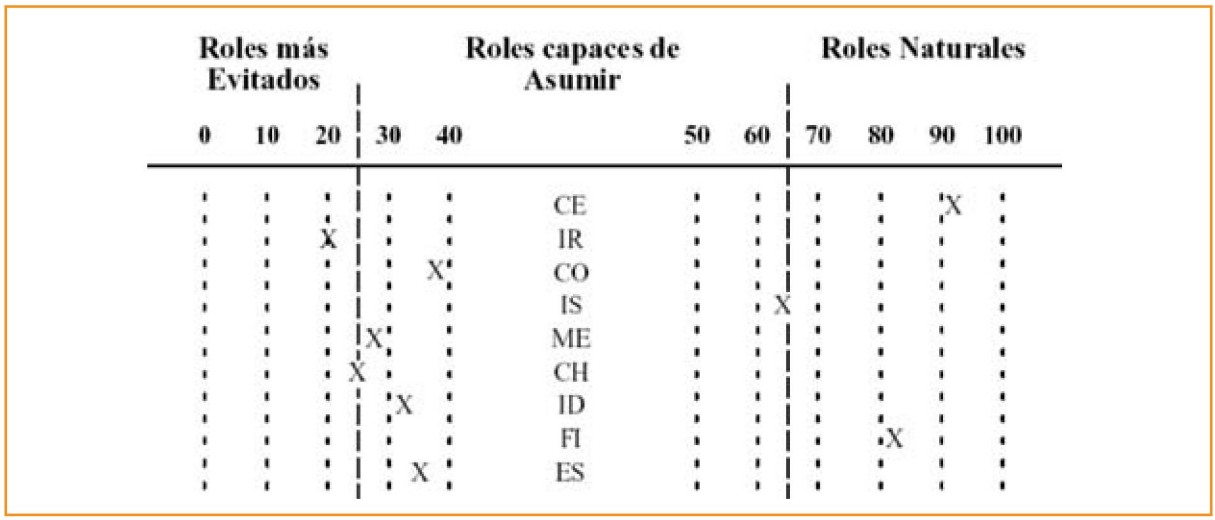


Fig. 22: Ejemplo de perfil personal obtenido con el modelo Belbin

5.6. Proceso de mejora del liderazgo

A partir de todos los comportamientos, competencias y funciones genéricos asociados al liderazgo directivo, la reflexión a plantearse, individual o colectivamente, es:

¿qué significa ser eficaz como líder en mi organización?

Adicionalmente a la definición clara y unívoca de cuáles son los colectivos que deben ser considerados como "líderes", resulta necesario identificar, priorizar, seleccionar, definir y personalizar los criterios que la organización considera relevantes en su "perfil de liderazgo", que es el que al final se utilizará para evaluar a cada líder, determinando su nivel actual de liderazgo, así como sus fortalezas y debilidades.

A partir de este perfil de liderazgo, existen múltiples métodos para realizar la evaluación de la eficacia de cada líder, basados normalmente en preguntas asociadas a cada elemento (comportamiento, competencia, función) de dicho perfil, como:

- **Autoevaluación**, realizada por cada líder sobre sí mismo.
- **Evaluación del desempeño**, realizada por el nivel superior jerárquico.
- **Encuesta de empleados**, donde se incluyen preguntas específicas para recopilar la visión de los empleados sobre la eficacia de l@s líderes.
- **Feedback 360**, mediante el cuál todos l@s líderes son evaluados periódicamente por su jefe directo, por sus colegas del mismo nivel, por sus colaboradores y por ell@s mismos, generándose un informe personal de resultados, que contiene asimismo los planes personales de mejora.
- **Assessment Center**, consistente en sesiones teórico-prácticas para evaluar todos o parte de los elementos del perfil de liderazgo, normalmente en líderes en desarrollo y líderes potenciales.
- **Development Center**, consistente en sesiones teórico-prácticas para evaluar y desarrollar todos o parte de los elementos del perfil de liderazgo, tanto en líderes actuales como en líderes en desarrollo y líderes potenciales.

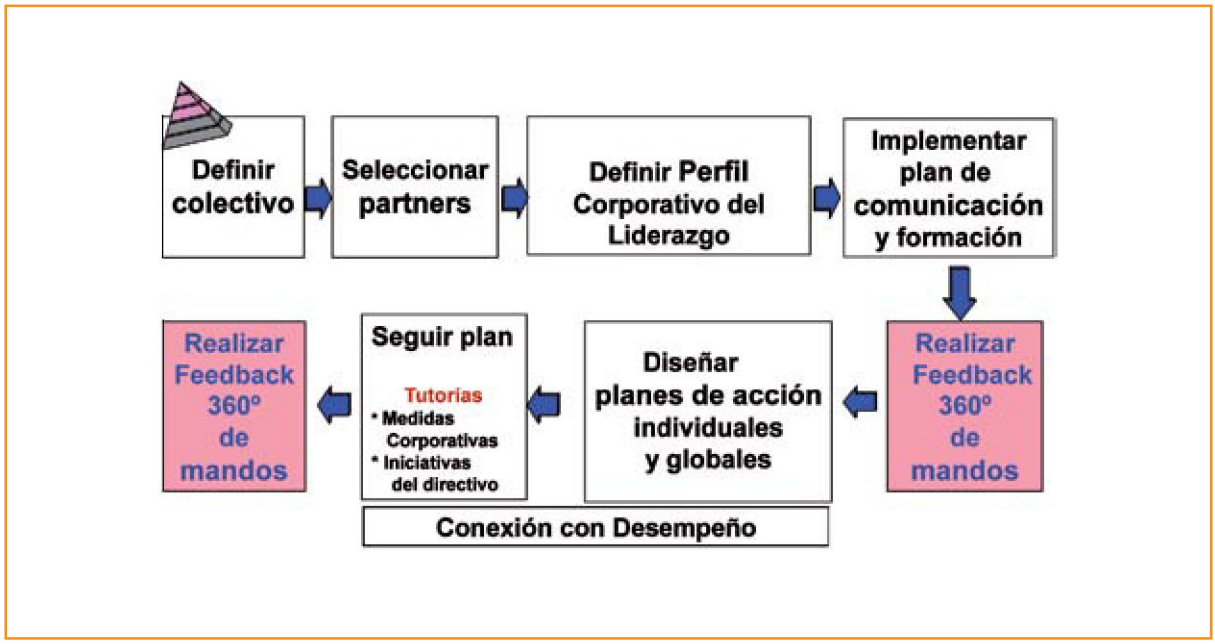


Fig. 23: Ejemplo de proceso "Feedback 360"

1	2	3	4	5	N
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni Insatisfecho Ni Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	No Suficiente Información

		1	2	3	4	5	N
22	Considera los conocimientos y habilidades de cada empleado antes de asignar tareas.	○	○	○	○	○	○
23	Proporciona orientación efectiva a personas, especialmente, con nuevas responsabilidades.	○	○	○	○	○	○
24	Da feedback a sus colaboradores para ayudarles en su desarrollo.	○	○	○	○	○	○
25	Reconoce los esfuerzos de individuos y equipos de forma específica.	○	○	○	○	○	○
26	Delega de forma efectiva, y no interviene innecesariamente en el trabajo de sus colaboradores.	○	○	○	○	○	○
27	Trata a todos por igual, evitando favoritismos y amiguismos.	○	○	○	○	○	○
28	Escucha activamente a su gente.	○	○	○	○	○	○

Fig. 24: Ejemplo parcial de encuesta de liderazgo

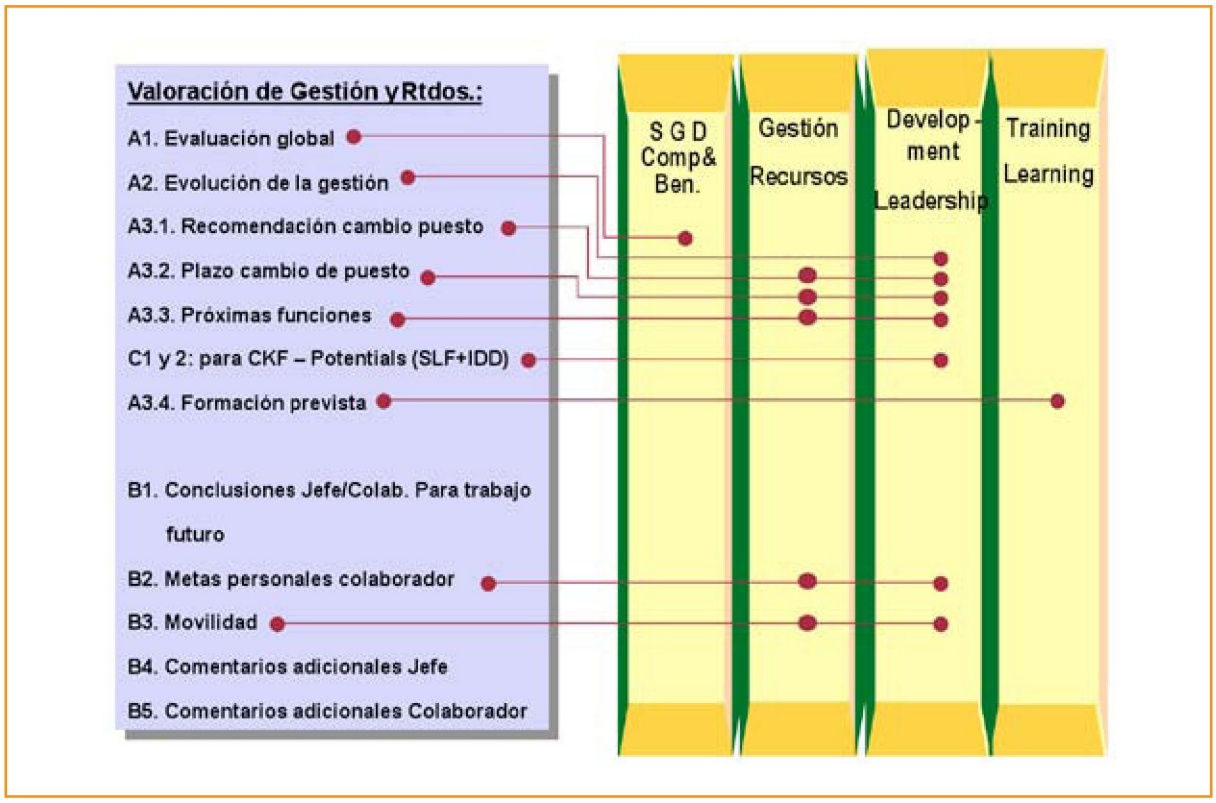


Fig. 25: Ejemplo de enfoque de evaluación del desempeño

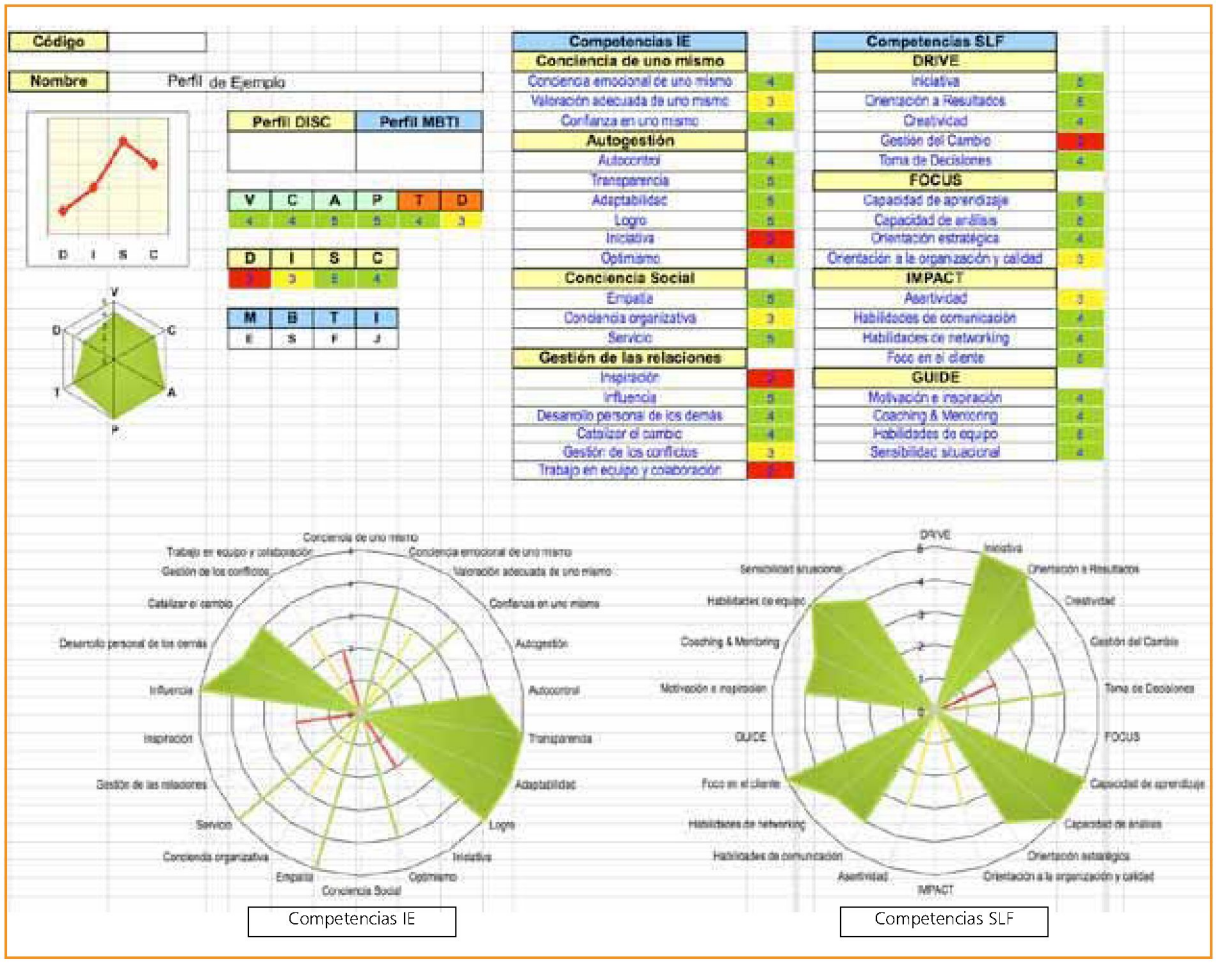


Fig. 26: Ejemplo de informe personal de resultados de evaluación de competencias de liderazgo

El resultado de todas estas herramientas de evaluación del liderazgo, ya sea a nivel individual o colectivo, suele ser:

- Una valoración de cada elemento del perfil de liderazgo, que puede incluir su evolución histórica, el nivel objetivo a superar y la comparación con el mejor/peor/promedio de la organización.
- Una relación de fortalezas.
- Una relación de oportunidades de mejora priorizadas.
- Un plan de acción personal con acciones formativas y de mejora en aquellos elementos considerados como prioritarios.

En resumen: El sistema de gestión y mejora de los comportamientos y competencias de liderazgo debe estar totalmente orientado a conseguir el éxito de la organización a través de la máxima efectividad de los equipos (de trabajo, de mejora, de proyecto, ...), teniendo en cuenta que cada organización tiene sus particularidades.

Es una buena práctica evaluar periódicamente las competencias y comportamientos de liderazgo, identificando fortalezas y oportunidades de mejora que den lugar a planes de mejora personales para cada líder.

6 El futuro del Liderazgo en España

Vivimos en una época que se caracteriza por ser cada vez más integradora.

Aunque todavía existen en España much@s directiv@s "de corte clásico", más preocupados por el control de la tarea que por el desarrollo de los negocios y de las personas, si queremos ser suficientemente competitivos como país no quedará más remedio que evolucionar desarrollando muchas dimensiones diferentes dentro de sí mismos. Tendrán que enfocar su vida y sus organizaciones desde un punto de vista mucho más holístico, asumiendo una amplia gama de cualidades, destrezas y comportamientos.

L@s líderes del siglo XXI serán complejos y equilibrados en una gran cantidad de aspectos. Concederán atención no solo a la "línea inferior" de su organización, sino también a los compromisos con sus grupos de interés, y equilibrarán los elementos objetivos de la estrategia con los aspectos subjetivos del sistema de valores de su organización.

Una visión global del desarrollo de los negocios, una mayor profesionalización de las relaciones con los grupos de interés, un mayor control sobre los sistemas de gestión, y el desarrollo de equipos de alto rendimiento, detectando y potenciando las contribuciones de cada miembro del equipo, constituirán una ventaja competitiva frente a organizaciones que continúan con planteamientos tradicionales y sistemas jerarquizados.

"Quien da pronto, da dos veces."

Lucio Anneo Seneca

L@s líderes descubrirán tarde o temprano que para conseguir el éxito de la organización es mucho más efectivo que adapten sus comportamientos al comportamiento de sus equipos, de sus clientes y de sus aliados, a la vez que se implican en su desarrollo.

Pero para cambiar hacia este nuevo concepto de liderazgo se requieren algunas capacidades nuevas, y será necesario superar las barreras internas y la resistencia al cambio, por lo que el camino a seguir dista todavía mucho de ser fácil.

Aún así, el futuro se presenta apasionante para aquell@s líderes que asuman el reto del nuevo liderazgo, porque cada nueva habilidad desarrollada abrirá una puerta a nuevas posibilidades, y así sucesivamente.

- Por favor, podrías decirme ¿qué camino debería tomar? - preguntó Alicia.
- Eso depende en gran parte del problema de saber a donde quieres ir - dijo el gato.
- No me importa mucho a donde iré – dijo Alicia.
- Entonces no importa que camino tomes - dijo el gato.

Alicia en el País de las Maravillas - Lewis Carroll

Bibliografía

- Boyett, Joseph-Boyett, Jimmie. **Lo mejor de los Gurús**. Editorial Gestión 2000 (1999)
- Buzan, Tony. **La Inteligencia del Líder: Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa.** Editorial Deusto, 1999
- Club de Excelencia en Gestión-Fundación Valenciana de la Calidad. **Interpretando el Modelo EFQM de Excelencia.** (2005)
- Covey, Stephen. **7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Paidos Ibérica (1997)
- Goldratt, Eliyahu M. **La Meta: Un proceso de mejora continua.** Editorial Diaz de Santos (1993-2005)
- Goldratt, Eliyahu M. **No es cuestión de suerte.** Editorial Diaz de Santos (1995)
- Goleman, Daniel – Boyatzis, Richard – McKee, Annie. **El líder resonante crea más**. Editorial Plaza & Janes(2002)
- Gonger, J.A. **El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción.** Editorial Paidós Empresa (2000)
- Hamel, Gary. **Liderando la revolución**. Editorial Gestión 2000 (2000)
- Hamel, Gary-Prahalad, C.K. **Compitiendo por el futuro.** Editorial Ariel (1998)
- Maquiavelo, Nicolás. **El Príncipe.** Ediciones Temas de Hoy (1994)
- Pérez-Orive, José Félix. **Un adiós a la empresa.** Ediciones Pirámide (2003)
- Peters, Tom. **Nuevas organizaciones en tiempos de caos.** Ediciones Deusto (2001)
- Sun Tzu – Krause, Donald. **El Arte de la Guerra para Ejecutivos.** Editorial Edaf (1997)
- Sun Tzu – Michaelson, Gerald. **El Arte de la Guerra para Directivos.** Editorial Gestión 2000 (2001)
- Treacy, Michael-Wiersema, Fred. **The discipline of Market Leaders.** Addison Wesley Publishing Company (1995)
- Welch, Jack. **Hablando claro.** Ediciones B (2001)
- Young, Arthur. **Manual del Directivo. Guía práctica para una gerencia eficaz.** Editorial Everest (1987)

Parte 2:

Experiencias de **Desarrollo del Liderazgo Directivo**

1 Autoridad Portuaria de Gijón

Presentación

Para la Unión Europea, el transporte marítimo ha sido, históricamente, catalizador del desarrollo económico y fuente de prosperidad a lo largo de los siglos. Los puertos son piezas clave para la cohesión europea porque conectan las regiones y sus áreas periféricas e impulsan el dinamismo y el desarrollo económico de las poblaciones. El desarrollo de los puertos tiene como meta atraer nuevas inversiones sobre el territorio situado bajo su área de influencia y contribuir al desarrollo del transporte intermodal y sostenible. En este sentido el Puerto de Gijón, que representa el 10 por 100 del PIB de Asturias, trabaja activamente para seguir cumpliendo con el papel de motor económico que todo gran puerto debe asumir.

El Puerto de Gijón, siendo el primer puerto español en movimiento de graneles sólidos, se ha esforzado en la última década para cobrar mayor protagonismo en la logística y el transporte marítimo internacional.

Para ello nos hemos dotado de una infraestructura que duplicará nuestra capacidad, permitiéndonos instalar nuevas terminales capaces de generar, conjuntamente con la Zona de Actividades Logísticas e Industriales de Asturias (ZALIA), oportunidades de negocio en beneficio de la competitividad de nuestros clientes y del fortalecimiento del negocio import/export de España hacia el Arco Atlántico, a través del Puerto de Gijón.

De igual modo, la autopista del mar Gijón-Nantes se constituye como una gran oportunidad para que los cargadores europeos establezcan conexiones con España y Portugal y para que el tejido empresarial e industrial de Asturias y Castilla y León conecte con Centroeuropa, en un tiempo y coste competitivo, que mejorará la colocación de sus productos.

Dentro del Sistema Portuario Español, el Puerto de Gijón es un puerto considerado de interés general. El modelo de gestión portuaria de los puertos de interés general está basado en unas Entidades Públicas dependientes del Ministerio de Fomento a través del Organismo Público Puertos del Estado (OPPE), denominadas Autoridades Portuarias (AAPP).

Con una plantilla de 180 personas, los principales servicios que presta la Autoridad Portuaria de Gijón son la gestión y conservación de las infraestructuras básicas, la gestión del dominio público portuario, la autorización de servicios portuarios, la coordinación de las operaciones portuarias, la seguridad y la promoción de los servicios del puerto.

Nuestros clientes, destinatarios finales de estos servicios, son las compañías navieras o armadores (propietarios o responsables de los buques), las empresas importadoras y exportadoras (propietarios o responsables de la mercancía) y los pasajeros de los cruceros que hacen escala en el Puerto. Debido a la naturaleza del negocio marítimo, los clientes finales están representadas en el puerto por transitarios, consignatarios, empresas estibadoras, agentes de aduana y operadores logísticos que son, asimismo, nuestros clientes más directos.

Los ingresos económicos de los que disponemos proceden principalmente de las tasas y tarifas portuarias, vinculadas a los tráficos que se producen en el Puerto y a la ocupación privativa del dominio público portuario. En este sentido, la Autoridad Portuaria ha cerrado el ejercicio 2009 con siete millones de euros de beneficio.

Orientación y Valores

La Autoridad Portuaria de Gijón (APG) considera líderes a:

- Presidente
- Director General
- Subdirector General
- Directores
- Responsables

Todos ellos tienen responsabilidad sobre otras personas y están comprometidos con las prácticas y valores de liderazgo impulsados por el Presidente y Director General. Sólo los responsables están dentro de convenio.
La misión, visión y valores de la organización fue desarrollada, por el equipo directivo, a finales del año 2000. Desde entonces, se revisa anualmente dentro del ciclo de Revisión por la Dirección del sistema de gestión y durante las jornadas anuales de reflexión estratégica. Por ejemplo, durante la revisión realizada por el Comité de Dirección en 2004 con participación del Presidente y Director General decidimos enfatizar el compromiso y motivación del personal propio. En 2006, redefinimos la misión, visión y valores para que fueran acordes con las nuevas estrategias de desarrollo del Puerto como plataforma logística, y en 2009, con participación tanto de Directores como de Responsables, revisamos los valores e incorporamos a cada uno de ellos una definición y unos comportamientos asociados para facilitar su comprensión. Las figuras 2.1, 2.2 y 2.3 muestran la actual misión, visión y valores y la figura 2.4 la definición y comportamientos asociados a uno de los valores, elegido como ejemplo.

MISIÓN

Promover el desarrollo empresarial e industrial del ámbito de influencia del Puerto, facilitando el movimiento de mercancías, el transporte intermodal y los servicios logísticos.

Figura 2.1

VISIÓN

Impulsar todas aquellas acciones que ayuden a convertir el Puerto de Gijón, a medio plazo, en Plataforma Logística de la Cornisa Cantábrica, consolidando y desarrollando, al mismo tiempo, los tráficos energéticos e industriales que suponen la base del negocio en la actualidad y, en paralelo, estudiar e identificar oportunidades de negocios HUB que ayuden a posicionar el puerto como un enclave referente en el Arco Atlántico a medio-largo plazo.

Figura 2.2

VALORES

- Responsabilidad y excelencia
- Colaboración y transparencia
- Iniciativa y creatividad
- Compromiso e ilusión

Figura 2.3

INICIATIVA Y CREATIVIDAD

Actuamos anticipándonos a los acontecimientos, generando ideas viables de manera creativa, con impacto positivo en los clientes, los grupos de interés de APG y en nuestros procesos internos, aportando soluciones diferenciales.

Comportamientos:

- Mostramos proactividad para adelantarnos al entorno, marcando la dirección a seguir.
- Organizamos los recursos disponibles, adaptándonos a las condiciones cambiantes del entorno.
- Actuamos cómo emprendedores, descubriendo nuevas oportunidades de negocio y proponiendo planes concretos.
- Mostramos curiosidad y apertura ante las nuevas formas de realizar nuestra actividad.
- Afrontamos las situaciones de manera original, proponiendo alternativas.
- Promovemos y damos cabida a la creatividad y la innovación en nuestros equipos.

Figura 2.4

Tanto la misión, como la visión y valores están documentados en el Manual del Modelo de Gestión Puerto Gijón y han sido comunicados personalmente por los líderes y difundidos entre todos los empleados mediante dípticos, alfombrillas para ratón, correos internos e intranet. De igual modo, la misión, visión y valores se incluyen en la página web oficial de la APG www.puertogijon.es, accesible para cualquier persona ajena a la APG que desee consultarla.

Desde el primer momento, todos los líderes comprendieron que el proceso de cambio cultural iniciado implicaba el compromiso y responsabilidad de cada uno de ellos de manera personal y directa y que, por tanto, debían desarrollar, actuando como modelo de referencia, los valores que apoyan la cultura de la APG. Recientemente, hemos establecido un premio, dotado económicamente, para reconocer a las personas que mejor ejemplifican los valores de la APG en su comportamiento cotidiano.

Para impulsar estos comportamientos en los líderes, en 2006 pusimos en marcha la Evaluación 360, donde establecemos las competencias de comportamiento y el nivel de desarrollo que cada Director ha de alcanzar en cada una, según el puesto que ocupa. Las competencias son evaluadas por el propio líder, dos de sus colaboradores, dos líderes de su mismo nivel y su jefe inmediato, utilizando cuestionarios que se recogen en la Guía de Evaluación 360. Cada Director revisa sus resultados con su jefe inmediato o con el propio Director General y las acciones de formación y desarrollo identificadas se recogen en una ficha. Estos resultados integran una de las componentes del salario variable del Director. En 2008, revisamos en profundidad la Evaluación 360 reduciendo el número de competencias de 10 a 7 (figura 2.5), modificando los cuestionarios, el número de posibles respuestas y estableciendo una nueva escala de 0 a 7 para cada competencia.

Los Responsables, que no se someten a la Evaluación 360, tienen asignadas competencias genéricas coherentes con las competencias de comportamiento antes mencionadas y su progresión en estas competencias es uno de los factores que determinan su promoción y desarrollo profesional.

Para mejorar las capacidades de liderazgo de Directores y Responsables, contamos con el Programa de Desarrollo Directivo y el Programa Desarrhholla.

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO

- Iniciativa y decisión
- Implicación e ilusión
- Influencia y liderazgo
- Orientación al cliente
- Dirección de personas
- Capacidad de adaptación
- Relaciones interpersonales

Figura 2.5

El Programa de Desarrollo Directivo está dirigido a los Directores y Responsables y abarca todas las áreas de liderazgo vinculadas directamente con las competencias establecidas para Directores y Responsables, competencias de comportamiento y competencias genéricas, respectivamente. El programa tiene una duración de 72 horas, distribuidas a lo largo de 2009 y 2010 y sus objetivos son:

- Facilitar una visión compartida
- Desarrollar la innovación y la creatividad
- Impulsar y liderar el cambio
- Potenciar el trabajo en equipo
- Fomentar la comunicación mejorando las relaciones interpersonales

En 2010 y especialmente dirigido a los Responsables, hemos puesto en marcha el programa Desarrhholla, que implica la asistencia a un programa de formación en gestión portuaria de un número de Responsables, elegidos por el Director RR.HH. y la Dirección de cada área. Este programa, que se desarrolla en el marco de la Asociación Comunidad Portuaria de Gijón, en colaboración con FENA Business School (Fundación Escuela de Negocios de Asturias), permite obtener la titulación MBA Executive en Gestión Portuaria.

Los líderes se implican activamente en actividades de mejora a través de su participación en:

- Equipos estratégicos, que se constituyen para desarrollar los objetivos estratégicos.
- Comités de Gestión, donde se identifican y desarrollan iniciativas en línea con los objetivos estratégicos.
- Comité de Procesos, cuya misión es escuchar y apoyar a los propietarios de los procesos y comunicar directrices.
- Equipos de proceso, donde distintas personas colaboran con el Director propietario del proceso en su gestión y mejora.
- Foros y comités de la Asociación Comunidad Portuaria de Gijón, que trabajan en la mejora de los procesos que, excediendo el marco de actuación de la APG, involucran a la Comunidad Portuaria.

Además, los líderes son responsables de poner en marcha las conclusiones de las auditorías ISO 9001 e ISO 14001 y participan activamente en los procesos de autoevaluación y evaluación EFQM, así como en la elaboración y puesta en marcha de los correspondientes planes de mejora.

Existen múltiples oportunidades que los líderes aprovechan para estimular y fomentar la colaboración entre personas de distintas direcciones:

- Las reuniones semanales de explotación presididas por el Director y Subdirector General e integradas por personal de Operaciones Portuarias, Conservación, Planificación Estratégica y Relaciones Corporativas, RR.HH. y Organización, Comercial, GESTIBA, Medio Ambiente y Seguridad, para tratar problemas de prestación de servicios portuarios.
- Los equipos estratégicos.
- Los distintos comités de gestión.

Los líderes revisan y mejoran la eficacia de su comportamiento personal en el área de liderazgo utilizando para ello, además de otros medios más informales como las reuniones de los equipos de trabajo y las reuniones departamentales, los siguientes medios:

- La encuesta bienal de satisfacción de los empleados
- La evaluación 360

El asesoramiento de consultores externos durante el proceso de autoevaluación y la participación en foros de liderazgo externos facilitan la identificación de mejoras en el sistema de liderazgo como las que se han llevado a cabo en los últimos años y que han supuesto cambios importantes en el sistema de liderazgo:

INICIATIVAS DE MEJORA DEL SISTEMA DE LIDERAZGO	
2010	Programa de Desarrollo Directivo (Fase II) Programa Desarrhholla (Fase II)
2009	Programa de Desarrollo Directivo (Fase I) Programa Desarrhholla (Fase I) Definición formal de los líderes de la APG
2008	Revisión del cuestionario de Evaluación 360 Integración del colectivo de responsables en el sistema de liderazgo
2007	Introducción de la Evaluación 360 Implantación de la Gestión de Actividad

Figura 2.6

Estas iniciativas explican la mejora sostenida en la satisfacción con el liderazgo, que ha supuesto mejorar en ocho puntos el porcentaje de personas satisfechas en el período 2005-2009, hasta superar el 70% en la última encuesta de clima (año 2009). El nivel medio de cumplimiento de las competencias medido por la Evaluación 360 también ha mejorado hasta alcanzar el 82,7% en 2009.

Implicación

Para apoyar el despliegue efectivo de la política y estrategia, los líderes han establecido un sistema de gobierno que incluye una estructura y recursos alineados con la política y estrategia, un sistema de gestión de procesos para hacerla realidad y un sistema de control y seguimiento de los principales resultados. El proceso periódico de autoevaluación completa este sistema de gobierno facilitando una mejora continua de la gestión.

Los líderes también aseguran el desarrollo del sistema de gestión de procesos participando activamente, tanto en la elaboración y revisión del mapa de procesos como en la gestión y mejora de los mismos, a través de su papel como propietarios o miembros de los equipos de proceso.

Los líderes han establecido claramente la propiedad de todos los procesos, designando como propietarios a miembros del Comité de Dirección para evidenciar el compromiso de la Dirección. Al mismo tiempo que hemos definido claramente las responsabilidades de los propietarios de proceso, se les ha dotado de la autoridad y de los recursos necesarios para darles cumplimiento. La figura 3.1 muestra algunas de las mejoras realizadas para dotar de mayor efectividad a la implicación de los líderes en el sistema de gestión de procesos.

Los líderes participan personalmente en el proceso de planificación estratégica que culmina en las jornadas de reflexión estratégica, cuyos resultados son el Plan Estratégico y el Plan Director. De igual modo participan en la elaboración del Plan de Empresa, que supone el despliegue anual del Plan Estratégico. Además, a través de la Gestión de Actividad, todos los líderes están implicados con los objetivos y metas estratégicos y con los objetivos anuales que, junto con los objetivos funcionales y competencias de comportamiento, constituyen sus objetivos personales cuyo cumplimiento determina su salario variable.

Los líderes han desarrollado e implantado un proceso para revisar y mejorar los resultados clave, que se obtienen del despliegue de planes y estrategias. Este proceso se apoya en la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) que incluye objetivos, indicadores y metas estratégicos, en un sistema de semáforos apoyado por la herramienta Quick Scorecard, en la herramienta QlikView que facilita la gestión de los resultados obte-

nidos y en un seguimiento de las acciones asociadas a los objetivos anuales mediante la herramienta Colabora. El control y seguimiento de estos objetivos y metas estratégicos así como de los objetivos anuales correspondientes se realiza gracias al proceso desarrollado e implantado para permitir un gobierno eficaz de la organización, que incluye el sistema de reuniones del Comité de Dirección, el Comité de Estrategia del Negocio, los Comités de Gestión y el Comité de Procesos en los que participan todos los líderes.

MEJORAS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS	
2010	- Desarrollo aplicación informática para el control y seguimiento de procesos. - Definición del proceso I+D+i.
2009	- Puesta en marcha del Comité de Procesos (herramienta que facilita la comunicación entre los propietarios y personas implicadas en el proceso, no incluidas en el equipo de proceso). - Revisión y actualización del mapa de procesos. - Edición del Manual del Modelo de Gestión del Puerto de Gijón.
2008	- Reuniones de seguimiento de proceso, lideradas por la Dirección de Sistemas de Gestión, para facilitar el aprendizaje del equipo de proceso en la gestión y control de procesos. - Revisión de las fichas de proceso.
2007	- Segmentación y despliegue de los indicadores estratégicos por procesos.

Figura 3.1

Los líderes, también, han desarrollado e implantado un proceso de autoevaluaciones y auditorías que les permite estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en el sistema de gestión de la organización.

Desde la primera realizada en 2001, se han realizado ya cuatro autoevaluaciones validadas por licenciatarios, la última en 2010. Además de estas autoevaluaciones, nuestra gestión ha sido evaluada externamente como parte del reconocimiento Excelencia Europea 400+ y Excelencia Europea 500+, obtenidos en 2005 y 2008 respectivamente, estando prevista la renovación del reconocimiento 500+ para finales del 2010.

El sistema de gestión se audita internamente, con periodicidad bianual y externamente, con periodicidad anual. Durante el año 2009 se han realizado una serie de auditorias, denominadas Auditorias de Gestión, a aquellos procesos que no se auditan según las normas ISO, por no estar vinculados directamente con la operación.

MEJORAS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN	
2010	- Reorganización de la gestión de objetivos estratégicos y anuales. - Elaboración de un plan departamental alineado con la estrategia, originado en una sesión del Plan de Desarrollo Directivo.
2009	- Revisión del mapa estratégico para facilitar una mejora comprensión de la estrategia. - Creación del Comité de Procesos.
2008	- Creación de los equipos de proceso.

Figura 3.2

El método que siguen estas auditorias se fundamenta en el sistema de autoevaluación EFQM. Por este motivo, se ha determinado que su periodicidad sea bienal, alternando su realización con la de las autoevaluaciones EFQM. Además, en los años en que se realiza la autoevaluación EFQM, el informe de conclusiones se despliega por procesos para identificar más claramente las vinculaciones entre áreas de mejora y procesos.

Finalmente, otro mecanismo empleado por los líderes para identificar áreas susceptibles de mejora en el sistema de gestión es el análisis DAFO que realiza anualmente el Comité de Dirección dentro del proceso de planificación estratégica.

Las áreas de mejora identificadas son la base para la formulación y priorización de objetivos y proyectos de mejora, que se incluyen en el Plan de Empresa para su despliegue.

La evolución positiva de las puntuaciones que se han ido obteniendo año tras año refrenda el rigor en la puesta en marcha de los planes de mejora y el compromiso de todos los líderes con la mejora permanente de la gestión.

La capacidad de este sistema de gobierno para gestionar adecuadamente la organización y desplegar sus planes y estrategias se evalúa a partir de la evolución de los resultados clave y se revisa durante el proceso de autoevaluación. El aprendizaje derivado de este proceso ha permitido identificar y poner en marcha las mejoras incluidas en la figura 3.2.

La figura 3.3 incluye las responsabilidades asignadas a cada líder en la relación e identificación de las necesidades y expectativas de nuestros principales grupos de interés.

GRUPOS DE INTERÉS, SEGMENTOS Y RESPONSABLES		
Clientes	- Cargadores - Concesionarios y Autorizados - Agentes logísticos	Dir. Comercial Dir. Dominio Público Dir. Operaciones Portuarias
Personas	- Empleados Autoridad Portuaria - Subcontratas y otros trabajadores	Dir. RR.HH. y Organización Dir. RR.HH. y Organización
Proveedores	- Entidades financieras - Proveed. de inmovilizado e infraestructuras - Suministradores de servicios - Suministradores de materiales	Dir. Admón. y Finanzas Dir. Infraestructuras Directores Dir. Conservación
Aliados	- Otros puertos nacionales e internacionales - Universidades - Instituciones - Partners en proyectos europeos	Dir. Planif. Estrat. y RR.CC. Dir. Planif. Estrat. y RR.CC., Dir. RR.HH. y Org. Dir. Planif. Estrat. y RR.CC. Dir. Gestión del Conocimiento
Admon. Públicas	- Admón. Central (OPPE, M. Fomento) - Admón. local y autonómica - Otras administraciones (Hacienda, INEM)	Presidente y Dir. General Presidente y Dir. General Dir. Admón. y Finanzas
Sociedad	- Medios comunicación - Ciudadanos Principado - Ciudadanos Gijón y Carreño - Asociaciones vecinales y ecologistas - Asociaciones o instituciones no aliados - UNCTAD	Dir. Planificación y RR.CC. Dir. Planificación y RR.CC. Dir. Planificación y RR.CC. Dir. Planificación y RR.CC. Dir. Planificación y RR.CC. Dir. Planificación y RR.CC./ Dir. RR.HH. y Org.

Figura 3.3

Comunicación

El compromiso de los líderes con los valores establecidos se manifiesta claramente en su implicación con las personas a través del diálogo, el apoyo, la motivación y el reconocimiento que se recogen en las competencias de comportamiento Influencia y Liderazgo y Dirección de Personas, incluidas ambas en la Evaluación 360.

Los líderes comunican personalmente la misión, visión, valores, estrategia y planes a todas las personas utilizando para ello los canales de comunicación existentes. El primer nivel de comunicación corresponde al Comité de Dirección, donde el Presidente y el Director General informan periódicamente de los principales avances y temas al equipo directivo. Posteriormente, los líderes están obligados a difundir esta información a sus empleados y asegurarse de su plena comprensión. Esta comunicación constituye uno de los objetivos funcionales ligados a la retribución variable de los líderes. Además, ha quedado establecido que en cada uno de los comités de gestión figure como último punto del día qué asuntos tratados deben ser comunicados al resto de las personas. Para lograr una comunicación más directa entre el Presidente, el Director General y el resto de las personas se han establecido una sesión informativa anual con todos los empleados. En ella el Presidente y el Director General hacen balance del año que finaliza y explican los objetivos a corto y medio plazo. En la última reunión celebrada a finales de 2009 se explicó además el nuevo mapa estratégico.

El esfuerzo de comunicación de la estrategia y planes realizado por los líderes es la razón del importante aumento de satisfacción con el conocimiento de la estrategia desde un 15% en 2002 hasta un 66% en 2009, y de la correspondiente reducción del volumen de insatisfechos que ha pasado del 35% al 5%.

Todo el equipo directivo aprovecha, además, las distintas reuniones que mantiene con los empleados para ser accesible, escuchar de manera activa, ser fuente de inspiración y cohesión y responder a las personas. Las reuniones departamentales, de las que se debe levantar acta para asegurar su seguimiento, y las reuniones de seguimiento de objetivos facilitan el diálogo entre los líderes y sus empleados y sirven para conocer sus necesidades y expectativas. Por otra parte, la accesibilidad de todos los niveles de dirección y en especial del Presidente y Director General es completa.

Los equipos estratégicos, donde líderes y no líderes trabajan juntos para lograr los objetivos que les han sido asignados y los equipos de proceso, que reúnen a los participantes del proceso junto con su propietario, son utilizados por los líderes para ayudar y apoyar a las personas a hacer realidad sus planes, objetivos y metas. Otro ejemplo del apoyo de los líderes a las personas es la reunión de seguimiento de la Gestión de Actividad, en la que los líderes revisan objetivos e identifican, juntamente con el empleado, las iniciativas que pueden ayudarle a alcanzar sus objetivos. Además todos los líderes tienen objetivos funcionales ligados a la gestión de objetivos de sus equipos.

El reconocimiento informal de los líderes a las contribuciones de sus empleados, el reconocimiento formal a las aportaciones individuales y colectivas, a través del Programa de Reconocimiento, así como los diferentes mecanismos de participación existentes (equipos estratégicos, equipos de proceso, buzón de sugerencias, etc.), todos ellos voluntarios, son algunos ejemplos de cómo los líderes motivan y fomentan la participación de las personas en las actividades de mejora. Además, los equipos de proceso pueden establecer equipos de mejora específicos para resolver un problema concreto. Un ejemplo de estos equipos de mejora, fue el equipo nombrado para analizar y proponer un protocolo de comunicación de la política y estrategia o el puesto en marcha para la mejora de la inspección del estado de los muelles, liderado por el Director de Seguridad y con participación de Operaciones Portuarias, Sistemas de Gestión, Policía Portuaria. En la última revisión del mapa estratégico se ha establecido, además, como nuevo objetivo estratégico Equipo humano comprometido.

Los líderes dan reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos que se han destacado por su contribución a la mejora o por su buen hacer y eficacia. Todos los líderes, refuerzan en su día a día estos comportamientos, reconociéndolos y recompensándolos mediante la participación en nuevas actividades y responsabilidades, de acuerdo con el carácter de cada trabajador. Además, la Evaluación 360 valora el reconocimiento público de los méritos y el trabajo bien hecho dentro de la competencia Influencia y Liderazgo. Los líderes tienen también a su disposición el Programa de Reconocimiento establecido para premiar formalmente las aportaciones de personas y equipos. En realidad, aunque cualquier persona puede proponer candidatos, son los líderes quienes mayoritariamente lo hacen. Además, la comisión de selección de candidaturas está presidida por el Director General y en ella participan tres miembros del Comité de Dirección. Los premios son entregados personalmente por el Presidente y el Director General durante la Comida de Navidad y son publicados en el Boletín de Noticias Interno La Sirena.

La encuesta de satisfacción y los indicadores de rendimiento de personas son las principales medidas de efectividad de las políticas desplegadas para fomentar la implicación de los líderes con el diálogo, la motivación, el apoyo y el reconocimiento a las personas.

El propio proceso de autoevaluación y el asesoramiento recibido por los consultores externos que participan habitualmente en este proceso han facilitado el aprendizaje que ha permitido identificar acciones de mejora (figura 4.1).

MEJORAS EN IMPLICACIÓN DE LÍDERES	
2009	- Programa de Desarrollo Directivo. - Reuniones anuales Presidente y Director General. - Vinculación de objetivos líder con objetivos de su equipo. - Plan de Igualdad.
2008	- Reuniones despliegue comunicación Comité de Dirección.

Figura 4.1

La puesta en marcha de estas iniciativas ha permitido que la satisfacción global con los mandos haya mejorado doce puntos porcentuales en el período 2002-2009.

Gestión del cambio

Todos los líderes de la organización participan anualmente en el proceso de planificación de la organización y de actualización del análisis DAFO y, cada cuatro años aproximadamente, en su revisión específica durante la actualización del plan estratégico. Además, la Capacidad de Adaptación es una de las competencias de comportamiento de los Directores que se evalúan mediante la Evaluación 360.

En todos los casos, se analizan los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización. La figura 5.1 recoge la principal información que sirve de base para este análisis y sus fuentes habituales. Por ejemplo, los estudios de mercado nos permitieron identificar las oportunidades que se ofrecían para pasar de un puerto granelero, centrado en el hinterland cercano, a un puerto plataforma logística y "hub" y transformar el modelo de negocio de "tool port", prestador de todos los servicios portuarios, a un modelo "landlord port", proveedor de infraestructuras y espacios y externalización de servicios y actividades no estratégicas.

El cambio al modelo "landlord port" nos ha permitido reducir las necesidades de personal a menos de la mitad en los últimos 15 años, todo ello con un notable incremento del tráfico total, lo que avala los cambios organizativos introducidos en ese período de tiempo. Este proceso de cambio nos ha ayudado además, a centrarnos en los aspectos clave del negocio y en la prestación de servicios de mayor valor añadido, así como en la mejora de nuestra relación con el entorno. Otro ejemplo de cambio, llevado a cabo a partir de los estudios de mercado realizados, ha sido la nueva política comercial orientada al tráfico de contenedores que ha logrado más que duplicar este tipo de tráfico y está sentando las bases para convertir al Puerto de Gijón en una importante plataforma logística del norte de España. Para favorecer su desarrollo, se han construido infraestructuras más adecuadas para el tráfico de contenedores como la zona de actividades logísticas e industriales de Asturias (ZALIA). La nueva política comercial a dado también como frutos los primeros tráficos "hub" y la primera "autopista del mar" de la cornisa cantábrica.

La información obtenida a través de estos canales es analizada por los líderes durante el desarrollo y revisiones del Plan Estratégico para identificar y seleccionar los cambios que es necesario introducir y establecer así los objetivos de cambio. Ejemplos de proyectos de cambio han sido las ampliaciones de infraestructuras, la externalización de servicios consecuente con el nuevo modelo de puerto, la incorporación de nuevas tecnologías, etc.

Todos los cambios estratégicos y operativos cuentan con la aprobación del Presidente y del Director General, que lideran el desarrollo de los planes de cambio, garantizando inversión, recursos y apoyo necesario a través de los planes Estratégicos y de Empresa y, especialmente, mediante el Plan Director que cubre las necesidades de recursos, propias de los grandes proyectos de cambio relacionados con las infraestructuras del puerto.

Las obras de ampliación del Puerto son otro ejemplo de la gestión del cambio. Las previsiones de tráficos recogidas en el Plan Estratégico y la evolución de los indicadores de la instalación especial de descarga de graneles, han motivado que se acometiéramos la obra más ambiciosa del Puerto de Gijón, que es su ampliación con un

presupuesto de 830 millones de euros. El primer beneficio ya logrado de esta ampliación ha sido la captación de un cliente estratégico para el Puerto como Enagás, que supondrá la incorporación de más de 2,5 millones de Tm en un tráfico de gran valor añadido para el Puerto.

FENÓMENOS CAUSANTES DEL CAMBIO y FUENTES	
Variaciones en la legislación portuaria nacional y comunitaria	- Bases de datos legislativos.
Evolución de mercado	- Estudios de mercado. - Revistas y medios especializados.
Avances de puertos competidores	- Puertos competidores. - Informes de otros puertos, nacionales e internacionales y del OPPE. - Congresos, seminarios, foros y asociaciones.
Avances tecnológicos	- Participación en proyectos de I+D+i nacionales e internacionales. - Revistas y medios especializados. - Congresos, seminarios, foros y asociaciones. - Evolución organizaciones.
Situación de las instalaciones propias	- Resultados de los indicadores de instalaciones.
Recursos Humanos	- Resultados de los indicadores de RRHH.
Recursos Económicos	- Resultados de los indicadores económicos.
KnowHow	- Resultados de los indicadores de conocimiento.

Figura 5.1

Para una adecuada gestión de la implantación y riesgos de los programas de cambio y una eficaz gestión de los grupos de interés involucrados, los líderes identifican los distintos riesgos y planes asociados y los grupos de interés involucrados (figura 5.2) así como los aspectos clave relacionados con cada grupo de interés, que permiten comprender mejor los riesgos potenciales (figura 5.3).

RIESGOS, PLANES y GRUPOS DE INTERÉS		
Inversiones	Plan Estratégico Plan Director	Administración Concesionarios Operadores
Obsolescencia Modelo de Gestión	Plan Estratégico Plan de Empresa	Personas
Impacto medioambiental	Plan de Empresa Plan Director	Sociedad
Seguridad	Plan de Empresa	Sociedad

Figura 5.2

Un ejemplo de esta contención de los riesgos ha sido el plan de reducción de gastos acometido en el Plan de Empresa a partir de 2008, momento en que se detectó la crisis económica y pudo analizarse su impacto en el volumen de tráfico del Puerto. Gracias a ello y a pesar de ser el Puerto con mayor inversión en infraestructuras del sistema portuario español, hemos podido mantener una buena salud financiera.

GRUPOS DE INTERÉS y ASPECTOS CLAVE	
Administración General del Estado	- Crecimiento, sostenibilidad financiera y competitividad.
Administración local y Autonómica	- Inversión, generación de empleo, sostenibilidad e integración con el entorno.
Clientes finales	- Competitividad.
Operadores	- Precios competitivos, servicios y conexiones, calidad en las operaciones e infraestructuras adecuadas.
Sociedad	- Generación de empleo y sostenibilidad.
Personas	- Empleo y capacitación.

Figura 5.3

La comunicación de los cambios a las personas de la organización y otros grupos de interés se realiza a través de los canales internos establecidos en el Plan de Comunicación Interno, en el caso de las personas y a instituciones, colegios profesionales, empresarios y asociaciones de vecinos mediante las acciones incluidas en el Plan de Posicionamiento y Comunicación, acciones que comprenden boletines informativos, vídeos sobre la situación de la obras de ampliación y un Programa de Visitas. Todo ello se complementa con otras vías de comunicación como el propio Consejo de Administración, que incluye una amplia representación de organismos públicos y privados del ámbito de influencia del Puerto de Gijón, o la Asociación Comunidad Portuaria y sus Foros.

Las encuestas de satisfacción de la sociedad, clientes y personas, los resultados clave incluidos en el Cuadro de Mando Integral (CMI) y los resultados de los indicadores de los proyectos de cambio y el proceso de autoevaluación, donde los líderes analizan sistemáticamente estos resultados, son los principales instrumentos utilizados para medir y revisar la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos adquiridos.

BMC Maderas

Presentación

BMC Maderas es una PYME familiar creada a principios de los 50, en un pequeño taller de carpintería, que se encuentra en su tercera generación.

Acontecimientos destacables en su historia son la creación, en los años setenta, del primer centro especializado en productos industriales de madera en España, así como la introducción en España del parquet flotante, uno de los productos industriales de madera de más amplia difusión. Al comienzo de los años 80, se produce la transformación en S.A. y su traslado al Polígono Industrial Cerro de San Cristóbal, donde se ubica la sede social actualmente. Además, existe un centro de atención comercial en la calle Don Sancho, ambos en Valladolid.

Hoy, en 2010, la empresa se encuentra en un punto de inflexión de gran trascendencia, ya que se inicia una nueva etapa de implementación de su Plan Estratégico, elaborado en base al trabajo de estos dos últimos años.

El proyecto BMC Maderas S.A. lo hacemos posible 29 personas que trabajamos en equipo, organizados conforme a un Organigrama Jerárquico – Funcional, en el que aparecen reflejadas las competencias y relaciones funcionales más importantes de la organización.

Nuestras relaciones comerciales se extienden por cuatro continentes con una especial vinculación en aquellos países donde la tecnología de la madera es más avanzada. Comercializamos productos dirigidos a la carpintería, ebanistería, construcción y también en venta directa a particulares. Fabricamos elementos auxiliares, componentes y productos industriales de madera. Colaboramos con estudios de arquitectura, ingeniería y empresas constructoras en la elaboración de proyectos y en la ejecución de los mismos a través de su Área técnica. Desarrollamos, a través de los talleres auxiliares, la aplicación y acabados de los más variados productos facilitando su puesta en obra.

Nuestro mercado está muy diversificado y la segmentación que hacemos corresponde con los procesos claves que tenemos definidos, así:

- **Reforma:** Cliente, normalmente, particular que acomete la reforma o rehabilitación de su vivienda en la que necesita elementos de madera.
- **Obras:** Es el área más importante por facturación y prestigio de BMC. El cliente es normalmente profesional, se orienta a la realización de obra nueva, requiriéndose nuestros servicios para la instalación de pavimentos, puertas, etc. o bien en edificios tipo museos, colegios, universidades, donde las soluciones son más singulares.
- **Cocinas:** El cliente es un particular que quiere montar el mismo su cocina. Nosotros le ofrecemos el material preparado para el montaje y nuestro asesoramiento.
- **Almacén:** Es el área más antigua de BMC. Realiza venta especialmente a profesionales del sector (carpinteros) de productos más tradicionales.

BMC Maderas SA dispone de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales certificado y realizó su primera evaluación respecto al Modelo EFQM en 1998, obteniendo una puntuación de 330 puntos. Actualmente, esta puntuación alcanza los 450 puntos.

Orientación y Valores

Desde que se produjo el cambio generacional en la dirección de BMC a principios de los años 90, Javier Martín impulsó el cambio desde una cultura empresarial familiar tradicional a una cultura centrada en el cliente, las personas y la calidad como valor diferencial sobre el que construir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para ello, ha inculcado y refuerza continuamente unos principios básicos (cultura de empresa) basados en la cultura de la Excelencia a todo su equipo de colaboradores que en todo momento deben transmitir horizontal y verticalmente, tanto dentro como fuera de la empresa.

Desde este momento, en BMC Maderas S.A. consideramos líderes a todas aquellas personas con responsabilidad sobre otras y sobre la consecución de resultados; específicamente son líderes la dirección y los coordinadores de área, de forma vertical, así como los propietarios de los procesos, de forma transversal. Puntualmente, pueden desempeñar una función de liderazgo otros miembros de la organización a los que se responsabiliza del desarrollo de una tarea dirigiendo a otras personas, para lo cual en BMC Maderas S.A. hemos dotado de la formación específica en materia de liderazgo, motivación, reconocimiento, etc. a todas las personas susceptibles de desempeñarlo.

Cada uno de los líderes es responsable de la gestión y mejora continua de las funciones y procesos a su cargo. En el Comité de Gestión, encargado del diseño, correcto funcionamiento y mejora del Sistema de Gestión, se revisan trimestralmente las aportaciones de cada uno de los líderes y las valora con el objeto de garantizar su alineamiento con la política y estrategia de la empresa. En su caso, las aprueba y toma las medidas necesarias para su puesta en marcha y seguimiento.

El comportamiento de los líderes se caracteriza por su accesibilidad y cercanía, comunicación continua, trabajo en equipo y receptibilidad a necesidades del resto de la Organización.

En lo que respecta a la cultura de empresa, en el año 1997, en el proceso de implantación del Sistema de Gestión, el Comité de Gestión consideró prioritaria la identificación de los grupos de interés de BMC Maderas S.A. y el análisis estructurado de sus expectativas, las cuáles fueron el punto de partida para la definición de la Misión, Visión y Valores de BMC Maderas S.A. Estos se definieron de la siguiente manera:

- Visión: Ser la empresa de referencia a nivel nacional en el sector de la madera que satisfaga las necesi dades constructivas altamente especializadas.
- Misión: Ofrecer soluciones de alto valor añadido para satisfacer necesidades constructivas altamente especializadas en el sector de la madera.
- Valores:
    - Orientación prioritaria al cliente.
    - Orientación a resultados.
    - Ética intachable frente a todos nuestros grupos de interés.
    - Responsabilidad social y firme compromiso con la sostenibilidad en el desarrollo de todas nuestras actividades.
    - Recursos humanos altamente cualificados y comprometidos con la Organización.
    - Desarrollo profesional de nuestras personas.
    - Respeto a la diversidad e igualdad de oportunidades.

Estos principios son públicos y el Comité de Gestión se responsabiliza de su conocimiento por parte de todos los grupos de interés.

El proceso de Revisión por la Dirección de nuestro Sistema de Gestión garantiza que la definición y despliegue de dichos principios se desarrolle de forma sistemática.

Para garantizar su conocimiento por parte de todo el personal, cada vez que se modifican, se entregan a todos los empleados con la nómina, y se exponen en las instalaciones para conocimiento de clientes, proveedores y resto de personas interesadas.

Con el objeto de revisar y poder mejorar la eficacia de los comportamientos personales de los líderes, en correspondencia con los principios establecidos, se realizan diversas mediciones: encuestas de clima laboral,

entrevistas personales con todos los empleados por parte de su líder responsable y el Responsable de RR.HH. y otras encuestas de personal.

Facilitado por el pequeño tamaño de nuestra empresa, toda la Dirección impulsa un empowerment decidido, que es asumido por la Organización. En BMC estamos orgullosos de cómo todo el equipo humano asume sus responsabilidades y aporta continuamente sugerencias de mejora. Para facilitarlo, hemos evolucionado desde una estructura relativamente compleja que gestionaba tareas sencillas con poco contenido y autonomía a una estructura muy sencilla basada en procesos que gestiona tareas complejas. Todas las personas tienen autonomía para, en contacto con su responsable directo, poner en marcha las acciones de mejora que consideran adecuadas y no requieren de otra colaboración. En los casos en que son necesarios más recursos o afectan a otras funciones o procesos, se gestionan en forma de sugerencias por parte del responsable del SIG, que en caso de ver superadas sus competencias, las eleva al Comité de Gestión.

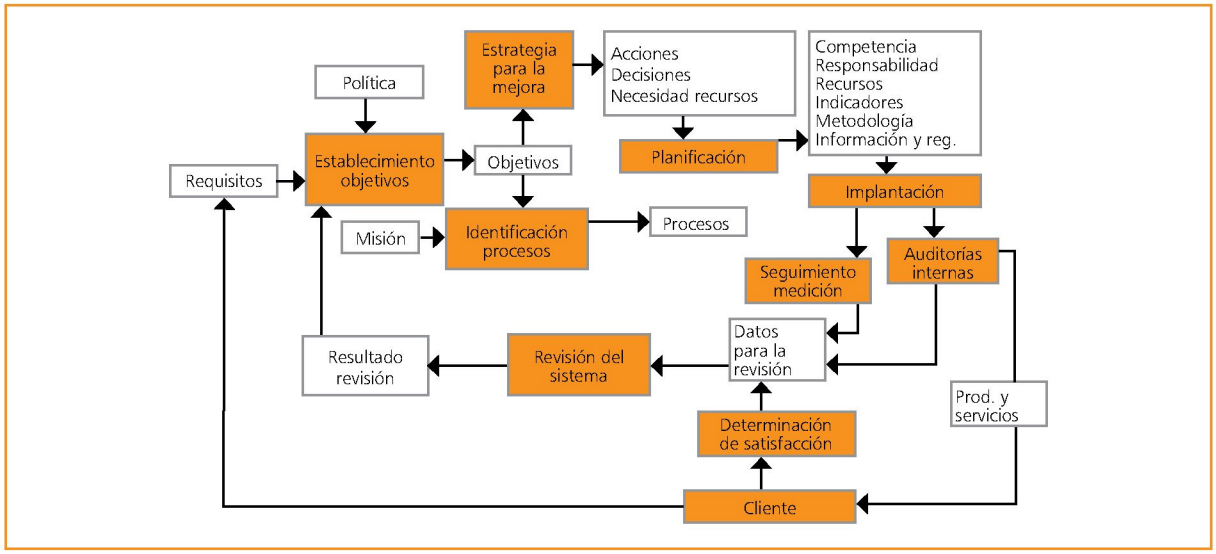
Así mismo, BMC Maderas cuenta con una estructura de Grupos de Trabajo, tanto estables centrados en los procesos (obras, reformas, Cocinas y almacén), como temporales (para proyectos concretos), constituidos para tratar problemáticas concretas. Para facilitar su funcionamiento, toda la plantilla ha recibido formación acerca de comunicación, trabajo en grupo y técnicas de resolución de problemas. A través del reconocimiento interno, durante la formación se estimula a todos los empleados a participar en estas actividades.

De acuerdo con el procedimiento de Revisión por la Dirección, la dirección evalúa la vigencia de los principios definidos de cara a establecer las expectativas de los grupos de interés y, en su caso, proceder a su revisión y actualización.

Implicación

Para garantizar el desarrollo, la implantación y mejora continua del sistema de gestión los líderes se implican activamente. En concreto, como vía para implantar la política y estrategia, el Comité de Gestión encargó al Director del SIG, a principios de 2001, el desarrollo de un Sistema de Gestión que, basado en la metodología de la gestión por procesos desarrollara la Política y Estrategia de BMC, adaptando consecuentemente la estructura de la empresa.

Como resultado, a finales de 2001 se elaboró un primer mapa de procesos, desarrollándose estructuradamente cada uno de ellos, llegando hasta el nivel de actividad. Para cada proceso se establece la estructura necesaria, la propiedad, los recursos, etc., así como la metodología necesaria para la mejora de los propios procesos y enfoques relacionados. El Sistema de Procesos desarrollado incluye la métrica e indicadores necesarios para su adecuado control y seguimiento. El proceso seguido ha sido, identificación, selección, definición, implantación y mejora o reingeniería en su caso. Los indicadores son la base sobre la cual, una vez estudiada su evolución en el tiempo y los objetivos estratégicos de la empresa, se establecen los objetivos de cada proceso.



La gestión por procesos está desplegada en todas las actividades que desarrolla la empresa.

En BMC Maderas tenemos desarrollado e implantado el proceso estratégico (PR-E-01 de Planificación y mejora continua), cuyo propietario es Javier Martín, que permite estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores.

La evaluación y revisión de nuestro enfoque se realiza anualmente durante las auditorías del Sistema Integrado de Gestión, tanto internas como externas, y en la revisión anual por la Dirección. Como consecuencia de estas revisiones tras la auditoría externa del año 2004 se realizó una importante reestructuración en el Mapa de Procesos e incluso en la metodología seguida para su gestión y en una revisión por la dirección posterior se decidió hacer desaparecer el proceso de "Ferretería" como proceso de primer nivel para integrarlo en el proceso de "Reforma".

Igualmente, los líderes colaboran activamente en las relaciones de la empresa con sus grupos de interés externos. En BMC Maderas S.A. somos totalmente conscientes de la necesidad de relacionarnos con nuestro entorno, por lo que tenemos definido una serie de encuentros frecuentes y sistemáticos de nuestros líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad.

De esta forma los responsables de los procesos claves recaban de sus clientes los factores que estos consideran más importantes para posteriormente, mediante encuestas, medir la evolución de los mismos. Como parte de nuestro proceso de formulación de la política y estrategia, se identifican las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés externos, cuya responsabilidad recae en el líder propietario del proceso, que posteriormente deberá satisfacerlos.

En BMC tenemos perfectamente identificados los proveedores clave, y se sigue una política de relaciones con ellos basada en la lealtad y resultados. El Responsable de Compras mantiene reuniones, de mejora, periódicas con los proveedores más importantes habiendo sido incluso alguno de ellos, invitado al Comité de Gestión. Para dar rigor, gestionamos el Procesos de compras (PR-S-01) y el Proceso de Instaladores (PRS- 02). De esta manera, tenemos relaciones muy cercanas con la mayoría de los proveedores.

Dentro de nuestro reducido tamaño, el Comité de Gestión ha establecido que los líderes deben participar activamente en la Sociedad, para ello todos los líderes deben identificar oportunidades en este sentido, que presentan al Comité de Gestión para su evaluación.

A partir del análisis de las oportunidades detectadas, distintos líderes colaboran activamente como ponentes y tutores en el Master de Calidad, Medioambiente y PRL de la Cámara de Comercio de Valladolid y en el análogo de la Universidad de Valladolid, establecemos estancias de becarios en la empresa para formarles en materia de Calidad, participamos en diversos foros: Foro de Recursos Humanos y Foro de Medioambiente de la Cámara de Comercio de Valladolid, Foro de Empresas Líderes de Castilla y León y Foro de Empresas Familiarmente Responsables de Castilla y León, tendentes a hacer evolucionar en estas materias a las empresas de la provincia; todo ello dentro de la cultura de la Excelencia. Así mismo, se imparten conferencias en distintos Colegios de Arquitectos y Aparejadores por toda España.

Javier Martín, Gerente de la organización, participa asimismo en el Consejo de Gestión del ITAGRA (Instituto Técnico Agrario de la Universidad de Palencia), en el Consejo de Dirección AVEMA (Asociación Vallisoletana de Empresas de la Madera), ha sido Presidente de la Asociación de empresarios del Polígono de San Cristóbal (mayor polígono industrial de la Comunidad) y pertenece a diversas organizaciones empresariales del Consejo Social de la ciudad de Valladolid.

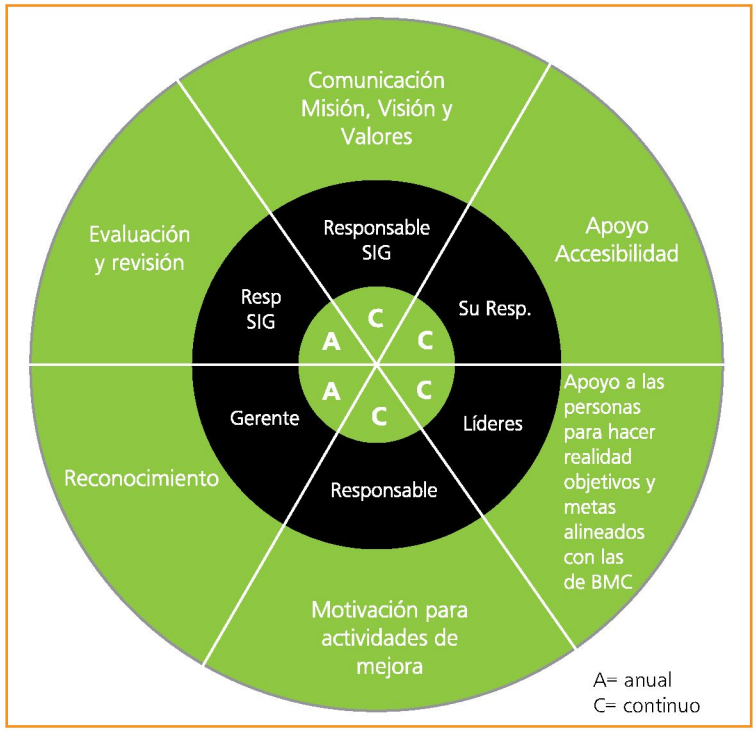
La evaluación y revisión del presente enfoque se realiza durante la autoevaluación y la Revisión por la Dirección, donde se procede a acordar una modificación de los sistemas actuales de interacción si estos necesitaran un cambio.

Comunicación

Todos los responsables de BMC comenzando por el Director Gerente y siguiendo por todos los Responsables tienen la obligación de comunicar personalmente, la Política, la misión, visión y valores a todo el personal, siempre después de la revisión de la misma por el Comité de Gestión, asegurando su comprensión y retroalimentación.

Javier Martín siempre ha preconizado un clima de transparencia y confianza, compartido por todos los miembros del Comité de Gestión que asegura la comunicación a todos los niveles, tanto horizontal como vertical (Quejas, reclamaciones, disponibilidad, reconocimiento, igualdad de oportunidades y diversidad).

La Dirección y los directivos de BMC Maderas están personal y directamente implicados en el proceso de reconocimiento de los logros y esfuerzos del personal. Las formas y sistemas de reconocimiento, están orientados tanto a reconocer los esfuerzos individuales, como los de los equipos y grupos de mejora, y se traducen en gestos y actos concretos en los cuales el Gerente participa, manifestando así con su presencia su compromiso con la Calidad.



A título de ejemplo, anualmente se realiza un acto de reconocimiento público para todos los trabajadores que han realizado sugerencias, así como para todos aquellos que se han destacado en el desempeño, entregándoles una carta de agradecimiento y un obsequio. Estos actos de reconocimiento son publicados en el Noticiero, que es una revista interna mensual que se acompaña con la nómina para conocimiento y motivación del resto de la plantilla.

Dentro del plan de personal tenemos establecida y difundida una política de igualdades para toda la empresa, siendo el único criterio de asignación de tareas y responsabilidades la formación y preparación profesional. Acorde con esta política de igualdad, BMC Maderas ha sido reconocida en el 2010 con el distintivo Optima por parte de la Consejería de Familia.

El Director del SIG comunica personalmente, como mínimo cada año, la Política, la misión, visión y valores a todo el personal, siempre después de la revisión de la misma por el Comité de Gestión.

La política de formación de la empresa permite que la media de horas de formación año/persona en los últimos 9 años haya sido superior a 70 horas.

La gestión de RR.HH. de la empresa ha sido reconocida con el primer premio de Castilla y León Económica y el Foro de Burgos Economía y Empresa como Mejor Gestión de RR.HH.

Asimismo, los responsables de cada área tienen la responsabilidad de comunicarlo al personal a su cargo y asegurar su comprensión y retroalimentación.

La propia sistemática del proceso de comunicación se evalúa en la Revisión por la Dirección, utilizando entre otros el análisis de clima laboral, sugerencias, encuestas personales a toda la plantilla dentro del plan de personal, aportación a los grupos de trabajo, cometarios abiertos y sinceros de los miembros del Comité de Gestión que participa en la revisión por la dirección. Un ejemplo de acción de mejora es la edición de la revista Noticiero que desde hace cinco años se entrega mensualmente, acompañando a la nómina, a todos los empleados.

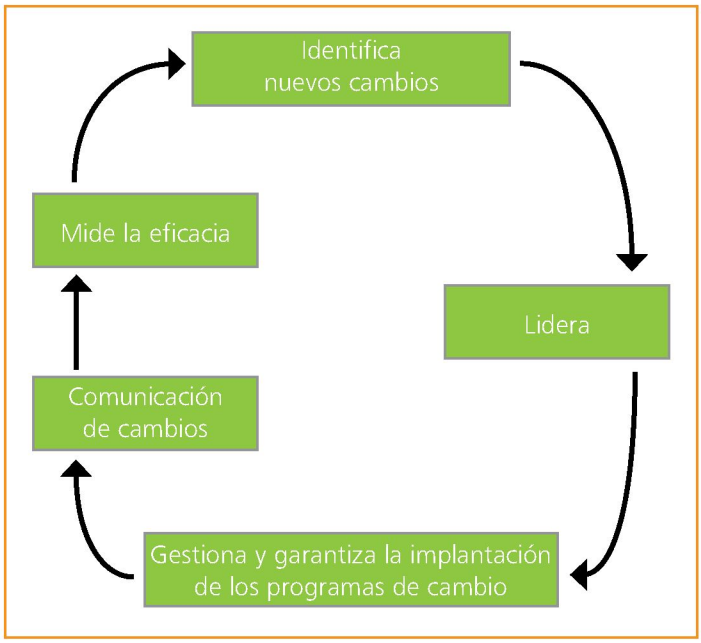
Gestión del cambio

El Comité de Gestión en el caso de los fenómenos internos y el Director Gerente en el caso de los externos, se responsabilizan de identificar los posibles fenómenos que puedan impulsar el cambio en nuestra organización. Estos fenómenos, una vez identificados, se debaten como un punto más del Orden del Día de las reuniones trimestrales del Comité de Gestión.

Para desarrollarlo, a nivel interno nos basamos en los indicadores de gestión y los indicadores asociados a todos los procesos, así como en las sugerencias y aportaciones de todos los empleados y partes interesadas: clientes que nos visitan, proveedores, etc.

A nivel externo, Javier Martín acude a los principales Ferias y Foros del Sector, mantiene reuniones frecuentas con empresarios, con proveedores y clientes, realiza encuestas a clientes, y centraliza las opiniones de sus colaboradores.

Cuando se identifica un cambio como necesario, se establece un Plan de Acción que sigue la siguiente secuencia:



A partir de las necesidades de cambio identificadas, se define un responsable que deberá liderar los cambios definidos y establecerá la inversión, los recursos materiales, humanos, económicos y de otra índole, así como los procesos necesarios para llevar a cabo el cambio, esta metodología se llevará al Comité de Gestión, el cual la revisará y, en su caso, la aprobará.

Con nuestra pertenencia y participación activa en los foros de la "Empresa Familiar", a los que acuden Javier Martín Fernández y Javier Martín Vergara con regularidad, identificamos posibilidades de cambio y que en su caso se gestionan, a través de la información que en los mismos se exponen y que es referente a toda la casuística, entorno y tendencias del mundo empresarial.

La evaluación y revisión del propio enfoque se realiza con la evaluación anual por parte del Comité de Gestión. Otro ejemplo de mejora fue la creación en el año 2005 de una "Agrupación de Interés económico" denominada Asesoría Técnica para la Arquitectura y Edificación -ATAE-. Se detectó la existencia de un mercado demandante de productos de alto valor añadido para soluciones constructivas en el litoral peninsular, por lo que Javier Martín ha emprendido la planificación comercial de este mercado, dando sus frutos en importantes obras en los siguientes ejercicios.

Otro ejemplo de la mejora fue la constitución en el 2008 del "Centro de Difusión de I+D+i" ubicado en las instalaciones de la empresa de la calle Don Sancho, cuya función es la de gestionar el conocimiento y de aportar valor a la coordinación entre: a) la industria innovadora, fundamentalmente transnacional de elementos constructivos de madera, b) los arquitectos prescriptores de proyectos innovadores y c) los aplicadores y constructores que ejecutan los proyectos vanguardistas.

A tal fin, como medidas destacadas se celebran anualmente, al menos, 3 exposiciones inversas de productos constructivos nuevos en España y se ha creado un Consejo de Expertos con los principales representantes del mundo de la Universidad, Institutos de Investigación, Administración, arquitectos y otros profesionales para el establecimiento de una serie de procedimientos encaminados a la consecución de la Excelencia en la Edificación.

Cables de Comunicaciones Zaragoza, S.L.

Presentación

Cables de Comunicaciones Zaragoza, S.L. pertenece al grupo Aberdare Cables, integrado en el Grupo Altron, uno de los grupos empresariales más importantes de África. Actualmente desarrolla toda su actividad en Zaragoza, sobre una superficie de 77.000 metros cuadrados que albergan la planta de producción, almacén y oficinas. Son más de treinta años en los que CCZ ha contribuido al desarrollo y extensión de las infraestructuras de comunicaciones y telecomunicaciones en España, Europa e Iberoamérica.

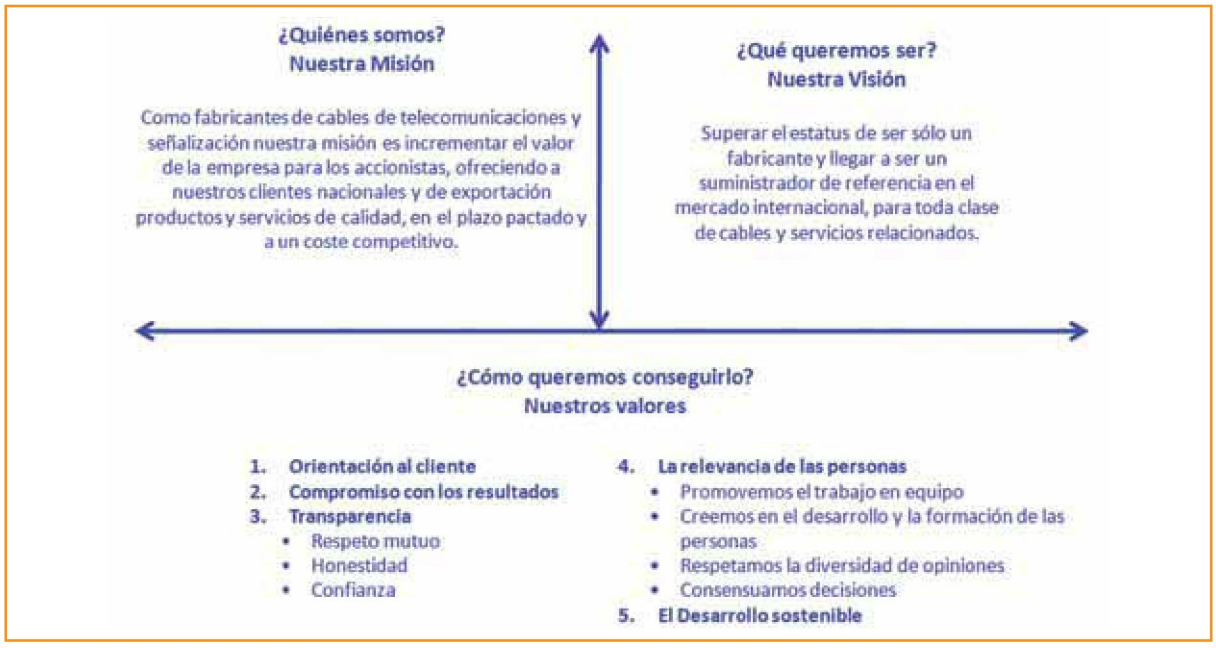
Desde su fundación, compañías operadoras de más de 50 países de los cinco continentes le han confiado la fabricación de sus cables. Como fabricantes de cables de telecomunicaciones y señalización, CCZ se esfuerza en incrementar el valor de la empresa para los accionistas, ofreciendo a sus clientes nacionales y de exportación productos y servicios de calidad, en el plazo pactado y a un coste competitivo. Para conseguirlo, cuenta con un equipo humano profesional, motivado y comprometido con los objetivos y valores de la empresa, desarrollando procesos de negocio y fabricación rápidos, flexibles y eficientes que mejoran continuamente.

CCZ apuesta por incorporar la tecnología más moderna, garantizando estándares máximos de calidad, seguridad y respeto al medio ambiente en un mercado especialmente exigente. Para lograrlo son frecuentes las alianzas y acuerdos de colaboración con proveedores, clientes, Universidades y otros grupos de interés. CCZ cuenta con la certificación ISO 9000 desde 1993 y es la quinta empresa del sector metal de Aragón en conseguirla. En el año 2005 y 2007 CCZ recibe el premio ALTRON AWARD MOST IMPROVED COMPANY, premio del grupo a la mejor empresa del año.

En el año 2006 se certificó el sistema de gestión medioambiental según norma ISO 14000:2000 y desde el año 2007 se adopta el modelo EFQM como sistema de gestión empresarial. Fruto de ese compromiso con la excelencia, CCZ recibió el premio Excelencia Empresarial 2008 en la modalidad de grandes empresas y es miembro del Club 400 desde 2009.

CCZ es una empresa socialmente responsable con su entorno, que adquiere un compromiso de solidaridad con asociaciones minoritarias y con entidades que promueven el desarrollo social. Actualmente CCZ hace una apuesta decidida por la integración laboral de colectivos en situación de exclusión social colaborando con Caritas, participando en el programa Empresas con Corazón. Desde hace varios años, CCZ es también patrocinador del EWZ Cablescom, equipo femenino de waterpolo División de Honor.

Orientación y Valores



Los **Valores** de CCZ se definen del siguiente modo:

Orientación al cliente

- Trabajan en proporcionar un servicio rápido y eficaz.
- Se esfuerzan en conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, en todos los niveles de la organización.

Compromiso con los resultados

- Trabajan para incrementar la rentabilidad para los accionistas.
- Aseguran el cumplimiento de los compromisos adquiridos, a través de los planes y objetivos trazados.
- Elaboran objetivos de empresa e individuales, y tomando decisiones en función de su consecución.

Transparencia

Todas las personas en Cables de Comunicaciones Zaragoza S.L. deben trabajar cumpliendo con los principios básicos de:

- Respeto mutuo.
- Honestidad.
- Confianza.

La relevancia de las personas

- Promueven el trabajo en equipo.
- Creen en el desarrollo y la formación de las personas.
- Respetan la diversidad de opiniones y de personas.
- Consensuan las decisiones.

El desarrollo sostenible

Asumen la responsabilidad y el compromiso de armonizar las necesidades de las operaciones para poder evitar, reducir o controlar la contaminación del Medio Ambiente.

La mejor manera de proyectar el liderazgo es la de implicar a las personas de la organización en aquello que somos (Misión), en lo que queremos conseguir (Visión) y en la imagen que queremos proyectar a nuestros grupos de interés (Valores). Por tal motivo, a lo largo del tiempo, desde la Dirección se han ido formalizando y desplegando los principios y cultura de la organización que marcan las líneas y estrategias de actuación.

Como hitos destacables en el camino de CCZ hacia la Excelencia:

En CCZ consideramos que líder es toda aquella persona que tiene como función la de dirigir y coordinar a otras, ejerciéndose el liderazgo desde diferentes niveles de responsabilidad.

En base a esta definición, en CCZ se considera que la relación de personas que desarrollan el liderazgo son:

	nº de personas
Dirección General	1
Directores de Áreas (D. Comercial, D. Finanzas, D. Técnica, D. Operaciones, D. Sistemas de Información)	5
Responsables de Departamento y Áreas	11

En el año 2002 y en base a una decisión estratégica, el Equipo Directivo conjuntamente con los Responsables de Área, han promovido la mejora y optimización de la estructura organizativa y la gestión de los recursos humanos, incluyendo su selección, capacitación y polivalencia, impulsando su implicación y mejorando la comunicación.

La decisión estratégica de adoptar una estructura plana permite garantizar que los líderes actúan de referencia y ejemplo en el despliegue de los valores de CCZ; delegan responsabilidades en sus colaboradores y se impulsa la implicación (tanto de los líderes, como del personal) en la mejora de la gestión y los procesos, en línea con nuestra Política y Estrategia. Un ejemplo de ello se produjo en el año 2003, como primera medida para la reducción de costes, la Dirección redujo en un 10% su salario. Igualmente se han eliminado los "privilegios" asociados a los puestos de Dirección (control de presencias generalizado, uso del comedor por la totalidad de los trabajadores, eliminación de secretarias particulares, etc.)

Los líderes de CCZ son referencia, dentro y fuera de la organización. Prueba de ello es, la selección de CCZ por parte del IESE como ejemplo de liderazgo para la elaboración de un caso práctico objeto de estudio en los programas de Dirección General. Otro ejemplo es la entrega al Director Técnico del premio "Ingeniero del Año" en la "III Noche de las Telecomunicaciones", entregado por el Decano del Colegio de Ingenieros de Telecomunicaciones de España.

Con el fin de impulsar el liderazgo y fomentar acciones de mejora en la organización, se forma a los líderes en habilidades directivas y de gestión, para que, desde todos los niveles de liderazgo, se estimule y fomente un ambiente de colaboración:

- Todos los líderes participan en la identificación y fomento de la formación de las personas de la organización.
- Se utilizan los canales de comunicación definidos para permitir la puesta en común de las mejores prácticas y el conocimiento entre las personas.
- Dirección General, los Directores y Responsables estimulan el trabajo en equipo y la polivalencia a través de la rotación en los puestos.
- Todos los Directores y Responsables apoyan la creatividad y aportación de ideas individuales y de equipo, a través de la realización de Talleres de mejora y reuniones de equipo y notas de Servicio Interior, así como en la implantación de las mejoras propuestas.
- Los líderes presentes en las comisiones y comités promueven la participación de las personas que los integran y la toma de decisiones consensuada.

La evaluación del comportamiento de los líderes se realiza a través de la revisión de sus aptitudes y actitudes, principalmente a través de los siguientes métodos:

- Evaluación del desempeño de las personas.
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos de mejora y presupuestarios.

Como mejora al método de evaluación del liderazgo, en 2008 se ha incorporado una nueva herramienta de medición, la encuesta de clima laboral.

A través de la encuesta se comprueba, entre otros aspectos, la efectividad y comportamiento de los líderes en el aspecto "Jefes", en el que se incluyen ítems sobre el trato recibido por el responsable, la exigencia en el trabajo, el nivel de implicación del líder, la comunicación y el fomento del trabajo en equipo. Por otro lado, se mide el nivel de liderazgo de la propia persona encuestada, a través del aspecto "Liderazgo", evaluando su autonomía y nivel de realización en el puesto.

Los esfuerzos realizados y las medidas adoptadas para gestionar el liderazgo, se muestran eficientes a la vista de los resultados obtenidos:

Aspecto valorado	2003	2008	Mejora
Jefes	5,17	7,06	**+ 1,89**
Liderazgo	5,17	7,74	**+ 2,58**

Implicación

La evolución del sistema de Gestión de CCZ ha venido acompañada de una implicación directa de los Responsables, liderados por la Dirección General. Los líderes de CCZ tienen una participación activa en todos los proyectos asignados. Se involucran como uno más desde el principio fomentando al mismo tiempo la delegación y autonomía en la toma de decisiones de los demás miembros.

En el año 2002 con la adaptación del sistema de gestión a la norma ISO 9001:2000, los líderes de CCZ se implicaron directamente en la designación de los propietarios de los procesos y la definición de indicadores que permitieran la medición y control de los mismos.

En el año 2003 el Equipo Directivo impulsa la implantación de la "Metodología TOC"[1] para mejorar y alinear los objetivos y la gestión de la producción con el resto de la organización.

En línea con la cultura general de CCZ, para dar valor a la sociedad, la Dirección decide desarrollar en 2006 un Sistema de Gestión Ambiental, definiendo los recursos necesarios, las actividades a realizar y los Responsables, que cuentan con el apoyo del resto de Directores y Responsables.

De manera continua, desde la Dirección, se garantiza la mejora sistemática de los procesos, a través de la participación, implicación y aportación de los recursos necesarios.

Un ejemplo de esta implicación es su apoyo y compromiso con los Talleres de Mejora. Tras el primer taller hubo una fuerte resistencia en la implantación de las mejoras, por lo que Dirección de Operaciones, la Responsable de Formación y el Responsable de Mejora participaron activamente en el desarrollo de la propuesta de limpieza y pintado de una línea de producción.

La Dirección de CCZ establece un gobierno eficaz de la organización a través del proceso de Planificación Estratégica. Todos los líderes participan en el proceso: en la definición, el despliegue y el seguimiento.

1.- TOC: Theory of Constraints (Teoría de las Limitaciones) desarrollada según modelo de ELIYAHU GOLDRATT "THE GOAL".

Comunicación

Con el fin de reforzar la implicación de las personas en la mejora de la organización y en la consecución de los objetivos, desde la Dirección se han establecido los canales de comunicación para desplegar y comunicar las líneas estratégicas, los objetivos, planes y presupuestos de la organización y los resultados obtenidos. Para ello, se utilizan los medios definidos en el Plan de Comunicación y las reuniones programadas:

- Consejo de Administración: los contenidos de las reuniones trimestrales con el Grupo se difunden a los miembros del Comité de Dirección (Dirección General y Directores).
- Revisión anual del Sistema por la Dirección y seguimiento trimestral de objetivos de Calidad y MA: difusión de las actas de revisión del Sistema por la Dirección y el seguimiento de los objetivos y planes a los implicados.
- Reuniones de área (trimestrales), en las que cada Director se reúne con su equipo para desplegar los objetivos y planes de la empresa y realizar el seguimiento de los mismos, tomando las decisiones pertinentes sobre las acciones a tomar.

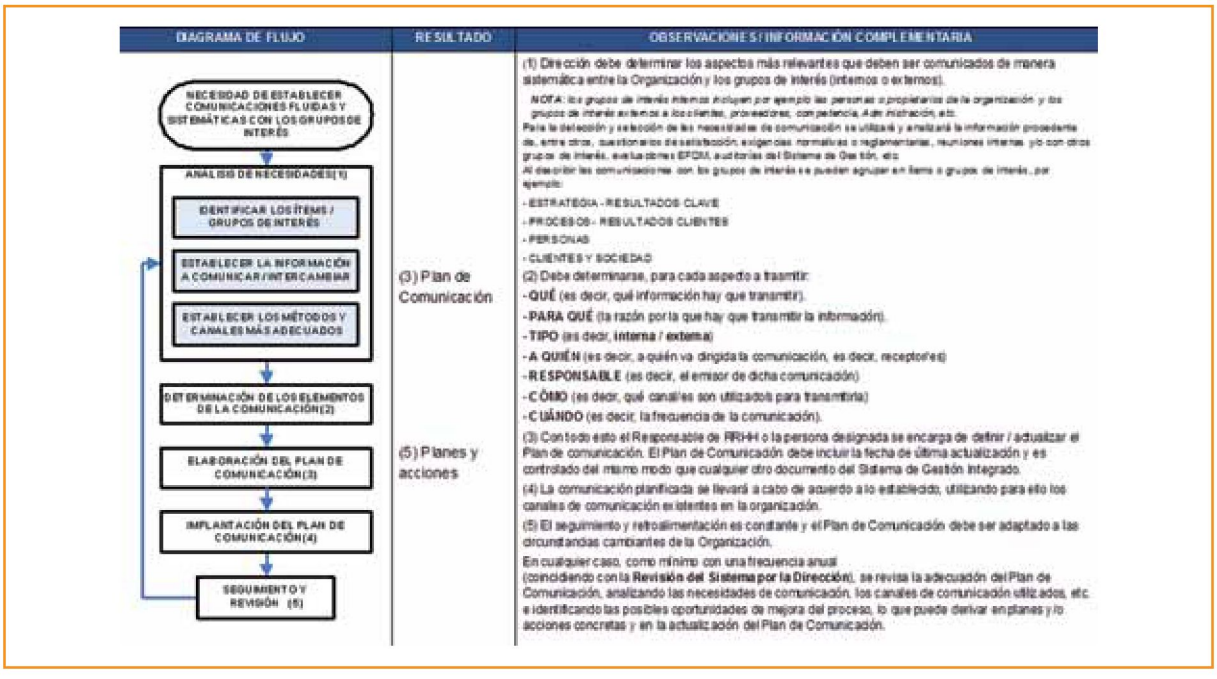
Esquema de Reuniones:

La Dirección ha definido reuniones que sirven para gobernar y gestionar la organización, al mismo tiempo que refuerzan el papel de los líderes entre las personas de la organización.

La Dirección ha definido reuniones que sirven para gobernar y gestionar la organización, al mismo tiempo que refuerzan el papel de los líderes entre las personas de la organización.

Como refuerzo de la atención a las personas de la organización, la Dirección y los líderes participan activamente en el reconocimiento a las personas y equipos de la organización a través de los sistemas y canales establecidos. Es un canal de participación conjunta entre la Dirección y los Responsables de área.

De acuerdo con su política de mejora continua en el año 2009 se elaboró e implantó un procedimiento de comunicación con el objetivo de definir y regular los canales de comunicación anteriormente mencionados y que se desarrolla de acuerdo con el siguiente flujograma **(procedimiento comunicación).**



Gestión del cambio

En CCZ existen varios procesos que impulsan el cambio en la organización, entre ellos: Planificación Estratégica, Revisión por la Dirección, Diseño, metodología TOC, gestión de las compras, definición y seguimiento de los presupuestos y otras actuaciones internas para la mejora de los procesos: talleres de mejora, reuniones de equipo, sugerencias del personal, comunicaciones ambiéntales, etc.... Los líderes y Responsables de estos procesos se aseguran de la implantación adecuada y el seguimiento continuo a través de la gestión del cambio.

Existen varias fuentes internas y externas que generan la necesidad de cambio: nuevas necesidades y expectativas de las partes interesadas, nuevos proyectos y actividades, nuevos contratos, nueva tecnología, normativa o legislación aplicable a nuestras actividades.

Un ejemplo de la gestión del cambio liderada por los líderes es la implantación de la metodología TOC, la racionalización de la estructura interna, la búsqueda de nuevos proveedores, la implantación del sistema ambiental o la adopción del Modelo EFQM en la gestión. Como ejemplo de gestión del cambio el proceso de implantación de la metodología TOC.

La Dirección tomó la decisión de implantar una metodología que permitiera adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, así en 2003, se comienzan a dar los primeros pasos en la implantación del TOC y para ello se lleva a cabo un despliegue en la formación a todos los líderes y el personal implicado:

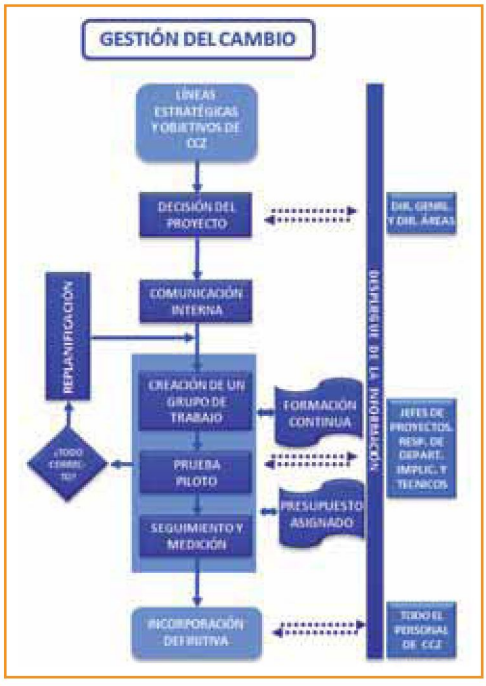
Reunión		Líderes implicados	Año	Tipo
Implantación TOC	24	Directores, Responsables área, Técnicos	2003	Externa
Metodología TOC	19	Coordinadores	2005	Interna
Metodología TOC	10	Responsable área, Técnico	2007	Externa
LEAN Manufacturing, Sistema de Mejora Continua	1	Director	2007	Externa
Metodología TOC	10	Director, Responsables área, Técnicos	2007	Interna

A partir de entonces, liderados por el equipo del proyecto, se comienza a desplegar e implantar la metodología de acuerdo con el siguiente flujograma de gestión de cambio.

El mismo patrón de actuación se siguió con el cambio al modelo EFQM como sistema de gestión. Convencidos de que la adopción de este modelo es el mejor camino para integrar aun más los esfuerzos realizados hasta ahora, la Dirección lo toma de referencia para mejorar la gestión y la medición de los resultados.

Se ha impulsado la formación de los Responsables y Directores, la mejora del Mapa de Procesos y la incorporación de mejoras o nuevos métodos, entre otros, para medir la satisfacción de los clientes y establecer nuevos canales de información y relación con las personas de la organización a través de la medición de su satisfacción.

Esta apuesta decidida de la Dirección por el desarrollo del Liderazgo dentro de la organización apoyado en el resto de criterios del modelo, se ha traducido en numerosos beneficios para la misma y sus trabajadores: bajo índice de rotación, bajo índice de absentismo, alta satisfacción de los trabajadores, orgullo de pertenecer a CCZ, buenos resultados económicos, alto grado de fidelización de los clientes y una posición líder en el mercado, nos dan la razón y nos alientan a continuar en este camino.



4 Centro Europeo de Estudios Profesionales

Presentación

El Centro Europeo de Estudios Profesionales se constituye en septiembre de 1994 en Madrid. Con fecha 14 de diciembre de 1994, CEEP es homologado como Centro colaborador del Plan de Formación e Inserción Profesional para la impartición de Formación Ocupacional en las familias profesionales de Administración y Oficina, Servicios a empresas, Administración y Gestión, Artes Gráficas e Informática y Comunicaciones. Con fecha 21 de Abril de 1995, CEEP obtiene la Homologación del Ministerio de Educación y Cultura para la impartición de Ciclos Formativos de Grado Superior de las Familias Profesionales de Administración y Finanzas, Desarrollo de Aplicaciones Informáticas y Gestión Comercial y Marketing.

Con fecha 24 de septiembre de 2007, Centro Europeo de Estudios Profesionales constituye la AGRUPACIÓN DE EMPRESAS con el fin de gestionar de forma conjunta la Formación de los Trabajadores, y es designada como Entidad Organizadora, a los efectos de facilitar la organización y gestión de la formación de los trabajadores, de todas aquellas empresas que se adhieran al Convenio de Agrupación.

En Junio de 2.002 se consigue la Licencia de Uso de la Marca de Garantía Madrid Excelente que otorga la Comunidad de Madrid (nº de licencia: 109.S/41/075/02/1), renovada con fecha 29 de Octubre de 2.007, obteniendo una puntuación media de 413 puntos correspondiente a 412 puntos en el Módulo de Excelencia, 371 puntos en el Módulo de Responsabilidad Corporativa y 456 puntos en el Módulo de Confianza de los Consumidores, que en la actualidad está en fase nuevamente de renovación. En Noviembre de 2006 se certifica el Modelo EFQM de Excelencia +200.

A partir de los resultados del período 2005-2006, se desarrollaron planes estratégicos anuales más estructurados con objetivos que se superaron ampliamente, como incrementar los ingresos en más del 10% y aumentar los cursos del Plan FIP. En el año 2007 se procedió a modificar el Plan Estratégico, añadiendo a los objetivos indicadores sistematizados, cuyas principales líneas de actuación fueron aumentar la cartera de clientes, diversificar la Organización, mantener un incremento de ingresos de al menos un 5 %, el desarrollo y la innovación y trabajar según el modelo EFQM. En el Plan Estratégico 2008-2010, uno de los objetivos fue realizar la memoria +300 de la certificación EFQM, además de mantener la certificación de Madrid Excelente, y presentarnos al premio que otorga Madrid Excelente a la confianza de los clientes.

En el año 2008 se lleva a cabo la autoevaluación EFQM interna del centro por el equipo de dirección conjuntamente con el consultor asignado por CECE, en la que se obtienen 350 puntos, previamente a la autoevaluación externa realizada por el licenciatario D. Albert Sendra i Sala, con fecha 10 de Enero de 2.008, que otorga una puntuación en una horquilla de entre 300 y 325 puntos. En el junio del año 2009 se obtiene el "Premio a la Confianza de los Clientes" otorgado por la Presidencia de la Comunidad de Madrid. En julio de 2009 se procede a la Autoevaluación de EFQM con el licenciatario obteniéndose la calificación de 503 puntos. En el año 2010 se espera obtener la certificación EFQM, mediante la presentación de la Memoria Conceptual, de más de 500 puntos EFQM.

Orientación y Valores

El Ideario Corporativo de CEEP se rige por su Misión, Visión y Valores desde unos principios éticos corporativos, que las personas de la organización, Alta Dirección, Directivos y Empleados, asumen y aceptan como criterios de orientación de sus acciones operativas, tanto en el ámbito individual como colectivo, en tanto afecta a las relaciones interpersonales e institucionales.

MISIÓN

Centro Europeo de Estudios Profesionales S.L., es una Organización de ámbito estatal ubicada en la Comunidad de Madrid, destinada a la formación profesional en todas sus vertientes que colabora en la transformación de la Sociedad diseñando y desarrollando acciones de formación tendentes a mejorar la cualificación profesional de las personas y conseguir una mayor competitividad de las empresas, identificando nuevas vías e introduciendo modelos de gestión que fortalezcan la innovación, la excelencia y el liderazgo emprendedor.

VISIÓN

Centro Europeo de Estudios Profesionales durante los próximos años quiere continuar con todos los tipos de formación que imparte, convirtiéndose en un referente profesional, abriendo nuevas áreas de formación, aumentando el ámbito de la misma más allá de la Comunidad de Madrid y utilizar las nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevas técnicas de formación más individualizadas y especializadas.

VALORES

CEEP reconoce como valores principales en los que sustentar el cumplimiento de su Misión y Visión, los siguientes:

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Participación activa y creativa de las personas
- Trabajo en equipo
- Respeto a las personas
- Reconocimiento al trabajo
- Actuar con integridad
- Compromiso con la Sociedad

El Ideario Corporativo de carácter ético de CEEP es la forma en que se conduce la empresa en sus prácticas cotidianas, desde la perspectiva de que en ellas no sólo se producen relaciones de intercambio, sino que procuran el desarrollo humano y la autorrealización personal de sus participantes. Este razonamiento moral de la ética empresarial de CEEP tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Los valores de justicia, libertad, solidaridad, igualdad de oportunidades.
- Los deberes, normas y obligaciones que hay que cumplir.
- Los derechos que respetar.
- Las virtudes a desarrollar.

Esta línea de actuación supone que, la empresa toma decisiones que se reconozcan como correctas o éticamente correctas, ya que las relaciones de liderazgo corporativo se guían por los principios de confianza y reciprocidad inherentes a la buena voluntad o ética empresarial. Desde esta perspectiva todos los implicados en esta relación reclaman y esperan unas prácticas acordes con la responsabilidad social de la empresa.

El liderazgo corporativo de CEEP se empeña en conseguir cotidianamente cubrir las necesidades y expectativas, de los siguientes estamentos o instituciones:

- Los clientes consumidores, que esperan calidad y seguridad de los productos y servicios, veracidad de la publicidad, etc.
- Los proveedores, que esperan contratos justos, reserva de la información confidencial, cobros de los pedidos, etc.
- Los distribuidores, esperan relaciones justas, lealtad, etc.

- Los trabajadores, esperan respeto a la intimidad, justicia salarial, lealtad y confidencialidad, formación, respeto contractual, etc.
- Los competidores, esperan justicia y libre juego de mercado, respeto, etc.
- El Estado, espera respeto por las leyes, protección del bien común, garantías de orden, pago de los impuestos, etc.
- La sociedad civil, espera colaboración en el proceso de modernización y progreso, cobertura de seguros ante riesgos, respeto con el medio ambiente, etc.

La Dirección General de CEEP ha profundizado en cómo debe de establecerse su Ideario Corporativo, es por ello que para la organización empresarial de CEEP ésta es complementaria a la ética personal, teniendo en cuenta las diferencias asumibles de una realidad dimensionada distinta y cambiante, pero complementaria. Así, el Equipo Directivo de CEEP ha asumido que:

1. La ética empresarial de CEEP se corresponde con un macrocontrato social, con toda la sociedad en su conjunto, y muchos microcontratos sociales con sus normas de interacción individual, que aseguren la cooperación social necesaria para el sostenimiento del sistema y aseguren de forma explícita la sujeción a las normas morales imperantes.
2. Desde la orientación hacia la Responsabilidad Social Corporativa (visón de los Stakeholders), el Ideario Empresarial de CEEP supone asumir la preocupación del desarrollo general organizativo desde la atención a todo el personal de la empresa. La empresa garantiza el desarrollo de todos los participantes en el juego empresarial asumiendo su coste social.

Desde estas perspectivas, y en relación a la apuesta por la Calidad Total en que CEEP esta comprometida con sus certificaciones en MADRID EXCELENTE desde el año 2002 y la norma europea EFQM desde el año 2006, ya se evidencian los principios y orientaciones que guían la acción de CEEP en el ámbito de la empresa, y refiere a las siguientes cuestiones ineludibles:

- Principio de Legalidad, actuar desde la ética supone asumir la legalidad vigente establecida en el Derecho Laboral como un mínimo imprescindible de acción empresarial, es desarrollar la letra y el espíritu de la Ley atendiendo todos los requisitos del deber ser que esta marca.
- Principio de Profesionalidad, supone desempeñar elevados niveles de competencia y responsabilidad técnica en los productos y servicios, es cumplir y desarrollar un código deontológico que limite las prácticas de la empresa poniendo el saber empresarial o Capital Intelectual al servicio de la sociedad en general.
- Principio de Confidencialidad, es el deber de actuar con la cautela necesaria en el uso de los datos a los que tiene acceso la empresa en el ejercicio de su actividad, custodiando el que éstos no sirvan a otros fines espurios o perversos.
- Principio de Responsabilidad, es la forma de actuar desde una decidida apuesta por el bien de la empresa y del entorno de sus relaciones.
- Principio de Buena Fe, refiere la franqueza y la honestidad en el desempeño de los asuntos laborales y mercantiles ateniéndose al libre juego de las reglas del mercado y de la competencia empresarial.
- Principio de Intereses, es actuar desde la imparcialidad y la objetividad, evitando un perjuicio real o potencial de los intereses de todos cuantos participan de la organización. Supone no actuar desde la mentira o el engaño para con los clientes, sean estos internos o externos.
- Principio de la Integridad de la Persona, crear un clima de relación humanamente digno, donde las personas encuentren ocasión de desplegar sus capacidades, de manera libre y responsable, facilitando su desarrollo individual.

El buen hacer ético empresarial de CEEP se señala de forma definitiva en una serie de elementos precisos de la relación entre la empresa y el trabajador que es preciso observar con detenimiento, en aras de lograr que las relaciones contractuales sean todo lo fructíferas y enriquecedoras que se pretenden. Así, las orientaciones prácticas y concretas de esta acción de compromiso se manifiestan de la forma siguiente:

- **La empresa**, debe considerar la dignidad humana como la pieza clave de la ética empresarial, potenciando amplios niveles de participación en la gestión, tanto de los trabajadores como de la sociedad. En tal sentido se propone lo siguiente:

    a. Hacer un proyecto común de integración de todos los empleados.

b. Abonar los salarios de forma justa, adaptada a la aportación y el esfuerzo de cada uno, cumpliendo escrupulosamente las normas legales o contractuales.
c. Considerar a los trabajadores personas y no recursos.
d. Evitar la discriminación.
e. Procurar la promoción y el desarrollo de las personas.
f. Proporcionar la formación necesaria para la empleabilidad.
g. Potenciar la comunicación y la información fidedigna.
h. Prestar toda la atención necesaria a la seguridad e higiene en el trabajo.
i. Garantizar la estabilidad laboral.
j. Mantener relaciones de lealtad con las instituciones y los sindicatos.

- **Los trabajadores**, deben esforzarse por crear un clima adecuado de compromisos acorde con los objetivos empresariales. Para ello deben:

1. Actuar siempre bajo las normas de fidelidad y de buena fe contractual.
2. Realizar el trabajo con la atención y el interés debidos, para obtener el mayor rendimiento posible y el mínimo de errores.
3. Cuidar y proteger los bienes de la empresa.
4. Actuar con mentalidad de ahorro en la ejecución del trabajo, aprovechando los materiales y evitando el despilfarro o gasto superfluo.
5. No aceptar regalos o dinero de clientes o proveedores que condicionen sus decisiones en la actividad de la empresa.
6. Todas las demás cuestiones que puedan desprenderse de su actividad y estén sujetas a su buen entender.

Todo este proceso de orientación en valores éticos está mediado por un cambio de mentalidad en los agentes sociales de CEEP, donde es preciso sentirse responsables de un quehacer que atañe a las generaciones futuras, y en el que merece la pena apostar para consignar un nuevo modelo de vida social cooperativo en la organización CEEP.

Implicación

El compromiso de la Dirección del Centro de Formación CEEP y de sus profesionales es capacitar en grado de Excelencia a sus alumnos y que éstos trasladen esta dinámica formativa al ámbito del empleo.

Las características de este compromiso de la Dirección en las cuales se basa el Sistema de Gestión la Calidad Total de CEEP y que se revisa como Plan Estratégico de Calidad cada mes de julio, a la finalización de los Cursos, son las siguientes:

- Liderazgo de la Alta Dirección: es la principal impulsora y defensora del programa de Calidad Total. No es una cuestión de compromiso formal, sino de liderazgo directo y muy activo, de tipo transformacional. Es este liderazgo el que establece los Fines, Valores y Objetivos de CEEP además de establecer un control operativo, que coincide con la actividad diaria de dirección y la participación recurrente de los trabajadores en reuniones de debate, ascendentes y descendentes.
- Basado en el modelo de Madrid Excelente y el modelo internacional EFQM de referencia, para el desarrollo de los Planes de Calidad Formativa del Centro, basado en la Cultura Corporativa de CEEP y en sus características de gestión, haciendo que las relaciones existentes promuevan cambios de mejora en la modernización de la formación, que más tarde dará lugar a la certificación en la marca MADRID EXCELENTE (desde julio de 2002) y la certificación del Modelo Europeo de Excelencia en Formación y Educación EFQM (desde enero de 2006).
- Búsqueda de resultados significativos mediante un empowerment o delegación responsable, operativos en los Planes anuales de revisión de resultados y valoración del grado de consecución a través de indicadores precisos. A corto plazo, estableciendo ventajas competitivas que generen resultados y sirvan de convicción a todos los implicados. La Calidad Total no se trata desde una iniciativa puramente cultural, sino desde resultados concretos que llevan al éxito de la Organización en el Mercado de la Formación.
- Integración con los sistemas de gestión. Desde los inicios gerenciales de la Calidad Total, se lleva a cabo una trazabilidad en toda la organización; no se crean sistemas paralelos, sino que forman parte de la actividad diaria, para lo cual la Dirección mantiene una comunicación constante basada en reuniones y comunicados.

- El compromiso corporativo de la Dirección pone el énfasis en la cultura de calidad orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo y al mercado, mediante las cadenas internas proveedor-cliente, lo que orientará en un futuro a CEEP a asumir el reto de la Gestión de la RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA como competencial de forma total. Este aspecto evalúa el nivel empleado mediante tres cuestiones fundamentales:
  - El conocimiento de las actividades que realiza y que da satisfacción al cliente;
  - Los procesos que lleva a cabo la compañía y cuáles son los resultados
  - El cumplimiento de los Objetivos de Mejora de acuerdo con las Necesidades del Cliente.

Acorde al compromiso del liderazgo de CEEP se establecen los eslóganes de Calidad Total que emplea CEEP, son los siguientes:

- El cliente es lo más importante.
- La calidad es lo primero, no los beneficios.
- Productividad se consigue mediante calidad.
- Hacer bien las cosas la primera vez.
- Las evaluaciones de calidad individualizadas deben ser una actividad diaria y permanente de todos los empleados de CEEP.

El proceso clave de liderazgo está definido en el mapa de procesos de CEEP, y constituye un avance substancial en la Organización, que impulsa fuertemente la Cultura Corporativa mediante la Cultura de la Calidad y la Mejora.

El enfoque que da sentido al liderazgo organizativo está relacionado a su vez con el Proceso de Gestión de Mejora Continua de la Calidad:

- Implica el establecimiento de métodos de trabajo unificados, estandarizados o normalizados.
- Predisposición positiva de los Recursos Humanos y de la Dirección Ejecutiva.
- Permite alcanzar resultados objetivos de éxito.

Comunicación

El Liderazgo es un proceso clave, por cuanto es permanente y continuo, se realiza diariamente con el objetivo de mejorar el trabajo diario, tomando como referencia la satisfacción del cliente interno/externo, mediante la gestión, control y mejora de los procesos del Grupo CEEP.

El Proceso de Comunicación del Liderazgo organizativo se promueve mediante la dimensión psicosocial o de "la Misión del negocio", que permite liderar a las personas de la organización, mediante la "la mejora de la calidad en el trabajo diario", es el enfoque de la activación de cadenas internas de proveedor-cliente mediante la escucha activa y las reuniones formales e informales de la dirección del Grupo. La trazabilidad del proceso se evidencia especialmente en el proceso de gestión de la comunicación interna y externa del Grupo y tiene especial preponderancia en la reunión anual de transparencia productiva y económica que realiza la Dirección General, para preparar y orientar a todos los miembros de la organización a un clima de confianza y colaboración horizontal, así como a fortalecer la motivación de todas las personas de CEEP.

Lo que persigue este proceso es la supervisión y gestión de la mejora de los procesos desde el ámbito del liderazgo en cada actividad corporativa, con la aspiración de satisfacer, tanto al cliente externo como al cliente interno. La gestión de este proceso es un mecanismo que traduce el concepto de orientación al mercado en un hecho organizativo práctico. Está gestionado por la Dirección General con la colaboración de los directores de los departamentos, desde la orientación primordial de la Mejora Continua, teniendo su despliegue en toda la organización.

Este proceso de comunicación se encarga de organizar la información que la organización trasmite a su entorno y en su interior desde la perspectiva de la Misión, la Visión y los Valores.

La comunicación de la información está establecida como proceso para hacer previsible el comportamiento de la organización. La comunicación corporativa del grupo está segmentada en dos partes diferenciadas:

- Segmentación de la comunicación interna:
  - Comunicación descendente
  - Comunicación ascendente
  - Comunicación horizontal o líquida

- Segmentación de la comunicación externa:
  - Empresas
  - Asociaciones
  - Entidades públicas
  - Sociedad

La comunicación establecida por el liderazgo corporativo comienza "Declaración Estratégica de la Comunicación Interna/Externa". El Departamento de Calidad presenta la estrategia a seguir a la Dirección General, de forma bianual, en mes de julio en este documento. Lo que da lugar posteriormente al Plan de Comunicación General, que prepara por el Departamento de Calidad, de forma bianual, en el mes junio y procede a desarrollar un planning anual de acciones comunicativas, denominado "Planning de Comunicaciones y Reuniones".

- Planning de Comunicaciones: se planifica de forma bianual, en diciembre, por el Director de Calidad, se aprueba por la Dirección General.
- Planning de Reuniones: se planifica de forma bianual, en diciembre, por la Dirección Técnica y la Dirección de Calidad, se aprueba por la Dirección General.

Las comunicaciones internas al personal, se realizan de forma anual, según lo establecido en el Planning de Comunicaciones, son las más importantes:

- Comunicado de la Misión, Visión y Valores: revisado anualmente y expuesto en cuadro en la primera planta.
- Comunicación del Código Ético de comportamiento del Grupo: Se comunica anualmente en julio, se expone en la intranet corporativa, para que todo el personal asuma el compromiso ético que tiene como guía de valores la organización de CEEP.
- Comunicados de información de calidad, se trasmiten mediante la exposición en el tablón de anuncios de la primera planta de la sede social:
  - Comunicaciones de logros corporativos cuando se cumplan.
  - Comunicación de certificaciones: en enero/febrero para comunicar las evaluaciones y certificaciones de del Sistema de Calidad EFQM/Madrid Excelente.
  - Comunicación de "Seguimos la Calidad": en enero para sensibilizar al personal sobre el Sistema de Calidad, se expone en el tablón de anuncios de CEEP.
- Enfoques de gestión: son comunicados operativos de la organización de calidad, se comunican mediante la exposición en el tablón de anuncios de la primera planta de la sede social:
  - Comunicaciones del Departamento de Calidad, se realizan cuando procedan.
  - Comunicaciones del Comité de Calidad: se realizan cuando se reúnen.

Estas comunicaciones y reuniones externas se justifican en base a criterios de normalizar las relaciones corporativas, pero sin sobrecargar a los grupos de interés. Las comunicaciones y reuniones son las siguientes:

- Comunicados a los alumnos de formación Reglada de CEEP, se establecen:
  - "Comunicados a alumnos" en febrero para asentar la imagen de calidad de CEEP.
- Comunicados a los grupos de interés, se establecen:
  - Cartas de comunicaciones entidades públicas y privadas en febrero sobre las certificaciones de calidad obtenidas por el grupo, para consolidar la imagen corporativa de CEEP.
  - Cartas de catalogo de la Oferta Formativa, cuando proceda por la Dirección Técnica.
- Dossier de Prensa del Grupo: se revisa semestralmente y se elabora con todas las apariciones en Medios de Comunicación que ha tenido el grupo o sus miembros.
- Reuniones externas: se realizan a petición de la organización cliente o del Grupo, cuando existe interés en compartir información, se establecen según criterios de oportunidad y no tiene fechas fijas, aunque se recogen en la base de datos de las actividades de los grupos de interés.

Como se establece en el Plan de Acción Comercial del Grupo en el apartado de "Comunicación y Publicidad", se revisan cada año las acciones para acceder a clientes fidelizados y potenciales clientes y presciptores mediante la utilización de registros y bases de datos relacionales.

Gestión del cambio

La dimensión estratégica identifica y selecciona los cambios de forma planificada, tanto de la implantación como del control y seguimiento de "la Visón del negocio", que permite alcanzar resultados marcados en los objetivos estratégicos del Grupo CEEP. La trazabilidad del proceso se evidencia en todos los procesos, pero especialmente en:

- Proceso de Planificación Estratégica: se lidera la orientación a los resultados económicos del Grupo.
- Proceso de de Alianzas: se reafirma el carácter competitivo de la empresa y la necesidad de colaborar de forma sinérgica con otras organizaciones que aportan valor a la gestión de los objetivos del Grupo.
- Proceso de Comercialización: se lidera la orientación a un posicionamiento comercial y de las ventas del Grupo, lo que esta detallado en el Plan de Acción Comercial de carácter anual.
- Proceso de RR.HH que se evidencia especialmente en las orientaciones de Conciliación Laboral del proceso de Recursos Humanos, y el liderazgo en la Responsabilidad Social del Grupo con respecto a los grupos de interés y la orientación medioambiental del Grupo.

Desde esta perspectiva de los procesos, fundamentalmente del proceso clave de Liderazgo y del proceso estratégico de la Mejora Continua, la revisión de los Procesos de Gestión corresponde al Comité de Calidad, formado por la Dirección General, y todos los Directores de Departamento, apoyados por el Director de Calidad, que analizan y conforman una revisión anual de análisis correctiva y preventiva del Sistema.

Esta gestión del cambio permanente y la innovación del Centro Europeo de Estudios Profesionales han tenido hasta ahora los siguientes Factores Críticos de Éxito, establecidos en el Plan Estratégico anual:

- Liderazgo
- Innovación Permanente
- Gestión de las alianzas
- Atención personalizada

El proceso de liderazgo como proceso clave se asienta en las dinámicas de **"causa–efecto"** de la intervención en el Sistema de Gestión de Calidad. Este proceso abarca dos segmentaciones claramente diferenciadas:

A. PLANES DE ACCIÓN DE MEJORA.
B. REVISIÓN, ANÁLISIS Y DECISIÓN DE PROCESOS CLAVE.

Los elementos prioritarios que deben ser atendidos por el liderazgo de CEEP que impactan significativamente en el logro de la visión:

- Atención al cliente
- Satisfacción del Personal

Según lo expuesto anteriormente se determina que los Factores identificados se dividen en Internos (depende sólo de nuestro esfuerzo) y Externos (depende de cómo nos perciban desde fuera) como se indica en la Tabla FCE (indicando en azul los que ya teníamos).

	FACTORES
INTERNOS	1. Liderazgo 2. Innovación Tecnológica 3. Innovación Permanente
EXTERNOS	4. Evaluación Calidad 5. Gestión de Alianzas 6. Atención Personalizada

Se utiliza el criterio de **"MATRIZ DE IMPACTO*CAPACIDAD"** para obtener una primera graduación de las acciones a realizar. La valoración se hace según la escala prefijada de valoración y al final de cada criterio se resumen las acciones que se consideran necesarias para mantener el objetivo de mejora continua, que se realiza por el Comité de Calidad, anualmente en abril. Si se aprueba se procede a realizar el Informe de Decisión de las Áreas de Mejora para lo cual se utiliza el criterio de **"MATRIZ DE PRIORIZACIÓN"** cuya valoración se hace según los siguientes criterios previamente estandarizados de:

- Intensidad: Define el impacto de la mejora en los criterios según el Modelo EFQM, esto es, el grado de horizontalidad de la medida.
- Esfuerzo: Define el grado de esfuerzo que necesita la Organización para la implantación de la acción, en términos de recursos, resistencia y dedicación.
- Coste: Valora el coste económico necesario para la implantación.
- Impacto: Mide el impacto que la aplicación de la medida tendrá en los resultados.

El Departamento de Calidad procede a contar cada una de las acciones propuestas en el informe anterior y proponer aquellas a realizar. El Comité de Calidad aprueba dichas acciones, y determina su orden de ejecución según la Matriz de Priorización y los responsables de las acciones, anualmente en abril. Si se aprueba se procede a realizar los Planes de Acción de Mejora:

El responsable de cada acción de mejora presenta el Plan a la Dirección General, y realiza su seguimiento, según los plazos establecidos en el mismo. Si se aprueba se procede a comprobar la correcta designación de los procesos claves fundamentados en el Proceso de Calidad (PS-02) mediante las siguientes acciones:

- Realizar una tabla de comparación entre los procesos establecidos en el Proceso de Calidad, y las Líneas Estratégicas determinadas en el Informe de Liderazgo.
- Realizar una tabla de comparación entre los procesos establecidos en el Proceso de Calidad, y los Factores Críticos determinados en el Informe de Liderazgo.

El Comité de Calidad consensúa los valores de las tablas y aprueba el Mapa de Procesos, anualmente en abril. Si se aprueba se procede a establecer la Asignación de Indicadores: se establecen cuales son los indicadores del proceso. El Departamento de Calidad establece cuales son los indicadores del proceso anualmente y hace su seguimiento.

La revisión de los procesos esta establecida de forma anual por parte de todos los Departamentos en julio. En el caso de que se produzca alguna revisión, el Departamento de Calidad, procederá a realizar los cambios presentándolos a la Dirección General para su aprobación.

La dimensión del cambio estratégico basado en procesos es permanente, es algo habitual y constante, su necesidad responde a la cultura flexible de CEEP, basada en los atributos innatos de la organización: la asunción de riesgos, la proactividad, la creatividad y la innovación.

5 Colegio Vedruna

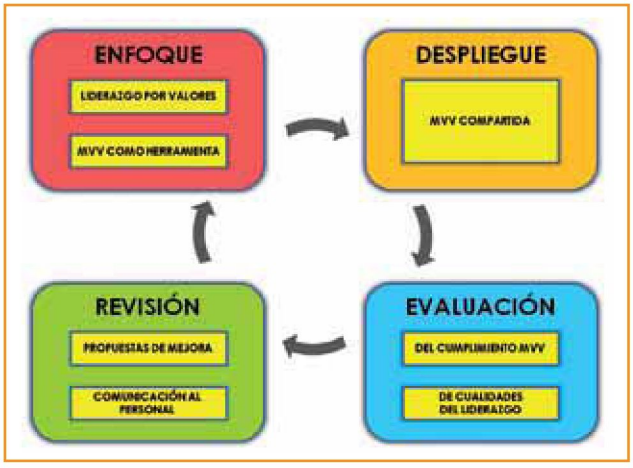
Presentación

Fundado en 1943 por las **Hermanas Carmelitas de la Caridad** y situado en pleno centro de Pamplona, el **Colegio Vedruna**, centro privado concertado cuya titularidad recae desde hace 5 años en **Fundación Educación Católica**, cuenta con un personal de 72 trabajadores y escolariza a 850 niños y niñas desde primer curso del Segundo Ciclo de Educación Infantil hasta 2º de Bachillerato, dando servicio a más de 600 familias.

Participando de una tradición educativa solvente y vigorosa que hunde sus raíces en el ideario cristiano de Joaquina de Vedruna, el Colegio Vedruna de Pamplona ha sabido mantenerse fiel a un **estilo educativo propio** adaptándose al mismo tiempo con agilidad a las exigencias sociales valiéndose de profundos cambios internos y de modelos de gestión eficientes.

En pocos años, el Colegio Vedruna ha afrontado cambios internos profundos y de gran relevancia, que han puesto a prueba la madurez de la organización. Fue de los primeros centros de titularidad religiosa que confió en el personal laico para ejercer labores directivas (1989). En septiembre de 2005 las Hermanas Carmelitas de la Caridad cedieron la titularidad del centro a la Fundación Educación Católica con sede en Madrid y perteneciente a FERE. Durante el curso 2006/07 gestó el cambio en la Dirección General del Colegio que, por primera vez, recayó en manos de una persona laica. La presencia de religiosas en la comunidad educativa se ha reducido tremendamente hasta el punto de que actualmente el personal laico representa el 95% del total.

Al éxito en la transición de estos cambios y al mantenimiento del estilo educativo está contribuyendo de manera incuestionable la apuesta por los sistemas de gestión de calidad. El recorrido del Colegio Vedruna ha sido, en este sentido, corto pero muy intenso. Durante el curso 2001/02 apostó por la gestión según la norma ISO, obteniendo la certificación ISO 9001-2000 en 2003 y 2004. Más tarde, orientó su gestión hacia el modelo de excelencia europea EFQM obteniendo en 2006 el reconocimiento 400+ y en 2008 el **Premio Navarro a la Excelencia** estando desde entonces en posesión del reconocimiento **500+**.



Los líderes del Colegio Vedruna están convencidos de que la excelencia de una organización comienza por la excelencia de su liderazgo por lo que, inspirándose en el modelo EFQM, buscan su mejora continua siguiendo el siguiente esquema:

Orientación y Valores

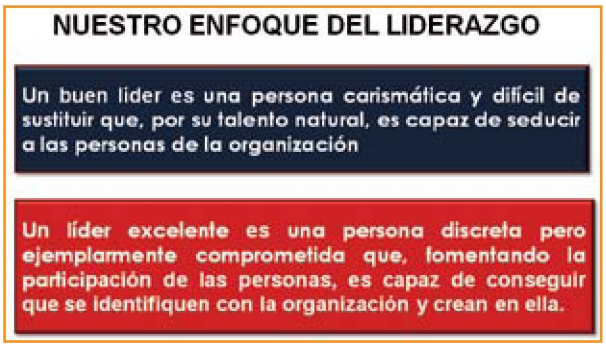
Liderazgo por valores y cuidado de las personas

El líder de una organización tiene dos funciones primordiales: marcar el rumbo adecuado para la organización y conseguir alinear a todas las personas de la misma en esa dirección. En este sentido, en el Colegio Vedruna

tenemos claro que la excelencia del liderazgo, al menos en organizaciones como la nuestra, sin ánimo de lucro, tiene dos requisitos fundamentales: la dirección por valores y el cuidado de las personas.

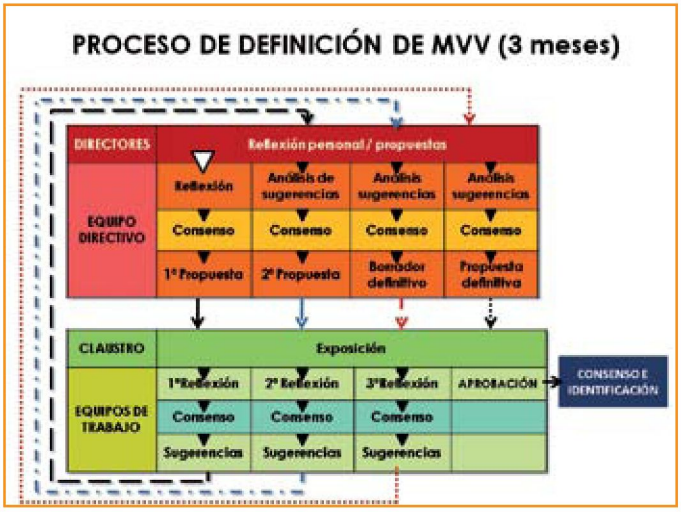
Lo que, para nosotros, marca la diferencia entre un buen líder y un líder excelente es una **cuestión afectiva**, no es sólo una cuestión de preparación y talento sino de actitud. El líder ha de tener un sentido de pertenencia muy marcado, ha de identificarse con la organización y con su historia, ha de sentirse orgulloso de trabajar en y para ella. Por eso precisamente asume esa responsabilidad, ajeno a cualquier forma de interés personal. La excelencia radica en la ilusión y la valentía de complicarse la vida por responsabilidad moral, por compromiso social o por cualquier otro motivo de conciencia que implique una actitud de servicio en aras del bien de la organización y de las personas que trabajan en ella. La excelencia del liderazgo radica en que, para el líder, asumir la última responsabilidad no es un medio para conseguir otro fin sino un honor, un fin en sí mismo. Y para todo esto tiene especial ventaja el sector educativo, en el que no hay otro beneficio que compense los sinsabores y la ingratitud del ejercicio del liderazgo.

Pero el líder excelente se caracteriza, además, por el cuidado de las personas, porque las considera el tesoro más valioso de la organización. Por eso cuenta con ellas trabajando en equipo, dándoles participación y asumiendo el resultado de la misma. Es accesible y escucha, tiene empatía para ponerse en el lugar de las personas y asertividad para decir lo que haya que decir cuidando mucho lo sentimientos de quien escucha. Y además es valiente porque somete su liderazgo a una evaluación exhaustiva de la que necesariamente extraerá oportunidades de mejora. Y también en esto tiene ventaja el sector educativo, porque el líder de un centro educativo ha de tener, por naturaleza, empatía y asertividad.



La excelencia de la MVV: MVV compartida

En el sentido anteriormente descrito, sólo la excelencia del liderazgo puede conseguir que una herramienta como la Misión, Visión y Valores de una organización sea no sólo buena sino excelente. La MVV, además de marcar el rumbo y de ser medible, ha de provocar la identificación de las personas de la organización. Y para esto tienen ventaja, de nuevo, los centros educativos, porque son organizaciones en las que es necesario y urgente crear comunidad educativa, es decir, funcionar "como una unidad".



Por eso, lo importante para la excelencia de una organización no es tanto "tener" sino "construir" una MVV claramente definida y medible. El alineamiento de las personas sólo se consigue cuando éstas se sienten comprometidas, vinculadas y atraídas. De nuevo la excelencia radica en la dimensión afectiva. Porque una MVV que no suscite el compromiso y la vinculación de las personas lo es sólo en sentido equívoco, como una mano de piedra que no es auténtica mano porque no puede coger las cosas. Pero para que esto ocurra, para que las personas se crean el rumbo hacia el que han de remar, hay que conseguir que la MVV no sea algo externo, impuesto, sino algo propio. El líder excelente se diferencia del buen líder

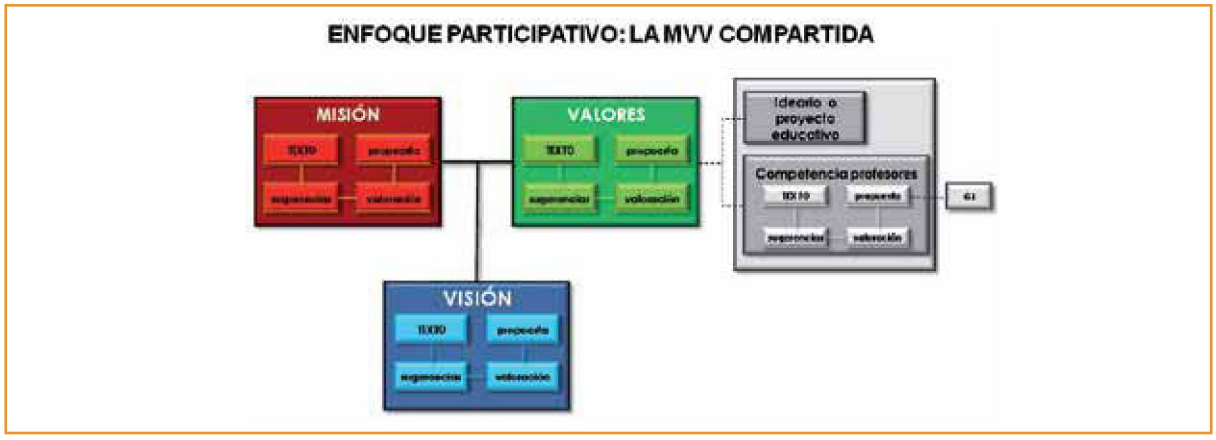
en que comparte lo realmente importante, y no hay nada más importante en una organización que su MVV. Por eso la MVV de una organización excelente ha de ser compartida.

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DEFINICIÓN DE MVV

VALORACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	NOTA
Estoy satisfecho con la dinámica de participación en mi equipo de trabajo	9,4
He podido aportar libremente mi opinión dentro del equipo	9,7
Me he sentido escuchado cuando he querido aportar algo en el trabajo del equipo	9,7
VALORACIÓN DEL PROCESO EN GENERAL	**NOTA**
Estoy satisfecho con el fomento y el estímulo de la participación de todo el claustro en la definición de MVV	9,7
Estoy satisfecho con la implicación del Equipo Directivo en el proceso de definición de MVV	9,8
Estoy satisfecho con las opciones dadas por el Equipo Directivo para realizar sugerencias	9,6
Estoy satisfecho con la toma en consideración de las sugerencias aportadas por los distintos equipos de trabajo	9,6
Considero satisfactorio mi conocimiento de MVV después del proceso de definición realizado	9,5
Considero satisfactorio mi conocimiento de las competencias profesionales de un profesor después del proceso de definición realizado	9,5
Me identifico con la definición de MVV realizada en este proceso	9,5
Considero que este proceso de definición de MVV ha servido para cohesionar y dar más unidad a todo el claustro de profesores	9,3

Sólo si las personas participan, se sienten escuchadas y pueden evaluar el proceso de construcción de la MVV, se genera orgullo y sentido de pertenencia. Y esto es así incluso en la Misión, que es la que es pero que puede redactarse escuchando a las personas y dándoles participación.

El líder no ha de imponer sino que ha de proponer, ha de adelantarse con una propuesta, escuchar las valoraciones de las personas acerca de la misma y tener en cuenta sus sugerencias antes de aprobar, por consenso y convencimiento, el texto definitivo, tal y como consta en el gráfico de abajo.



La evaluación del liderazgo y del comportamiento de las personas

Al finalizar cada curso académico se realiza un balance definitivo del año y del comportamiento de las personas de la organización en cuatro dimensiones, todas ellas reflejadas en los gráficos y las tablas que se adjuntan aunque el esquema de la evaluación del liderazgo queda reflejado en el siguiente cuadro:

En primer lugar, los líderes, tomando como referencia los valores de la MVV, perfectamente medibles y consensuados entre todos para cuatro años, escuchan en reuniones

estrictamente personales durante todo el mes de junio las vivencias de todas y cada una de las personas de la organización y expone su propia valoración, proponiendo posibles opciones para el curso siguiente o adoptando las decisiones que, por su responsabilidad, debe adoptar. La valoración que de este proceso hacen todas las personas de la organización queda reflejada en los gráficos y tablas que se adjuntan un poco más adelante.

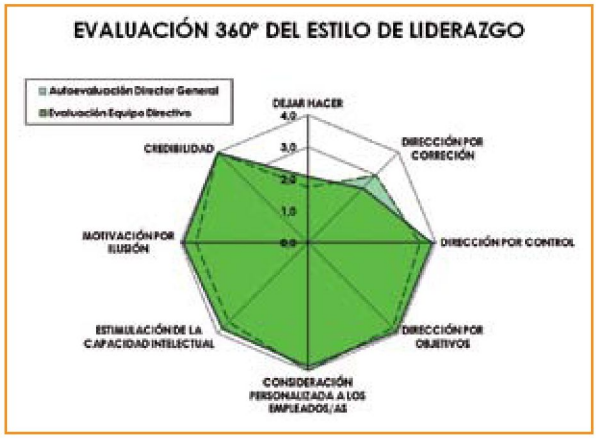
EVALUACIÓN DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN 09/10

		LÍDERES		
		IP	SB	DG
1	Hace todo lo posible por facilitar las cosas a los profesores	8,95	9,50	9,39
2	Es accesible, escucha de manera activa y está abierto a las propuestas	8,65	9,52	9,32
3	Se preocupa por que sus decisiones sean equilibradas y justas	8,63	9,48	9,54
4	Confía en los profesores y transmite serenidad	8,73	9,33	9,46
5	Te sientes respaldado y apoyado por ella en tu relación con los alumnnos	9,06	9,30	X
6	Te sientes respaldado y apoyado por ella en tu relación con las familias	9,23	9,19	X
7	Ejerce una dirección democrática y participativa, pero dirigiendo	8,44	9,19	9,29
8	Propicia el trabajo en equipo, la propuesta de sugerencias y el consenso	8,59	9,33	9,20
9	Cumple y hace cumplir los acuerdos, aunque pueda resultar desagradable	9,18	9,52	9,45
10	Es valiente a la hora de tomar decisiones comprometidas	9,35	9,59	9,43
11	Es discreta a la hora de abordar los problemas	9,27	9,52	9,61
12	Te sientes valorado por ella	8,80	9,30	9,21
13	La consideras capacitada y preparada	9,57	9,41	9,63
14	Trabaja con rigor, es eficaz y eficiente en su labor	9,21	9,52	9,73
15	Hace todo lo posible para alcanzar la Visión del Colegio	X	X	9,64
16	Atiende de forma satisfactoria las sugerencias	8,61	9,26	9,18
17	Hace todo lo posible por facilitar la integración de las TIC en el Colegio	9,61	9,52	9,57
18	Crees que el Colegio funciona cada vez mejor	9,40	9,19	9,18
19	Consideras que dirige acertadamente la marcha del Colegio	9,23	9,26	9,52
20	Confías en su labor directiva	9,29	9,52	9,57
21	La Dirección NO mejoraría si algún otro compañero la asumiera	9,15	9,35	9,34
		9,05	9,39	9,44
		9,29		

IP= Dir. Infantil y Primaria / SB=Dir. ESO y Bachillerato / DG= Director General

En segundo lugar, el último día de curso, en el claustro final ante todas las personas de la organización, el Director General hace un balance con los datos pertinentes para comprobar públicamente en qué medida el trabajo realizado durante todo el curso ha estado alineado con la Visión del Colegio y en qué medida ésta se está alcanzando. Al mismo tiempo, somete también su gestión a evaluación para comprobar, explícitamente, en qué medida su labor es coherente con la Visión de la organización y si pone todos los medios posibles para alcanzarla.

En tercer lugar, los tres Directores (el Director General y los dos Directores Pedagógicos) se someten a una evaluación segmentada por parte de todas las personas de la organización con tres objetivos: comprobar si con su labor encarnan de forma satisfactoria los principios éticos propios del líder tal y como nosotros lo entendemos, para posibilitar que las personas sugieran nuevas cualidades que los líderes deberán encarnar y por lo tanto evaluar el siguiente curso y para obtener posibles áreas de mejora en su comportamiento personal.



En cuarto lugar, el Director General se autoevalúa y somete su estilo de liderazgo a evaluación por parte de todo el Equipo Directivo de la organización (10 personas) para poder contrastar su percepción con la de sus colaboradores y extraer posibles áreas de mejora según el modelo de evaluación 360º.

Implicación

El compromiso con la mejora continua

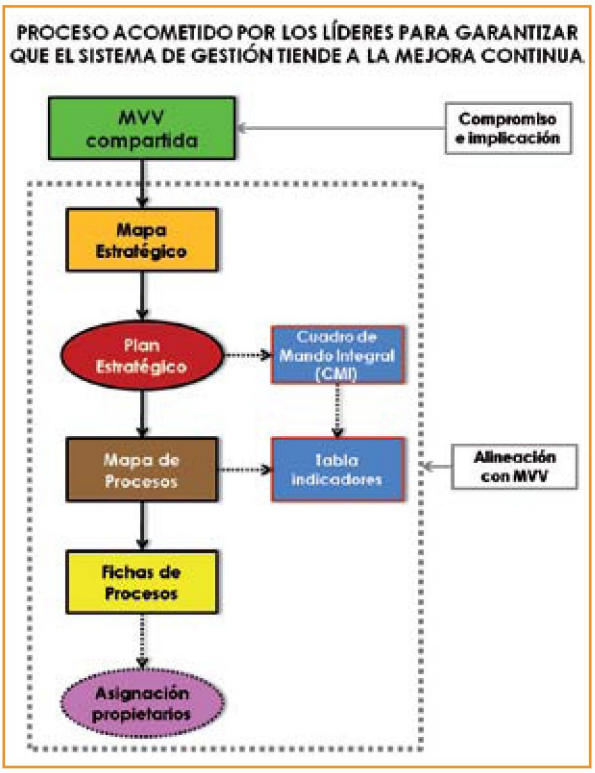
Los líderes del Colegio Vedruna han sido los motores para garantizar el desarrollo y mejora continua del sistema de gestión de la organización, hasta el punto de que su implicación comienza con una formación específica que se anticipa un año a la participación del resto del personal. Desde el curso 2001-02 los líderes comenzaron a asignar recursos para su formación en gestión de calidad y para la adaptación progresiva de la estructura organizativa con el fin de adecuarla a las exigencias de la implantación de su política y estrategia. En el proceso

de aprendizaje mencionado con el que los líderes han tratado de garantizar la formación adecuada cabe distinguir la formación recibida por los propios líderes y la impartida por ellos mismos de forma interna al resto del Equipo Directivo y a todo el personal del Colegio.

FORMACIÓN RECIBIDA POR LOS LÍDERES	
ISO	Norma 9001-2000 Auditoría 9001-2000
EFQM	Todos los subcriterios del modelo Cursos de evaluador Evaluadores en el Premio Navarro Excelencia Redacción de las propias memorias EFQM
FORMACIÓN IMPARTIDA POR LOS LÍDERES A todo el personal	
EFQM	- La estructura del modelo EFQM - La gestión EFQM en un centro escolar - Misión, Visión y Valores - Análisis de la memoria EFQM Análisis de los criterios de resultados y su vinculación con los criterios agentes La herramienta DAFO El Plan Estratégico: elaboración y contenido - Planificación del curso desde la gestión EFQM - La importancia de la evaluación, externa e interna, de los resultados académicos - Análisis comparativo de los resultados académicos por departamentos - Planteamiento de objetivos anuales: valores objetivo y conforme
Al Equipo Directivo	
EFQM	- Planificación estratégica - Grupos de interés - Factores críticos de éxito

En coherencia con su enfoque de liderazgo, este ejemplo de los líderes en su implicación para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización queda claro por la valoración que realizan las propias personas de la organización.

La implicación antes citada comienza con el proceso de elaboración y aprobación de la MVV compartida explicada en el aparado 2 y presentada a continuación y continua con el proceso que se explicita en el gráfico siguiente garantizando la alineación de la estrategia y de la gestión de los procesos con dicha MVV.



La implicación de los líderes de la organización en el sistema de gestión EFQM adquiere todavía mayor carácter ejemplar para las personas de la organización con la promoción de la gestión hacia la excelencia que los propios líderes realizan para otras organizaciones, tal y como se presenta en la siguiente tabla.

FOMENTO DE LA EXCELENCIA FUERA DE LA ORGANIZACIÓN EN 2009/10

Colaboración con Fundación Navarra para Excelencia: Difusión de buenas prácticas

- Evaluadores del Premio Navarro a la Excelencia varias ediciones
- Difusión de buenas prácticas en el ámbito del liderazgo para el sector educativo de Navarra en colaboración con el Departamento de Educación del Gobierno de Navarra
- Difusión de buenas prácticas para Cocemfe Navarra
- Participación como ponente en la I Conferencia sobre Procesos de Evaluación de la Gestión. Encuentro de ganadores de Premios de Excelencia 2009. Ponencia sobre la Evaluación del Proceso de Evaluación

Colaboración con el Consejo Escolar de Navarra en la publicación de la revista sobre gestión de calidad en el sector educativo

Colaboración y relación con los grupos de interés

Para conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés es necesaria una considerable cantidad de información. Así, para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestras familias y de nuestros alumnos, que son nuestros clientes actuales, los líderes del Colegio Vedruna se encargan de impulsar anualmente la realización de encuestas de satisfacción sobre los servicios y sobre todos los procesos clave y de analizar puntualmente sus resultados junto con las sugerencias anotadas en ellas. Al mismo tiempo y de forma complementaria, los líderes garantizan el contacto directo con los clientes al participar a lo largo de todo el curso y con total implicación en numerosas entrevistas personales tanto con padres de familia como con los propios alumnos por requerimiento propio o por solicitud previa.

De forma complementaria, los líderes de la organización, por consenso con todo el Equipo Directivo, encargó un estudio sociológico a un equipo de sociólogos de la Universidad Pública de Navarra encabezados por un catedrático para conocer y comprender dos aspectos: la imagen que del Colegio Vedruna tiene la sociedad y las necesidades y expectativas que tienen, no nuestros clientes actuales, sino la sociedad en general y por ende nuestros posibles clientes futuros, con segmentación por barrios o edades.

Un ejemplo de la colaboración de los líderes con los clientes principales (padres de familia) se manifiesta, por ejemplo, en su actitud proactiva con la Asociación de Padres y Madres (APyMA), liderada por su Junta Directiva, respecto a la implantación de las nuevas tecnologías en el Colegio. Desde 07/08 los padres y madres del Colegio adoptaron la decisión de donar al Colegio recursos económicos de forma anual y sistemática para modernizar la infraestructura del centro en este ámbito. De la colaboración con el Equipo Directivo surgió hace dos años la participación en un programa de la Caja de Ahorros de Navarra (CAN) que ha reportado recursos adicionales, tal y como figura en la tabla adjunta.

COMPROMISO DE LA APYMA CON LAS TIC			
	07/08	**08/09**	**09/10**
Dotación económica	Donación anual: 12.000 Euros	Donación anual: 12.000 Euros Proyecto CAN: 17.002 Euros	Donación anual: 12.000 Euros Proyecto CAN: 17.000 Euros
Inversión realizada	Renovación del aula de informática de Secundaria	Internet wifi 100% aulas 45 % aulas con proyector	100 % aulas con proyector 12 ordenadores portátiles Aula móvil de informática para Primaria

Además, el Director General dirige personalmente el proceso de admisión de alumnos manteniendo una entrevista personal con todas familias interesadas en matricularse en el Colegio Vedruna (muchas más de las que pueden obtener plaza) para conocer sus expectativas, los motivos que les traen y para informarles del carácter propio del centro y enseñarles las instalaciones.

Comunicación

El liderazgo facilitador y la apuesta por las personas

El enfoque descrito en el apartado 2 se basa en la convicción de que la excelencia del liderazgo basa su gestión en la apuesta por las personas. El fortalecimiento del liderazgo y su excelencia son proporcionales al cuidado de las personas y, en última instancia, se manifiesta en la participación y en el trabajo en equipo.

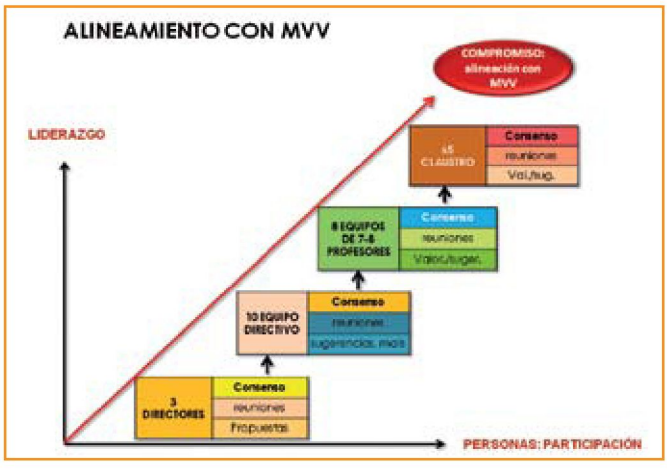
En los dos gráficos anteriores se muestra cómo los líderes del Colegio Vedruna facilitaron a las personas de la organización su participación en la elaboración del la MVV de la organización y en el segundo cómo el liderazgo facilitador asume el cuidado de las personas, la participación y el trabajo en equipo.

En línea con el enfoque de liderazgo, al ser el Colegio Vedruna una organización sin ánimo de lucro la recompensa y el reconocimiento de las personas no es económica sino organizativa. En este sentido, el cuidado de la jornada laboral, de los horarios, de la conciliación familiar y fundamentalmente de la participación y del ambiente de trabajo generan un contexto de confianza y un ambiente de trabajo que facilita la calidad y la excelencia del servicio prestado.

La satisfacción de las personas con el ambiente de trabajo y sus condiciones laborales se mide anualmente a través de encuestas de percepción cumplimentadas por el 100% del personal docente y que en el último curso han arrojado los siguientes resultados:

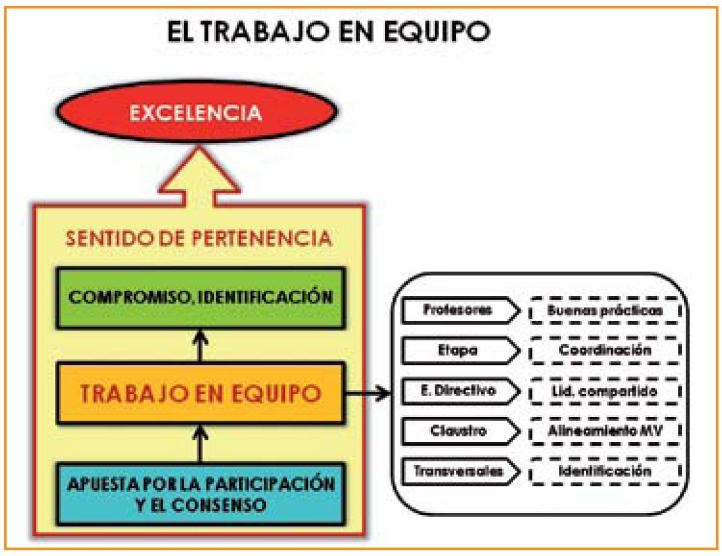
El fomento de la participación y el trabajo en equipo

La excelencia del liderazgo radica en la capacidad de alinear a las personas de la organización hacia el rumbo marcado y, en el enfoque basado en el liderazgo por valores, el fomento de la participación se convierte en la herramienta fundamental para el cuidado de las personas. Nuestro compromiso con todo ello ha quedado patente al explicar que lo importante no es tanto tener sino construir una MVV contando con la participación de las personas.



Partimos de la convicción de que, en una organización tan especial como un centro educativo, la participación y el consenso no son una oportunidad sino una necesidad. Y la participación y el consenso tienen un instrumento fundamental: el trabajo en equipo. Sólo el trabajo en equipo y las decisiones compartidas comprometen a las personas de la organización.

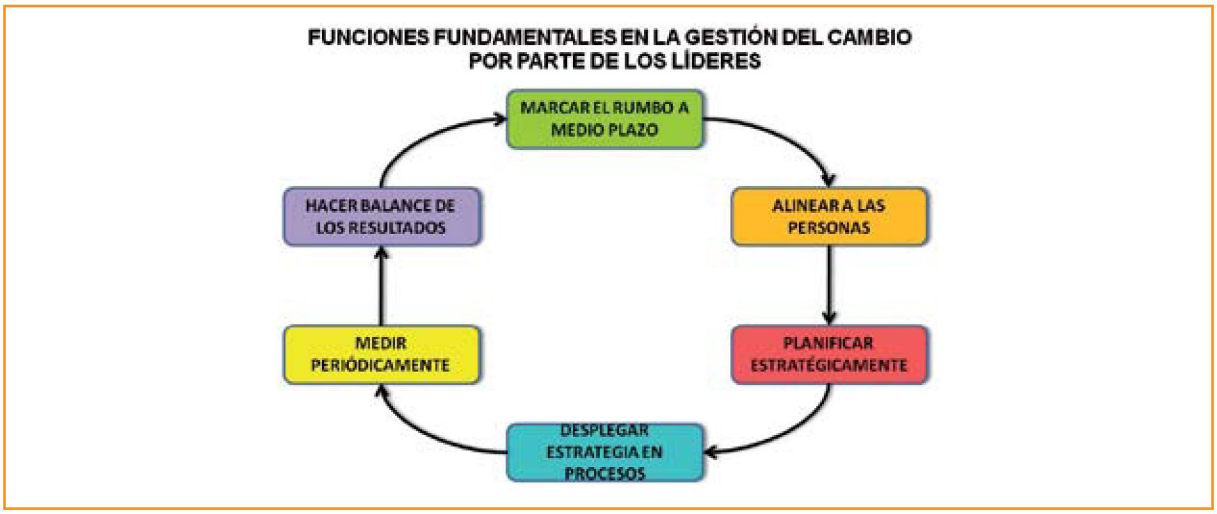
Hay que reducir al máximo el ámbito de decisiones individuales y facilitar, fomentar y dinamizar el encuentro formal e informal para desarrollar la capacidad de trabajar en equipo. Es para nosotros un hecho contrastado que la participación constante en la toma de decisiones y la asunción de acuerdos por consenso fortalece a la organización al lograr el compromiso de las personas y, al mismo tiempo, consigue que el sentido de pertenencia y la identificación con la organización sean un VALOR, una creencia arraigada que se nota en el comportamiento diario y que redunda en la excelencia del servicio prestado. Las personas no trabajan para una organización sino para "su" organización.



La tipología de equipos es muy diversa, pero en todos los casos sus efectos son muy beneficiosos porque, como muestra el gráfico, favorece la transmisión de buenas prácticas, facilita la coordinación, favorece la implantación de Planes de mejora y la aplicación del ciclo PDCA, permite transmitir el liderazgo compartido, asegura el alineamiento de las decisiones con la Misión y la Visión y genera identidad e identificación con la organización dándole mayor cohesión.

Gestión del cambio

Para los líderes del Colegio Vedruna la gestión correcta del cambio implica realizar sucesivamente 6 tareas fundamentales, tal y como se presenta en el siguiente gráfico.



Marcar el rumbo a medio plazo

A la hora de marcar el rumbo de la organización los líderes del Colegio Vedruna tenemos en cuenta dos aspectos fundamentales para que el sentido del cambio sea el correcto: la Misión y las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés. Es muy importante tener en cuenta esta doble fuente de inspiración porque de lo contrario la identidad, el ideario propio y la razón de ser de la organización podrían desaparecer si nos atenemos exclusivamente a las demandas sociales a las que, por otra parte, hemos de responder ya que, en ocasiones, trabajamos a contracorriente. Para ello, además de tener clara la Misión de la organización es necesario tener identificados los Grupos de Interés (ver apartado 3) y estructurada la fuente de información por la que vamos a detectar las necesidades y expectativas de cada uno de ellos.

Fuentes de información para marcar el rumbo		
G I	**Fuente**	**Periodicidad**
FAMILIAS	Solicitud preinscripción	Anual
	Reuniones de aula	Anual
	Reuniones de nivel	Anual
	Entrevista personales	A demada
	Encuestas	Anual
	Reuniones Asociación padres	Trimestral
	Sugerencias (buzón, tfno...)	Constante
	Reclamaciones	Constante
	Consejo Escolar	Bimensual
ALUMNOS	Solicitud de preinscripción	Anual
	Reuniones informativas	Anual
	Tutorias	Semanal
	Entrevistas personales	Continuas
	Encuestas	Anual
	Resultados académicos	> 4 al año
	Estudio sociológico	2008
	Instituciones colaboradoras	Sin programa
	Participación en campañas	Anual
	Participación en voluntariado	Anual
	Consejo Escolar	Bimensual
	Reuniones con delegados	A demanda
	Indicadores de rendimiento	Anual
PERSONAL	Entrevista de contratación	Al comenzar
	Entrevistas personales	A demanda
	Comunicación informal	Constante
	Reuniones de equipo	Semanal
	Reuniones de etapa	Semanal
	Claustros	Trimestral
	Sugerencias (buzón...)	Constante
	Encuestas	Anual
	Comité de empresa	A demanda
	Eval. desempeño trabajo	Constante
	Consejo Escolar	Bimensual
TITULARIDAD	Reuniones en Madrid	Semestral
	Visitas a Pamplona	Trimestral
	Cursos realizados/retiros...	Anual
	Consejo Escolar	Bimensual
	Consultas legales, dudas...	Constante
	Reuniones de Junta FERE	Bimensual
SOCIEDAD	Estudio sociológico mercado	2008
	Informe Consejo Escolar Nav.	Anual
	Informes Dpto. Educación	Anual
	Prensa	Sin programa
	Instituciones colaboradoras	Sin programa
	BON	Diaria
DPTO. EDUCACIÓN	Visitas del Inspector	Trimestral
	Conversaciones Inspector	Sin programa
	Visitas al Inspector	Semestral
	Reuniones informativas	Anual
	Instrucciones (escolarización)	Sin programa

Alinear a las personas

En coherencia con todo lo que se ha explicado anteriormente, fundamentalmente en el apartado 1, el alineamiento de las personas para que el cambio se haga realidad, cuestión que roza el ámbito de la afectividad, exige respetar la dinámica que a continuación se detalla.

Planificar estratégicamente

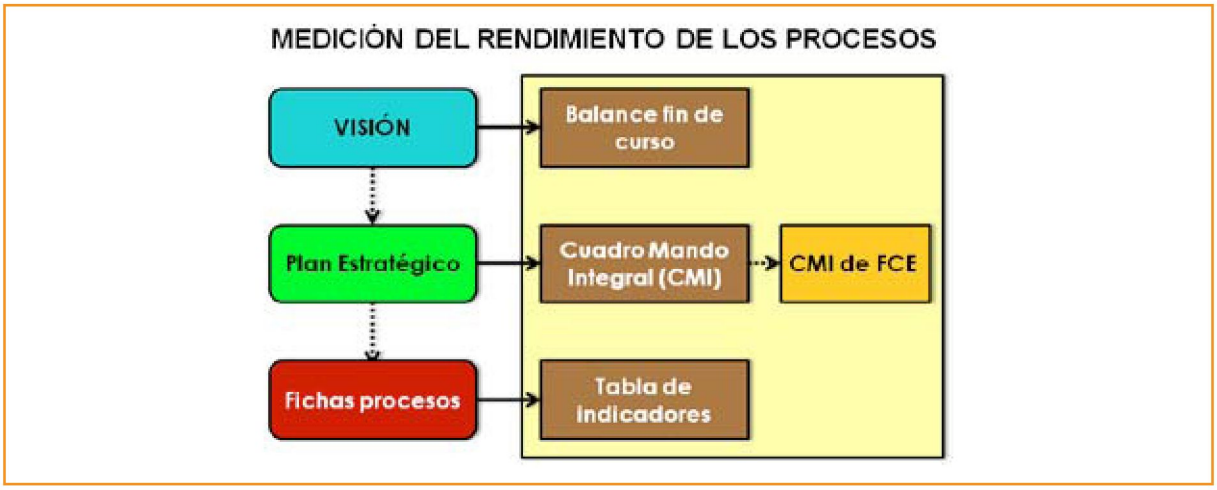
La planificación estratégica es un proceso documentado en el Mapa de Procesos con su propia ficha y sus indicadores cuyo propietario es el Director General para garantizar que el trabajo desempeñado por la organización año a año está perfectamente alineado con la Visión. Lógicamente, el proceso es el siguiente:

Desplegar la estrategia en los procesos

La planificación estratégica se despliega en un mapa de procesos interrelacionados entre sí y documentados en fichas que permiten distribuir responsabilidades y controlar las acciones que se han de realizar para conseguir el cambio planificado y que tiene las características del siguiente diagrama.

Medir periódicamente

La medición es la herramienta fundamental para controlar el sentido y la profundidad del cambio emprendido. En el Colegio Vedruna tenemos fundamentalmente tres tipos de mediciones. Aquella que controla de forma general directamente la Visión de la organización, aquella que controla el grado de cumplimiento de todos los objetivos estratégicos del Plan Estratégico con el CMI (del que se extrae una versión reducida para los Factores Críticos de Éxito) y aquella que controla exhaustivamente cada uno de los procesos de la organización, con una extensa tabla de indicadores derivada de las fichas de procesos.



Hacer balance de los resultados: control final del cambio

Una vez obtenida la medición de los resultados, los líderes realizan un análisis de los mismos con tres objetivos:

1º Comprobar el **sentido del cambio**: el alineamiento del trabajo anual de la organización con la Visión.
2º Comprobar la **profundidad del cambio**: el nivel de consecución de los objetivos propuestos estratégicamente.
3º Garantizar la **continuidad del cambio**: identificar áreas de mejora y arbitrar medidas para su gestión adecuada.

EGA Master

Presentación

EGA Master es una empresa familiar dedicada a la concepción, diseño, fabricación, control, comercialización y servicio postventa de herramienta de mano de alta calidad para uso industrial/profesional así como instrumentos de seguridad altamente especializados dentro del sector del metal.

EGA Master fue fundada por Iñaki Garmendia Ajuria en 1990. El proyecto de EGA Master se asienta en 4 pilares: el **Equipo Humano**, joven, preparado, motivado e internamente promocionado; la **Innovación**, partiendo desde el profundo convencimiento de que un presente por espléndido que sea, lleva impresa la huella de su caducidad en la medida que se desliga de su futuro; la **Integración Horizontal** como sistema de fabricación; y la **Internacionalización** como fuente clave de aprendizaje y mejora que activa los mecanismos de evolución. Estos cuatro Pilares centrados en un principio: **la Orientación Total al Cliente**.

Nacida en su día como especialista en herramienta para tubo (terrajas, llaves, cortatubos, etc.), ha adoptado con éxito una estrategia de diversificación de productos, contando en la actualidad con más de 12.000 referencias en su catálogo, convirtiéndose de esta forma en el único fabricante mundial que ofrece una solución integral con siete gamas de alta innovación incluyendo las de seguridad (antichispa, no-magnética de titanio, aislada a 1000V e instrumentos anti-explosión intrínsecamente seguros ATEX) para las industrias más exigentes, como las del automóvil, aeronáutica, naval, petróleo, gas o minería.

Actualmente, EGA Master fabrica tanto para el canal de distribución industrial, como para otros colegas fabricantes de herramientas a los que complementa su gama de producto. Además de su propia marca, EGA Master fabrica en OEM (con la marca del cliente) para otro centenar de fabricantes competidores y/o distribuidores marquistas de gran prestigio de los cinco continentes, a los que ofrece la posibilidad de tener un producto personalizado. Se ha convertido de esta manera, en el único fabricante a nivel mundial con capacidad para fabricar a los clientes cualquier artículo de su catálogo con la marca propia de cada uno de ellos, sin cantidad mínima alguna, sin coste adicional suplementario y sin variación plazo de entrega. Todas las herramientas fabricadas por EGA Master nacen con Garantía Ilimitada, de por vida.

En la actualidad EGA Master exporta cerca del 80% de su producción a más de 150 países.

EGA Master trabaja en un proyecto basado en personas donde el Equipo Humano -más de un centenar, del cual 11 son líderes estratégicos- es el principal capital y activo de la organización. Por ello apuesta por su desarrollo e implicación como activo principal para la consecución de sus metas, facultando a las personas para que desarrollen su iniciativa, autonomía y creatividad a través de una organización horizontal y participativa que permita liberar todo su potencial a fin de mejorar la competitividad.

EGA Master ha adoptado el Modelo EFQM como marco de trabajo para la gestión integral de la organización, como garantía de competitividad sostenible y mejora continua, marco que le ha permitido alcanzar progresivamente los retos estratégicos marcados tanto en el plano económico como en el no económico.

Orientación y Valores

La adopción del Modelo EFQM ha permitido a EGA Master avanzar en su modelo de liderazgo, evolucionado paralelamente con la organización a fin de impulsar mejor los procesos de cambio y apoyar el logro de la estrategia. Ha sido clave en la transformación de una empresa gestionada de manera vertical por funciones hasta

una organización gestionada de manera horizontal por procesos, focalizados en el cliente y en la construcción de un proyecto común basado en personas. El modelo de liderazgo actual de EGA Master está estructurado desde dos perspectivas: Liderazgo Estratégico y Operativo.

- **Liderazgo Estratégico:** Liderazgo en equipo donde el líder genera confianza, favoreciendo y consensuando las decisiones del equipo. Liderazgo entendido como: "el desarrollo de un sistema completo de expectati vas, capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y energía de todo el equipo humano, elevando el punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incremente la productividad, la creatividad y la innova ción del trabajo para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de todas las personas que la componen".

Así, en EGA Master son líderes la propia Dirección y las personas responsables de los procesos clave de la organización (11 líderes). En este sentido, las 10 competencias clave del liderazgo estratégico en EGA Master son:

1. Ser accesible a las personas de la organización, apoyarlas para que cumplan sus objetivos y reconocer sus actitudes, esfuerzos y resultados.
2. Ofrecer la oportunidad, los recursos y la responsabilidad para que las personas puedan realizar su trabajo y tomen sus propias decisiones. (Empowerment)
3. Impulsar el trabajo en equipo y el trabajo entre personas de distintas disciplinas.
4. Animar, apoyar y emprender acciones a partir de lo averiguado de las actividades de aprendizaje, impulsar la creatividad e innovación y establecer prioridades entre las actividades de mejora.
5. Establecer objetivos estratégicos, reforzar la relación entre los grupos de interés y la organización, así como la colaboración mutua.
6. Desarrollar la Misión, Visión y Valores, principios éticos, y señas de identidad de la organización, en un marco de gestión orientada hacia la excelencia.
7. Desarrollar y desplegar la Política y Estrategia de la organización manteniéndola permanentemente alineada con la estructura de la organización.
8. Desarrollar y mejorar permanentemente la gestión basada en procesos.
9. Identificar las necesidades de cambio de la organización, teniendo en cuenta los cambios sociales, económicos y tecnológicos a nivel global, e implicar a las personas, eliminando las resistencias dentro de la organización.
10. Actuar como símbolo dentro y fuera de la organización siendo referencia de los principios y valores de la misma.

- **Liderazgo Operativo:** En paralelo con el Liderazgo Estratégico, se potencia también un Liderazgo Operativo entendido como aquél que, en momentos determinados, puede ejercer cualquier persona de la organización para llevar a cabo cualquier tarea o proyecto que se le encomiende y que necesite coordinar y equilibrar un equipo de personas.

Para este liderazgo EGA Master también ha definido las competencias clave del liderazgo operativo, la sistemática para la identificación de estos potenciales líderes en las reuniones del Comité de Dirección y para la evaluación y revisión del liderazgo operativo en las entrevistas personales de la Dirección con la plantilla.

Para la elaboración de los **Valores** de EGA Master, los líderes de la organización identificaron la necesidad de establecer un criterio unificado que compactase y fortaleciese los intereses de todos los miembros de EGA Master. Para ello y mediante votación, en la que participó el 100% de las personas, se eligieron los diez Valores que deberían guiar sus actuaciones.

En 2007 coincidiendo con el nuevo periodo de Reflexión Estratégica y la revisión en profundidad de los mismos, se decidió por parte de los líderes reducir el número de Valores de diez a siete. Se procedió entonces, y por primera vez, a definir de forma clara y por escrito el significado exacto para EGA Master de cada uno de ellos. Todo esto con el fin de mejorar la transmisión e interiorización de los Valores y de contribuir al fortalecimiento de una cultura más compartida por todos en la organización. Es decir, establecer un verdadero elemento motivador de las acciones y comportamientos de todas las personas creando un sentimiento de identidad de éstas con la organización.

Como ejemplo de desarrollo de estos Valores por los líderes, cabe destacar la iniciativa de los mismos para la inclusión en los premios anuales de reconocimiento la concesión de dos de los siete "EGAs de Oro" a las per-

sonas (una de ellas, en fábrica, y la otra, en oficinas) que mejor representan los Valores de la organización. La elección de los premiados se realiza mediante sistema de votación anónima en el que participan todas las personas tanto en la votación como en la posibilidad de ser elegidos. Cabe destacar que en las 7 ediciones realizadas hasta la fecha, 10 líderes han sido reconocidos por sus compañeros como ejemplo de su compromiso e implicación con estos Valores. Para llevar a cabo su labor como promotores de la cultura de excelencia de la organización, los líderes desarrollan diferentes actividades que surgen de la propia definición de los Valores.

Revisión y mejora

EGA Master revisa el liderazgo mediante la autoevaluación EFQM, la evaluación del desempeño y las encuestas de satisfacción de personas. El primero y último de estos mecanismos se utilizan para la revisión global de la efectividad del liderazgo. El segundo les permite evaluar anualmente el grado de aplicación de las competencias corporativas definidas para EGA Master por parte de los líderes, y a partir de 2006, evaluar cada año por parte de Dirección el ejercicio del liderazgo estratégico ejercido por cada líder en cada una de las diez competencias definidas.

Para esta última mejora EGA Master utilizó la herramienta 12 desafíos de EUSKALIT, para el autoanálisis de los líderes. Comprobada su efectividad, revisó las áreas clave dentro de su modelo de liderazgo convirtiéndolas en competencias y personalizaron la herramienta estableciendo las "10 competencias clave del liderazgo estratégico". Por último procedió a su sistematización dentro del proceso "Valoración de las Personas" para su despliegue al 100% de los líderes.

A través de las encuestas de Satisfacción de Personas EGA Master también mide y revisa la efectividad de su liderazgo y le permite detectar mejoras para seguir avanzando en este sentido. Por ejemplo en la encuesta de 2004 surgió como área de mejora realizar reuniones personales con Dirección, una vez al año con cada miembro de la plantilla, con el objeto de mejorar el reconocimiento, la comunicación y el conocimiento mutuo, o mejorar los reconocimientos informales tanto verbales como escritos por parte de los líderes en 2005 o la extensión de la formación específica sobre el ejercicio del liderazgo a todos los líderes operativos en 2009.

Implicación de los líderes en actividades de apoyo a la mejora

El ejercicio del liderazgo conlleva la involucración personal de los líderes en actividades de mejora actuando como ejemplo del compromiso que pretenden lograr de las personas, impulsando y potenciando el desarrollo y participación de las mismas y actuando como modelo ante el resto de la organización. Todos los líderes de EGA Master actúan en estas claves, midiendo la efectividad de la implicación de los líderes en la mejora, a través de los canales comentados con anterioridad.

Para llevar a cabo su labor como promotores de la cultura de la organización e implicación con la mejora continua, los líderes planifican y sistematizan el despliegue de estas mejoras. A modo general se puede destacar su implicación en la participación en equipos y proyectos de mejora y en la promoción y formación de los mismos. Formaron parte del equipo que creó y certificó el Sistema de Calidad de la organización, en el programa 5S, la gestión documental de ISO, el Plan de Comunicación Interna, la implantación del Sistema de PRL, la implantación del Sistema de Gestión Ambiental y la aplicación del modelo EFQM como marco de referencia para avanzar hacia la Excelencia.

Con el fin de asegurar que los líderes comparten estos principios, la Dirección trabaja de manera sistemática (en las reuniones mensuales del Comité de Dirección, reuniones con los equipos, etc.) en recordar la impor-

tancia de su papel como impulsores de la cultura de excelencia al resto de la organización. En este sentido, la totalidad de los líderes han recibido formación en Calidad, siendo la estrategia operativa la de su formación y traslado de los conocimientos adquiridos al resto de la organización mediante formación interna a través de reuniones y la propia participación en la gestión de procesos.

Estimular la asunción de responsabilidades

Los líderes de EGA Master de acuerdo con el enfoque sobre el liderazgo apuestan por potenciar las capacidades naturales de las personas, impulsando su desarrollo a través de la asunción de responsabilidades, la implicación y la participación.

Los numerosos cambios organizativos que los líderes de EGA Master han promovido a medida que su modelo de gestión ha ido evolucionando para hacer realidad la Política y Estrategia han favorecido también el desarrollo profesional de las personas y el surgimiento de nuevos líderes. Su estilo de liderazgo, así como su enfoque de gestión de personas, estimula y facilita que las personas desarrollen ideas innovadoras, tengan la oportunidad de compartirlas y las lleven a la práctica a través de diferentes medios como el buzón de sugerencias, los grupos y equipos de mejora, los distintos foros y reuniones establecidas, los equipos de proceso, etc.

Los líderes fomentan la participación e implicación de todas las personas en la gestión por procesos, a través de la forma de definir y desplegar los objetivos anuales, así como la revisión y mejora de los procesos en la que los responsables juegan un papel muy importante para el logro de este objetivo. Es esto una de las bases para la asunción de responsabilidades por parte de todos, consiguiendo que las personas conozcan la repercusión de su trabajo en la consecución de las metas fijadas. La medida de la efectividad de este sistema de asunción de responsabilidades viene dada por el nº de personas que participan directamente en alguno de los equipos o proyectos de mejora y por la encuesta de satisfacción de personas en "responsabilidades y desarrollo personal y profesional".

La política de promociones de EGA Master, priorizando la promoción de personal interno sobre la contratación externa, también impulsa la motivación e implicación de las personas y la asunción de nuevos retos. El Sistema de Evaluación del Rendimiento materializado en una entrevista personal entre cada persona con su líder, la nueva metodología empleada para la elaboración de los Planes Formativos que incluye también una entrevista con los líderes y las propias entrevistas de Dirección con la plantilla, contribuyen también a favorecer este desarrollo personal y profesional.

Implicación

En el camino recorrido para el paso desde una organización vertical tradicional gestionada por departamentos a una organización horizontal gestionada por procesos ha sido vital el impulso constante por parte de todos los líderes de la organización.

Desde 1999 con el inicio de la estandarización de actividades, la gestión por procesos de EGA Master ha evolucionado progresivamente. La redefinición de la estructura de procesos y mejora de los mismos, ha sido dirigida por los líderes de la organización y ha contado con el apoyo de todo el Equipo Humano.

En 2001, como consecuencia de la primera autoevaluación EFQM y la determinación de avanzar hacia la Excelencia, surgió la necesidad de definir el mapa de procesos e identificar los procesos estratégicos, clave y de apoyo. De esta forma, los líderes elaboraron el primer mapa de procesos.

En la revisión de 2003, con la reformulación de la metodología para el desarrollo de la Política y Estrategia (para la que EGA Master contó con la colaboración externa de expertos), se modificó y mejoró la sistemática de selección de procesos, así como su valoración para identificar aquellos Clave. Redefinió un nuevo Mapa de Procesos que abarcaba todas las actividades de la organización y realizó por primera vez el despliegue del Plan de Gestión a procesos. Todo ello se sistematizó mediante la creación del Proceso Clave "Gestión Estratégica" dando cobertura como elemento de entrada al resto de procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

Además definió la metodología de gestión de procesos asegurando así el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión por Procesos en toda la organización. El responsable de este proceso es el Director-General

y el equipo está compuesto por los líderes (responsables de los procesos clave) así como por los responsables del resto de procesos.

A través del mencionado proceso, las Directrices Estratégicas a nivel de Cliente, Negocio y Sociedad se transforman en Objetivos de Visión cuya consecución se basa en la actuación eficaz sobre los Procesos y Personas, gobernados por unos objetivos e indicadores Estratégicos definidos que actúan como impulsores para poder alcanzar las Metas fijadas.

El proceso "Gestión Estratégica" gobernado por los líderes es por tanto, el que desencadena la implantación y mejora de todo el Sistema de Gestión por Procesos. Fruto de la revisión anual de procesos, es el Plan de Gestión para el próximo año, por el que se guían todas las actuaciones de EGA Master.

Anualmente los líderes de la organización junto con los equipos de sus procesos, realizan el balance de objetivos. Con esta información se realiza el cierre del Plan de Gestión. El Comité de Dirección analiza estos datos que suponen un elemento de entrada para la revisión de la Política y Estrategia, completando de este modo el ciclo PDCA.

La fijación de objetivos ha sido sometida a diversos ciclos de revisión y mejora, pasando de una planificación rígida en su gestión y conducida principalmente por la Dirección, a etapas intermedias de participación de algunos líderes, hasta el actual proceso participativo orientado a la gestión por procesos que permite la participación de las personas, al estar todas involucradas como mínimo en un proceso.

Así, y gracias al trabajo de los líderes, que son responsables de proceso, EGA Master ha logrado la participación activa como medio de transmisión directo, ya que cada proceso conoce su aportación en la consecución de las estrategias.

Implicación de los líderes con clientes y partners

Los clientes, socios, proveedores y la propia sociedad forman parte de los grupos de interés de EGA Master, y por tanto, son elementos fundamentales de su Política y Estrategia. Los líderes en el seno del Comité de Dirección, y a través de la metodología para el desarrollo de la Política y Estrategia, determinan los Grupos de Interés de la organización e identifican y revisan las necesidades de todos ellos, buscando un equilibrio en la consecución de los Objetivos Estratégicos marcados para cada uno.

Mensualmente, los líderes revisan el avance en la consecución de estos Objetivos en el Comité de Dirección, al objeto de asegurar una respuesta continua de las necesidades y expectativas de los mismos.

Clientes

Una de las Estrategias principales de EGA Master: "vivir al cliente por parte de toda la organización", sólo se puede conseguir si la totalidad de personas tienen puesta su mentalidad en el cliente. El primer impulso para generar esta dinámica vino de arriba-abajo, pero progresivamente se fueron creando nuevos mecanismos de implicación con clientes. Así por ejemplo, se ha ido incrementando paulatinamente el nº de líderes que acuden anualmente a ferias del sector, sin limitarse únicamente a líderes que tengan una relación directa con los clientes o tras un cambio organizativo. Ahora cada persona del equipo del proceso Gestión Comercial goza de autonomía en la gestión integral de las relaciones con los clientes de su zona, convirtiéndose en "gerente" de su puesto de trabajo y logrando así, una mayor conocimiento y flexibilidad que aumenta la rapidez en la respuesta a las necesidades del cliente y un desarrollo profesional individual más satisfactorio.

Proveedores

El innovador concepto de fabricación de EGA Master, basado en la Integración Horizontal, sitúa a los proveedores como una parte fundamental de su cadena de valor. Es por ello que la implicación directa de los líderes es fundamental para comprender sus necesidades, fomentar el desarrollo conjunto y hacerles partícipes de las actividades de mejora. Esto tiene su reflejo en las alianzas y actividades de mejora que mantienen con ellos, entre las que destacan:

- Desarrollo conjunto de utillajes, moldes o troqueles, promoviendo la colaboración técnica y el avance en la mejora tanto para la fabricación como para el máximo aprovechamiento de los materiales, llegando incluso a compromisos de inversiones conjuntas en moldes o troqueles.

- Firmas de acuerdos de colaboración a largo plazo con proveedores estratégicos o acuerdos de subcontratación en exclusiva con EGA Master.
- Proveedores integrados que asumen el suministro de partes, piezas y/o procesos en condiciones especiales, como por ejemplo para la producción de herramienta en titanio permitiendo reducir stocks intermedios y finales.
- Programa de contactos con proveedores. La Dirección y los líderes de los procesos que tienen relación con proveedores, participan en encuentros periódicos, con objeto de analizar nuevas tendencias, grado de colaboración en los diseños y desarrollos, flexibilidad de entrega, focalización de áreas de mejora, controles de calidad, compartir las mejores prácticas y también aprender de ellos.
- Participación integrada de los proveedores en el proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos de EGA Master.

Comunicación

La definición de la Política y Estrategia, englobada dentro del proceso "Gestión Estratégica", involucra a todos los líderes de la organización en el desarrollo de la misma. Esta participación activa de todos los líderes permite su transmisión a todas las personas mediante las reuniones que llevan a cabo con sus equipos de proceso a lo largo del año. No obstante, EGA Master detectó en la autoevaluación EFQM de 2001 la necesidad de comunicar el Plan Estratégico a todas las personas de la organización de una manera global, más allá del ámbito del proceso al que pertenece cada persona.

Desde 2002, el Director General, en el acto que se organiza al final de año donde se reúne todo el Equipo Humano de EGA Master, transmite la Misión, Visión y Valores de la organización, así como las líneas generales del Plan Estratégico y Plan de Gestión para el año entrante, además de hacer balance de los resultados obtenidos, cambios o logros de relevancia especial. La revisión de la efectividad de la implicación de los líderes en la comunicación se mide mediante la encuesta de satisfacción de personas. Como consecuencia de los resultados obtenidos en la encuesta de 2004 se sistematizó una reunión semestral para informar sobre los aspectos anteriormente mencionados e involucrar a las personas de manera más constante en la evolución de la organización. La creación de la revista interna "Notas de Prensa" de carácter trimestral que refuerza esta comunicación o la puesta a disposición permanente del Plan Estratégico y su evolución a través de los tablones de anuncios son otros ejemplos de esta revisión y mejora.

Por otro lado, de forma anual, las personas participan en el análisis de los resultados obtenidos así como en el establecimiento de objetivos y propuestas para el año entrante mediante las sucesivas reuniones de los equipos de proceso lideradas por el responsable del mismo. Estas propuestas y objetivos son posteriormente analizados en el Comité de Dirección e incluidos en el Plan de Gestión para el año próximo. Así se logra que las personas conozcan y asuman sus objetivos, mejorando su desempeño técnico y el cumplimiento de los mismos.

Accesibilidad de los líderes a las personas de la organización

La accesibilidad de los líderes es una de las competencias clave del liderazgo definidas por EGA Master, que se materializa a través de un estilo de dirección abierto, cercano y de escucha activa con una práctica total de política de puertas abiertas, tratando de ser la propia Dirección un modelo de referencia en este sentido.

Existe una estructura formal de reuniones y grupos de trabajo que garantiza que todas las personas tengan la oportunidad de participar en la cadena de información y en la aportación de ideas o mejoras para contribuir a la toma de decisiones. La comunicación en sus distintas direcciones: horizontal, bidireccional, ascendente y descendente, es muy amplia y facilita las aportaciones individuales o colectivas para la mejora continua, los foros de análisis de las mismas y las fórmulas de respuesta de la organización.

La revisión de la efectividad de la accesibilidad de los líderes se mide a través de la encuesta de satisfacción de las personas. Esta revisión se completa con la valoración específica que anualmente realiza la Dirección a cada uno de los líderes. Todas estas revisiones han motivado la puesta en práctica de acciones de mejora, como el compromiso de avance en reconocimientos informales por parte de los líderes o las entrevistas personales con la Dirección, a fin de sentir a ésta más accesible y cercana.

Reconocimiento de los líderes a los esfuerzos de personas y equipos de todos los niveles de la organización

Los líderes reconocen los esfuerzos y logros de las personas y equipos a todos los niveles de la organización a través de diferentes vías:

- La Dirección realiza un reconocimiento colectivo en las sesiones informativas semestrales y en el acto de fin de año. Asimismo, los diferentes hitos conseguidos gracias al esfuerzo general también son motivo de reconocimiento público y verbal por la Dirección mediante reunión con todas las personas.
- EGA Master también ha avanzado en reconocimientos de carácter más informal por logros o esfuerzos adicionales.
- A través de las evaluaciones de desempeño, los líderes reconocen mediante entrevista individual con la persona valorada su contribución a los objetivos organizacionales y trabajo desarrollado, constituyendo una potente herramienta de reconocimiento, motivación y mejora.
- Desde el año 2002, EGA Master viene realizando un proceso anual de reconocimiento abierto a todas las personas y que culmina con la celebración de una comida con todos los miembros de la organización y la entrega de 7 premios por distintos conceptos.
- La Política de retribución por objetivos cumplidos, el seguro médico privado para personas que lleven más de 3 años en la organización, los incentivos por polivalencia en fábrica, las políticas retributivas individualizadas y las políticas contractuales que fomentan la estabilidad de empleo son otros ejemplos de reconocimiento que han sufrido varios procesos de mejora, muchos de ellos a través de benchmarking con empresas reconocidas, llevados a cabo por los líderes.

Gestión del cambio

A lo largo del tiempo, EGA Master ha ido implantando sucesivos cambios en aras de la búsqueda de la Excelencia en la Gestión, siguiendo un proceso de mejora continua. Las Reflexiones Estratégicas son la herramienta principal que utiliza para redefinir el escenario a través del cual se da respuesta a las necesidades de cambio detectadas. El proceso "Gestión Estratégica" en el que participan los líderes de la organización, actúa como integrador de la innovación y la dirección del conocimiento en la mejora y transformación de la organización. Traduce, interpreta y convierte esta información en acciones dirigidas a cada uno de los procesos, garantizando los recursos necesarios y supervisando todos los proyectos de cambio más relevantes que impulsan la mejora. A su vez cada proceso posee sus sistemas de automodulación y autoadaptación (Evaluación, Revisión y Mejora).

Las necesidades y expectativas de los grupos de interés de EGA Master son captadas a través de las Fuentes de Información procedentes de estos grupos que cada líder responsable recoge a lo largo del año. A partir de esta información y en el seno del Comité de Dirección, se procede a realizar tanto un análisis interno de la organización como externo del sector y entorno en general, análisis que contempla también los posibles riesgos asociados a su actividad. Una vez realizado dicho análisis, se efectúa un análisis DAFO que ayuda a identificar las principales ventajas competitivas actuales y aspectos a potenciar de cara al futuro y elaborar así el Plan Estratégico y el Plan de Gestión anual que contemplan los principales planes de cambio.

Liderar el desarrollo de los planes de cambio

Los líderes de EGA Master participan en las Reflexiones Estratégicas (principal motor y mecanismo de los grandes cambios), liderando el establecimiento y materialización de los Planes Estratégicos mediante la búsqueda

del apoyo de todas las personas a través de la Gestión por Procesos, siendo ésta a su vez una herramienta que permite ser parte activa a las personas en la gestión de estos cambios. Estos cambios suponen para los líderes un esfuerzo en cuanto a impartición de formación, adaptación y extensión de los conocimientos obtenidos a la organización a partir de los cambios implantados. Buen ejemplo de ello lo constituye el despliegue de planes específicos para la materialización de numerosos cambios como la automatización del almacén, el sistema de retribución por objetivos, etc. reportados sistemáticamente desde el Comité de Dirección a la organización para su conocimiento y desarrollo.

Cada equipo de proceso propone anualmente las inversiones necesarias para posibilitar el desarrollo de los distintos planes de cambio del proceso, que son recogidas por el proceso Gestión Económico-Financiera y son consensuadas y aprobadas en el foro del Comité de Dirección. Éste evalúa la idoneidad de las propuestas de inversión mediante una priorización que discrimina aquellas propuestas más alineadas con los objetivos estratégicos y de gestión anuales. Todas las inversiones que se llevan a cabo son por tanto desplegadas a partir de la Política y Estrategia, siendo éste el criterio primordial para la decisión de invertir y estando éstas integradas en la gestión por procesos. El equipo del proceso "Gestión Económico-Financiera" analiza la evolución de las inversiones y autoriza la continuación de su desarrollo, garantizando los recursos y apoyos necesarios para el cambio y un equilibrio entre rentabilidad, productividad y expansión. A través del proceso "Gestión Estratégica", se gestiona la implantación y los riesgos del conjunto de programa de cambios de mayor entidad, y los recursos y apoyos necesarios, gestionando los grupos de interés en relación con los cambios producidos.

Además de los canales de comunicación de la política y estrategia, todos los cambios relevantes se comunican personalmente por parte de la Dirección en las sesiones informativas semestrales o incluso en sesiones específicas, dando a conocer la razón de los mismos como por ejemplo, la decisión de construir un nuevo almacén robotizado inteligente.

Medir y revisar la eficacia de los cambios

EGA Master mide y revisa la eficacia de los cambios a través del grado de cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico, del Plan de Gestión y a través de la información captada de los grupos de interés.

Los resultados obtenidos a nivel de clientes, negocio, personas y sociedad sirven para verificar que los cambios implantados han servido para la consecución del objetivo previsto. Asimismo, los líderes mantienen un contacto permanente con los grupos de interés de EGA Master, que sirve también como termómetro para saber si los cambios introducidos se adaptan a las necesidades y superan sus expectativas.

Grupo Mundomóvil

Presentación

Grupo Mundomóvil es líder en el sector de venta y reparación de vehículos en la Comunidad Foral de Navarra.

Desde la creación de las primeras empresas del Grupo a principios de los 80, y con un crecimiento sostenido en los 90, es a partir de 2004 cuando Mundomóvil inicia su periodo de mayor expansión, centrado en el objetivo de posicionarse de forma sólida en la situación de liderazgo regional del sector que mantiene en la actualidad.

Se trata de una Organización que representa 11 marcas de turismos y vehículos industriales, así como otras empresas afines al negocio de los concesionarios de vehículos.

En la actualidad su plantilla la componen 250 personas, con especial relevancia en número de los colectivos de vendedores y mecánicos.

La coordinación y organización de todo el Grupo se articula a partir de los órganos de decisión (Comité de Dirección y Comité de Socios), y se canaliza a través de los servicios centrales, compuestos por tres áreas: Recursos de Grupo, Controller y RR.HH.

El Comité de Dirección, dónde se establecen las políticas y estrategias del negocio, se compone por los gerentes de las distintas empresas, la Dirección General y miembros de la propiedad. Por otra parte, el Comité de Socios, máximo órgano de decisión a nivel de inversiones, está constituido por miembros de las dos familias propietarias del Grupo.

El Grupo Mundomóvil alcanzó en 2009 una facturación superior a los 80 MM Euros, con unas ventas que superaron las 4.000 unidades.

Orientación y Valores

Con el objetivo de profesionalizar la gestión y organización del Grupo, en el año 2008 la Dirección decidió iniciar una reflexión estratégica, acción que permitió entre otras cosas definir lo que a partir de entonces han sido la misión, visión y valores del Grupo a saber:

MISIÓN

El Grupo Mundomóvil busca mantener una identidad única dentro de sus distintas empresas, de forma diferenciada y que le otorgue prestigio dentro de su mercado (distribución y servicio postventa de turismos y vehículos industriales), a la vez que fortalece individual y colectivamente al conjunto de las empresas que lo componen.

VISIÓN

Mundomóvil es el Grupo Líder en cuota de mercado en Navarra, manteniendo una amplia gama de marcas representadas. Presenta una imagen de marca identificable por un servicio de calidad reconocido por clientes, trabajadores y proveedores.

VALORES

- ORGULLO DE GRUPO: sentimiento de satisfacción por formar parte de un grupo que es referencia en el mercado.
- INNOVACIÓN: capacidad de adaptación y anticipación frente a nuestros competidores ante los nuevos retos.
- CONFIANZA: como relación bidireccional (Grupo ⟷ Trabajadores) por la que se rige el día a día en la Organización.
- PROFESIONALIDAD: seriedad y rigor en nuestro saber hacer buscando la mejora continua con el objetivo de llegar a ser los mejores.
- HONESTIDAD CON EL CLIENTE: cumplimiento de los compromisos adquiridos y disposición a dar respuesta a sus necesidades.
- COMPROMISO CON EL GRUPO: se trata de un apoyo entre todos, acordando acciones a realizar y comprometiéndonos con su buen fin.

Desde este escenario y con la supervisión de los servicios centrales y el Comité de Dirección, se empieza a desarrollar la gestión del liderazgo en las distintas empresas y a todos los niveles. Por lo tanto, los líderes de la Organización asumen un papel directo en la comunicación y puesta en práctica de las conductas más acordes a la filosofía del Grupo.

En este aspecto, la Organización ha decidido aplicar la metodología Belbin a sus equipos de trabajo. La elección de esta metodología se ha basado en dos criterios:

- La orientación al cliente interno.
- El desarrollo del equipo directivo con una visión global y estratégica.

Dentro de esta filosofía, los gerentes en sus respectivas empresas son los encargados de orientar a sus mandos y ejercer a su vez las directrices de liderazgo marcadas desde el Comité de Dirección, asegurándose de su cumplimiento y coordinándose con los servicios centrales en la solución de conflictos e incidencias.

Todos los gerentes tienen a su vez entre sus atribuciones el conocimiento lo más detallado posible de las personas de su organización, de forma que puedan identificar y desarrollar comportamientos acordes a los valores del Grupo a la vez que detectan y suprimen actuaciones que choquen con los objetivos estratégicos y la visión de Mundomóvil.

Por otro lado, los servicios centrales tratan de prestar un apoyo estratégico en la implantación de cambios, para lo cual la Dirección del Grupo ha decidido dar determinados pasos:

- En primer lugar, tras la elección de los coordinadores de las tres áreas que componen los servicios centrales, se desarrolló un minucioso plan de inserción, basado principalmente en conseguir desarrollar un diagnóstico adecuado de la situación del Grupo desde el punto de vista individual y colectivo.
- En segundo lugar, utilizando la metodología Belbin, se evalúa a todos los responsables de servicios centrales, tanto desde la autopercepción como desde un análisis 180º entre todos.

El análisis a través de Belbin dará la posibilidad de conocer las características individuales y del grupo de trabajo

de forma que se identifiquen las fortalezas y áreas de mejora, permitiendo así definir planes de acción. Por otra parte, al descubrir las competencias más destacadas de cada miembro del equipo, se podrá establecer un nuevo estilo de relación y liderazgo dentro del Grupo.

Entre los planes futuros de Mundomóvil está continuar analizando desde la perspectiva de Belbin a todos los responsables de la Organización, con el fin de alcanzar sinergias y homogeneizar los estilos de dirección y gestión en todas las empresas.

En otro orden de cosas, el Grupo está en fase de desarrollo de los mecanismos que permitan la evaluación de la eficacia de los comportamientos individuales, desarrollándose desde los servicios centrales las herramientas necesarias y siendo estos a su vez el primer colectivo en el que se ha implantado para posteriormente desarrollarlo al resto de las empresas. Estos mecanismos principalmente se basarán en el análisis de comportamientos y los resultados obtenidos con los mismos, de forma que se puedan identificar prácticas eficientes y eliminar conductas no deseadas.

Ante posibles incoherencias, detección de comportamientos indebidos, falta de definición de directrices y cualquier otra situación que suponga una oportunidad de mejora, son los propios líderes los encargados de realizar propuestas (generadas por ellos mismos o por su círculo) y, en la mayoría de los casos, erigirse como responsables de gestionar el proceso de cambio pertinente.

El Grupo se encuentra por lo tanto ante el reto de trabajar hacia la mejora continua como objetivo prioritario. Para este fin, se han adoptado algunas medidas concretas como son por ejemplo las reuniones periódicas de mandos medios por áreas de responsabilidad (Directores de Venta, Directores de Postventa, Jefes de Recambios,...), de forma que se identifiquen buenas prácticas que puedan ser extensibles al resto de las empresas al mismo tiempo que se erradican prácticas poco eficientes o nocivas.

Implicación

En este punto tiene una enorme relevancia el papel de los niveles más altos de la Organización: el Comité de Dirección. Como se ha mencionado antes, este Órgano es el encargado de establecer las estrategias de negocio, pero también las pautas de actuación esperadas para todos los empleados. Así, el Comité de Dirección define las políticas que rigen el día a día de Mundomóvil, pero a la vez se aseguran de su implantación y seguimiento poniéndose sus miembros como líderes de los proyectos e iniciativas que se inician. El objetivo es, por lo tanto, que TODOS se involucren en la consecución de las metas fijadas.

El compromiso es total tanto para trabajar todos en una misma dirección como para comunicar adecuadamente los mensajes que se deben hacer llegar al resto de niveles: mandos medios y resto de trabajadores en general.

Las propuestas de mejora pueden surgir de cualquier persona del Grupo, ya que todos tienen libre acceso para poder reunirse con sus responsables directos o con los gerentes de sus empresas, es más, los mandos deben fomentar activamente la existencia de esta contribución por parte de todos los empleados. Las aportaciones de cualquier ámbito que tengan suficiente peso como para ser valoradas se llevarán a las reuniones del Comité de Dirección para su valoración y estudio.

Por otra parte, en el día a día, todas las personas que tienen responsabilidades de gestión de equipos deben observar y analizar las distintas formas de actuación del personal a su cargo con el fin de proponer, supervisar y dirigir los cambios necesarios de cara a conseguir un equipo totalmente alineado con los objetivos cualitativos y cuantitativos del Grupo. Se hace especialmente decisivo este aspecto en el momento de valorar posibles promociones profesionales a puestos de mayor responsabilidad: dentro del Grupo Mundomóvil

siempre se intenta como primera opción cubrir los puestos vacantes de responsabilidad con personal de la propia Organización que pueda tener la base y competencias suficientes para desarrollar con éxito sus nuevas funciones.

De lo expuesto en el párrafo anterior se deduce que los gerentes, por lo tanto, aún siendo los responsables máximos de la implantación de las mejoras y cambios propuestos en el Comité de Dirección, asumen en ocasiones un papel más distante, delegando las responsabilidades de vigilancia y control garantizándose así el compromiso de los mandos medios.

En resumen, los máximos responsables del Grupo se implican, pero a su vez implican al personal a su cargo, en la adecuación de las conductas a los valores y principios éticos de la Organización, sin perder de vista en ningún momento la visión y los objetivos estratégicos de Mundomóvil en general y de cada empresa en particular.

Comunicación

Uno de los pilares principales sobre los que Mundomóvil considera que debe apoyarse cualquier proyecto que se pretenda que sea secundado por todos los miembros de la Organización es la comunicación interna eficaz y adecuada. Por ese motivo, las cuestiones de qué comunicar y cómo hacerlo han sido ampliamente tratadas dentro de las reuniones del Comité de Dirección.

Se ha normalizado este punto hasta el extremo que cada decisión adoptada va seguida por un plan de acción para su comunicación. De esta forma, podemos encontrarnos con asuntos que sean transmitidos directamente por el gerente, otros que se comenten a través de los mandos intermedios,... e incluso ciertos temas que sean directamente trasladados a los trabajadores por medios impersonales (intranet, correo electrónico,...).

En este aspecto, el objetivo es tener informada a la plantilla de los temas más relevantes que afectan al colectivo de forma que puedan sentirse integrados dentro del Grupo y podamos hacer partícipes a todos de la realidad que nos rodea. Obviamente, se procura hacer mayor hincapié en los éxitos para fomentar un buen nivel de motivación, pero no se ocultan los fracasos o los resultados negativos con la intención de que el personal pueda entender las estrategias o políticas "impopulares" que puedan surgir en ciertos momentos.

Las decisiones adoptadas son siempre comunicadas al personal como unánimes por parte de los máximos responsables de cada unidad de negocio con el fin de manifestar convicción y compromiso por parte de todos.

Por otro lado, existen acciones de comunicación indirecta, como por ejemplo el hecho de que los mandos de todos los niveles estén siempre involucrados en los proyectos puestos en marcha, de forma que el mensaje percibido por el resto de participantes en dichos proyectos sea que la Empresa valora en gran medida esos trabajos (en muchas ocasiones extraordinarios) y en absoluto son irrelevantes para el negocio.

En cuanto a otras acciones de comunicación relacionadas con los estilos de liderazgo, se intenta en todo momento utilizar el reconocimiento de méritos de forma pública y privada para todos los trabajadores que hayan realizado aportaciones significativas para el Grupo, de forma que se implica tanto a los responsables en esta "compensación emocional" como a todos los compañeros, utilizando los medios de comunicación masivos disponibles (de nuevo aquí hablamos principalmente de la Newsletter, el correo electrónico y la intranet).

Gestión del cambio

Dada la madurez que tiene el mercado de la venta y reparación de vehículos, los cambios no son promovidos tanto por el sector como por la necesidad que tienen las empresas de anticiparse a la competencia para conseguir cierta ventaja en la captación de negocio.

Por este motivo, no sólo es fundamental una eficiente gestión del cambio, sino que la actitud de mejora continua mencionada anteriormente sitúa a los profesionales del Grupo en una permanente búsqueda de oportunidades de cambio.

En numerosas ocasiones estos planteamientos chocan con la mentalidad y experiencias de los profesionales de esta actividad, basadas en un modo de actuar tradicionalmente reactivo, sin experiencia en emprender acciones proactivas ni la sensación de que se pueda innovar en el día a día.

Este análisis superficial del entorno de trabajo y de los colectivos más asentados en el sector da una primera visión de los principales problemas que deben afrontarse en la gestión del cambio de Mundomóvil.

Así pues, el cambio no es para esta Organización una situación de adaptación al entorno, sino que se convierte en un mecanismo de anticipación, imprescindible para la consecución de los objetivos estratégicos.

Ante un negocio cada vez más complejo, en el que los proveedores (fabricantes de vehículos) cada vez dejan menos espacio para actuar con libertad a las concesiones, es especialmente importante la innovación y la capacidad de detectar o fabricar oportunidades de mejora que aumenten la cuota de ventas, el tráfico de exposición, la fidelización del cliente y, en definitiva, cualquier aspecto que sirva para mejorar la cuenta de explotación.

Todos los cambios a implantar en el Grupo pueden surgir de manera formal o informal, premeditada o espontáneamente, en los niveles directivos o en los básicos de las distintas Empresas. En todos los casos el Comité de Dirección analiza las ventajas e inconvenientes de traducir a hechos esos cambios y deciden su viabilidad y conveniencia.

En los casos que se decide iniciar un proceso de cambio, un miembro del Comité de Dirección como mínimo se hace responsable del proyecto, y se apoyará en los medios personales que estime necesarios y razonables para conseguirlo. Lógicamente se analizará la población total de la Organización para seleccionar a los mayores expertos en cada área.

Al inicio del cambio se habrán fijado unos objetivos y un plazo de referencia que servirán para comprobar la eficacia de las medidas adoptadas y la conveniencia de continuar o no con las mismas en el futuro. De esta forma, habrá novedades que perduren y otras que se suspendan por sus escasos resultados (esta decisión se tomará también en el Comité de Dirección al cumplirse los plazos establecidos).

Previamente a la puesta en marcha de un proceso de cambio, se comunica todo lo necesario a los colectivos implicados (en caso de tratarse de un proyecto para áreas concretas sin implicación en otras), o a todo el personal. Esa comunicación podrá ser individual o en grupo en función de la complejidad, relevancia, implicaciones para los trabajadores que vaya a tener el cambio y cualquier otra variable que pueda afectar al éxito final.

Durante la fase de implantación de un cambio se mantiene informado puntualmente a todo el personal que participa y a los colectivos afectados de la evolución de los procesos implantados, modificaciones, imprevistos,...

Por último, tras finalizar un proyecto, se comunica a los implicados el resultado y el análisis del mismo. En caso de tratarse de cambios de interés general se realiza también una comunicación a través de medios internos globales (intranet, Newsletter,...).

En cuanto a los mecanismos de medición (cualitativa y cuantitativa) y control establecidos ante los cambios se estudian y fijan a cada caso concreto. Este aspecto precisamente se convierte en muchas ocasiones en uno de los más complejos por las diversas variables a considerar.

Grupo Vadillo Asesores

Presentación

Grupo Vadillo Asesores es una empresa familiar que fue creada en el año 1.949, por nuestro abuelo, Ángel Vadillo que se centró en la actividad profesional de la mediación aseguradora. Nuestro padre José Antonio, diversificó el negocio a la actividad de gestoría. En la actualidad, la tercera generación, ha complementado la actividad con la asesoría legal y de consultoría.

Somos una empresa de servicios profesionales, con una clara vocación de sostenibilidad. Así en 1.989, nos constituimos en sociedad limitada, un hito para las empresas profesionales y, en 1.999 optamos por adoptar el modelo EFQM de Excelencia en la gestión.

Actualmente, contamos con un equipo de 23 profesionales distribuidos entre las tres oficinas que poseemos en la provincia de Álava, dos en la capital, Vitoria-Gasteiz y una tercera en la población de la Laguardia.

Hemos apostado firmemente por la gestión del liderazgo y procesos, por lo que el actual organigrama es plano. Hay un Consejero Delegado, como primer nivel, apoyado por 5 Propietarios de Procesos.

Orientación y Valores

En la revisión estratégica 2002/2004, se determinó iniciar un proceso de transformación del modelo de negocio, donde el liderazgo técnico, debía empezar a evolucionar a un liderazgo de equipos y procesos. Hecho, que supuso iniciar un cambio en la gestión.

Para ello, se inició una reflexión con el 100% de los mandos intermedios, que eran profesionales con una alta cualificación, y con el apoyo de una consultoría de apoyo se inició la fase de formación.

Esta fase, comenzó a ser más real, cuando se empezó a implantar la gestión por procesos, donde los líderes propietarios de los procesos, tuvieron que empezar a interaccionar con los equipos más allá del conocimiento técnico, con la gestión de la mejora continua.

Lo que nos llevó a la definición de un directorio de competencias, con la participación del 100% de las personas donde se definieron las competencias clave y se identificó como primera competencia el liderazgo, conformada esta por 4 niveles y una serie de comportamientos, que pasamos a desarrollar en la siguiente figura de manera esquemática:

LIDERAZGO	
GRADO DE DESARROLLO DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS
BÁSICO Un comportamiento	Impulsar las actividades de mejora, la innovación y el cambio.
MEDIO De dos a tres comportamientos	Dinamizar gestión por procesos. Dinamizar y cohesionar el equipo. Facilitar la información, el aprendizaje, el desarrollo y el conocimiento de las personas del equipo.
AVANZADO Entre cuatro y cinco comportamientos	Conocer, apoyar y reconocer al equipo.
EXCELENTE Entre seis y siete comportamientos	Ser un referente de la cultura, la ética y sistema de gestión. Implicarse con los Grupos de interes externos.

En la reflexión estratégica 2005/2007, se determinó avanzar en el proceso de cambio de despacho profesional, a empresa de servicios, potenciando el liderazgo de los equipos, creando un modelo de liderazgo compartido. Este modelo tenía como objetivo, desplegar el mayor número posible de oportunidades para que todas las personas de la organización pudieran desarrollar sus capacidades en liderazgo, por lo que se crearon diferentes figuras, como se indica en la siguiente tabla:

FUNCIÓN	MISIÓN PRINCIPAL	ADSCRITO
Propietario de Proceso	Impulsar la mejora continua y eficiencia del proceso	Al Proceso específico, al de innovación y gestión participativa por objetivos
Propietario de un programa de cambio	Impulsar el análisis de los inputs del programa, liderar el diseño del programa y la ejecución de su plan de acción	Al Programa que lidere
Propietario de un equipo de mejora ad hoc	Impulsar el análisis de la situación a superar, liderar el diseño del plan de actuación y responsabilizarse de su ejecución	Al proceso que corresponda En función del número de equipos creados
Propietario de un proyecto	Diseñar la mejor solución que requiera el cliente, coordinando al equipo, transmitiendo el conocimiento del caso y siendo el enlace con el cliente	Al proceso de soluciones que corresponda
Gestor de la información	Capturar la información útil y transmitirla al proceso	Al Proceso de Gestión de la comunicación
Gestor del conocimiento	Capturar el conocimiento externo, implantarlo en los procesos	Al Proceso Gestión del conocimiento
Gestor de los grupos de interés	Impulsar la interacción con los grupos de interés	Al proceso de Gestión comercial
Gestor de la atención al cliente	Responsabilizarse de la comunicación externa y la atención al cliente	Al proceso de Gestión comercial
Gestor comercial	Impulsar la venta del proceso y trasversal	Al proceso de Gestión comercial
Gestor del Producto	Diseñar, implantar y mejorar un producto	Al proceso de innovación
Evaluador del Proceso	Identificar, verificar y determinar mejoras sobre los factores críticos de éxito del proceso	Al proceso de Gestión del Cambio

En esta fase de liderazgo compartido, se implicó el 100% de la organización, llegando a designar 11 propietarios de procesos, y teniendo el resto de las personas alguna responsabilidad contenida en la tabla anterior.

En la reflexión estratégica 2008/2010, donde participó el 100% de la organización con el apoyo de un consultor externo, se determinó dar un paso más en el liderazgo, avanzando a una gestión del liderazgo compartido y comprometido, buscando no sólo un despliegue al mayor número de personas que quieran asumir la responsabilidad, sino que además se comprometieran a la consecución de los objetivos.

Para reforzar este paso, se realizó una formación específica de liderazgo con los 11 propietarios, que además de la formación en competencias concretas tuvo un tutor personal durante 6 meses.

En esta fase, se está analizado el desempeño del liderazgo, en función del compromiso real con el nuevo modelo, con la motivación individual para asumir el reto, que se evidencia en los comportamientos y en la consecución de los objetivos del equipo.

En todas las reflexiones estratégicas, con los propietarios de los procesos, se ha analizado y adaptado la Vocación, Misión, Visión y Valores de la Organización.

En la última reflexión se determinó desde la visión del liderazgo, que el valor cultural de profesionalidad, debería integrar el calificativo de profesionalidad integral, lo que supone que nuestros profesionales tienen que integrar competencias técnicas (sabe), competencias intrapersonales (saber hacer) y competencias interpersonales (saber ser), lo cual ha supuesto adaptar el perfil de las personas necesarias para la organización, como el plan de formación para ayudar al desarrollo de todos los profesionales a este perfil.

En la actualidad, preparando la nueva reflexión estratégica 2011/2013, los miembros del Consejo de Familia, están revisando la Vocación, Misión, Visión y Valores, para integrar los mismos en la realidad de empresa familiar en tercera generación.

Para sistematizar esta gestión tenemos el Proceso de Gestión Participativa por Objetivos. El equipo de este proceso, está conformado por los propietarios de los procesos.

La **revisión y mejora del comportamiento del liderazgo**, se ha desarrollado según las siguientes fases:

1. En el año 2003, las personas que identificábamos como líderes de primer nivel (7), realizaron un curso sobre liderazgo, dentro de los módulos de Euskalit.
2. En el año 2004, se realizó un proyecto sobre resistencia al cambio, con un consultor externo, donde participaron el 100% de los antiguos responsables técnicos.
3. Hasta 2005, se incluían preguntas respecto al liderazgo en las encuestas de clima laboral, pero en 2005 se pasó a realizar una encuesta específica de liderazgo.
4. En 2005 se utiliza la herramienta 12 desafíos de Euskalit, por primera vez, para el autoanálisis de los líderes. Esta herramienta ha sido personalizada, durante 2006, a "Nuestros 8 desafíos" basada en los comportamientos de la competencia Liderazgo definida en el directorio de competencias.
5. En 2006, dentro del proyecto de gestión por competencia se concreta, entre todas las personas de la organización, la competencia del liderazgo.
6. En este año, consultores externos tutorizan a los líderes en el desarrollo de su competencia.
7. En enero de 2007 se realiza una evaluación independiente y exclusiva de la competencia de liderazgo, dentro de cada equipo de procesos, en evaluación de 180º, donde se evalúan todos los miembros entre sí. Como consecuencia de esta evaluación, desaparecen los 4 niveles de liderazgo y, se desarrolla una matriz individualizada, sobre el nivel de liderazgo alcanzado de todas las personas para posteriores evaluaciones.
8. En el año 2007 el Consejero Delegado realiza un curso de experto en "liderazgo y competencias conversacionales", en la Universidad de Humanidades de Mondragon.
9. En enero de 2008, se realiza una nueva evaluación de los líderes, esta vez en 180º, por todo el equipo, para validar el liderazgo de los propietarios de procesos.
10. En la encuesta sobre liderazgo de 2008, en el ítem "conoces los comportamientos que conforman la competencia de liderazgo" se puntúa con 7,33.
    Y como consecuencia de todo ello, se ha designado a 6 nuevos propietarios de procesos de los 11 necesarios.
11. En 2009, en régimen de internamiento durante tres días, se programó un curso comprimido de competencias de liderazgo y conversacionales, con profesores de la Universidad de Humanidades de Mondragon, que continuo durante seis meses con un tutor específico, para cada uno de los 11 propietarios de proceso, para potenciar su competencia.
12. En 2009 el Consejero Delegado se ha formado en dos cursos de Euskalit, uno sobre inteligencia emocional y otro sobre gestión del liderazgo.

Para impulsar la **implicación** en la mejora nos formamos en temas como gestión del tiempo, comunicación, nuevos desafíos de la gestión y el trabajo en equipo, competencias conversacionales, y gestión de equipos de mejora.

En el actual Plan Estratégico, la responsabilidad de la mejora continua corresponde a la figura de liderazgo de Propietario de procesos, conforme se ha definido en sus responsabilidades: "Implicarse e Impulsar la mejora continua del proceso, dirigida a la eficiencia, a través de los equipos de mejora del proceso, para alcanzar las metas y objetivos de los indicadores de mejora". Para ello, a primeros de año, el propietario del proceso con

su equipo, prepara el plan de gestión de mejora del proceso, plan que va ajustando en función de mejoras no planificadas que van surgiendo a lo largo del año, a través de las fuentes de mejora como son las sugerencias, las extrapolaciones de la formación, las quejas o las incidencias.

Así hemos llegado a una definición de liderazgo que se compone de tres elementos objetivo y compromiso. Así definimos como liderazgo "la identificación de un objetivo, que compartido por un equipo, asumen el reto de alcanzarlo". Y en consecuencia, líder es "la persona que se compromete a implicar a las personas del equipo, para comprender, compartir y alcanzar el objetivo".

Implicación

En el año 1.999, se determinó por la propiedad, que el Consejero Delegado, debía iniciar un camino hacia la gestión de la organización. En ese camino, se optó por seguir el modelo de gestión EFQM, camino que ha llevado a la consecución de la Q de plata en 2005, a la ratificación de la segunda Q de plata en 2007 y a la Q de oro en el año 2008.

En este proceso de aprendizaje de gestión, ha sido clave la participación en los diferentes planes estratégicos, de todos los líderes, tanto en la reflexión estratégica, como en las autoevaluaciones anuales, como en la gestión por procesos.

Esta evolución nos ha permitido, avanzar de una gestión de "reinos de taifas", a una gestión por procesos. De una gestión orientada a la tarea y actividad, a una gestión por objetivos. De una gestión del conocimiento individual a una gestión del conocimiento estructurado y socializado. De una gestión orientada al producto, a una gestión orientada al cliente.

De un organigrama jerarquizado a una estructura plana de dos niveles.

En este camino iniciado, que en nuestra opinión no tiene retorno, es clave:

- Los recursos en formación y tiempo, que ha facilitado la propiedad en todos los Planes Estratégicos.
- El convencimiento e implicación del Consejero Delegado, como tractor del proyecto.
- Y la experiencia acumulada por todas las oportunidades que se ha dado al 100% de las personas de la organización en liderazgo, para identificar a los potenciales líderes comprometidos.

El hecho de hablar de gestión con todas las personas del equipo. El que todas las personas tengan la posibilidad de asumir algún reto, más allá de la responsabilidad funcional de su trabajo, nos está permitiendo que las personas entiendan de gestión y, ahora puedan determinar con conocimiento de causa, si quieren asumir un liderazgo concreto.

Cuando en las organizaciones proponemos a las personas ser líderes, nuestra experiencia indica que todos se apuntan, pues identificamos líderes con estatus. Cuando se tiene la responsabilidad y no se alcanza, podemos identificar quién se compromete a ser líder y quiere serlo.

Por tanto, si todas las personas participan en esta evolución, nos ayuda a todos a entender qué es ser líder comprometido y poder optar a asumir el reto, y sino a apoyar al líder a alcanzarlo.

Asimismo, es determinante establecer un sistema de fijación de objetivos con las siguientes características:

- Congruente en el despliegue de los objetivos estratégicos, pasando por los de los procesos, hasta cada persona de la organización.
- Sencillo y claro, reduciendo los objetivos e indicadores y verificando que todos los entienden.
- Y sistematizado, con una herramienta como es el Cuadro de Mando Integral, con el que todas las personas deben interactuar y ver que se habla y se analiza, desde el Consejo de Administración, en los equipos de procesos o en la evaluación del desempeño particular.

Para ello, en el Proceso de Gestión Participativa por Objetivos, sistematizamos la fijación de los mismos, proponiendo que en cada nivel de objetivos, participen en los estratégicos el Consejo de Administración y los propietarios de los procesos. En el despliegue a los procesos, el propietario del proceso y su equipo. Y en los

personales, el propietario del proceso de gestión de personas con cada persona. Esta actividad, que requiere un importante recurso de tiempo, es necesaria para garantizar la implicación en la consecución de los mismos.

Los líderes interactúan con sus grupos de interés

Nuestra organización ha evolucionado muy significativamente en la orientación a los Grupos de Interés.

En la reflexión estratégica 2005/2007, en la que participaron todos los líderes, nos dimos cuenta, que nuestra orientación era endógena, desde el dominio de nuestro conocimiento nos dirigíamos a los clientes. Y confundíamos un buen servicio de atención, con orientación al cliente.

En esta fase, a través de diferentes cursos y jornadas a las que asistieron los miembros del Proceso de Gestión por Valores, aprendimos a desplegar el aspecto social de la empresa y a analizar nuestra actividad con una óptica de Responsabilidad Social Corporativa, dirigiendo ésta a todos los Grupos de interés identificados.

Así este equipo, determinó editar la primera memoria de RSE, que ha tenido diversos reconocimientos, como el primer premio de la Fundación San Prudencio 2008. El segundo premio de la Revista Dato Económico 2008. Y a la mejor práctica de Euskalit, en el año 2009.

En la reflexión estratégica 2008/2010, en la que participó toda la organización, implementamos la visión en RSE, con su correspondiente plan de gestión, del cual se informa en las sucesivas memorias que editamos.

La interacción de los líderes con los Grupos de Interés la podemos esquematizar en los siguientes cuadros:

INTERACCIÓN	FUENTE	LÍDER
Detectar necesidades	Encuesta de satisfacción	Propietario del Proceso Comercial y Postventa
	Contacto personal	Gestor de proyecto. Gestor comercial
	Quejas y sugerencias	Gestor de atención al cliente
	Equipos focales	Gestor de los Grupo de interés
	benchmarking	Propietarios de Proceso
Dar respuesta y satisfacer	Programas SORPRENDE	Propietario Proceso Comercial y Postventa
	Procesos de Negocio	Propietario de procesos
	Campaña Predato	Gestor Comercial con equipo proceso implicado
	Post-venta	Propietario Proceso comercial y Postventa

Para mejorar la sistemática y el despliegue de la interacción con los Grupos de Interés, se ha creado la figura de liderazgo del "Gestor de los Grupos de Interés". Asimismo, como consecuencia del desarrollo de la Intranet, hemos integrado la gestión de los contactos, con los aliados, los clientes y proveedores.

Los líderes interactúan en la mejora continua con el asesoramiento de consultores:

CONSULTOR EN	MEJORA ALCANZADA	LÍDER
Formación Comercial	Detectar y formar a gestor de producto	Propietario Proceso Comercial y Post-venta
En Liderazgo	Tutoría y diagnóstico de los líderes	Propietario Proceso Gestión Personas
En reflexión Estratégica	Equipo específico de mejora continua	Propietario Proceso Gestión participativa por objetivos
En estudio de mercado	Revisión de la página Web Revisión de los Procedimientos de satisfacción a clientes Revisión de la ficha de clientes	Propietario Proceso. Comercial y Postventa

Con otros proveedores, se realiza:

PROVEEDOR	MEJORA ALCANZADA	LÍDER
Entidad aseguradora AVIVA	Formación como especialista un técnico en su organización en seguros de vida	Propietario Proceso de Soluciones de Intermediación
Entidad financiera Bankinter	Formación a su cargo de un técnico para cumplir con la directiva MIFI	Propietario Proceso de Soluciones de Intermediación
Entidad financiera Bankinter	Prueba piloto, para implantar asesoramiento financiero en activos	Propietario Proceso de Soluciones financiero/Fiscal
Con despacho especialista en Laboral	Ha formado a dos técnicos para la realización autónoma de Expedientes de Regulación de Empleo	Propietario Proceso Soluciones de Jurídicas

Con clientes:

CLIENTES	MEJORA ALCANZADA	LÍDER
Gerente de Guardian	Participación en reflexión estratégica	Propietario Proceso de gestión participativa por objetivos
Cinco clientes Gerentes de empresa	Desarrollamos un equipo focal, donde compartimos experiencias en gestión de empresa, este equipo se reúne desde el 2005	Propietario Proceso de Gestión del Conocimiento
Cinco clientes de la Oficina de Laguardia	Se entrevistaron y testearon antes de implantar el producto de auditoría en bodega	Propietario Proceso de Innovación

Como consecuencia de un curso de Euskalit de orientación al cliente, realizado en este año, hemos detectado unas importantes áreas de mejora en la relación con los clientes, que va a suponer, además de mejorar el compromiso por escrito con nuestros clientes, implantar una carta cliente/proveedor, para personalizar y medir el servicio con los mismos.

Esta orientación a los Grupos de Interés nos ha permitido revisar el Procedimiento de Alianzas, que tenemos integrado en el Proceso de Innovación, y hemos descubierto que una de las maneras de innovar, es a través de una gestión eficiente de las alianzas.

En el actual Plan Estratégico se están desarrollando dos alianzas, que son trasversales con todos los procesos operativos, que nos están permitiendo avanzar en la nueva línea de consultoría dirigida al segmento de la pyme y micropyme.

Congruentemente con este nuevo enfoque, en una de las líneas estratégicas del actual plan, que se denomina "Dar valor a los Grupos de Interés", a través de la figura del Gestor de los Grupos de Interés, que tiene como función: "Responsabilizarse de diseñar, implantar y medir la eficiencia de las políticas de reconocimiento a los Grupos de interés Externos", estamos mejorando la sistematización de los reconocimientos a los mismos.

Así estamos desarrollando las siguientes actuaciones:

ACTOS DE RECONOCIMIENTO	RECONOCIMIENTO
Invit. a equipo focal con grupos de interés (anual)	Valorar la opinión que aportan ofreciéndoles una comida
Invitación a jornada premios otorgados a Vadillo asesores (puntual)	Valoración de su fidelidad.
Comidas específicas con grupos de interés (puntual)	Acto de agradecimiento y cercanía
Invitación a equipos de desarrollo de productos	Aportación de opiniones en los diseños

Esta orientación, nos ha llevado a redefinir la Visión del plan estratégico 05-07 para "crecer...compartiendo los resultados", lo que ha supuesto asumir el siguiente reto en esos tres años, la aportación del 5% del beneficio a acciones sociales. Para ello, hemos abierto tres líneas de acción social: apoyo a la infancia, apoyo a mujeres con desventajas sociales y tercera edad y apoyo a personas desfavorecidas de Álava. Estos retos se mantienen en el actual Plan Estratégico.

Hemos establecido colaboración con becarios a través de La Universidad de Deusto, Colegio de Economistas, Abogados, Diocesanas, Fundación Novia Salcedo e Inst. Ciudad Jardín de Vitoria. Y como consecuencia del cálculo de nuestra "huella medioambiental" con la emisión a la atmósfera de 2,75 toneladas de Co2, este ejercicio, se implementará una cuarta acción social, para compensar esta emisión.

En la memoria de RSE, introducimos en la Cuenta de Resultados de RSE, un apartado específico donde medimos nuestro "Capital social". Estas mejoras han sido fruto de estudios de buenas prácticas, de otras memorias de RSE, como la de Garrigues, Liberty seguros, Mapfre...etc.

Y para difundir y mentalizar a nuestros clientes de nuestras prácticas de acción social, cada vez que hay un alta, se les entrega un documento, donde dan su voto a la acción social que más le interesa. A final de año, el % de asignación del 5%, es en función de estos votos. Toda esta actividad está liderada por el Propietario del Proceso de Gestión por Valores.

Comunicación

Desde 1999, hemos reforzado la cultura de la Excelencia a toda la organización. Para ello, hemos desarrollado dos políticas:

1. **Crear un entorno de cultura de excelencia:** a) En la primera declaración de Misión se estableció que Grupo Vadillo Asesores tenía que ser un referente en el sector "por su capital humano, gestión y eficacia". Actualmente la declaración de Vocación, establece que queremos ser un referente en el sector "por la excelencia en el servicio"; b) En nuestros valores, en su 1ª versión, en el año 2000, se introdujo la "disciplina REDER", que actualmente ha evolucionado al de "adaptabilidad al cambio"; c) en las competencias clave: donde se concreta que nuestras personas deben "ser innovadores y proactivas con la mejora".
2. **Dando oportunidades a todas las personas.** A lo largo de los últimos años se han creado diferentes Comités, como el de Personas, el de excelencia, o el de negocio, por donde han rotado casi el 100% de las personas de nuestra Organización. De esta manera han podido vivir en primera persona la experiencia de participar en las decisiones de gestión de una empresa como la nuestra.

Los líderes comunican la Excelencia a los equipos como se recoge aquí:

CANAL	QUIÉN	QUÉ SE COMUNICA
Reunión de empresa	Propietario del proceso de gestión participativa por objetivos	Política y estrategia de Vadillo Valores y cultura de la Organización
Reunión de empresa	Propietario del proceso de gestión participativa por objetivos	Análisis del cierre y Plan de Gestión
Reunión específica de presupuesto	Propietario del proceso de gestión participativa por objetivos	Presentación nuevos presupuestos
Reunión específica plan comercial	Propietario del proceso de gestión comercial	Planes comerciales
Feedback	100% de GVA	Asimilación de la VMVV, transmisión del presupuesto, Plan de Gestión
Plan de aterrizaje	Consejero delegado Diferentes propietarios y personas	Política, estrategia, objetivos estratégicos Valores y cultura de empresa Sistemas de gestión
Evaluación del desempeño	Evaluador + evaluado	Objetivos de mejora personales
Equipos de proceso	Propietario de Proceso	Objetivos de los procesos

Para escuchar a la organización, nos apoyamos en las políticas de puertas abiertas, "transparencia", "error positivo", "organización horizontal", "silencio positivo", que crean el contexto adecuado, para avanzar, en una organización que escucha. Además de las políticas mencionadas, también realizamos formación muy específica orientada a trabajar las competencias de liderazgo. Así en el año 2007 el Consejero Delegado realizó un máster en competencias conversacionales por la Universidad de Mondragon.

Como consecuencia de esta formación específica se puso en marcha el proyecto "Escucha los valores", donde un pequeño grupo de personas se entrevistaban con el resto de compañeros para conocer la aceptación y asimilación de parte de los valores que conforman la cultura de Vadillo asesores, con un grado de participación que rondaba casi el 100% del equipo.

Así mismo el Consejero Delegado como novedad en el año 2008 optó por ser él quién realizara las evaluaciones del desempeño competencial a la totalidad de las personas, para de esta manera, valorar el estado de madurez del equipo humano y conocer de primera mano las inquietudes.

Además se desarrolla una vez al año, el Programa SIER (Sentir, Interpreta, Escuchar y Responder), que tiene como inputs la encuesta específica sobre comunicación y el programa de "Escucha de valores".

Apoyamos a las personas: 1º- Perfilando sus competencias profesionales en el profesiograma (Saber). 2º.- Identificando las competencias en las habilidades que requiere la organización (Saber ser) 3º.- Y fijando objetivos personales, desplegados en cascada desde los objetivos de visión (Saber hacer), que se miden en el cuadro de mando integral. Lo que apoyamos con evaluaciones específicas, programas de formación individualizados, y con recursos económicos concretos. Lo cual reforzamos con el Programa Talento, con los reconocimientos al mejor tutor, o gestor del conocimiento con mayor % de ejecución de los planes de formación.

Motivamos creando entorno y dando oportunidades. Como consecuencia de lo cual, se ha creado, nuevas responsabilidades de liderazgo. Y el 100% de la plantilla, participa en algún equipo de Proceso, lo que medimos con la implicación y lo apoyamos con el Programa Innova, y con los reconocimientos a las personas que más sugerencias aportan y a la mejor sugerencia.

La política de reconocimiento se basa en:

1. **Reconocimiento en el modelo compensatorio:** Se centra en la política de retribución variable, reconocemos el desempeño individual, en función de la rentabilidad aportada. Y de equipo, en función del incremento de la nota de satisfacción de los clientes o de la consecución del Plan Estratégico.

2. **Reconocimiento propiamente dicho: Conforme a una política:**

    - De reconocimiento formal, enfocada a los Procesos Críticos y a las competencias de "saber informar y comunicar" y "alcanzar el logro comprometido". Este reconocimiento formal, abarca, tanto el individual, como el de equipo.
    - De reconocimiento informal. Para apoyar éste, en la intranet hemos posicionado en la página principal los reconocimientos informales que cualquier persona puede realizar.

Resumiendo, el proceso de comunicación de la excelencia a la organización se basa en tres pilares:

- Ejemplo, con hechos y comportamientos de todos los líderes.
- Transparencia y sinceridad en la información y en las conversaciones.
- Herramientas informáticas, como la intranet, que permite un canal de comunicación ágil y con trazabilidad.

Así mismo, se comunica la política de la excelencia al mercado con las siguientes actuaciones:

- Presentándonos a reconocimientos externos.
- Implicándonos en las evaluaciones externas de Euskalit.
- Implicándonos con el Club 5S de Euskalit.
- Participando en las pruebas de diseño de formación de Euskalit, como la formación sobre orientación al mercado.

- Impartiendo conferencias sobre excelencia en centros docentes.
- O participando en diversos proyectos del Gobierno Vasco en esta materia, como es el actual sobre metodología en el horario europeo.

Gestión del cambio

Estamos en un importante proceso de cambio, que supone una transformación del modelo de negocio, como ya hemos indicado, hacia una empresa de servicios profesionales y de una organización endógena, cerrada en su saber y prestigio, a una organización exógena orientada a todos los Grupos de Interés.

Este proceso se inició, integrando sistemas de gestión y implementando el liderazgo con el mayor alcance posible en todas las personas de la organización, como hemos explicado con anterioridad. Y se ha desplegado, en este Plan Estratégico.

Para gestionar la resistencia al cambio se desarrollan dos estrategias:

1. **Revisión de los valores.** Con el objetivo de desarrollarla se evoluciona, en las diferentes reflexiones estratégicas, hasta el último Plan Estratégico que identifica la "Adaptación al cambio" como valor cultural.

2. **Credibilidad del cambio:** Para ello, se ha desarrollado un Proceso de reflexión y de compromiso de los líderes de la organización, iniciándose en 2004, con un proyecto de resistencia al cambio en el que participaron todos los líderes de aquel momento (Responsables técnicos).Todo ello ha sido desplegado a través de la gestión por competencias, desarrollada en el año 2006 en toda la organización.

Los cambios se gestionan y lideran por:

PLANES PROGRAMAS		ÁMBITO	LÍDERES
Plan de Gestión		Despliegue Estrategia	Propietario proceso de gestión participativa por objetivos
Plan de marketing		Despliegue Estrategia comercial	Propietario proceso comercial y post-venta
Plan de mejora		Despliegue Mejora continua	Propietario proceso Gestión del cambio
PROGRAMAS	Ilusiona	Cambio en las personas	Propietario proceso Gestión personas
	Sorprende	Adaptación al cambio identificado Grupos de interés externos	Propietario proceso Comercial y postventa
	SIER	Mejora relaciones personales	Propietario proceso Comunicación
	Innova	Estimular la generación de innovación	Propietario de proceso innovación
	TIC	Apoyar el cambio con integración en las tecnologías	Propietario del proceso Gestión Informática
	Talento	Estimular la gestión del conocimiento	Propietario del proceso Gestión del conocimiento
	Conciliación familiar	Integrar el cambio en las relaciones profesionales y familiares	Propietario de proceso gestión de personas

Como hemos expuesto, los cambios los gestionamos a través de Planes y Programas específicos. La gestión de los mismos la tenemos integrada en la Intranet, así los diferentes clases de planes que desarrollamos, Plan Estratégico, Plan de Gestión Anual, Plan de Marketing, Plan de Inversiones y Plan de mejora, se despliega en sus correspondientes tareas, haciéndose un seguimiento de su ejecución por el líder que lo tiene asignado.

Sistemática idéntica que se sigue con todos los Programas de Cambio, y sabiendo en todo momento el % de ejecución de los mismos.

Para gestionar los riesgos de los cambios, utilizamos pruebas piloto p.e, implantación de las 5S; la implantación del módulo reuniones del programa SharePoint, con la interacción con 10 personas de la organización; o la campaña Predato, en la actividad de asesoría, interactuando primero con 10 clientes. En el Proceso de Gestión del cambio, tenemos sistematizado el Procedimiento. En la Intranet, hemos incorporado el Mapa de Riesgos Estratégicos, con sus planes de acción y compromisos a ejecutar.

Los líderes del cambio, que son los Propietarios de los procesos implicados y el propietario del programa de cambio, gestionan los Grupos de Interés afectados por el cambio. Mayoritariamente nuestros programas de cambio son internos y afectan a nuestras personas y líderes. Pues entendemos que un cambio sostenible, empieza primero por uno mismo. Nuestros programas de cambio con los Grupos de Interés externos, lo hemos concretado en el Programa Sorprende, centrándonos principalmente en los clientes y, gestionando la interacción con encuestas bianuales, sondeos anuales y con el contacto diario.

Cuando el cambio afecta a clientes, se envía una Información específica explicando en qué consiste el cambio y su causa. Y si el cambio afecta a la sistemática de la relación con el cliente, mediante explicación personal de los técnicos. Actualmente, se está desarrollando unas pruebas muy concretas con los clientes, para integrar las actividades que tienen que desarrollar en nuestros procesos y hacer que los mismos se entiendan como un proceso de su organización, no sólo de la nuestra.

La experiencia en la gestión del cambio, nos ha enseñado que a priori, los equipos están por la idea del cambio. Así en las puntuaciones como consecuencia de las entrevistas sobre clima laboral, nos dan una puntuación constante del siete a favor del cambio.

Pero a medida que los cambios son más estructurales, como los que estamos desarrollando, las resistencias personales aumentan.

En una organización del conocimiento como la nuestra, los cambios afectan muy directamente a las emociones de las personas, pues tienen que cambiar su forma de hacer y su forma de pensar. Por tanto, el riesgo de no querer desaprender y volver aprender, es un riesgo que hay que gestionar y no conocíamos la dimensión del mismo.

Para gestionar este riesgo, hemos aprendido que hay que perfilar a las personas en las tres competencias técnicas, intrapersonal e interpersonal, reclutando a las nuevas con esos potenciales y a las del equipo, apoyándoles en su desarrollo.

Hemos comprobado que los cambios estructurales generan unas tensiones importantes en la organización, tensiones que se agravan si hay líderes negativos o corrosivos con el cambio. Con estos líderes, hay que conversar pero si no hay voluntad de cambio, se presenta una oportunidad de separar caminos.

Estas tensiones suponen un empeoramiento del clima laboral transitorio, pues a la actividad ordinaria se suma la del cambio, por lo que hay que insistir y demostrar que se va por el camino adecuado, enfatizando cualquier logro positivo del cambio.

Y por último, para liderar un cambio estructural hay que estar muy convencido de ello. Hay que aunar el mayor número de voluntades procambio antes de iniciarlo. Pues la experiencia, va a descubrir que para liderar los cambios, los líderes específicos de proyectarlo deben tener desarrollada la capacidad de resiliencia.

Gutmar

Presentación

Gutmar es una pyme con sede en l´Hospitalet de Llobregat que fue creada en 1951, transformándose en Sociedad Anónima en 1978.

Su actividad se centra en el diseño, fabricación y montaje de conjuntos mecánicos de alto nivel tecnológico y precisión, con el objetivo constante de satisfacer a sus clientes en los campos aeronáutico, espacial, seguridad e instrumentación médica.

GUTMAR, S.A. ofrece un servicio integral desde la investigación y desarrollo del producto, mecanización, tratamientos térmicos y superficiales, pintura, hasta montaje y servicio postventa, es decir, todas las operaciones necesarias para la elaboración de un producto.

En 1976 fue homologada por Aerospatiale (Francia), primer fabricante mundial de helicópteros, para la fabricación de piezas mecanizadas en todo tipo de materiales.

En 1996 Gutmar S.A. inicia la fabricación, transformación y servicio post-venta de cilindros hidráulicos de suspensión para el vehículo B.M.R. bajo patente propia cuyo cliente final es el Ministerio de Defensa español y la OTAN. En este mismo año, tras superar con éxito la auditoría aeronáutica según el referencial Qualifas, Eurocopter primer fabricante mundial de helicópteros homologa a Gutmar como proveedor de primer nivel, pasa a ser responsable de producto de forma integral. En la actualidad más de 800 referencias de helicóptero son fabricadas por Gutmar como proveedor único.

En 2001 Gutmar certifica su sistema integrado de Calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales según la norma ISO 9001:2000, ISO 14 000 y la exp. UNE 81.900.

En 2003 Gutmar es galardonada con el "Premi a la Qualitat 2003" de la Generalitat de Catalunya, según el modelo EFQM.

En 2004, Gutmar es una de las primeras empresas europeas en certificar su sistema de calidad según la nueva norma aeronáutica y espacial EN9100.

En 2004 Gutmar aprueba su Plan Estratégico 2004-2010 para consolidar su liderazgo a largo plazo en producto embarcado aeronáutico y espacial.

En 2005 Gutmar es galardonada con el "Premi Flyer a la mejor empresa aeronáutica española", premio concedido por el Colegio de Ingenieros Aeronáuticos de España.

En 2009 es galardonada con el Premio Ciudad de L´Hospitalet a la Economía Social, Sostenibilidad y nuevas tecnologías.

En 2009 es galardonada por el Gobierno de la Generalitat de Catalunya con el Premio a la Competitividad por su Liderazgo empresarial.

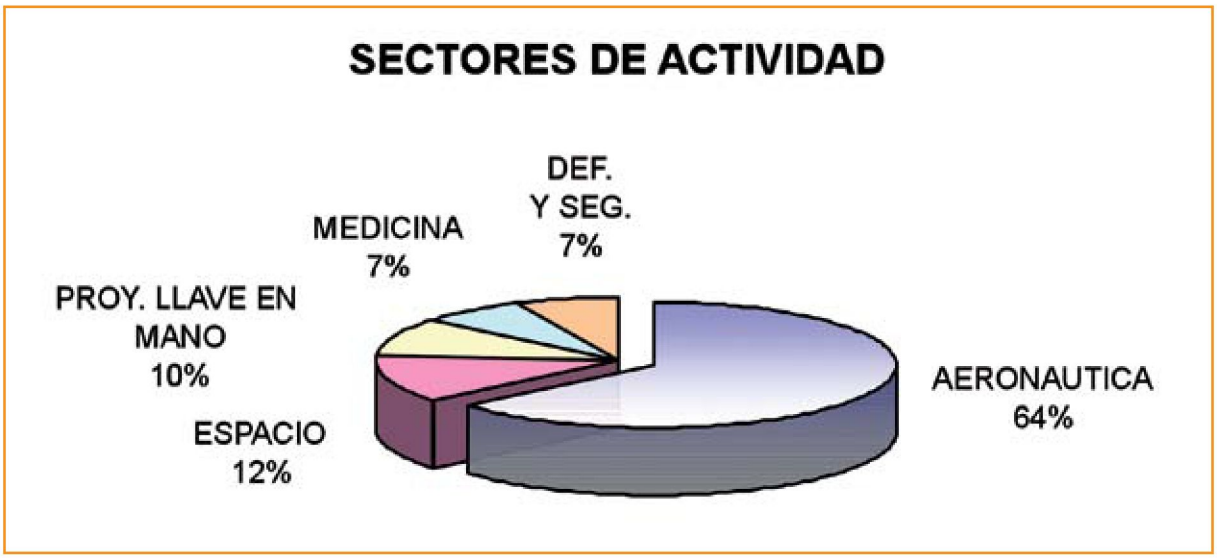
Gutmar es patrón fundacional del CTAE (Centro Tecnológico de la Aeronáutica y Espacio de Catalunya), patrón de la fundación BCN Formació Professional, miembro del Comité de Formació de la Cambra de Comerç de Barcelona, socio y miembro del Comité Ejecutivo de BAIE (Barcelona Aeronáutica y del Espacio), asociados al Col·legi d´Enginyers Industrials de Catalunya y a la Unión Patronal Metalúrgica.

Desde hace más de 30 años, Gutmar está posicionado en el sector de fabricación aeronáutico y aerospacial, en el que es pionero en el mercado catalán y prácticamente no tiene competencia.

Desde el año 1996 es proveedor de primer nivel en la fabricación de piezas y conjuntos mecánicos de precisión en este sector, básicamente destinados a la exportación, que representó un 38 % de su cifra de negocio en 2009, exportando a Francia, Gran Bretaña, Suiza, Portugal, Alemania y EEUU.

Para conseguir proyectos de gran calado hay que destinar importantes recursos en I+D y también es imprescindible realizar alianzas estratégicas con universidades, centros tecnológicos y otras empresas, tales como proyectos de diseño y desarrollo de piezas mecánicas para nuevos aviones, nuevos procesos de recubrimiento de piezas aeronáuticas con tecnologías limpias y ecológicas, diseño y desarrollo de un robot portátil, modular y polivalente para la desactivación de explosivos en espacios reducidos, diseño y desarrollo de alta tecnología para la rehabilitación de discapacitados, colaboración con la Generalitat de Catalunya en la formación de jóvenes lo que permite formar a futuros trabajadores de la empresa y en la creación de una nueva especialidad de formación profesional dirigida a fabricación y mantenimiento e aeronaves.

La política comercial de Gutmar, S.A. se basa en diversificar el riesgo por sectores estratégicos y de alto valor añadido y tanto por sectores de actividad, como por clientes, por lo que ante cualquier crisis sectorial se garantiza la permanencia en el mercado y con ello se asegura el nivel de servicio al cliente.



Orientación y Valores

En Gutmar, S.A. consideramos que la calidad y el desarrollo tecnológico son factores estratégicos y, por tanto, desde Dirección General se impulsa el Sistema de Garantía de Calidad.

El Comité de Calidad, formado por el equipo directivo de Gutmar, se compromete y difunde al resto del personal la gestión de la Calidad Total mediante la política y objetivos, que se revisan anualmente. Además, desde la dirección se impulsa una cultura participativa con reuniones diarias y accesibilidad diaria a todos los miembros de la dirección y mandos intermedios.

Tanto los objetivos anuales, como la misión, visión y valores de Gutmar S.A. se exponen en los paneles informativos de la empresa, paneles que muestran gran parte de la información del sistema de calidad implantado, como son los resultados de satisfacción de los clientes internos y externos, el % de defectos, la tipología de defectos, el registro de seguimiento de reclamaciones, planes de formación, etc.

MISIÓN

Satisfacer a nuestros clientes, anticipándonos a sus expectativas, mediante el desarrollo y expansión de nuestra actividad.

VISIÓN

Crecer en un mercado global, ofreciendo un servicio integral a nuestros clientes y basar nuestra competitividad en la innovación y las nuevas tecnologías.

VALORES

- Calidad
- Ética empresarial
- Formación constante
- Respeto al medioambiente
- Mejora continua
- Fidelidad de los clientes

Implicación

Consideramos muy importante una comunicación directa y abierta para crear un mejor ambiente de trabajo y un óptimo intercambio de información. Estar en constante "feedback" nos hace recopilar información que se expone y debate, ya sea en las reuniones diarias de los miembros de dirección, o en las reuniones trimestrales del Comité de Calidad.

En cuanto a la formación, la consideramos un factor de progreso imprescindible en toda organización y estamos obligados a retener el talento y el capital humano. Cada año elaboramos un Plan de Formación que impulsamos dando facilidades para que todo el personal reciba los cursos y el entrenamiento que se determina necesario para la mejora de las funciones que desempeña. La formación se planifica y se evalúa según el procedimiento de Formación del personal, cuya primera versión se editó en el año 1995. Gutmar está implicada con la formación de jóvenes, y de forma sistemática colabora de forma continuada en su formación. Esta formación alcanza desde titulados superiores nacionales y extranjeros, estudiantes de formación profesional hasta los jóvenes de planes de garantía social.

Dirección General es el líder de la cultura de Calidad Total y es el máximo impulsor de la política de calidad y mantiene como mínimo una reunión anual con cada uno de los integrantes de Gutmar S.A. para recoger sus inquietudes e información sobre su puesto de trabajo, ya que el activo más importante de Gutmar son los recursos humanos. Desde Dirección General se realizan como mínimo dos reuniones anuales con la totalidad del personal de Gutmar para informar sobre temas generales de la empresa.

El equipo directivo de Gutmar S.A., como Comité de Calidad, se compromete con la mejora continua mediante la elaboración de los objetivos anuales y su correspondiente Programa Anual de Gestión de Calidad. El Comité de Calidad, debate y aprueba el Programa Anual de Gestión de Calidad que contiene:

I. Las metas necesarias para alcanzar los objetivos.
II. La asignación de responsables de su aplicación y recursos necesarios para la consecución del objetivo.
III. El desglose y planificación de actividades cuando sea necesario para establecer con coherencia el objetivo.

Para la elaboración del Programa Anual de Gestión de Calidad se parte del Informe de Revisión del Sistema que recoge y analiza toda la información referente a los puntos siguientes:

I. Informes de Auditorias Internas
II. Informes de Auditorias y/o reclamaciones de clientes
III. No Conformidades
IV. Acciones Correctoras y Preventivas
V. Cambios Organizativos
VI. Seguimiento de Objetivos

En Gutmar S.A. se potencia la promoción interna y la rotación de personal por diferentes departamentos para mejorar su formación y eficacia. La promoción interna está dando buenos resultados para aumentar el grado de motivación del personal y su fidelización.

Gutmar ofrece a sus proveedores una relación de colaboración integral, por encima de la relación clásica cliente-proveedor. Así mismo, se realizan visitas a proveedores para difundir buenas prácticas en cuanto a calidad y medioambiente.

Asimismo como política de empresa colaboramos en la formación y promoción del sector aeronáutico dando conferencias en universidades, centros de formación profesional, asociaciones, etc.

Comunicación

Gutmar tiene definida su misión, visión y valores, difundidos en la página web, en tríptico y en los paneles informativos de la empresa.

Anualmente, también se elabora el Plan Estratégico Anual que consta de tres apartados: Plan de Expansión, Plan de Inversiones y Presupuesto Anual.

Para elaborar el Plan Estratégico, los objetivos y los planes de acción Gutmar se nutre principalmente de la información que se recoge de:

- Encuesta de satisfacción de clientes.
- Asistencia a jornadas organizadas por clientes, jornadas sectoriales (Baie), asistencia a seminarios y congresos, de donde se obtiene importante información sobre la evolución de los mercados que repercuten directamente en la actividad de Gutmar S.A.
- Relaciones comerciales de Gutmar S.A.
- Informe de Revisión del Sistema de Calidad que refleja los puntos débiles del sistema.
- Encuesta de satisfacción de cliente interno y las reuniones con el personal.

Gerencia anualmente también analiza los resultados económicos del ejercicio y realiza informe con gráficos que muestran la evolución de los siguientes indicadores:

I. Cifra de negocio anual
II. Cifra de negocio por clientes
III. Cifra de negocio por sectores
IV. Coste ventas
V. Coste personal
VI. Margen después de impuestos

Con relación a requisitos legales se realiza seguimiento de legislación medioambiental semestralmente y en cuanto a PRL cumplimos la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/95).

Desde el 2001 Gutmar S.A. dispone de Sistema de Gestión Medioambiental certificado según norma ISO 14001: 1996 que certifica que cumplimos con todos los requisitos legales de nuestra actividad industrial.

La Estrategia y Política se difunden a todo el personal mediante las dos reuniones anuales de Gerencia al personal de Gutmar S.A. y si es necesario se convocan charlas informativas para el personal cuando el Comité de Calidad lo estima conveniente.

Los objetivos se exponen en los paneles informativos y se realiza seguimiento trimestral de los mismos, registrando esta revisión en formato de Acta del Comité de Calidad.

Mediante el Programa Anual de Gestión de Calidad y los planes de acción se definen los responsables de cada acción que, en el caso de que deba de disponer de un equipo, se comunicará mediante charla informativa el objeto de la acción, la manera de llevarla a cabo y su seguimiento.

Si la consecución del objetivo comporta una secuencia de acciones que deban planificarse y realizar su seguimiento, entonces se elabora un Plan de Acción, que consiste en un Gant mediante el que se realiza el seguimiento del proyecto en cuestión y quedan definidos los responsables de su realización, así como de su seguimiento.

El procedimiento a seguir para la mejora continua en Gutmar S.A. es:

"Plan → **Do** → **Check** → **Act"** basado en el ciclo de Deming.

Asimismo aplicamos también la tecnología "5S".

Los objetivos se definen anualmente y revisan trimestralmente, revisión que se registra en el correspondiente Acta del Comité de Calidad, tal que si es necesario se emite un complemento de Programa de Gestión de Calidad que contendrá nuevos objetivos y planes de acción.

Gestión del cambio

Personas

El Responsable de Recursos Humanos es directamente Dirección General con la colaboración de la responsable de Garantía de Calidad, este define la política de personal de la que destacamos los siguientes aspectos:

- Potenciación de la contratación indefinida (prácticamente 100% del personal con contrato indefinido).
- No utilizar los servicios de empresas de trabajo temporal.
- Implicación en la mejora continua a través de la formación continua, subvencionando el 100% del curso y con retribución del 50% del tiempo empleado.
- Aplicar rotación interna del personal.
- Considerar en primer lugar la promoción interna del personal cuando existe la necesidad de cubrir un puesto.
- Política retributiva que prime el trabajo en equipo.

En Gutmar existe un plan de acogida de nuevo personal que incluye la bienvenida por parte de Dirección General que le asigna un entrenador. Además, cada una de las personas de reciente contratación recibe una charla del Sistema de Gestión de Calidad y de Riesgos Laborales.

La formación está descrita en el Procedimiento de Formación que detalla cómo la empresa resuelve la evaluación del rendimiento, promoción interna, etc. Las necesidades de formación de Gutmar, S.A. son definidas y evaluadas anualmente a través de una sistemática establecida en el Procedimiento de Formación: Valoración de la aptitud del personal de Fábrica. Para obtener la Valoración de la aptitud, se citan en dicho impreso una serie de factores de evaluación para cada uno de los cuales debe otorgarse al trabajador la puntuación que demuestre su comportamiento. Los doce factores de evaluación de la aptitud son los siguientes:

- Instrucción del operario: Nivel que posee de conocimientos relacionados con el puesto que ocupa.
- Capacidad de comprensión.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de iniciativa para resolver los problemas.
- Capacidad de interpretación de planos.
- Adecuación al puesto.
- Dominio de técnicas de verificación.
- Capacidad de intercambiabilidad de máquinas: Posibilidad de asignación a otras máquinas distintas a la que usualmente maneja.
- Nivel de responsabilidad.
- Rapidez de ejecución del trabajo.
- Interés en el trabajo.
- Experiencia en el cargo.

Cada uno de estos factores o capacidades de aptitud se valorarán de 1a 5.

Dicho procedimiento establece la elaboración de un Plan o Programa Anual de Formación, de acuerdo con las necesidades detectadas en la Evaluación de la aptitud y de la información proporcionada por los Responsables de Departamento y de las diferentes secciones.

Además prevé la posibilidad de realizar cuanta formación se considere necesaria, aunque no esté prevista en dicho Plan.

Se llevan a cabo actividades de formación y adiestramiento cuando:

- El personal designado para una actividad tiene una formación previa insuficiente para realizarla adecuadamente.
- Se producen cambios en los procesos de fabricación, en la organización o en el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad que afecten a las actividades a realizar o se implanten nuevos procesos o equipos.
- La Política de Promoción de la empresa supone implantar un programa de formación en consonancia con las nuevas atribuciones y responsabilidades concedidas.

Como mínimo dos veces al año, coincidiendo con la charla del estado actual de la empresa se realizan comidas con la totalidad del personal. Asimismo se realizan celebraciones en cada jubilación, boda, despedida becarios extranjeros, etc...

Las necesidades de personal se revisan con periodicidad anual, como mínimo, y queda registrado en el Plan Estratégico en el apartado de Recursos Humanos.

El Comité de Calidad mantiene reuniones diarias con una duración de 30 minutos que facilita la difusión de nueva información o intercambio de información, tal que se considera una empresa flexible con rapidez de respuesta. Además, el Comité de Calidad se reúne de forma inmediata cada vez que se recibe una reclamación de cliente, para investigar la causa y determinar acción correctiva.

Como mínimo una vez al año, Gerencia mantiene una charla individualizada con cada uno de los integrantes de la empresa y en esta charla se aprovecha para dar nuevas funciones y/o implicarlos en la mejora continua. Por otra parte, semestralmente el equipo directivo da una charla informativa a la totalidad del personal sobre evolución de la empresa y aspectos destacables.

Gestión de los recursos

Las decisiones de inversión son evaluadas por el Comité de Calidad y quedan reflejadas en el Plan Estratégico. Para su evaluación se utilizan técnicas de análisis multicriterio, ponderando criterios tales como: implantación en el mercado, innovación tecnológica, garantía de producto, servicio posventa, análisis de los equipos de la competencia y precio.

La empresa destina los beneficios de cada ejercicio a la autofinanciación de proyectos y maquinaria.

Mensualmente se revisan y controlan los resultados económicos financieros siguientes:

- Ventas mensuales, interanuales, por cliente, sector y total.
- Ratio Ventas/ empleado.
- Margen bruto y margen comercial.
- Pirámide de ratios.
- Etc.

La información necesaria para llevar a cabo los procesos de trabajo está definida en los procedimientos del sistema de calidad. La documentación necesaria para los procesos de fabricación (Planes de control, Instrucciones de trabajo) se describe en el procedimiento de Control de los procesos, esta documentación la elabora la

Oficina Técnica y se revisa y aprueba por el Responsable de Producción y el Responsable de Calidad, siendo archivada en Administración. Para cada proceso de trabajo de producción se dispone del dossier técnico de pieza (D.T.P.) que consta de plano, plan de control e instrucciones de trabajo necesarias para la correcta ejecución y control del trabajo, así como del registro del control de la fabricación denominado Boletín de trabajo. En el caso de procesos de montaje se elabora la correspondiente instrucción de trabajo.

La gestión de la documentación del sistema integrado de calidad se define en el procedimiento de Control de la Documentación. En los paneles informativos se muestra la información que se considera necesaria: resultados encuestas de satisfacción clientes externos e internos, evolución de la calidad, tipología de defectos, listado de clientes, listado de proveedores homologados para procesos especiales, listado de resto de proveedores, etc. Gutmar dispone de intranet y de sistema informático para la gestión comercial, de producción y administrativa. Dispone de un sistema ERP para la gestión integral y planificación de la producción.

La seguridad del sistema informático está garantizada mediante copias de seguridad diarias y sistema antivirus. La gestión de compras se define en el procedimiento de Control de compras. Su objeto es establecer los criterios generales de capacidad potencial, evaluación y seguimiento de los Proveedores, con la finalidad de comprobar y asegurar que tanto los actuales como los futuros están, o continúan estando, en condiciones de suministrar los productos o servicios que se les soliciten conforme a los requisitos que se les especifiquen. El Procedimiento de Gutmar, S.A. sobre Homologación, Evaluación y Seguimiento de los Proveedores explicita y establece con suficiente detalle los criterios y normas a seguir para determinar la aptitud de un Proveedor.

Gestión de materiales

Las materias primas con mayor impacto ambiental son los aceites de corte y el aceite para mantenimiento de la maquinaria.

Para minimizar el impacto se mantiene actualizado el Plan de Emergencia de Gutmar que define las acciones a seguir en caso de vertido incontrolado. La gestión de los residuos está definida y los residuos líquidos se almacenan con cubetas de retención.

En Gutmar no hay stock de producto acabado, trabajamos "Just in time", por tanto no debemos realizar inventario, ni rotación de material.

En Gutmar S.A. protegemos nuestros productos propios en algunos casos mediante patente, el know-how se protege mediante el acceso restringido a la red informática con control de accesos. Por otra parte, la documentación en soporte papel está ubicada en lugar controlado.

En Gutmar, S.A. se aplica mantenimiento preventivo del parque de maquinaria, siendo el responsable el Director de Producción. Existe un responsable de cada máquina que se encarga directamente de realizar las operaciones de mantenimiento preventivo, además existe un Responsable de Mantenimiento que realiza operaciones de mantenimiento del edificio.

El Comité de Calidad identifica y evalúa las nuevas tecnologías emergentes que se deberían incorporar a la empresa, mediante la información que recibe de sus clientes, empresas del sector, proveedores de maquinaria, asistencia a charlas, seminarios y conferencias que realizan asiduamente. Fruto de esta evaluación se elabora el Plan de Inversiones y su correspondiente presupuesto anual que se recoge en el plan estratégico anual.

Sistema de calidad y procesos

El procedimiento para la revisión del contrato prevé el establecimiento de los canales adecuados de comunicación con los clientes, relativos a la información sobre el producto y al tratamiento de preguntas, contratos y pedidos, incluidas las modificaciones.

La retroalimentación del cliente, incluyendo la gestión de reclamaciones, se prevé en el procedimiento de gestión de no conformidades y el procedimiento de acciones correctoras.

La organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización, a través del procedimiento de evaluación de la sa-

tisfacción del cliente, que determina la sistemática implantada para la medida de la satisfacción del cliente. En él se detalla que se envía una vez al año a todos los clientes el cuestionario de satisfacción del cliente, debiendo cumplimentarlo el Responsable de Calidad de la empresa encuestada, remitiéndose a Gestión de Calidad de Gutmar S.A., quien analizará los datos midiendo la satisfacción del cliente para cada uno de los items y el nivel por cliente.

A partir de los resultados obtenidos del cuestionario de satisfacción de cada cliente, de la evolución de la cifra de negocio y del ratio de reclamaciones, se cuantificará la satisfacción del cliente denominado Índice global de satisfacción y entregará los resultados al Comité de Calidad.

Gutmar, S.A., ha establecido e implantado el Sistema Integrado de Gestión de Calidad, de acuerdo con los requisitos de las siguientes normas:

- UNE-EN-ISO 9001: 2000, "Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos"
- PCAL/AQAP 2120
- UNE-EN-ISO 14001: 1996 "Sistemas de Gestión Medioambiental - Especificaciones y Directrices para su utilización"
- OHSAS 18.000 "Prevención de Riesgos Laborales - Reglas Generales para la Implantación de un Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales"

Gutmar, S.A., se compromete con la mejora continua del Sistema Integrado de Calidad, de acuerdo con las necesidades de los clientes y otras partes interesadas.

Para su implantación:

- Se han identificado los procesos necesarios para el Sistema Integrado de Gestión de Calidad.
- Se ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos.
- Se han determinado los métodos y criterios para asegurar el funcionamiento efectivo y el control de los procesos, habiendo quedado reflejados en los procedimientos e instrucciones correspondientes.
- Se ha asegurado la disponibilidad necesaria de esta información.
- Se realizan las mediciones, seguimiento y análisis adecuados de estos procesos y se aplican las medidas de corrección oportunas para conseguir los resultados planificados y su continua mejora.

El criterio para establecer cuales son los procesos clave es considerar que son clave los procesos que influyen de forma directa en la mejora continua y en la satisfacción del cliente. Por tanto, en Gutmar se considera que son procesos clave la planificación de la calidad de producto y la elaboración y seguimiento de objetivos.

Gutmar, S.A. recopila y analiza los datos apropiados para determinar la adecuación y eficacia del Sistema Integrado de Calidad e identificar cómo pueden realizarse mejoras.

La recopilación y tratamiento de estos datos, está recogido en los siguientes procedimientos:

- Satisfacción del cliente
- Conformidad con los requisitos del producto
- Características y tendencias de los procesos y productos
- Proveedores

El tratamiento de los datos queda especificado en cada procedimiento, en general se atiende a las siguientes sistemáticas:

- Análisis y actuación por los correspondientes responsables, en función de lo dispuesto en el procedimiento y su nivel de responsabilidad.
- Análisis y tratamiento mediante una acción Correctora o Preventiva.
- Tratamiento por parte del Comité de Calidad.
- Análisis por parte de Gerencia en una "Revisión del Sistema" o cuando lo estime conveniente en función del caso.

Planificación para la Mejora Continua

El Comité de Calidad planifica, gestiona y realiza el seguimiento de los procesos necesarios para la mejora continua del Sistema Integrado de Calidad. Gerencia y el Comité de Calidad, facilitan la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, por medio de la utilización de:

- La Política y los Objetivos de Calidad
- Los resultados de las Auditorias de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente
- Análisis de datos
- Acciones Correctivas y Preventivas
- La Revisión del Sistema por Dirección

El Procedimiento general de Calidad sobre Acciones Correctivas y Preventivas establece que las Acciones Correctivas y Preventivas pueden desencadenarse por:

- Detección de No conformidades
- Reclamaciones de cliente
- Estudios A.M.F.E.
- Análisis registros de calidad
- Nuevos procesos
- Problemas o accidentes medioambientales

Satisfacción del cliente

Desde 1995, se mide el porcentaje de defectos respecto el total de entregas efectuadas, asimismo se analiza la tipología de defectos.

Desde 1999 se envía cuestionario de satisfacción a todos los clientes y se tratan los resultados mediante gráficos de barras y evolución de la tendencia.

En el procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente se tienen en cuenta además de los resultados de la encuesta los parámetros que se extraen del sistema informático como índice de no-conformidades, retrasos de entrega, etc..

Se ha recogido información de la competencia a partir de nuestros clientes y el resultado ha sido muy positivo, ya que de los 14 items considerados hemos superado a la competencia en 12.

La nueva versión del procedimiento de evaluación de satisfacción del cliente detalla que, además de los resultados de la encuesta, se calculará el Índice global de satisfacción (IGS), índice que incluye los siguientes parámetros ponderados:

1. Tasa de crecimiento interanual por cliente: Anualmente se calcula la cifra de negocio por cliente disponiendo de un histórico de más de 10 años.
2. Ratio de Nº reclamaciones de cliente / entregas efectuadas
3. Resultado global de los Cuestionarios de Satisfacción cumplimentados

La lealtad es una característica de los clientes de Gutmar, S.A. ya que el 45% de los clientes actuales tiene una antigüedad superior a 20 años, que supuso para el año 2009 una facturación del 62%.

Gutmar colabora con sus clientes en sus Planes de Acción participando en las reuniones para implantar acciones de mejora. Recientemente miembros del Comité de Calidad han asistido a una reunión de proveedores aeronáuticos en Marsella (Francia) durante tres días para participar en la revisión y mejora de procesos de uno de nuestros principales clientes.

Satisfacción del personal

Gutmar siempre se ha preocupado de satisfacer las expectativas de sus empleados, hecho que se traduce en que el 95% del personal dispone de contrato indefinido y nunca se ha realizado contratación de personal de empresas de trabajo temporal.

La cultura de Gutmar es disponer de personas motivadas, fieles a la empresa y que se impliquen con el proyecto de nuestra empresa. Por ello, desde la dirección se impulsa una cultura participativa y de comunicación. En Gutmar S.A. se potencia la cultura participativa. Gerencia desde hace más de 10 años realiza entrevistas personales con periodicidad anual con el personal, resultados que expone al Comité de Calidad.

Un indicador de grado de satisfacción del personal es la antigüedad del mismo que, con una media de edad de 33 años, más del 30 % de la plantilla cuenta con más de 20 años de antigüedad. La media de antigüedad es de 12 años. Compañeros se han jubilado con 65 años tras una vinculación con la empresa de 40, 44, 46 y 47 años. Dada la política de prevención de riesgos, el absentismo laboral debido a accidentes de trabajo en los últimos años es prácticamente "0 días".

Impacto en la sociedad

Gutmar colabora de forma activa en promover el sector aeronáutico y espacial a todos los niveles, desde charlas informativas en colegios profesionales y asociaciones hasta desplazar a técnicos a universidades y escuelas de forma constante.

Desde la Fundación CTAE y la asociación BAIE, de la que forma parte del Comité Ejecutivo, se acerca el sector aeronáutico y espacial a toda la ciudadanía.

Gutmar apuesta de forma firme por la Responsabilidad Social en la empresa y participa en foros para colaborar en su implantación a todos los niveles.

Gutmar siempre ha velado por minimizar el impacto medioambiental, fruto de nuestro compromiso con el medioambiente en el año 2000 certificamos el Sistema de Gestión Medioambiental según la norma 14.001: 1996.

Dentro del proceso de mejora continua y nuestro Sistema Integrado de Gestión, cabe destacar el Sistema de Prevención de Riesgos Laborales para prevenir riesgos para la salud y seguridad de todos los integrantes de nuestra organización.

Todo el personal de la empresa conoce y dispone de todos los equipos de protección individual necesarios para el desarrollo de sus funciones y el nuevo personal recibe sesión formativa al respecto, así como se realiza vigilancia de la salud mediante revisión médica anual.

Un aspecto de la política de la empresa a destacar es el compromiso con la formación. Fruto de su implicación social Gutmar, S.A. colabora como centro formador desde hace 16 años en Programas de Garantía Social impartiendo los módulos denominados "FABRICACIÓN MECÁNICA, AJUSTE Y SOLDADURA" para jóvenes que no se adaptan a la formación reglada, módulos gestionados por el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.

IMEM Ascensores

Presentación

La empresa cántabra IMEM ASCENSORES nace en el año 1968 con el ánimo de diseñar, fabricar, instalar y mantener aparatos elevadores en un ámbito que inicialmente se circunscribe a Cantabria pero que un año después se extenderá a las vecinas comunidades autónomas de País Vasco y La Rioja.

Actualmente la empresa cuenta con una cifra aproximada de 300 empleados y opera en cincuenta y siete países de los cinco continentes. A nivel local cuenta con delegaciones en Asturias, La Rioja y Vizcaya, manteniendo dos plantas de producción en Cantabria, una dedicada a la fabricación mecánica y otra dedicada a fabricación eléctrica. IMEM pasó de facturar 6,3 Millones de Euros en 1.998 a 31,6 Millones de Euros en 2007.

El crecimiento medio en facturación en el periodo de análisis ha sido del 18,44% con años en los que ha habido crecimientos del 28,59% en 2005 ó del 23,10% en el 2006. Ello da cuenta de las tasas de crecimiento que ha venido experimentando y aún experimenta la empresa. IMEM opera a través de tres áreas de negocio:

- **Comercio Nacional**, área desde la que la empresa diseña, fabrica instala y mantiene ascensores para el mercado nacional a través de sus propias delegaciones y personal. Entre sus clientes figuran empresas constructoras de gran, mediano y pequeño tamaño, promotores, estudios de arquitectura, ingenierías...

- **Comercio Exterior**. IMEM fabrica para muchas empresas de elevación repartidas por todo el mundo y suministra equipos completos o partes a través de su departamento de exportación. La actividad aquí se centra en el diseño, fabricación y expedición del producto dado que no se presta servicio postventa. Entre los clientes de exportación se encuentran empresas ascensoristas internacionales de diversos tamaños, consultores, edificios públicos, constructores internacionales, etc.

- **Área de postventa**. Esta área de negocio presta diversos e importantes servicios tales como el mantenimiento del parque de ascensores, reparaciones, sustituciones o modernizaciones de aparatos existentes. Esta área resulta de gran importancia en volumen de negocio dado que la empresa cuenta con varios miles de aparatos en cartera. Los clientes aquí son comunidades de propietarios o gestores de edificios públicos.

Además, IMEM participa al 100% a la sociedad independiente Global Lift Equipment, una empresa comercializadora de equipos de elevación y componentes con presencia comercial en España, Europa, África o Australia.

IMEM Ascensores diseña y produce todo tipo de aparatos elevadores, estando particularmente capacitada para el diseño y fabricación de ascensores especiales. Algunos de estos equipos son los siguientes:

- Ascensores adaptados a normativas específicas, tales como la EN 81-70 sobre accesibilidad para personas con movilidad reducida, EN 81-72 (ascensores preparados para lucha contra el fuego, EN 81-73 (comportamiento de ascensores en caso de incendio) y otras. Ello nos proporciona competitividad en los mercados europeos e internacionales.
- Ascensores a medida para huecos difíciles o reformas, con productos y soluciones muy competitivos en espacio.
- Ascensores panorámicos de cabinas acristaladas no estándar.
- Ascensores de alta velocidad.
- Ascensores de tramo inclinado.
- Ascensores de grandes cargas.

Otros productos muy populares diseñados y fabricados por la empresa son:

- Ascensores sin cuarto de máquinas desde 300 Kg a 4.000 kg.
- Ascensores hidráulicos.
- Ascensores unifamiliares.
- Montacargas autoportantes.
- Montacamillas para hospitales.
- Montacoches.

IMEM ascensores desarrolla actualmente importantes proyectos internacionales, entre los que se incluye el suministro de ascensores para algunas de las principales redes de transporte suburbano europeas o reputadas cadenas de centros comerciales y retailers, así como edificios públicos, museos, instalaciones deportivas o industriales y por supuesto sector residencial, con miles de ascensores instalados por los cinco continentes.

Orientación y Valores

En IMEM hemos definido y desarrollado un **"proceso de liderazgo"** en el cual se sistematizan las actividades a realizar por los líderes de IMEM.

El proceso se apoya básicamente en las instrucciones de **"Definición de Liderazgo"** y el **"Plan de Liderazgo"** donde se recogen los contenidos y actividades fundamentales referentes al desarrollo del liderazgo. Una de ellas recoge la definición de liderazgo y de líder (ver fig. 1.a.1) y la otra define las actividades de los líderes así como su planificación, su evaluación y la introducción de mejoras.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Líderes son aquellas personas que con sus actitudes y comportamientos:

- Desarrollan la responsabilidad encomendada de acuerdo con la Misión, Visión y Valores de IMEM.
- Despliegan sistemáticamente a su equipo los objetivos impulsando el aprendizaje y la mejora continua.
- Tienen en cuenta las necesidades de los Clientes, proveedores, partners y la Sociedad y les transmiten la Cultura, los Valores y la imagen de IMEM.
- Motivan a sus colaboradores para la consecución de los objetivos, reconocen sus logros y promueven el conocimiento general de la organización y sus productos como resultado del esfuerzo colectivo.
- Se implican en los problemas y las dificultades de las personas.
- Proponen iniciativas y asumen riesgos que impulsan la evolución de IMEM.
- Actúan como referentes para la detección y resolución de los problemas anticipándose a la evolución de las tecnologías y los mercados.

DEFINICIÓN DE LÍDER

Se consideran líderes a todas aquellas personas que tienen responsabilidades sobre otras personas de la organización. Dada la composición de nuestra organización podríamos citar tres niveles de Liderazgo:

- Nivel A – NA - Personas a las que se confían los objetivos de la empresa en su primer nivel del Organigrama y Delegados.
- Nivel B – NB - Otras personas que tienen personas a su cargo dentro de los niveles 2 y 3 del Organigrama.
- Nivel C – NC - Propietarios de procesos.

Fig. 1.a.1

¿Quiénes son líderes?

En Mayo de 2004 y coincidiendo con nuestras aproximaciones al Modelo EFQM creamos el Equipo Gestor de EFQM (EG) formado por :

- Director
- Director Comercial
- Director Administrativo
- Responsable de Marketing
- Responsable de Calidad, Seguridad y Medioambiente
- Responsable de Organización
- y Director de GLE.

Este Equipo Gestor (EG) es el responsable tanto de la iniciativa como de la implantación del Modelo EFQM en IMEM potenciando las actividades de Control y Mejora de los procesos a través de un seguimiento de los mismos por medio de la figura de Tutores (6 miembros del Equipo Gestor con seguimiento específicos sobre grupos de propietarios de Procesos).

En el año 2005 comenzamos el despliegue de todo lo desarrollado por el Equipo Gestor al resto de la Organización considerando como líderes únicamente a los Directores y Responsables de Departamentos que coincidían con el Nivel A.de liderazgo.

Posteriormente en el año 2007 se define un segundo nivel de liderazgo NB y se desarrollan los planes de liderazgo donde se definen las actividades a desarrollar por los líderes de nivel NA y NB. En el año 2008 y tras analizar la sesión de Control de finales de 2007 procedimos a la creación del nivel NC de liderazgo, así como la definición de su Plan de Liderazgo.

En el año 2009 desarrollamos los Planes de Liderazgo en Plantillas de Autoevaluación de manera que conseguimos con las mismas un doble fin :

- Conseguir tanto la puntuación individual de cada líder como la puntación del liderazgo en IMEM, así como su evolución con los años.
- Con los criterios de autoevaluación definimos la situación puntual del líder en cada actividad evaluada así como que el líder conoce las pautas para su propia mejora.

En al año 2010 hemos revisado la plantilla consiguiendo no solo que el líder conozca sus pautas de mejora a través de las pautas de autoevaluación sino que la propia plantilla y en función de la puntuación que se haya marcado el líder en cada actividad le propone actividades de mejora de ésa actividad.

La evolución del proceso hace que con el paso del tiempo el número de líderes se haya ido incrementado pasando de 7 líderes en los inicios del año 2004 a 54 en el año 2010.

En la fig. 1. presentamos el Diagrama de Flujo del proceso de Liderazgo.

El Equipo Gestor durante el transcurso del año 2005 hizo una nueva redacción de la Misión, la Visión y los Valores a partir de la Misión Corporativa existente desde el año 2004.
En la siguiente figura presentamos la definición de nuestros valores.

VALORES

Desde la eficacia, la implicación y el esmero de todas las personas de IMEM en cada una de sus actividades diarias, proyectamos la empresa en un ámbito de respeto y consideración hacia las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

La vocación de innovación ha caracterizado el pasado de la empresa, nos ha situado en el lugar tecnológico actual y nos debe de impulsar hacia un futuro en primera línea tecnológica.

La preocupación de la Empresa por alcanzar el más alto nivel profesional de las personas de IMEM nos lleva a promover el desarrollo constante de la formación, de las iniciativas y de nuevos proyectos alineados con nuestra VISION.

Todas las personas de IMEM han de estar comprometidas con la responsabilidad, la mejora continua y el trabajo en equipo como elementos imprescindibles para el desarrollo de la Empresa.

Revisión 2010

El EG revisa la Misión, Visión y Valores anualmente, siguiendo las definiciones del **proceso para la "Revisión de Planes Estratégicos y Anuales"** y su comunicación al personal está definida dentro del **"Proceso de Comunicación"**.

En las instrucciones de **"Plan de Liderazgo"** desarrolladas para cada nivel de Liderazgo NA, NB y NC, en las que se apoya el proceso de Liderazgo, se recogen los conceptos, las actividades, como y cuando se desarrollan para cada nivel de liderazgo.

Presentamos en la Fig. 3, a modo de ejemplo un extracto de la Plantilla de Autoevaluación desarrollada para el Plan de Liderazgo del Nivel NA:

PLAN DE LIDERAZGO NA 2009

DEFINICION LIDER NA : Personas a las que se confían los objetivos de la empresa en su primer nivel del organigrama y delegados

Nombre del Líder : | Puesto Trabajo :

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	ACTIVIDADES / Buenas Prácticas	AUTOEVALUACIÓN LIDERAZGO					Breve detalle de las Buenas Prácticas Realizadas
		REALIZADO / SIN REGISTROS		REALIZADO / CON REGISTROS		REALIZADO / CON REGISTROS / EFECTIVAS	
		Actividades Específicas	Actividades Sistemáticas	Evidencias anecdóticas o no sistemáticas	Evidencias claras de 1 año	Actividades sistemáticas con evidencias claras durante años y efectivas	
		1	2	3	4	5	
CONCEPTO 1 : Los líderes NA desarrollan la responsabilidad encomendada de acuerdo con la Misión, Visión y Valores de IMEM	Comprender y Comunicar Misión, Visión y Valores						
	Comprender y Comunicar Plan Estratégico y Plan Anual						
	Otras Buenas Prácticas :						
	Evaluación Global Concepto 1						

En éste ejemplo podemos ver como el concepto 1

Concepto 1 – Los líderes NA desarrollan la responsabilidad encomendada de acuerdo con la Misión, Visión y Valores de IMEM de la evaluación de liderazgo se despliega al menos en dos actividades básicas marcadas por el equipo gestor en el Plan de liderazgo
Comprender y comunicar la Misión, Visión y Valores
Comprender y comunicar Plan Estratégico y Plan Anual

Las cuales son autoevaluadas por el líder siguiendo los siguientes criterios de evaluación.

REALIZADO / SIN REGISTROS	Actividades Esporádicas	1	
	Actividades Sistemáticas	2	
REALIZADO / CON REGISTROS	Evidencias anecdóticas no sistemáticas	3	
	Evidencias claras de 3 años	4	
REALIZADO / CON REGISTROS / EFECTIVAS	Actividades Sistemáticas con evidencias claras durante años y efectivas	5	

Para poder agilizar la comprensión de las autoevaluaciones hemos aprovechado también para utilizar un código de colores (rojo, amarillo y verde) que ayudará a simple vista a visualizar el nivel del liderazgo en la autoevaluación del liderazgo y además servirá para que el líder pueda priorizar las actividades en las que realizar esfuerzos, de manera que sus actividades prioritariamente salgan de la zona roja a la amarilla y una vez superada ésta etapa ocurra lo mismo con la zona amarilla a la verde.

Finalmente, en la última revisión del Proceso de Liderazgo realizada tras la autoevaluación del año 2010 hemos incorporado a la Plantilla de autoevaluación mensajes que aporta la plantilla de autoevaluación en función de la puntuación indicada por el líder que deben servir al lider como orientación en la mejora.

PLAN DE LIDERAZGO TABLA DE ACCIONES			
ACTIVIDADES	**PUNTUACIÓN**		
	Valor 1, 2	**Valor 3**	**Valor 4, 5**
Comprender y comunicar Misión, Visión y Valores.	Establecer comunicación con registro antes de 20/07/10 Responsable de Seguimiento : David López	Debe sistematizar las evidencias y registros	Buen trabajo, ENHORABUENA
Comprender y comunicar Plan Estratégico y Plan Anual.	Establecer comunicación con registro antes de 20/07/10 Responsable de Seguimiento : David López	Debe sistematizar las evidencias y registros	Buen trabajo, ENHORABUENA

Revisión, aprendizaje y mejora del enfoque y del despliegue

Tal y como está definido en nuestro **"Proceso para sistematizar procesos"** la revisión de éstos se realiza desde dos perspectivas :

- La hoja de Control y Ajuste en la que el equipo gestor y sus clientes analizan y critican si el desarrollo de las actividades se corresponde con lo planificado.
- y los resultados de los indicadores propios del proceso.

Estos dos elementos, conjugados con la reflexión del propio equipo de proceso, sirven para poder evaluar la situación e introducir posibles mejoras en el mismo.

El indicador de Satisfacción de Personal relacionado con las actividades de liderazgo muestra una tendencia a mantener los resultados altos (por encima del 7), según podemos observar en la siguiente tabla.

	2005	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
IMEM	5.4	6.0	7.2	7.4	7,05

Como ejemplos de mejora introducidos desde estos dos elementos podemos recoger alguna de ellas:

- **2008**
  - Incrementar un 3er nivel de líderes incluyendo los propietarios de proceso que no están en los niveles definidos anteriormente, dado que tienen actividades específicas de liderazgo dentro de su equipo de gestión y mejora del proceso.

- Se han realizado controles del Proceso de Liderazgo, identificando áreas de mejora respecto a la separación de Planes de Liderazgo específicos para cada nivel de líder.
- Posteriormente se creó el Plan de Liderazgo del Nivel NC y también se han mejorado los Planes de Liderazgo con el fin de facilitar su cumplimentación a los líderes.

- **2009**

  - Hemos creado la plantilla de autoevaluación para cada nivel de líder.
  - En éste año nos planteamos la necesidad de disponer de una manera ágil y fiable de obtener no solo nuestra situación individual respecto a las actividades de liderazgo sino que además necesitábamos una puntuación tanto individual como global que nos midiera dicha situación.
    Para ello analizamos varias propuestas y algunas experiencias de otras empresas y nos decidimos por adaptar a nuestra organización la propuesta del centro de excelencia de Euskalit " los doce desafios. Herramienta para la evaluación del liderazgo. "
    A partir de ésta herramienta hemos creado la plantilla de autoevaluación para cada nivel de líder definido en nuestra clasificación de liderazgo.
  - Para facilitar la cumplimentación de éstas plantillas por parte de los líderes hemos creado una instrucción a modo de presentación informática con la que hemos instruido a todos los líderes y que además hemos colgado en Intranet para su consulta en caso de necesidad.
  - Con todos los resultados obtenidos en la autoevaluación de nuestros líderes hemos creado una base de datos que nos permita analizar toda la información obtenida, utilizando filtros que anteriormente no podíamos utilizar y que nos permite analizar de manera más exhaustiva los datos obtenidos además de que en el futuro nos permitirá analizar datos comparativos y acumulativos interanuales.

- **2010**

  - Mejoramos la plantilla de autoevaluación incluyendo a cada actividad comentarios orientados a la mejora en función de la puntuación marcada por el líder.
  - Desarrollamos una versión del Plan de Liderazgo NA para departamentos en los que el líder no dispone de personal directo a su cargo de manera que tanto las actividades como la puntuación sean más específicas con su actividad de liderazgo.
  - Creamos en Intranet en la entrada al Portal del Sistema de Gestión de la Excelencia de IMEM (SGE-IMEM)un nuevo portal de liderazgo que nos permita a los líderes acceder a la información del lide razgo de manera ágil.

Aprendizaje

El Equipo Directivo se viene formando en Liderazgo desde Noviembre 2003 (curso sobre capacitación de mandos), desarrollando desde entonces cursos sobre éstos aspectos (Formación de formadores, gestión de proyectos, gestión del tiempo, liderazgo) además de la formación específica impartida por parte de Overcall como consultoría para la implantación del Modelo.

Desde el año 2004 incorporamos en el Plan de Formación Anual de la Empresa cursos relativos al liderazgo, siendo desde el año 2005 cuando se planifican cursos de desarrollo Directivo y capacitación de líderes de niveles NA, NB y NC con el fin de obtener conocimientos que les permitan el cumplimiento de sus objetivos y el desarrollo de sus funciones como líderes.

Años	Acción Formativa	Nº Líderes	
2004	Gestión de Empresas	1	6
	Gestión y Dirección de Empresas	5	
2005	Eficiencia Personal	3	14
	Organización, Gestión y Dirección de Personas	5	
	Gestión y Organización del Tiempo	6	
2006	Gestión de Proyectos para líderes	7	18
	Gestión de Pymes	1	
	Gestión y Organización del Tiempo	10	
2007	Gestión de Personas	12	56
	Formación de Formadores	10	
	Motivación y Gestión del Estrés	8	
	Trabajo en equipo en entornos industriales : liderazgo y comunicación	6	
	Gestión y Organización del tiempo de modo eficiente N1	10	
	Gestión de Proyectos	8	
	Gestión del Tiempo N2	2	
2008	Hablar bien en público	3	51
	Liderazgo y Motivación	3	
	Gestión del estrés laboral	6	
	Cuestiones prácticas en cuestión de personal	20	
	Liderazgo	8	
	Comunicación y Dirección de Reuniones	11	
2009	Liderazgo y Dirección por Objetivos	14	62
	Comunicación	14	
	Motivación y Equipo	12	
	El tiempo y su gestión	12	
	Gestión y organización del tiempo	10	

Implicación

Los Planes de Liderazgo (NA, NB y NC), incluidos en el proceso de **"liderazgo"**, recogen también las actividades referentes a la implicación de los líderes según el subcriterio 1b del Modelo EFQM.

Concepto	Actividades	Cómo	Líderes
Los Líderes despliegan sistemáticamente a su equipo los objetivos, impulsando el aprendizaje y la mejora continua	Desplegar y hacer seguimiento de los objetivos (Yo como líder conozco mis objetivos anuales y se lo comunico y hago seguimiento al personal de mi equipo)	Proceso de Dirección de Equipo de Mejora	NA
Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos	Realizar planes de recuperación en caso de desviación durante el año en el desarrollo de los objetivos y por tanto posible incumplimiento	Proceso de Dirección de Equipo de Mejora	NA
	Tutorizar despliegue EFQM	Plan Seguimiento Tutorías	

Cómo el EG ha ido adecuando la estructura de la organización para apoyar la implantación de la política y estrategia:

La Dirección revisa y actualiza periódicamente el organigrama de la organización para adaptarlo a los cambios de estructura requeridos por la Política y Estrategia desde su primera edición en 1994 coincidiendo con la implantación de la norma ISO9001:1994. Desde que en 1999 adaptamos nuestro Sistema de Gestión a la revisión de la norma ISO9001:2000, el organigrama se encuentra actualmente en la revisión 1.6 de fecha 01/05/2010.

Revisión 1.1 – 22/09/2003

Revisión 1.2 - 01/10/2004

- Se incorpora el área comercial en el departamento de Posventa.

Revisión 1.3 - 04/04/2005

- En el área administrativa se incorpora un Jefe de Contabilidad y el área de administración central.
- En el área de I+D+i se incorpora el área CTSC.
- En Comercio Exterior se incorpora el área de Oficinas Comerciales Exterior.
- El área de Marketing se separa de Comercio Nacional y se convierte en un departamento independiente.
- El área de Oficina Técnica se separa de la Dirección Técnica y se convierte en un departamento independiente.
- En el área de Montaje se incluye un Responsable de instalaciones.
- En el área de Producción se incluyen Jefes de Producción Mecánica y Eléctrica, se incluye la oficina de Gestión de Recursos y se separa Almacén y Expediciones que estaban antes unidos.
- Los áreas de Comercio Nacional y Posventa se fusionan incluyendo en el mismo al Jefe de Posventa y el área de reparaciones de las delegaciones.
- En ésta revisión también se crean e identifican nuevas Direcciones de áreas y se especifican también los Responsables de áreas.

Revisión 1.4 – 04/04/2005

- Se corporativiza el documento del organigrama.

Revisión 1.5 - 01/03/2007

- Se incluye el departamento de Outsourcing.
- Se amplia el ámbito del área de Gestión de Recursos incluyendo en el mismo las área de almacén y expediciones (antes en el área de producción) e incluyendo en el mismo el área de Compras (antes departamento independiente).
- Se incluye el área de sustituciones compartido por la Dirección Técnica y la Dirección Comercial.
- El área de Posventa que depende de la Dirección Comercial se disgrega en área técnica y área de gestión con sus correspondientes responsables.
- En el área de gestión se incluye la administración de posventa.
- En el área técnica se incluyen Jefes de Reparaciones y se incluye el área de modernizaciones.

Revisión 1.6 - 01/05/2010

- Se incluyen los Delegados en el primer nivel del organigrama.
- Aumentan responsabilidades a los Responsables de Marketing, Calidad, Seguridad y Medioambiente, Organización Industrial, Comercio Exterior, Gestión de Recursos e Informática nombrándoles Directores del Departamento y creando un Equipo Directivo.

El EG desarrolla actividades para impulsar la gestión por procesos de toda la empresa a través de las Tutorías y el **Proceso de Seguimiento de Equipos de Mejora**.

El EG tutela a todos los departamentos de la Empresa, tutelando a dos/tres departamentos cada miembro del EG y han participado con los mismos desde la Formación a los Equipos de Gestión en el diseño de los procesos hasta la realización y control de los controles y mejora de los mismos.

En el cuadro indicado a continuación mostramos el cuadro de distribución de tutelados.

Equipo Gestor	Tutelados
Director Administrativo y RRHH	Administración Delegado Vizcaya
Director GLE	GLE
Responsable Organización Industrial	Informática Producción Delegado La Rioja
Responsable Calidad, Seguridad y Medioambiente	Oficina Técnica I+D+i Comercio Exterior Gestión de Recursos
Director de Marketing	Costes Montaje Outsourcing
Director Comercial	Posventa Comercio Nacional Delegado Asturias

Y en el siguiente cuadro mostramos las horas invertidas en el desarrollo de tutorías.

	2005	2006	2007	2008	2009
Nº de horas de formación específica en el modelo EFQM impartidas por el EG	120	320	400	750	950
Nº de horas/persona de reuniones (internas y de consultor) del EG	448	672	784	952	727

El EG, con el listado de actividades principales que se realizan en cada departamento, impulsa el que los equipos de gestión definan los procesos a desarrollar, designen un propietario para cada proceso, así como los equipos de gestión y mejora de cada uno de ellos diseñándose un total de 211 procesos.

Desde inicios del año 2007 el EG se marcó como objetivo realizar el control y mejora de todos los procesos y obtener como mínimo una mejora planificada en cada proceso.

El EG ha diseñado un grupo de procesos para el desarrollo de la Política y Estrategia, su revisión y despliegue en Planes Anuales, con sus actividades de seguimiento y evaluación bimensuales a lo largo de cada año, dotado de los indicadores específicos con objetivos concretos.

Estos procesos son:

- **Proceso Revisión Planes Estratégico y Anual**
- **Proceso para Decidir qué información es relevante**
- **Proceso para Comunicación de Planes Estratégicos y Planes Grupales**

El EG ha desarrollado unos procesos para sistematizar las actividades principales de la empresa, así como su evaluación, revisión y gestión de las mejoras:

- **Proceso para Sistematizar Procesos**
- **Proceso de Dirección de Equipos de Mejora**
- **Proceso para la realización de proyectos**
- **Proceso para la Coordinación de reuniones**

Revisión, aprendizaje y mejora

La revisión del Organigrama nos ha hecho reflexionar y profundizar en una nueva edición del documento " Competencias profesionales y perfiles de puestos de trabajo ".

Desde el año 2003 el Equipo Directivo desarrolló el PEC (Plan Estratégico de Crecimiento) con el cual se desarrollaba el Plan Estratégico comercial que servía de base para desarrollar el Plan Estratégico presupuestario. En el año 2004 se creó el departamento de Marketing con el que en el mismo año se desarrolló nuestro primer Plan de Marketing.

En el año 2005 desarrollamos nuestro primer Plan Estratégico y se establecieron las acciones a desarrollar en el año , creándose también así el primer Plan Anual . Para llegar a desarrollar éstos planes, cumplimos los siguientes hitos :

- Desarrollo de la Misión de la Empresa.
- Desarrollo de la Visión de la Empresa.
- Tomando como base la Visión de la Empresa desarrollamos el Plan Estratégico de la misma.
- Tomando como base el Plan Estratégico de la Empresa desarrollamos el Plan Anual.

El EG por medio de las tutorías se ha planteado la implantación sistemática de los procesos y de su control y mejora. Para ello, el EG planificó y marcó los diferentes hitos para el desarrollo de los procesos y la realización de los controles y la mejora de todos los departamentos :

- Formación de Definición de Procesos.
- Creación del primer proceso.
- Formación en metodología de control y mejora.
- Realización del primer control y mejora
- Seguimiento del resto de los procesos y sus actividades.

Fruto del desarrollo de esta implantación disponemos actualmente de 276 procesos desarrollados y 54 propietarios de los mismos.

El EG a través de las tutorías ha formado y supervisado la realización de los primeros controles y mejoras de cada departamento así como posteriormente supervisó la realización de todo el resto de controles y mejora realizados.

Actualmente y una vez madurada la gestión de los procesos nos encontramos en la etapa de definición de los procesos clave de la empresa que nos ayude a adaptar nuestra gestión hacia la transversalidad de los mismos, a la creación de indicadores de procesos clave que nos ayude a su medición y que apoyen la definición de la estrategia, y a aumentar la gestión en equipo de dichos procesos además de avanzar hacia el modelo EFQM 2010.

Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad

Los contactos para comprender y dar respuesta a los diferentes grupos de interés han sido una práctica habitual de liderazgo en toda la trayectoria de nuestra Empresa. Nuestro enfoque para el concepto de liderazgo asociado a la intervención de los líderes en los contactos con los grupos de interés es el descrito en el apartado 1. Presentación. También en este caso el sistema de procesos allí descrito gestiona esta parte de nuestro enfoque. Las actividades y procesos del plan de liderazgo relacionados con este subcriterio son las siguientes:

Concepto	Actividades	Cómo	Líderes
Los líderes N1 tienen en cuenta las necesidades de Clientes, proveedores, partners y la Sociedad y les transmiten la cultura, los valores y l a imagen de IMEM:	Analizar necesidades de Clientes detectadas	Plan de Marketing. Proceso Encuesta de Satisfacción de Clientes Posventa. Proceso Encuesta de Comercio Exterior. Contacto Áreas de Negocio. Contacto con Competencia. Contacto con partners, otros organismos.	NA

continua...

Concepto	Actividades	Cómo	Líderes
	Asistencia a Ferias Nacionales e Internacionales (Análisis de Posibles Visitas a Ferias)	Proceso Asistencia a Ferias	NA
	Análisis de Publicaciones específicas	Suscripciones a Publicaciones	NA
	Realización de estudios de mercado	Adquisición y/o elaboración interna según Plan de Marketing.	NA
	Analizar posibles alianzas y seguimiento de las existentes	Proceso Alianzas	NA
	Potenciar actividades de mejora ambientales	Plan de Objetivos	NA
	Realizar Convenios de cooperación educativa	Solicitud de convenios	NA
	Fomentar el deporte local	Patrocinios	NA
	Colaborar con actividades sociales	Ayudas económicas	NA
	Aplicar protocolos de identidad corporativa definidas por el Departamento de Marketing	Manual Identidad Corporativa	NA
	Reconocimientos a Clientes y/o partners	Proceso identificación clientes estratégicos y grandes cuentas	NA
	Difundir la cultura e imagen a través del Boletín trimestral, Gabinete de Comunicación	Proceso de elaboración de boletines. Proceso contratación publicidad. Proceso envío notas a medios.	NA

Participación de los líderes con aliados y partners

- La Dirección y el ED a través del Proceso de Alianzas realiza la definición de cada Alianza, define las mismas, sus actividades y la Evaluación de cada una de ellas.
- El ED mantiene relaciones periódicas con empresas del sector para analizar necesidades y expectativas del mercado.
- Los líderes a través del Proceso de Alianzas proponen y mantienen actividades de mejora conjuntas con los aliados.

Intervenciones de los líderes en diversos foros, charlas, etc.

El personal del equipo directivo participa activamente en foros o seminarios a diferentes niveles con actividades periódicas sistematizadas entre las que destacamos :

- Foro de Seguridad de FVEM
- Foro de Directivos de FVEM
- Foro de Marketing de ESIC
- Seminarios en la Universidad
- Seminarios en colaboración en asociaciones patronales.
- Seminarios o charlas con diferentes empresas para promocionar el EFQM.
- Promoción de seminarios con asociaciones de la construcción.
- Participamos en las asociaciones empresariales del sector tanto a nivel regional como a nivel estatal
- Participamos en el Club de Excelencia de Asturias.
- Formamos parte del Club de Evaluadores de Euskalit, participando en evaluaciones externas realizadas por ésta institución.

Relaciones con clientes

- Miembros del ED, siguiendo los procesos definidos a tal efecto realizan encuestas anuales de satisfacción a los clientes, partners y representantes de la sociedad como medio para comprender las necesidades de los mismos y mejorar nuestra respuesta a las mismas.
- Miembros del ED planifican y mantienen reuniones sistemáticas con los Clientes Significativos (VIP) en función a la clasificación previa de los mismos dentro del **Proceso de identificación de clientes estratégicos.**
- Los Responsables Comerciales (Comercio Nacional, Comercio Exterior, Posventa y GLE) recogen sistemáticamente información de los Clientes, bien directamente o a través del Personal comercial, con el fin de aumentar nuestro conocimiento en las necesidades del mercado.

Reconocimientos a clientes, partners y representantes de la sociedad

- Todos los años el ED reconoce a los colaboradores y proveedores más cercanos mediante una felicitación y regalos navideños.
- El ED realiza actividades de reconocimiento sistemático a los grupos de interés desarrollando catálogos personalizados, colaboraciones en catálogos, regalos corporativos, felicitaciones, ...

Actividades a mejorar el medio ambiente a nivel global y la contribución de la organización a la sociedad

El ED se muestra comprometido con la preservación del medio ambiente y para contribuir a ello impulsa la implantación del Sistema de Gestión Medioambiental basado en la norma internacional ISO 14001 con la cual mejora su comportamiento ambiental y también el de sus grupos de interés.

El ED se muestra comprometido con la Prevención de Riesgos Laborales y con la accidentabilidad y para contribuir a ello impulsa la implantación del Sistema de Gestión de Prevención de riesgos Laborales basado en la Norma Internacional OHSAS 18001. Con la certificación del Sistema de Gestión IMEM muestra la completa adaptación del mismo a la Legislación Vigente y la implantación de la Mejora Continua en este concepto.

Revisión, aprendizaje y mejora

Los líderes revisan su actuación con clientes, partners y representantes de la sociedad mediante el proceso de liderazgo ya descrito en 1a.

- La Dirección identifica Clientes VIP de Comercio Exterior con los cuales desarrollan actividades diferenciadas del resto.
- La Dirección Comercial identifica Clientes Estratégicos de Comercio Nacional con los cuales desarrollan un plan de visitas anuales.
- La Dirección de Marketing definió en 2004 un Protocolo de Visitas para planificar y desarrollar sistemáticamente las visitas de los clientes. (Una media de más de 50 visitas anuales)

Comunicación

La Visión de nuestra organización recoge que nos planteamos ser una Empresa reconocida por tener en cuenta, de forma especialmente significativa al Personal. Esto significa para nosotros que las personas que trabajan en la Empresa forman parte directa de la organización, es decir, son sujetos activos de la gestión de todas las actividades a través de los procesos.

Los líderes potencian este aspecto de la Visión a través de las siguientes actividades y procesos:

Concepto	Actividades	Cómo	Líderes
Los líderes motivan a sus colaboradores para la consecución de los objetivos, reconocen sus logros y promueven el conocimiento general de la Organización y sus productos como resultado del esfuerzo colectivo	Comunicar los logros (Boletín Interno, comunicaciones a equipo, ...)	Boletines Internos, Comunicaciones Internas	NA

continua...

Concepto	Actividades	Cómo	Líderes
	Analizar las necesidades de Formación y realizar los planes correspondientes.	Proceso Plan de Formación.	NA
	Realizar actividades de Motivación y Reconocimiento.	Proceso de Reconocimiento.	NA
	Fomentar la delegación.	Nombrar propietarios de procesos. Equipos de mejora.	NA
Los líderes se implican en los problemas y las dificultades de las personas	Ser Accesibles.	Reuniones con el personal a cargo.	NA
	Facilitar horarios flexibles en caso de necesidad.	Analizar los casos individuales.	NA

Para comunicar la misión, visión, valores, política y estrategia y planes, objetivos y metas de la organización a todas las personas los líderes utilizan los siguientes canales

- El EG ha desarrollado el **proceso para la "Comunicación de Planes Estratégicos y objetivos grupales"** donde se recoge la comunicación anual de la Misión, Visión y Valores, del Plan Estratégico y Plan Anual a todas las personas de la Organización.
- Al nuevo personal, siguiendo la sistemática de Acogida, se le comunica entre otras cosas, cual es la Misión, Visión y Valores de la organización
- La Misión está publicada en la Página WEB de la Empresa.
- La Misión, Visión y los Valores están publicados en el Portal EFQM de la Intranet, se publica en los tablones de anuncios de la Empresa y se hace referencia a la misma en el Boletín Interno además de transmitirse en reuniones interdepartamentales.

El ED escucha de forma activa al personal mediante los siguientes canales

- El proceso de Encuesta de satisfacción del personal permite recoger anualmente la satisfacción del personal, para descubrir áreas concretas de mejora.
- Reuniones de Departamentos e interdepartamentales, en las cuales los líderes o coordinadores de las mismas recogen las sugerencias, iniciativas, etc. de cada uno de los Departamentos y se las hacen llegar al ED.
- Entrevistas del personal con los líderes a solicitud de cualquiera de ambas partes.
- La Dirección de Marketing ha invitado y promueve a todo el personal de la Empresa a participar en la confección del boletín Interno de la misma.

Apoyar a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas

- El ED se implica activamente en la detección de necesidades de formación y en su seguimiento a través del Plan Anual de Formación desarrollado por la Dirección de RRHH.
- Asimismo, los líderes fomentan actividades de asistencia a jornadas, seminarios, etc.
- Miembros del EG y del ED imparten sistemáticamente acciones formativas en torno a la Calidad Total con la finalidad de lograr mayor implicación del personal en las tareas de gestión de procesos y mejora de los mismos
- El Plan Anual y sus actividades es desplegado a toda la Organización a través del ED, mediante reuniones de comunicación y seguimiento.

Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora

- El EG desde el momento que empezó a impulsar la generación de los procesos en la organización ha promovido la participación del mayor número posible de personas como propietarios de procesos.

- La Dirección ha dispuesto de varios canales para la recogida de sugerencias del personal (Buzones de sugerencia, Intranet, Boletín Interno, etc...)
- La Dirección ha fomentado la creación de los premios UIB (Una idea brillante) para la obtención de ideas del personal.
- La implantación y certificación de los Sistemas de Gestión ha promovido la participación activa de todo el personal en actividades de mejora continua en todos los ámbitos de nuestra organización.

Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización

Disponemos de un proceso de reconocimiento en el que se recogen todas las formas de reconocimiento que la organización gestiona tanto a nivel individual como a nivel grupal.

En este punto nos vamos a centrar en la participación de los líderes de primer nivel en algunas de las actividades de reconocimiento establecidas.

El ED tiene cuatro reconocimientos oficiales y públicos sistemáticos desde hace muchos años:

1. Ágape de Navidad.
2. Acto conmemorativo de 25 años de antigüedad
3. Acto de reconocimiento con motivo de la jubilación.
4. Inauguraciones de nuevas instalaciones.

Además el ED tiene establecido, en el proceso correspondiente, personas, entidades, motivos, formas, etc. de reconocimiento.

Fomentar la igualdad de oportunidades y la diversidad

En correspondencia con nuestra Misión en cuanto a la atención al personal, se fomenta la igualdad de oportunidades en distintas actividades de la Organización.

La Dirección de RRHH ha desarrollado un Plan de Igualdad basándose en el Informe de situación actual.

La Dirección de RRHH ha incluido expresamente el concepto de igualdad en el **Proceso de Selección** y en las actividades de promoción interna y desarrollo de carreras.

Otra forma de fomentar la igualdad de oportunidades y la diversidad por parte del ED es su apuesta por la contratación de personas con minusvalía.

Como muestra de dicho cumplimiento está el que en el periodo de años 2004/2008 hayamos fomentado y mantenido la contratación de personal con minusvalía en al menos el 2 % de nuestra plantilla y fomentemos y mantenemos contratos mercantiles con Centros Especiales de Empleo tales como AMPROS (al menos desde el año 1997 que hicimos el primer registro de proveedores para la norma ISO9001)

Revisión, aprendizaje y mejora del enfoque y del despliegue

- A partir de la evaluación de las actividades de liderazgo y teniendo en cuenta la opinión de los líderes, el EG revisa los planes de liderazgo.
- Como una actividad de mejora del proceso de liderazgo, el EG creó el nivel C de liderazgo con el fin de evaluar las actividades de liderazgo de los propietarios de procesos.
- El EG incorpora en el Plan de formación cursos específicos de liderazgo que traten los siguientes temas :

    - Liderazgo
    - Comunicación
    - Trabajo en equipo
    - Habilidades Directivas
    - Gestión y Organización del Tiempo
    - Gestión del estrés

Gestión del cambio

Una de las características principales en nuestra Organización es la innovación, que está recogida en nuestra Visión. Para que esta innovación pueda darse es preciso estar atentos a los cambios en todos los ámbitos que abarquen la actividad de nuestra Organización. Presentamos en este cuadro tanto las actividades como los procesos en los que los líderes participan para definir e impulsar el cambio en la organización:

Concepto	Actividades	Cómo	Líderes
Los líderes proponen iniciativas y asumen riesgos que impulsan la evolución de IMEM.	Identificar oportunidades de cambio.	UIB. Sistemática de control y mejora. Reuniones Interdepartamentales. Proceso Plan Estratégico y Plan Anual.	N1
	Liderar las actividades de cambio	Proceso para realizar proyecto. Proceso Dirección Equipos de Mejora.	N1
Los líderes actúan como referentes para la detección y resolución de los problemas anticipándose a la evolución de la tecnología y de los mercados.	Estar al día sobre la información. relevante a cada líder.	Formación Contínua.	N1
	Participar y supervisar las actividades de control y mejora.	Potenciación de control y mejora.	N1

Siendo fiel a la Misión, Visión y Valores de la Organización, en los 40 años de funcionamiento de la misma, los cambios introducidos por el ED en su estructura y organización han sido constantes :

1. **De tipo organizativo:** (Ver mejoras en 5c)
2. **De tipo legal:** Adopción de la Nueva Directiva Europea de Ascensores en el año 1999 así como de todas las normas armonizadas que han sido desarrolladas posteriormente (Familia EN81)
   Adopción de las normativas específicas de cada País y de cada Comunidad Autónoma así como de legislaciones internacionales distintas a las europeas (Australia y Rusia)
3. **De tipo tecnológico:** Proyectos desarrollados por I+D+i o desarrollados a través de alianzas, tanto desde el punto de vista de nuevas tecnologías (microprocesador, microprocesador de nueva generación, aceros de alta resistencia, motores de imanes permanentes ....) como de estandarización de nuevos productos (familia de ascensor tipo silens sin cuarto de máquinas, ascensor inclinado, nuevos modelos de cabinas, ...)
   Implantación de Sistema de Gestión de la Innovación (UNE 166000)
4. **De instalaciones y equipos:** En los últimos años hemos realizado un importante esfuerzo en dotar de nuevas instalaciones a nuestras Delegaciones (Asturias, Cantabria y Vizcaya) que les permita seguir desarrollándose y cumpliendo sus objetivos.

En las instalaciones de Santander hemos creado un nuevo espacio independiente para el Departamento de I+D+i, hemos creado un nuevo espacio independiente para el departamento de Posventa, las oficinas del edificio de GLE se han renovado completamente creando un nuevo espacio independiente para Administración y mejorando las instalaciones de GLE, dotándole también de Sala de Reuniones.

Actualmente tenemos desarrollado el proyecto de la ampliación en 7000 m2 de las instalaciones de Producción estando tan solo a la espera de la concesión administrativa de Licencia de obras para el comienzo de las mismas.

Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio

El EG ha desarrollado los **procesos de recogida de información y el proceso para decidir qué información es relevante** tanto interna como externa, con su correspondiente análisis y diagnóstico para la revisión anual de las líneas estratégicas.

El EG ha desarrollado un **proceso para el seguimiento de proyectos** donde se identifican y desarrollan nuevas áreas de cambio gestionando y garantizando la implantación eficaz del mismo.

Liderar y gestionar los planes de cambio

Los planes de cambio de nuestra organización son plasmados en los planes estratégicos desarrollados y son liderados por el ED, los cuales se comprometen a su seguimiento y consecución.

Garantizar la implantación y comunicación del cambio

El ED ha desarrollado un proceso para el seguimiento de proyectos donde se identifican y desarrollan nuevas áreas de cambio gestionando y garantizando la implantación eficaz del cambio.

Por medio de las líneas estratégicas o de los proyectos identificados, el ED realiza la planificación, control y seguimiento de las actividades de cambio.
Desde la misma Visión desarrollada se recoge la prioridad "de reinvertir de modo constante los resultados en la mejora y crecimiento de la empresa".

La comunicación del cambio es un aspecto recogido por el ED desde el mismo **proceso de seguimiento de proyectos**.

Medir y revisar la eficacia de los cambios

El ED ha medido y revisado la eficacia de los cambios identificados mediante los siguientes indicadores :

- Mantenimiento de Excelentes resultados en el grado de satisfacción de los clientes.
- Aumento en el grado de satisfacción del propio personal.
- Mejora en los resultados obtenidos.
- Aumento sostenido de Facturación
- Aumento del número de Clientes y países vendidos.
- Mantenimiento de la Cartera de Posventa.

Mejora del enfoque y del despliegue

En IMEM estamos constantemente en busca de la Mejora de nuestro Sistema de Gestión y por ello el ED ha liderado la búsqueda de sistemas y modelos contrastados en los que apoyarnos para conseguir nuestro objetivo. Fruto de ésta actitud conseguimos en 1997 la certificación de ISO9001 de Sistema de Aseguramiento de Calidad, en 2007 la certificación de OHSAS18001 de Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo y en 2008 la certificación de ISO14001 de Sistema de Gestión Ambiental y actualmente desarrollamos la implantación de la norma UNE160001 con el objetivo de certificación en 2011.

En el año 2004 el ED apostó por adoptar el modelo de Excelencia EFQM, obteniendo el sello de bronce en el año 2007 y marcándonos como objetivo el sello 400+ para el año 2008. Además de la implantación de las citadas normas y modelos, la Filosofía de nuestro ED respecto a las auditorías y evaluaciones no es otra que la del aprendizaje y la de la obtención de ideas y puntos de mejora que nos hagan día a día mejorar en nuestra gestión.

El ED viene desarrollando un esfuerzo en la Formación y Aprendizaje que revierta en nuestra mejora de la Gestión del Cambio. El ED desarrolla visitas a otras empresas tanto del sector como de fuera de nuestro sector que nos permitan asimilar nuevos conceptos que nos ayuden a liderar el cambio.

El ED participa como evaluadores en evaluaciones externas de Modelo EFQM que nos permita captar experiencias e ideas de otras empresas que nos enriquezcan nuestro propio sistema de Gestión.

El ED forma parte de varios foros (seguridad, directivos), asociaciones (FEEDA Federación Empresarial española de ascensores, AECAE Asociación de empresa de componentes de ascensor de España, Asociaciones regionales de ascensores, FVEM Federación vizcaína empresas metal, pymetal, Grupo Cóndor, ...) con la que nosotros podemos adquirir conocimientos y nuevas ideas.

El ED desarrolla visitas a Ferias que nos permitan adquirir conocimientos para liderar el cambio (del Sector del ascensor, de máquina-herramienta, Software y Hardware, de Subcontratación, específicas del producto, ...)

INERCO Ingeniería, Tecnología y Consultoría, S.A.

Presentación

INERCO Ingeniería, Tecnología y Consultoría, S.A. (INERCO) es una empresa sevillana que, con más de 25 años de experiencia, ofrece los siguientes servicios:

- Desarrollo y ejecución de proyectos de ingeniería.
- Ingeniería y desarrollo de sistemas, equipos y soluciones para la optimización de procesos industriales.
- Consultoría especializada en medio ambiente, prevención de riesgos y seguridad industrial.

INERCO tiene su sede social y central en un edificio singular del Parque Científico y Tecnológico Isla de la Cartuja de Sevilla. Además, dispone de dos Delegaciones Territoriales situadas en Tarragona y Madrid.

Para desarrollar con rigor y máxima calidad su cometido en las distintas líneas de servicios que presta, INERCO se organiza en cuatro divisiones: División de Medio Ambiente, División de Procesos Industriales, División de Ingeniería y División de Seguridad Industrial. Cuenta, asimismo, con el apoyo integral ofrecido por otras empresas creadas desde INERCO como son Ingeniería de Inspección y Control Industrial, S.A. e INERCO Prevención de Riesgos, S.A. (ambas eran antiguas Divisiones de INERCO) y REACH INTEGRA, S.L.

El ámbito de actuación principal de INERCO es el sector industrial. En particular se dirige a los sectores de refino de petróleo, industria química y petroquímica, producción de electricidad, del cemento, industria agroalimentaria y minero-metalúrgica, sectores en los que presta servicios integrales a la medida de las necesidades reales de cada cliente. Igualmente, INERCO colabora activamente con las administraciones públicas para que las actividades empresariales sean compatibles con el desarrollo sostenible.

En cuanto al ámbito geográfico, INERCO tiene presencia activa en todo el territorio nacional. Asimismo, desarrolla proyectos en países como Francia, Italia, Alemania, Austria, Reino Unido, Suiza, Bélgica, Portugal, Rusia, Hungría, Polonia, Nicaragua, Panamá, Ecuador, Venezuela, Brasil, Argentina, Chile, Líbano, Egipto, Marruecos y Costa de Marfil.

Desde su creación, INERCO ha presentado un crecimiento continuo y sostenido tanto en su cifra de negocio como en su número de empleados.

INERCO actúa bajo el principio "calidad, rigor y solvencia", desarrollando su cultura empresarial basándose en la innovación y en una gestión del conocimiento enfocada a la mejora continua de la organización y, con ello, de los productos y servicios ofrecidos a sus clientes.

En línea con lo indicado, la implantación de sistemas de gestión normalizados y de reconocido prestigio ha sido un objetivo prioritario para la empresa y así, en 1996, INERCO obtuvo el certificado del Sistema de aseguramiento de la calidad, conforme a la norma UNE-EN ISO 9001, mientras que en el año 2000 obtuvo la certificación del Sistema de gestión medioambiental conforme a la norma UNE EN ISO 14001.

Por otro lado, todos los aspectos relativos a la prevención de riesgos se encuentran contemplados en el Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales que INERCO tiene implantado.

Orientación y Valores

INERCO establece su **misión** a partir de una serie de necesidades que se dan en la industria, principalmente en los ámbitos del medio ambiente industrial, la seguridad y la optimización de procesos. Partiendo de esa premisa, la misión se enfoca a la consecución de una posición de liderazgo tecnológico, basándose para ello en su independencia empresarial y el empuje de su organización. La consolidación de este liderazgo, promovido e impulsado constantemente por el Consejo de Administración de la empresa es una de las claves principales en las que se cimenta el crecimiento y desarrollo de la Compañía. La Declaración de la misión de la empresa se muestra a continuación:

> Contribuir de forma relevante al desarrollo industrial sostenible, aportando productos y servicios tecnológicos avanzados en el campo de la ingeniería, con especial atención a los ámbitos relativos al medio ambiente, la seguridad y la calidad.

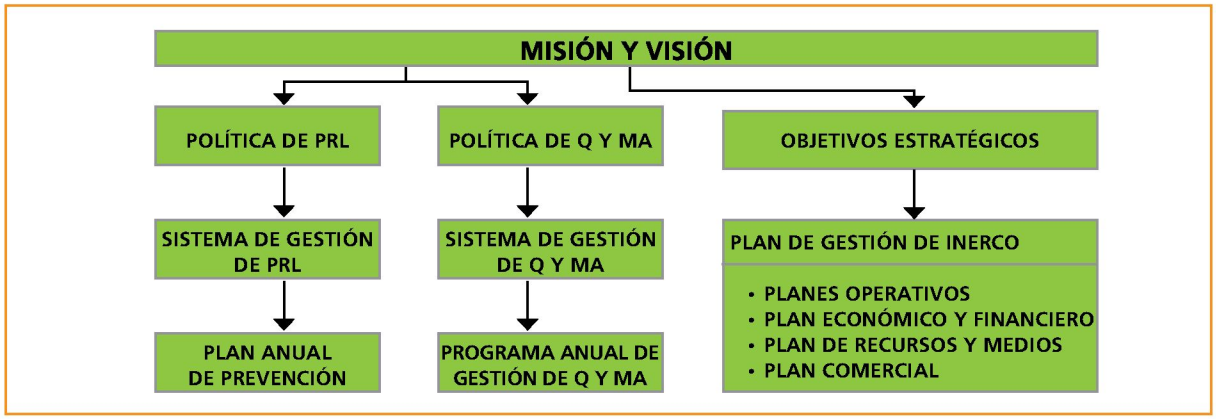
Para la consecución de esta misión, INERCO asume una serie de principios que constituyen su **visión** y que describen su compromiso con las líneas de actuación de la empresa tanto en el presente como en el futuro:

- Ser una empresa independiente, innovadora y creativa.
- Consolidar y ampliar nuestra estructura asegurando la estabilidad y promoción de las personas que la formamos.
- Mantener un alto grado de compromiso con los objetivos y necesidades de nuestros clientes.
- Adoptar una actitud de Responsabilidad Social Corporativa en todos los ámbitos (económico, social y medioambiental).

Estos principios, junto a valores tales como la comunicación, la implicación y participación de las personas en el Proyecto Empresarial, y el trabajo en equipo, junto a la calidad, el rigor y la solvencia como características de sus trabajos, ha permitido a INERCO situarse como referentes a nivel nacional en todas sus líneas de negocio.

Con base en dichos principios, y a la luz de las circunstancias y necesidades del negocio, se redefinen anualmente los Objetivos Estratégicos de INERCO para los años siguientes. Estos Objetivos son establecidos por el Consejo de Administración y a partir de ellos se elabora el Plan de Gestión de INERCO, que incluye los Planes de Gestión Operativos, el Plan Económico y Financiero, el Plan de Recursos y Medios y el Plan Comercial.

A partir de la misión y de los principios que integran la visión de INERCO también se establecen las Políticas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales que constituyen el marco de referencia para el desarrollo de los sistemas de gestión correspondientes.



El Plan de Gestión de INERCO establece las prioridades sobre las líneas de actuación necesarias para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Su elaboración se lleva a cabo por los Directores de las correspondientes Divisiones coordinadas por la Dirección Corporativa, y en ella participan sus respectivos mandos, Jefes de De-

partamento, Jefes de Área y otras personas implicadas. Puede concluirse de este modo que en la preparación de dichos Planes intervienen en torno a 50 personas, el 20% de la plantilla total de INERCO, en un proceso participativo y que busca al máximo el efecto integrador y, con ello, el fomento de la colaboración dentro de la organización. Posteriormente, son expuestos y debatidos con todos los mandos de INERCO, en una sesión monográfica en el mes de diciembre, momento en el que son formalmente aprobados por el Consejo de Dirección.

Por otra parte, todos los años se celebra una sesión al más alto nivel de la Compañía, en la cual se plantean cuestiones estratégicas, directamente relacionadas con el liderazgo y con el modelo de empresa de futuro de INERCO, en un marco de diálogo y de intercambio de ideas que permiten a los líderes desarrollar y promover los valores de la empresa.

Todo el proceso anterior es absolutamente transparente para el personal de INERCO, al que se hace partícipe de los contenidos de los Planes y de los asuntos tratados, mediante reuniones específicas en cada Departamento y División.

Los Consejos de Dirección de INERCO constituyen otra herramienta básica de gestión y liderazgo para lo cual, se convocan mensualmente con el fin de realizar el seguimiento de la empresa. En dicha reunión no sólo se analizan cuestiones económicas, operativas y comerciales. También se revisa la marcha del Plan de RRHH de la Empresa, punto en el que tienen cabida aspectos relativos a carreras profesionales, comunicación, formación, innovación, RSC, etc.

La revisión y mejora, en su caso, de las cuestiones relativas al liderazgo de la organización se realiza sobre la base del resultado de las encuestas de clima laboral, de actuaciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y de riesgos psicosociales, así como con el análisis de los procesos y sus indicadores y los índices de calidad más representativos, que se lleva a cabo dentro del marco de la Revisión del Sistema de Garantía de Calidad y Medio Ambiente por la Dirección de INERCO.

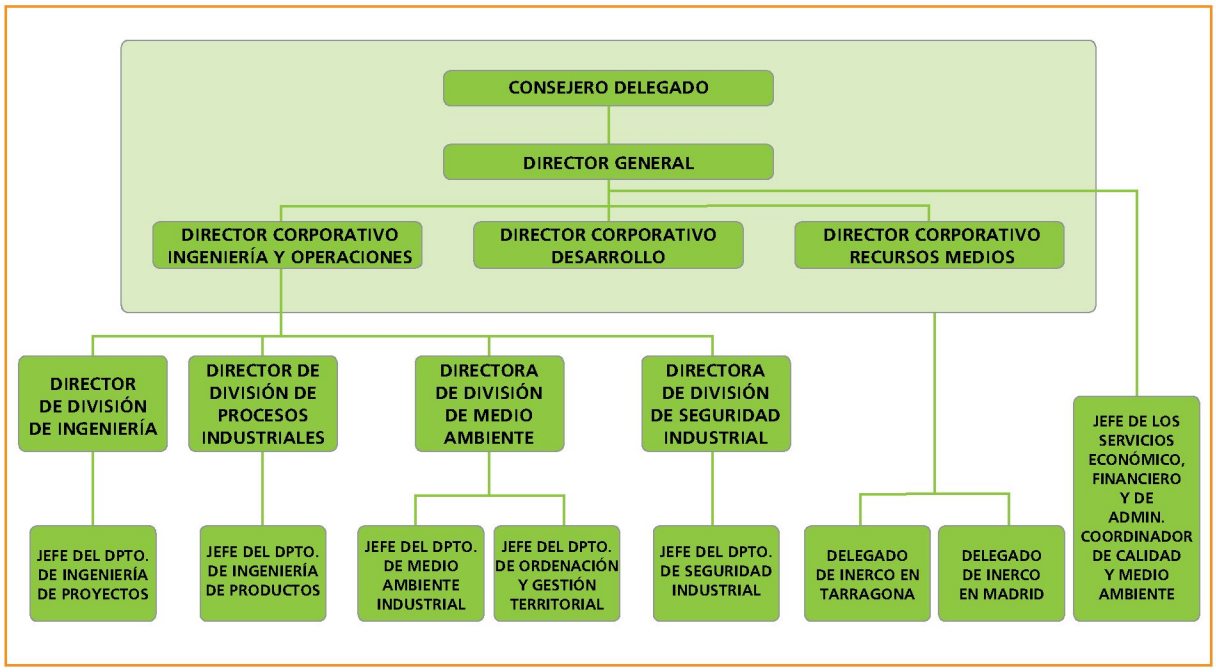
Implicación

Desde su creación, INERCO ha llevado a cabo su crecimiento y desarrollo sobre la base de los principios que se derivan de la misión, visión, valores y código ético asumidos por la empresa y que se han mantenido y potenciado con la evolución de la organización, adaptando su estructura conforme las necesidades lo iban demandado con el fin de garantizar el buen funcionamiento y la mejora continua del sistema de gestión.

La estructura actual de INERCO se articula sobre una Dirección General, una Dirección Corporativa y cuatro Divisiones Operativas que, junto con el Departamento de Servicios Económico, Financiero y de Administración y las delegaciones de Tarragona y Madrid, aseguran el gobierno eficaz de la organización. Asimismo, dentro del seguimiento de la empresa que se realiza en las reuniones mensuales del Consejo de Dirección se analiza si se requiere potenciar algún área concreta de la estructura organizativa. El organigrama de la empresa se muestra en la figura siguiente.

Todos los mandos de la empresa, desde los Responsables de Proyecto hasta los Directores de División, poseen una amplia autonomía en la organización y la mejora continua, en línea con la Política y estrategia establecida en INERCO desde su creación.

En consonancia con las normas internacionales de referencia, el Sistema de Garantía de Calidad y Medio Ambiente de INERCO está diseñado e implantado sobre un enfoque basado en procesos que cubre todas las actividades que se desarrollan en la compañía. Cada uno de estos procesos tiene una misión específica y está asignado a un responsable concreto de la organización para que asuman todas las operaciones relativas a la gestión del mismo.



El Sistema de gestión incluye la definición de métodos adecuados para medir y evaluar la mejora de los procesos, tales como autoevaluaciones periódicas y revisiones por parte de la Dirección de INERCO.

Asimismo, a partir de 2003 se incorporó a todas las áreas de actividad, la herramienta informática de gestión avanzada (ERP, Enterprise Resource Planning, de SAP), en un proyecto de desarrollo conjunto con una empresa especializada en el sector de las TIC.

Hoy día es una herramienta indispensable para toda la organización, que proporciona además una información muy valiosa para la gestión eficaz de la misma.

Otros de los pilares básicos para la mejora de la gestión han sido el desarrollo y la potenciación de la gestión del conocimiento y de la Innovación. Desde hace ya más de 5 años, viene funcionando regularmente un Comité de Gestión del Conocimiento y de la Innovación que tiene como objetivos potenciar ambos conceptos de manera que se integren dentro de los procesos de gestión de INERCO.

Por otra parte, la interrelación con agentes externos y la presencia en foros especializados e instituciones, es una de las vías empleadas por INERCO para conocer y comprender las necesidades y expectativas de sus grupos de interés externos, como paso previo para el diseño de productos y servicios que las satisfagan.

En el desarrollo de esta actividad, se implican todos los niveles de la organización. Algunos ejemplos se indican a continuación:

- Cerca de 10 personas de su Equipo Directivo colaboran habitualmente como profesores en la Universidad de Sevilla y en la Universidad Pablo de Olavide.
- Cerca de otras 20 personas son profesores colaboradores habituales de varios centros de formación especializada de postgrado, fundamentalmente en la EOI-Andalucía, y en el Máster de Postgrado de la Universidad de Sevilla (E.T.S. de Ingenieros Industriales de Sevilla, conjuntamente con la Fundación Guadalquivir).
- Constitución de la Cátedra INERCO sobre Riesgos Ambiéntales y Seguridad Industrial, mediante convenio suscrito con la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales.
- Regularmente se publican artículos de opinión en medios tan reconocidos como Proyectos Químicos, Química Universal, Postgrado, Agenda de la Empresa, Info Enviro, Ingeniería Química Oil Gas, etc.
- Además, más de 100 apariciones en prensa, tan solo durante 2008, reflejan la presencia activa de INERCO en los medios de comunicación.

INERCO promueve y desarrolla acuerdos de colaboración con asociaciones empresariales que a escala regional o nacional vertebran los sectores que operan en el ámbito de actividad de la empresa, especialmente el industrial. En este sentido, forma parte como miembro de diversas instituciones entre las que pueden destacarse las siguientes:

- Corporación Tecnológica de Andalucía.
- Círculo de Empresarios Cartuja 93.
- Asociación de Empresas del Sector Medioambiental de Andalucía (AESMA).
- Asociación de la Investigación y la Cooperación Industrial de Andalucía (AICIA).
- Sociedad Andaluza de Valorización de la Biomasa
- Asociación Española para la Calidad (AEC)
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)
- Instituto Andaluz de Tecnología (IAT)

Asimismo, la colaboración de INERCO con la administración pública, tanto nacional como autonómica es continua. Algunos ejemplos de esta colaboración se citan a continuación:

- Desarrollo de Modelos de Informes de Riesgos Ambientales Tipo para el sector químico y petroquímico (Ministerio de Medio Ambiente, Medio rural y Marino).
- Estudio de las implicaciones económicas de la aplicación de la Ley 16/2002 (IPPC) y el Reglamento 509/2007 para los sectores afectados (Ministerio de Medio Ambiente, Medio rural y Marino).
- Metodología de aplicación del Sistema de Gestión de Seguridad a los Análisis de Riesgos y Análisis Cuantitativos de Riesgos (Generalitat de Cataluña).
- Mapa de riesgos ambientales de Andalucía (Consejería de Medio Ambiente Junta de Andalucía).
- Guía de Inspecciones de Seguridad de Industrias Seveso II (Dirección General de Protección Civil).

Es habitual la presencia de INERCO en seminarios especializados. En 2007, por ejemplo, intervino en seminarios de IIR (Institute for International Research), IFAES (International Faculty for Executives) y el Grupo Recoletos. También ha participado en el I Encuentro de Directivos del Instituto de El Monte, en la Conferencia Mundial sobre Cambio Climático (celebrada en Panamá en noviembre 2005), en el World Petroleum Congress (organizado en Madrid en 2008), y en el Seminario especializado en RSC organizado por el IAT (Instituto Andaluz de Tecnología) en 2007, entre otros. Asimismo, periódicamente se imparten conferencias en multitud de asociaciones empresariales de diversos sectores industriales tales como FEIQUE, COASHIQ, BEQUINOR, AIQB, AEQT, FEQPA, FIPAE, AIQPA, FEPORT, ANFFE y UNESID, entre otras.

Por otra parte, INERCO organiza anualmente un amplio abanico de encuentros con los clientes, Administraciones públicas y otras partes interesadas, en forma de Jornadas Técnicas sobre "Medio Ambiente: el valor de la Industria" y "Seguridad y Prevención de Riesgos".

Comunicación

INERCO apuesta por la consolidación y ampliación de su estructura organizativa, fomentando la estabilidad y promoción de las personas que pertenecen a la empresa. Este principio forma parte de la visión asumida por la organización, y como tal es asumido por los líderes de la misma y transmitido a todo el personal. Tanto la visión como el código ético conforman el punto de partida a partir de los cuales, el Consejo de Administración elabora y aprueba los Objetivos Estratégicos de la Compañía.

En el código ético de INERCO también se recogen expresamente las pautas por las que se rige la organización en cuanto a la motivación, integración y satisfacción del personal:

- Procurar la formación, el desarrollo profesional y la estabilidad de todas las personas que integran **INERCO**.
- Velar por la integración y satisfacción de todas las personas que forman parte de **INERCO**, mediante la comunicación y total transparencia de la información.

Los Objetivos Estratégicos establecen las líneas de actuación en las que posteriormente se basan el resto de Planes de Gestión de la empresa. En los objetivos establecidos para el trienio 2009 2011, se recogen las líneas siguientes relacionadas con los aspectos comentados:

4. Estructura organizativa:

- Dotar progresivamente a INERCO de la estructura organizativa necesaria para llevar a cabo la política de expansión de la compañía, tanto en líneas de negocio, como territorial, a través de las Divisiones y Empresas creadas al efecto.

5. Gestión de Recursos Humanos:

- Procurar la fidelización de las personas que integran INERCO mediante su satisfacción en los órdenes personal, social y económico.
- Asegurar el mantenimiento de la plantilla en la coyuntura económica actual, en base a medidas de carácter organizativo, comercial y de mejora de la competitividad.
- Aplicar un modo de gestión que preste una especial atención a la formación y promoción de las personas que integran INERCO, en consonancia con su compromiso con la organización.
- Cuidar especialmente la comunicación y transparencia informativa.
- Propiciar la participación e implicación de las personas que integran INERCO para aportar puntos de vista, proponer mejoras en nuestros procesos y desarrollo de nuevos negocios.
- Fomentar la coordinación, entendimiento y capacidad de trabajo en equipo, especialmente en las actividades en colaboración entre Departamentos y/o Líneas de Negocio.
- Extender y mejorar, tanto como sea posible, el sistema de retribución variable en función de objetivos y resultados.
- Aplicar nuevas vías y mecanismos de selección de personal cualificado incluyendo la identificación de nuevas oportunidades para las personas en plantilla.

6. Dotación Tecnológica y Material Interna:

- Mejora de forma continuada de la dotación tecnológica y material.

7. Innovación:

- Impulsar un alto grado de innovación tanto en líneas actuales como en nuevas, potenciando los mecanismos internos ya existentes.
- Fomentar especialmente las propuestas de mejora en productos, servicios y proce sos productivos como vía para incrementar nuestra competitividad, reduciendo costes y adaptando nuestros productos a las necesidades de los clientes.
- Promover la participación activa en organizaciones y actividades externas dedica das al fomento de la Investigación y el Desarrollo.
- Llevar a cabo la evaluación y mejora continua del sistema de Innovación de INERCO que permita organizar y sistematizar las actividades que se llevan a cabo en este ámbito.

Para INERCO es importante transmitir a sus empleados la necesidad de hacerlos partícipes en la consecución de los objetivos establecidos por la Organización, e incrementar su satisfacción de pertenencia al grupo. Asimismo, insta a los mandos a que preserven una serie de principios relacionados con este tipo de cuestiones, como su accesibilidad por parte de los empleados, y los hace protagonistas directos en las actuaciones que sean necesarias para ello.

Con la creación de la Dirección de Recursos y Medios se puso en marcha un Plan en el que, bajo el modelo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se estructuraron diversas actuaciones orientadas a facilitar a los empleados de INERCO la consecución de sus planes, objetivos y metas tales como:

- Flexibilización de horarios de trabajo durante la jornada normal y en fiestas mayores.
- Realización de diversos actos sociales a lo largo del año.
- Beneficios sociales, descuentos y ofertas para todos los empleados de la plantilla.
- Actuaciones para la mejora del confort, seguridad y comodidad en el trabajo.
- Actuaciones sobre la remuneración y otras atenciones con el empleado.
- Aspectos sobre el clima laboral y la comunicación entre la Dirección y los empleados.
- Actuaciones sobre aspectos relativos a la formación y promoción de los empleados.
- Consideración de "no laborables" determinados días del calendario laboral por su significancia, como el 24 y el 31 de diciembre entre otros.

Además de las actuaciones indicadas, para hacer partícipe al personal con el proceso y conocer sus preocupaciones y opinión sobre todos los aspectos que le afectan en el desarrollo de su trabajo en INERCO, en los últimos 8 años se han realizado 6 encuestas sobre clima laboral, factores psicosociales e interés sobre las actuaciones de RSC adoptadas.

Todos los datos derivados de esas encuestas han permitido abordar en los últimos años un Plan de Actuaciones en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial, estructuradas en 7 apartados:

I. Políticas retributivas
II. Horarios. Jornada laboral
III. Beneficios sociales
IV. Confort y Seguridad en el trabajo
V. Formación y actualización tecnológica continua
VI. Comunicación. Transparencia
VII. Implicación del personal Participación. Trabajo en equipo

En INERCO también se valora extraordinariamente la necesidad de reconocer el trabajo y los logros de los empleados, a todos los niveles. En este sentido, con independencia del sistema de gratificaciones e incentivos establecido, que premian desempeño, esfuerzo y resultados, también están establecidas las pautas a seguir para el reconocimiento formal de los logros, con conocimiento a toda la organización. Asimismo, las felicitaciones de los clientes también se hacen llegar a los empleados y se comunican a todo el personal si se estima que ello es positivo.

El Premio a la Innovación de INERCO es otra vía de reconocimiento al esfuerzo de personas y equipos, enfocada a la motivación de los empleados para participar en actividades de mejora. Además del reconocimiento económico con el que está dotado el 1er premio de dicho concurso, se fijan cuantías para premiar las ideas y propuestas presentadas.

Debe indicarse, por último, que las encuestas mencionadas sirven de base para la revisión de los aspectos de excelencia que se pretenden inculcar desde la Dirección, manifestándose a partir de estas cuestiones sobre las que se puede avanzar y mejorar.

Gestión del cambio

El análisis de los factores internos y externos que puedan implicar un cambio en la organización es realizado por la Dirección Corporativa de INERCO. Entre los factores que se consideran pueden citarse los siguientes:

- Demanda y perspectivas del mercado.
- Legislación aplicable y disposiciones de próxima aparición.
- Estructura organizativa.
- Gestión interna de la información.
- Infraestructuras necesarias.

En el estudio de la demanda y perspectivas del mercado ejerce un papel especial la Dirección de Desarrollo de INERCO, mediante la realización de Análisis de mercado periódicos.

En el seguimiento de la legislación aplicable y el análisis de las disposiciones de reciente y próxima aparición intervienen todas las Direcciones Operativas de INERCO así como el Servicio de Asesoría Jurídica.

Tanto la Dirección Corporativa como los Directores de División son los responsables de identificar las necesidades que puedan suponer cambios en la estructura organizativa de la empresa y en la gestión interna de la información que emplea INERCO para la realización de los trabajos y el asesoramiento a sus clientes. Esta revisión de la estructura organizativa se realiza anualmente, en el proceso de elaboración de los planes de gestión, impulsándose la promoción, la operatividad, etc., en consonancia con los Objetivos Estratégicos de la Compañía.

Por su parte, la Dirección de Recursos y Medios tiene la responsabilidad de analizar las exigencias asociadas a cambios que afecten a la infraestructura y medios disponibles en INERCO. Una vez identificados y analizados los factores mencionados, el Consejo de Dirección es responsable de impulsar los cambios que se estimen necesarios para promover el continuo desarrollo y crecimiento de la organización. Este impulso se concreta en la elaboración y revisión anual del Plan de gestión de INERCO y en la dotación de los recursos y medios necesarios para la consecución de los objetivos que se recogen en cada uno de ellos.

En el Plan de Gestión de INERCO (especialmente en el Plan de Gestión de la Dirección de Recursos y Medios) y en los presupuestos figura la dotación de los medios requeridos para conseguir los objetivos que se persiguen relativos a:

- Los compromisos de actuaciones derivadas de las encuestas de clima laboral, y otras medidas RSC (intranet, beneficios sociales, acuerdos de restauración...)
- La mejora de los medios informáticos y de telecomunicaciones (ordenadores, ADSL y software)
- La dotación de los medios necesarios (compras, subcontratación, etc.).
- La prevención de riesgos laborales (EPI's, mejoras en el SCI del edificio,...)
- El confort y la comodidad en el trabajo (mobiliario, mejoras en la climatización, etc.)

Las actuaciones son siempre comunicadas a todo el personal, pidiéndoles en su caso opinión y sugerencias para llevarlas a cabo de la mejor manera posible. Asimismo, los responsables directos de llevarlas a cabo disponen de amplia autonomía para ello. Los recursos necesarios también son consensuados y establecidos de común acuerdo.

Todos los procesos tienen su seguimiento y revisión, así como el necesario feed-back para garantizar en la medida de lo posible los resultados y permitir, cuando es necesario, posibles cambios y mejoras sobre el planteamiento original. Así se ha realizado, a modo de ejemplo, en la adecuación del Servicio de Informática, con implicación directa al más alto nivel de la Compañía en el proceso de cambio. Esta realimentación, así como los resultados de las encuestas de clima laboral junto con las revisiones del Sistema de gestión por parte de la Dirección constituyen las entradas para la revisión y evaluación de estos aspectos.

Buenas Prácticas

1 Cables de Comunicaciones Zaragoza, S.L.

Título: Implantación metodología TOC

ENTORNO	**Organización:**	Cables de Comunicaciones Zaragoza S.L. Área de Operaciones.
	Tema o Subcriterio EFQM:	Criterio 1: Liderazgo. Criterio 5: Procesos, productos y servicios.
	Lugar de Implantación:	Instalaciones de CCZ en la planta de Zaragoza.
	Sponsor:	Dirección de Operaciones.
	Grupos de interés:	Toda la planta de Zaragoza, Clientes, Proveedores y Accionistas.

DESARROLLO	**Razón de ser de la BP:**	Mejorar el servicio al cliente e incrementar la eficacia y eficiencia de los procesos.
	Objetivos:	• Reducir plazos de fabricación. • Mejorar la fiabilidad de los plazos de entrega comprometidos con el cliente. • Reducción del producto en curso y del stock de producto terminado. • Incrementar la productividad. • Implantar una metodología útil para gestionar de manera eficiente las incertidumbres: pedidos urgentes, averías de maquinas, productos defectuosos, etc. • Implantar una metodología útil para gestionar la flexibilidad y complejidad de los procesos.
	Metodología empleada:	1- Desarrollo de las línea estratégica y objetivos de CCZ. 2- Toma de decisión del proyecto (Dirección General junto con Direcciones de Área). 3- Selección consultora externa. 4- Comunicación Interna.

DESARROLLO	**Metodología empleada:**	5- Creación de grupo de trabajo. 6- Formación continua. 7- Asignación de presupuesto. 8- Realización de pruebas. 9- Seguimiento y medición. 10- Incorporación definitiva o replanificación.
	Factores de Éxito:	• Equipo directivo muy comprometido con el proyecto. • Comunicación clara y transparente de los problemas de la empresa al grupo de trabajo. • Elección muy cuidada y estudiada del personal clave en el equipo de trabajo, incluyendo desde el inicio a todas las personas afectadas por el cambio. • Buena selección del consultor experto externo. • Paciencia en el desarrollo del proceso y en la visibilidad de los resultados. • Proceso continuo, sin pausas. • Equilibrio entre teoría y práctica. • Asunción de riesgos: Apoyo y comprensión del equipo directivo ante las dificultades. • Algo más que un proyecto del área de operaciones: mantener informado y conseguir la colaboración de la totalidad de la empresa. • Evolución tecnológica: creación de un software específico.
	Recursos empleados:	Presupuesto asignado, recursos internos (todas las personas clave afectadas por el cambio) y recursos externos (consultor experto).
	Sistema de medición y evaluación:	Planning inicial y revisión. Utilización de indicadores: • Rotación producto en curso. • Plazo de fabricación. • Plazo de entrega. • Productividad. • Coste de personal. • Cumplimiento previsión ventas. • Grado de polivalencia del personal. • Aumento espacio disponible.
	Lecciones aprendidas:	• Imprescindible la involucración de todas las áreas y el refuerzo de la comunicación interna. • Objetivo bien definido y de acuerdo con las necesidades de la empresa. • Correcta definición del punto de partida, planificación realista. • Medición de los avances.
	Mejoras aplicables:	Utilización de ratios de medida desde el principio.
	Replicabilidad:	A todos los procesos de cambio.

RESULTADOS	**Beneficios internos:**	• Simplificación del proceso de Planificación y C. de Producción. • Mejor conocimiento de la capacidad de la fábrica. • Lenguaje "común" para Fabricación, Ventas y Planificación. • Información veraz y en tiempo real sobre necesidades de contratación, formación y rotación de personal. • Espacio de trabajo limpio y ordenado. • Incremento de ventas por la mejora de los plazos de entrega. • Buena información sobre la cartera de pedidos y sus plazos de entrega. • Mejor gestión de los pedidos urgentes.

RESULTADOS	**Beneficios para los grupos de interés:**	**Clientes:** • Plazos de entrega más cortos y más fiables. • Mejores precios (por incremento de productividad). • Menor tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes. **Accionistas:** • Incremento de los beneficios (reducción costes/incremento ventas). • Reducción inmovilizado. **Proveedores:** • Mejor información sobre las necesidades de compra. **Personal:** • Mayor cualificación profesional. • Mejor distribución de la carga de trabajo en el tiempo. • Mayor visibilidad de los objetivos a corto, medio y largo plazo.

Exploraciones Radiológicas Especiales, S.A.

Título: Delegar para crecer

ENTORNO	**Organización:**	Exploraciones Radiológicas Especiales, S.A.
	Tema o Subcriterio EFQM:	Gestión del cambio: delegar para crecer.
	Lugar de Implantación:	CENTROS DE ERESA, ubicados en la Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid.
	Sponsor:	No Aplica.
	Grupos de interés:	Personal de las distintas estructuras de la empresa y finalmente el cliente.

DESARROLLO	**Razón de ser de la BP:**	ERESA es una empresa fundada en Valencia en 1980 dedicada a la prestación de servicios de diagnóstico por la imagen, oncología radioterápica y medicina nuclear. Tras más de 25 años de experiencia, ERESA es hoy en día una empresa innovadora con amplia actividad asistencial, líder en su sector, con más de 2 millones de exploraciones realizadas. ERESA cuenta con una organización dinámica que le permite adaptarse con facilidad al paso del tiempo, cuenta con la tecnología más avanzada en el campo del diagnóstico por la imagen y con los equipos humanos más cualificados de su sector para ofrecer los servicios. El desarrollo de la entidad está enfocado a conseguir un crecimiento en equilibrio, compensando la más avanzada tecnología con los profesionales más cualificados para poder ofrecer un servicio social mejor cada día. El modelo de gestión de la compañía está orientado hacia el servicio al cliente mediante una actividad constante de mejora y de anticipación a sus necesidades. El modelo organizativo de la compañía se sustenta bajo la premisa de que son las propias unidades de la estructura las que tienen la máxima responsabilidad sobre sus tareas y procesos, incluida la responsabilidad de elegir bien a sus líderes y responsables.

DESARROLLO	**Objetivos:**	ERESA ha implantado el modelo de gestión por competencias con la evaluación 360º. Este modelo pretende la identificación de líderes y de selección de puestos de responsabilidad en los que se basa el modelo estructural de la compañía, además de mejorar la comunicación entre los distintos puestos de trabajo de la empresa.
	Metodología empleada:	El modelo de gestión por competencias se empezó a definir en el año 2007 englobándolo dentro del Plan de Calidad. En dicho modelo quedaban definidas las competencias de los distintos perfiles de la compañía y la forma de evaluar a cada uno de ellos. Para el diseño e implantación de este Sistema de Gestión por competencias, la calidad ha sido considerada como pilar básico para el éxito del proyecto, planificando las líneas de trabajo y actividades necesarias, facilitando la información y la toma de decisiones. Al inicio de la implantación sabíamos que el éxito de esta iniciativa residía en la aceptación por parte de todos los colaboradores de la calidad como pilar básico del día a día, y así fue; cada grupo de trabajo ha interiorizado que la calidad es parte fundamental de la cultura de la compañía y lo ha mantenido como premisa básica para el éxito del proyecto y para el desempeño de las tareas en su trabajo diario. ERESA es una empresa que se encuentra en continuo desarrollo y es fundamental evolucionar al mismo ritmo en la gestión de los recursos humanos. Para nosotros, es de vital importancia trasladar la visión que mantiene el Comité de Dirección al resto de personas de la compañía y para ello, hemos tenido que crear una herramienta de funcionamiento en cascada en la que elegimos, siguiendo una metodología, en quien debemos delegar. No basta con ser buen jefe a nivel técnico, los responsables de los equipos son piezas claves en la compañía, ellos son el corazón de la empresa y tienen que ser buenos líderes de equipos para que los que integran el Comité de Dirección puedan delegar. Es muy importante elegir en quién delegar y para ello, se confeccionó la herramienta de gestión por competencias que se describe a continuación. Tenemos que resaltar que para el diseño y desarrollo de esta herramienta fue necesaria la implicación de todos los niveles de colaboración de la compañía, empezando por el Comité de Dirección, quien le da gran valor a este método de identificación de los mejores para saber en quien delegar.
	Factores de Éxito:	• Identificación precoz de lideres. • El ejemplo como valor de la compañía.
	Recursos empleados:	Responsable de RR.HH.
	Sistema de medición y evaluación:	La gestión por competencias se sustenta en un software. Esta iniciativa de diseño y desarrollo de la herramienta surgió del Comité de Dirección. La metodología de funcionamiento consistió en el diseño de la herramienta, el desarrollo de las partes integrantes de la misma, la definición de responsables para cada una de las partes y la retroalimentación con opiniones de los empleados de los distintos perfiles. Se decidió poner en marcha en una unidad piloto de la compañía y la reacción de los participantes fue muy positiva, no sólo por saber que su opinión estaba contando para la identificación de líderes en los que delegar, sino al saber que su opinión estaba presente de ese modo en la toma de decisiones por parte del Comité de Dirección.

(Continua...)

DESARROLLO	**Sistema de medición y evaluación:**	Se diseñó un documento en el que se relacionó cada puesto de la compañía con un determinado perfil, y para cada perfil se definieron unas habilidades necesarias para el desempeño. Además, el buen hacer de cada persona de la compañía es evaluada por sus compañeros, sus iguales y su responsable inmediato. También se decidió dejar un lugar en la herramienta para que de forma anónima se pudieran dejar comentarios sobre la persona evaluada.
	Lecciones aprendidas:	Desde el Comité de Dirección y Responsables de Áreas saber en quién delegar.
	Mejoras aplicables	Emplear esta metodología para la identificación de personas en las que poder delegar ha sido una de las claves fundamentales para conseguir crecer sin perder el contacto con el paciente, que es a quien se debe la compañía y por quien nos esforzamos en mejorar diariamente.

RESULTADOS	**Beneficios internos:**	• Mejora de los criterios para promoción interna de los recursos humano. • Mejora de la comunicación. • Mejora de la proximidad entre los recursos humanos y la dirección.
	Beneficios para los grupos de interés:	Integración de todo el personal de las diferentes estructuras en los objetivos del comité de dirección y mejor servicio al cliente externo.

Inspección Técnica de Vehículos de Asturias, S.A.

Título: LIDERA ITVASA

ENTORNO	**Organización:**	Inspección Técnica de Vehículos de Asturias, S.A.
	Tema o Subcriterio EFQM:	• Asignación de funciones e identificación de grados de responsabilidad. • Fomento de la asunción de responsabilidades, autonomía y capacidad para el trabajo en equipo.
	Lugar de Implantación:	Centros ITV de la Comunidad Autónoma de Asturias.
	Sponsor:	Entidad colaboradora. HERA CONSULTING S.L.
	Grupos de interés:	• Personas de la organización. • Grupo de Mandos Intermedios.

DESARROLLO	**Razón de ser de la BP:**	La sociedad cambia, las expectativas de los clientes internos y externos de las organizaciones cambian y no podemos ignorar estas transformaciones. ITVASA tiene sus procesos establecidos, medidos e innovados a través de diversos sistemas de gestión (ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, NORMA UNE 166002, Modelo EFQM -Sello 300, Programa EQi, Adhesión al Pacto Mundial de la ONU y Sistema de Gestión Integrado). Durante el desarrollo de estas herramientas de gestión, surge la necesidad de realizar una encuesta /diagnostico del Clima Laboral existente en ITVASA. *(Continua...)*

DESARROLLO	**Razón de ser de la BP:**	Una vez realizado el análisis, se identifica un aspecto estratégico que incide en el compromiso con la empresa y en la implantación del modelo de gestión EFQM: el estilo de liderazgo que desarrollan los mandos intermedios de la organización. La encuesta de clima pone de manifiesto las diferentes percepciones de las personas de ITVASA ante aspectos como la ayuda y el asesoramiento, el reconocimiento, el fomento de la participación y la calidad de las instrucciones que reciben de sus responsables. Por lo tanto, el origen de la buena práctica aquí mencionada, surge de la detección de esta área de mejora y del interés existente en la organización por la revisión de procedimientos que den lugar a un mejor servicio a nuestros clientes y unas mejores condiciones laborales para las personas.
	Objetivos:	El objetivo de LIDERA ITVASA es mejorar y coordinar el estilo de liderazgo existente en la organización definiendo una serie de pautas que permitan realizar, de forma consensuada, una gestión más cohesionada y profesional. Con esta iniciativa, se pretende mejorar en la definición del alcance y desarrollo de las funciones y responsabilidades, en la legitimación y asunción del rol de mando establecido, así como en la homogenización de un estilo de trabajo común. Para ello, se integran los procesos y formatos de gestión en los diversos centros de trabajo, se identifica y gestiona un conocimiento común de estilo de mando, se refuerza la planificación y seguimiento de objetivos y se establecen pautas de comunicación, unificando los diferentes modelos existentes. Entre las aspiraciones del proyecto, también se encuentra el entrenamiento de los mandos intermedios para asumir sus responsabilidades y el desarrollo de los equipos profesionales para alcanzar la autonomía personal y la implicación y motivación, aspectos claves para un adecuado funcionamiento de una estructura de Liderazgo.
	Metodología empleada:	El desarrollo del proyecto se ha basado en la realización de un programa de "Cualificación y desarrollo integral", empezando con un diagnostico elaborado mediante el coaching grupal, que permitió definir el estilo de liderazgo en ITVASA. Para el diseño, desarrollo y validación de LIDERA ITVASA se ha tenido como referente los criterios y premisas que el Modelo de Gestión EFQM establece para el desarrollo y refuerzo del Liderazgo en una organización: modelo de referencia, implantación y mejora continua, interacción con cliente, desarrollo de personas, impulsores del cambio, etc. El despliegue inicial se realizó a través de las siguientes acciones: 1) Focus Group inicial para diagnostico organizacional. 2) Coaching de equipos con el grupo de Encargados/as y Supervisores para definir el modelo de actuación. 3) Coaching individual con los Directores de Estación ITV para asunción de rol, legitimación en el puesto de trabajo y mejora profesional individual. 4) Sesiones de trabajo lideradas por los profesionales para consecución de los objetivos y homogenización del estilo de mando. 5) Sesiones de seguimiento y validación transversales a lo largo de todo el proyecto con la Dirección para aprobación de estrategia y contraste de la información recogida. *(Continua...)*

DESARROLLO

Metodología empleada:

Detallamos algunas de las actividades realizadas durante el desarrollo del Proyecto:

DESAFÍO	ACTIVIDADES
FUNCIONES DE LOS MANDOS INTERMEDIOS	• Adaptación del documento denominado -Funciones del personal- a la realidad de los centros de trabajo. • Comunicar internamente los cambios producidos. • Asumir y desarrollar las nuevas funciones por parte de las personas afectadas. • Identificar y analizar las dificultades existentes para el correcto desarrollo de la labor, y establecer soluciones. • Legitimar a los mandos intermedios en relación a sus tareas.
OBJETIVOS	• Establecer los objetivos alineados con la estrategia de ITVASA, especificando descripción, criterio, quien realiza el análisis, periodicidad, quien realiza el seguimiento del objetivo y formato de comunicación. • Desarrollar las actividades necesarias para la consecución de los mismos. • Comunicar a los colaboradores los objetivos y actividades programadas. • Seguimiento periódico de los resultados y revisión de las actividades realizadas durante las reuniones de coordinación.
COMUNICACIÓN INTERNA	• Identificar y analizar el tipo de información que llega a los centros de trabajo. • Homogenizar el sistema de gestión de las estaciones de ITVASA respecto a la comunicación interna; que informamos, que canales utilizamos y a quien comunicamos. • Fijar un Plan de acción que se oriente a la mejora de todos los aspectos identificados, incluyendo la revisión de la Matriz de Comunicación. • Marcar indicadores para realizar el seguimiento de los resultados.
GESTION DOCUMENTAL	• Actualizar e implantar los formatos de gestión. (Turnos, sugerencias, funciones, reclamaciones, convocatorias, actas, demandas formativas, objetivos, mapas de reuniones, etc.) • Realizar sesiones de trabajo con los colaboradores para dar a conocer los usos y procedimientos. • Recogida de mejoras, establecimiento de indicadores de seguimiento y revisión periódica.
PARTICIPACION	• Fomentar la generación de ideas y sugerencias. Actitud proactiva. • Crear herramientas para la documentación de propuestas y el seguimiento adecuado de las iniciativas. • Promover el reconocimiento de las personas.
GESTION DE REUNIONES	• Establecer periodicidad, asistentes, objeto y contenidos. • Aplicar formatos, establecer pautas y promover la participación de los asistentes. • Realización de acta y evaluación de la reunión.

Factores de Éxito:

Como en toda actividad es necesario gestionar y planificar todos los aspectos necesarios para su desarrollo, tanto en lo que afecta a las personas como a las dotaciones materiales y económicas.
Es importante realizar una adecuada gestión del tiempo que permita a los participantes organizarse y compaginar su actividad diaria con la dinámica del proyecto.
Los responsables implicados en la iniciativa deben poder asistir con facilidad a todas las sesiones de trabajo, así como poder poner en práctica todas aquellas actividades que se precisen en el desarrollo del programa LIDERA.
Como aspecto destacado podemos citar la necesidad del Compromiso de los participantes y su implicación en el proceso de cambio y en un coherente seguimiento posterior.
Para favorecer lo anteriormente expuesto, se han establecido estrategias de participación y motivación para conseguir la implicación, antes, durante y después del desarrollo de los trabajos y cambios efectuados.

(Continua...)

DESARROLLO	**Factores de Éxito:**	Son claves a la hora de conseguir nuestros objetivos la confianza en el método, la capacidad de adaptación al nuevo contexto laboral y el interés por implicar en el proyecto a todas las personas de la organización.
	Recursos empleados:	El aspecto esencial para el desarrollo del programa ha sido el interés existente por parte de todas las personas participantes. A la disposición personal se añadió la importante apuesta por parte de la dirección de la empresa, que puso a disposición del proyecto los recursos materiales, económicos y personales necesarios: • Contratación de una Consultora de Gestión de Personas (HERA CONSULTING) que facilite, coordine y desarrolle el proyecto con una visión profesional e innovadora. • Programa de formación previo sobre todos los aspectos relacionados con las tareas de gestión (Planificación, Liderazgo, Gestión del tiempo, Trabajo en equipo, Gestión de conflictos, etc.) impartido a lo/as participantes. • Herramienta LIDERA. Programa informático a través del cual quedan reflejados objetivos, desafíos, las actividades que debemos realizar, y cuál es el estado de las actuaciones previstas. • Diseño y planificación de plantillas de gestión (formatos, carpetas informáticas, etc.) • Planificación y disponibilidad de tiempo necesario para las personas participantes. • Financiación de la puesta en marcha de la iniciativa así como para el despliegue del Plan de acción que surge de la misma.
	Sistema de medición y evaluación:	La organización ha realizado una serie de actividades para poner de manifiesto cual es la situación de la empresa en relación con la prestación del servicio y con la labor desarrollada por sus profesionales: • Análisis de la satisfacción de los clientes de la empresa ITVASA, desarrollada por la Universidad de Oviedo a través de su Equipo de Investigación Canella. Estos estudios, que abarcan todos los aspectos relacionados con nuestro servicio y nuestra relación con los clientes y la sociedad, han venido realizándose periódicamente y adaptándose a las necesidades de información para la realización de diagnósticos adecuados. Los estudios que han servido de soporte y medición para esta buena práctica han sido realizados en los años 2005, 2007 y 2010. • Encuesta de Clima Laboral. La empresa ha realizado encuesta de clima laboral que ha permitido ver las valoraciones internas de las diversas operativas y funciones de la organización. Los resultados, aún siendo muy positivos, nos han dejado ver algunas áreas de mejora entre las que se encuentra la tratada con la realización del Programa LIDERA. • Check-list del Manual de Buenas Prácticas. La organización ha puesto en marcha una acción consistente en la realización de un control del cumplimiento de todos los aspectos relacionados en nuestro código ético, denominado internamente Manual de Buenas Prácticas. • Reunión de todos lo/as participantes y presentación por centros de trabajo, de los resultados del programa LIDERA, indicando objetivos, aportaciones, dificultades y resultados. • Cuestionario de autodiagnostico para Mandos Intermedios a través del cual se han establecido cuales son aquellos aspectos relacionados con el liderazgo que cada persona necesita mejorar.

DESARROLLO	**Lecciones aprendidas:**	Somos conscientes que este gran proyecto común que es ITVASA tiene futuro si conseguimos unos resultados satisfactorios y equilibrados para todos nuestros grupos de interés. Para ello es necesario trabajar día a día mejorando y optimizando todos los procesos. Las reuniones sistemáticas de gestión y coordinación son una actividad que genera ideas, compromisos y adhesiones, vitales, para las necesidades de una organización socialmente responsable. Las herramientas puestas en marcha para compartir conocimiento son claves para lograr una buena cohesión y unos buenos resultados. La comunicación fluida, sin interferencias, transparente, nos hace fuertes. Las experiencias vividas han venido a ratificar nuestros enfoques y estrategias empresariales. Debemos seguir en la línea de mejora de procesos y tener en cuenta, la importancia de la implicación y el compromiso adquirido por las personas, como elemento clave para el buen desarrollo de la organización. **El reflejo de la organización son sus personas.**
	Mejoras aplicables	Son muchas las acciones de mejora que surgieron de LIDERA ITVASA. El simple hecho de fomentar un marco de análisis, debate y reflexión entre las personas de la organización, ya es un gran paso de madurez y de reforzamiento del espíritu constructivo de la empresa. Mejoras aplicadas podemos mencionar las siguientes: • Se han definido de forma muy clara las funciones de las diversas categorías profesionales en la estructura de Ma dos Intermedios. Funciones adecuadamente comunicadas al resto de personas de la organización. • Unificación de procesos y formatos de gestión que permiten una mayor coordinación y visión común. • Fomento de los cauces de participación en la toma de decisiones y de la recogida de sugerencias para su valoración a la hora de diseñar la estrategia de la empresa y los planes de acción. • Impulso de un estilo de liderazgo coordinado, orientado a objetivos, basado en el compromiso y abierto a los cambios. • Gestión profesional de reuniones, comunicaciones y apoyo a todos los colaboradores.
	Replicabilidad:	Las posibilidades de una réplica de esta iniciativa pueden estar fundamentadas en los cambios que se vayan produciendo en nuestro ámbito de trabajo y en nuestra sociedad. El programa ha desarrollado una serie de desafíos y acciones que con una adecuada revisión y medición, permiten una actualización constante del marco LIDERA. Un seguimiento de indicadores y objetivos permanente nos puede permitir que los procesos implantados vayan requiriendo de una adaptación continua y sencilla, que no precise a medio plazo de nuevos planes de acción tan integrales.
RESULTADOS	**Beneficios internos:**	**Mediante la implantación de LIDERA:** • Se potencia la mejora continua de procesos, se consigue mayor fluidez en la comunicación, facilita la transparencia, refuerza y motiva a sus mandos intermedios y satisface las expectativas del conjunto de las personas de la empresa. • La organización se enriquece compartiendo las decisiones y las responsabilidades, se favorece el trabajo en equipo, la motivación y el compromiso. *(Continua...)*

RESULTADOS	**Beneficios internos:**	• La organización se enriquece compartiendo las decisiones y las responsabilidades, se favorece el trabajo en equipo, la motivación y el compromiso. • Se impulsa el despliegue de uno de nuestros principios básicos: el desarrollo personal y profesional como eje estratégico de nuestra identidad. • Se delimitan mejor los procesos relacionados con las dinámicas de participación, la canalización de propuestas de mejora y la documentación y seguimiento de las mismas. • Se han establecido indicadores más concretos y fijado responsables de seguimiento por centros que han facilitado una mayor implicación colectiva en la obtención de mejores resultados.
	Beneficios para los grupos de interés:	La iniciativa LIDERA está alineada con nuestra misión, visión y valores por lo que todos nuestros grupos de interés serán beneficiados por la consecución de los objetivos de la misma. Las personas que forman ITVASA han visto su entorno laboral mucho mejor definido, repercutiendo en una mayor información de cuáles son las funciones, obligaciones, expectativas, demandas y necesidades. Los clientes y la sociedad en general se han visto beneficiados gracias a que esta dinámica de trabajo genera automáticamente una mejora de los procesos y servicios que la empresa ofrece. Nuestra orientación al cliente permite que todos estos cambios en procesos, sean fácilmente trasladados con hechos palpables a las condiciones de prestación de nuestro servicio. Se puede decir que un proyecto como este repercute inicialmente sobre las personas de la organización, pero su carga de motivación e implicación colectiva hace que todos los procesos de la empresa se vean afectados por la dinámica de profesionalización y mejora continua que ofrece el programa LIDERA.

ACC1Ó
Competitivitat per l'empresa
Generalitat de Catalunya
Ade
Inversiones y Servicios
ACC
ASOCIACIÓN CANARIA PARA LA CALIDAD
AE
CENTRO ANDALUZ PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN
CETIEX
CLUB
asturiano
de calidad
Club
de Marketing
de La Rioja
Por la Excelencia Empresarial
FUNDIBEQ
Madrid
EXCELENTE
navarra
para la Excelencia
Fundación para o Fomento da Calidade Industrial e o Desenvolvemento Tecnolóxico de Galicia
GENERALITAT VALENCIANA
EUSKALIT
GOBIERNO
DE ARAGON
Instituto Aragonés de Fomento
idi
SODERCAN