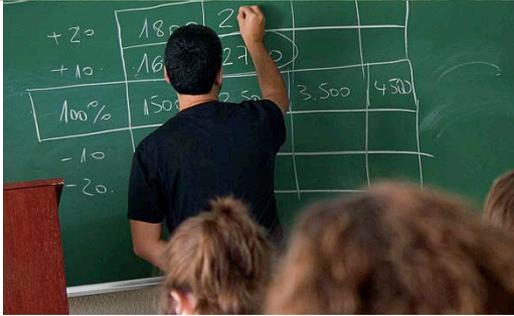
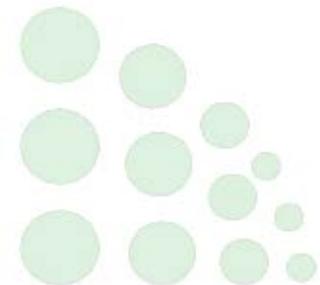




UNIVERSIDAD DE JAÉN



# PROYECTO EFQM. 2013-2014.



# PRE-EVALUACIÓN 2013

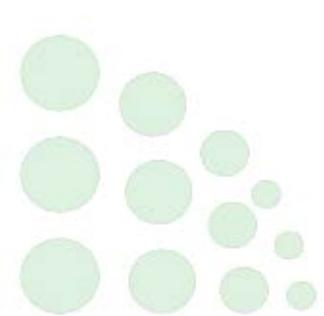
Reunión inicial: 10 de octubre de 2013.

## Criterio 3: Personas

1. Herramienta Perfil.
2. Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.
3. Cronograma de desarrollo.



# 1. HERRAMIENTA PERFIL.



## Herramienta Perfil. Instalación.

Para instalar la aplicación Perfil Cloud V.6. accederemos a la siguiente URL:

<http://serviciosperfil.clubexcelencia.org/Publish/Client/publish.html>

El navegador mostrará una pantalla como esta:

Perfil V 6.0  
Perfil V 6.0

**Nombre:** Perfil V 6.0

**Versión:** 1.0.1.91

**Editor:** Perfil V 6.0

Se necesitan los siguientes requisitos previos:

- Windows Installer 3.1
- Microsoft .NET Framework 4 (x86 y x64)
- SQL Server Compact 3.5 SP2

Si ya tiene instalados estos componentes, puede [iniciar](#) ahora la aplicación. De lo contrario, haga clic en el botón de abajo para instalar los requisitos previos y ejecutar la aplicación.

Recursos de .NET Framework y ClickOnce

## Herramienta Perfil. Instalación

Pulsaremos sobre el botón Instalar y comenzará el proceso de instalación. Dependiendo del navegador utilizado, el proceso podría solicitar ejecutar o guardar el archivo "Setup.exe". En ambos casos se ejecutará, bien directamente o una vez guardado.

El proceso instalará todos los componentes necesarios para la herramienta Perfil. Si no tenemos instalado Framework 4.0 ni Microsoft SQL Server CE 3.5 SP2, aparecerán pantallas informándonos de que se van a instalar. En cada una de ellas deberemos pulsar el botón "Acepto".

Una vez concluido el proceso de instalación, abriremos Perfil a través del icono que tendremos en el escritorio y llegaremos a la siguiente pantalla:



Pulsaremos sobre el botón "+" y a continuación sobre "Configuración Avanzada del Servidor"

## Herramienta Perfil. Instalación.

Procedemos a configurar ahora los parámetros para trabajar en la nube:

Configuración Avanzada del Servidor

Configuración

Configuración Manual

Configuración a través de fichero

Configuración Manual

Tipo de Conexión:

Servidor DNS:

Puerto:

Directorio Virtual:

SSL:

Nombre:

Probar Conexión    Aceptar

• Dejar marcado “Configuración Manual”

• Tipo de Conexión: Servicio Web.

• Servidor DNS: perfilcloud.clubexcelencia.org

• Puerto: (no poner nada)

• Directorio Virtual: ujaen

• SSL: deberá estar marcado

• Nombre: Servicio Perfil UJAEN

## Herramienta Perfil. Instalación.

Una vez introducidos los parámetros, pulsaremos el botón “Probar Conexión” y si todo ha ido bien nos aparecerá debajo de los botones “Probar Conexión” y “Aceptar”, el siguiente aviso:



Pulsaremos el botón “Aceptar” y ya tendremos configurado el Servidor de la aplicación. Ahora, en la pantalla inicial de Perfil, podremos seleccionarlo y a continuación introducir nuestro nombre de usuario y contraseña para poder acceder al cuestionario de evaluación.

**perfil** 6.0

**Inicio de sesión**

Servidor  
PERFIL\_UJA\_CLOUD

Idioma  
Español (España)

Usuario  
Usuario

Contraseña \*  
Contraseña \*

\* Diferencia entre mayúsculas y minúsculas

Aceptar Cancelar

## Herramienta Perfil. Evaluación.

Una vez accedemos a Perfil, nos encontramos con la siguiente pantalla:



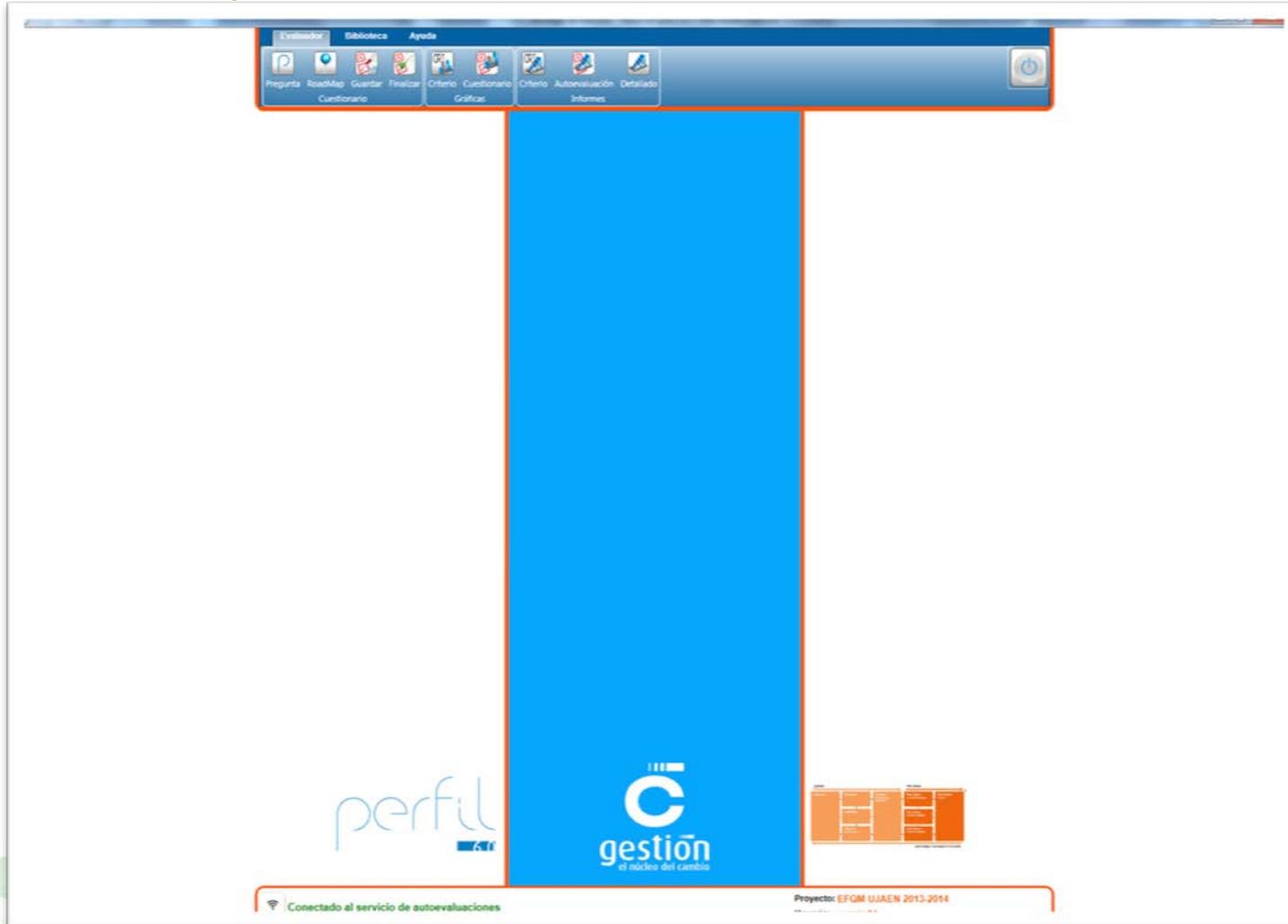
Seleccionaremos el proyecto EFQM UJAEN 2013-2014



Una vez Seleccionado el proyecto pulsaremos sobre "Abrir proyecto"

# Herramienta Perfil. Evaluación.

Accederíamos a la pantalla de evaluador:



## Herramienta Perfil. Evaluación.

Podemos acceder al **Cuestionario** a través de los botones de **Preguntas** y **RoadMap**. Una vez accedemos, podemos desplegar en la parte izquierda el menú bien por Criterios o por Ejes. Si no debemos responder a alguna pregunta, introduciremos cualquier carácter en las evidencias y pulsaremos la flecha verde de la parte inferior derecha

The screenshot shows the 'Pregunta' (Question) interface. On the left is a navigation tree with 'Criterios' (Criteria) and 'Ejes' (Axes) sections. Under 'Criterios', 'Liderazgo' (Leadership) is expanded to show items 1a through 1e. Item 1a is further expanded to show 1a1 and 1a2. Below 'Criterios' are other categories like 'Estrategia', 'Personas', 'Alianzas y Recursos', etc. The main area displays the question: '¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica? ¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?'. Below the question is a 'Sugerencia' (Suggestion) box with a list of bullet points: 'Los líderes han desarrollado y documentado la misión, visión y valores de la organización, que constituyen la base de su cultura.', 'Han establecido los principios éticos de referencia para todas las personas, especialmente los líderes.', and 'Han comunicado a todos los grupos de interés la...'. To the right of the suggestion is an 'Ayuda' (Help) box. Below these is an 'Escala' (Scale) with five points: 'No existe un documento formal que exprese la...', 'Misión, visión y valores: - definidos - documentados - comunicados a todos los...', 'La dirección y orientación estratégica está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés y a...', 'La actitud de TODOS los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.', and 'Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...'. A horizontal scale bar below the points ranges from 0 to 100, with a slider currently at 0. At the bottom of the main area is an 'Evidencias (500 caracteres máximo)' (Evidence) section with a text input field containing 'Evidencia 1' and several empty rows below it. At the very bottom of the interface are a 'Borrar' (Delete) button and a green arrow button.

# Herramienta Perfil. Evaluación.

Los botones de exploración  ) permiten ver descripciones y ayudas útiles para valorar

**Pregunta**

Estrategia  2c  2c1

**Pregunta**  
Como parte del proceso de formulación de su estrategia, ¿identifica la Organización el conjunto de indicadores clave cuyos resultados caracterizan el grado de cumplimiento de su misión y le permiten conocer su progreso hacia sus objetivos estratégicos?

**Sugerencia**  
Identifica el conjunto de Indicadores Clave que responden a lo más relevante de su misión y a lo que más valoran sus grupos de interés clave: clientes, personas, sociedad y resultados clave de la Actividad.  
Cuenta con un sistema que le permite el seguimiento de los resultados de dichos indicadores clave para evaluar el progreso

**Ayuda**

**Escalas**

Actividad inexistente o anecdótica.	La organización tiene identificados una serie de indicadores, cuyo ámbito representa aspectos clave de...	Cuenta con procesos sistemáticos para la identificación o puesta al día de los indicadores más representativos...	Los procesos representan lo más relevante de su misión y de lo que valoran sus grupos de interés.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...
0	10		85	100

**Evidencias (500 caracteres máximo)**

La organización tiene identificados una serie de indicadores, cuyo ámbito representa aspectos clave de su misión y de lo que valoran sus grupos de interés.  
Realiza un seguimiento de los resultados de los mismos, frente a los objetivos establecidos, aunque no estructurado y sistematizado.  
Conoce algunos de los factores de los que depende el cumplimiento de sus objetivos y actúa sobre los procesos existentes para lograrlo.  
Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:

- Tienen una lógica clara con procesos definidos y formalizados en buena parte.
- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.
- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.
- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.

Botón

## Herramienta Perfil. Evaluación.



Una vez hayamos terminado de valorar sobre alguna de las preguntas del cuestionario, pulsaremos en el menú superior el botón **Guardar**, de esta forma, los datos introducidos irán llegando al coordinador de la evaluación conforme cada pregunta vaya siendo valorada por cada evaluador. El sistema permite **Finalizar** la evaluación únicamente cuando se han contestado a todas las preguntas del cuestionario. Si se intenta finalizar sin haber contestado (o al menos rellenado con algún carácter los recuadros de texto de alguna evidencia) alguna pregunta, el sistema avisará de esta circunstancia y no dejará finalizar. Una vez finalizada la evaluación no se podrán modificar las valoraciones.



Al pulsar el botón de **Guardar** se nos preguntará para confirmar y posteriormente nos pedirá una ruta para guardar un archivo .cev con nuestros valores asignados a las preguntas contestadas del cuestionario.

Al estar trabajando en la nube, no será necesario guardar, pero puede ser aconsejable para mantener una copia en local.

## 2. Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.

## Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.

### REUNIÓN INICIO



Análisis de las preguntas del cuestionario.  
Aplicación del esquema REDER para identificación de PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA y puntuación.

### AUTOEVALUACIÓN



Realización de la autoevaluación individual.  
Línea de asesoramiento técnico.

### PROCESAR INFORMACIÓN



La coordinación de la autoevaluación realiza el procesamiento de la información de las autoevaluaciones individuales.

### REUNIÓN DE CONSENSO

Análisis conjunto de los resultados de autoevaluación y Consenso.

## Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.

### OBJETIVOS DE LA PRE-EVALUACIÓN

Reflexión colectiva sobre el **NIVEL DE EXCELENCIA ACTUAL DE LA GESTIÓN** a través del cuestionario de la Herramienta Perfil.

IMPORTANTE

- Identificar fortalezas para reforzarlas.
- Identificar áreas de mejora.

PLAN DE MEJORAS

SECUNDARIO

- Realizar una valoración de puntuación aproximada y orientativa.

APRENDIZAJE GESTIÓN

IMPORTANTE

- Comprender el valor que puede aportar a la gestión universitaria la utilización del referente del Modelo de Excelencia.

## Metodología de autoevaluación mediante cuestionario.

### ABORDAR LAS PREGUNTAS CONSIDERANDO:

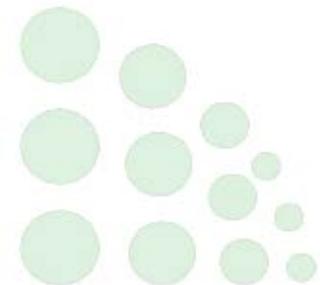
Que se puede demostrar la implantación de las prácticas de gestión que sugiere el Modelo EFQM.

### PERO TENIENDO EN CUENTA SIEMPRE

El contexto de la Universidad: particularidades del sistema de gestión propio de las Universidades públicas.



**CONTEXTUALIZAR LAS  
PREGUNTAS EN EL MARCO  
UNIVERSITARIO**



## ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

### EJEMPLO

Cada pregunta/s intenta facilitar que se aborden las prácticas que el Modelo EFQM asocia a cada Subcriterio.

### 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

- 1. Han definido claramente los diferentes **niveles de resultados que deben alcanzar las personas** para lograr los objetivos estratégicos.
- 2. **Alinean los planes de gestión de las personas** con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.
- 3. **Adaptan rápidamente su estructura organizativa** para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.
- 4. **Implican a los empleados y sus representantes** en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores, cuando resulta conveniente.
- 5. **Gestionan la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión**, con apoyo de las políticas adecuadas, **para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades.**
- 6. **Utilizan las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los empleados para mejorar** las estrategias, políticas y planes de gestión de personas.

Pregunta 3a1

¿Se alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización y se contemplan implicaciones como planes de remuneración, reorganización, promociones, reconocimientos, conciliación, no discriminación...?

Pregunta 3a2

¿Se implica a las personas de la Organización y sus representantes (sindicatos u otros) en el desarrollo y revisión de la estrategia y planes de gestión de las personas? ¿Se gestiona la selección, desarrollo de carreras o movilidad para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades?

## ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

A través de la reflexión/respuesta indicadas en las escalas de puntuación se va estableciendo las prácticas de gestión implantadas y qué grado de sistematización se dispone (CICLO REDER).

PRIMERA PARTE

ELEMENTOS  
ASOCIADOS A  
LAS  
PRÁCTICAS  
DE GESTIÓN

SEGUNDA PARTE

APLICACIÓN  
A LA  
PRÁCTICAS  
DEL CICLO  
REDER

**Pregunta**

Como parte del proceso de formulación de su estrategia, ¿identifica la Organización el conjunto de indicadores clave cuyos resultados caracterizan el grado de cumplimiento de su misión y le permiten conocer su progreso hacia sus objetivos estratégicos?

**Sugerencia**

Identifica el conjunto de Indicadores Clave que responden a lo más relevante de su misión y a lo que más valoran sus grupos de interés clave: clientes, personas, sociedad y resultados clave de la Actividad.  
Cuenta con un sistema que le permite el seguimiento de los resultados de dichos indicadores clave para evaluar el progreso

**Ayuda**

**Escalas**

Actividad inexistente o anecdótica.	La organización tiene identificados una serie de indicadores, cuyo ámbito representa aspectos clave de...	Cuenta con procesos sistemáticos para la identificación o puesta al día de los indicadores que representan numerosos...	Los procesos representan lo más relevante de su misión y de lo que más valoran sus grupos de interés.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...
0	10	50	85	100

0

**Evidencias (500 caracteres máximo)**

La organización tiene identificados una serie de indicadores, cuyo ámbito representa aspectos clave de su misión y de lo que valoran sus grupos de interés.  
Realiza un seguimiento de los resultados de los mismos, frente a los objetivos establecidos, aunque no estructurado y sistematizado.  
Conoce algunos de los factores de los que depende el cumplimiento de sus objetivos y actúa sobre los procesos existentes para lograrlo.  
Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:

- Tienen una lógica clara con procesos definidos y formalizados en buena parte.
- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.
- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.
- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.

PREGUNTA/S

SUGERENCIAS  
Orientaciones sobre las prácticas de gestión

ESCALA

PRÁCTICAS

REDER

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3a. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 3a1

¿Se alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización y se contemplan implicaciones como planes de remuneración, reorganización, promociones, reconocimientos, conciliación, no discriminación...?

### PRÁCTICAS DE GESTIÓN

#### Escala 2 (10+ a 35)

Existe un proceso de gestión de personal alineado con la estrategia y que contempla la mayoría de sus implicaciones, pero escasamente formalizado y documentado.

#### Escala 3 (35+ a 60)

Proceso de gestión de personal formalizado, documentado y totalmente alineado con la estrategia, contemplando la totalidad de sus implicaciones.

#### Escala 4 (60+ a 85)

Sistema de gestión automatizado.

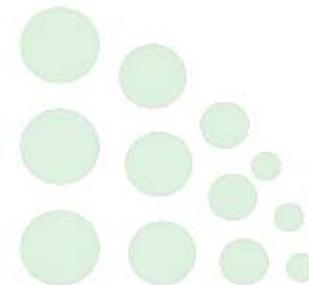
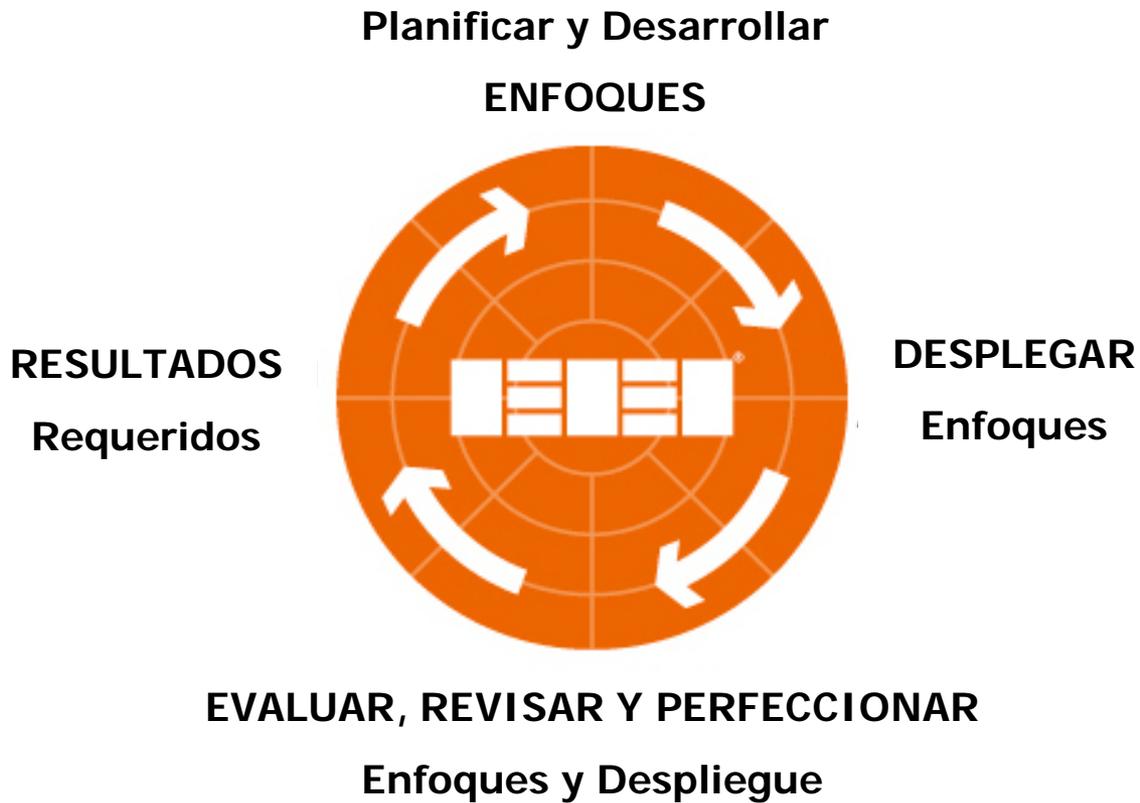
La estructura organizativa de gestión condiciona la estrategia. Se modifica excepcionalmente.

La estructura organizativa de gestión es flexible, se modifica en función de las necesidades o cambios de la estrategia.

**EJEMPLO DESARROLLADO.**

**CICLO REDER**

**APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.**



## EJEMPLO DESARROLLADO.

## CICLO REDER

## APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.

## Escala 2 (10+ a 35)

## Escala 3 (35+ a 60)

## ENFOQUE

- Procesos definidos y formalizados (en parte).
- Lógica clara.
- Centrados en necesidades de grupos de interés.
- Apoyan la estrategia.

Procesos definidos y formalizados y están vinculados con otros procesos relevantes.

## EJEMPLO DESARROLLADO.

## CICLO REDER

APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.

## DESPLIEGUE

Escala 2 (10+ a 35)

Escala 3 (35+ a 60)

Escala 4 (60+ a 85)

Implantados (estructurado) en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.

Implantados (estructurado) en más de la mitad de las áreas relevantes.

implantados plenamente en las áreas relevantes, y de forma estructurada.

Son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permite flexibilidad y agilidad organizativa.

Cuando proceda

## EJEMPLO DESARROLLADO.

## CICLO REDER

## APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.

## EVALUAR REVISAR Y PERFECCIONAR

## Escala 2 (10+ a 35)

Indicadores y objetivos de eficacia. Control de las desviaciones sobre los objetivos previstos.

Alguna mejora.

## Escala 3 (35+ a 60)

Adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.

Revisión. Mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.

## Escala 5 (85 a 100)

Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).

## Escala 4 (60+ a 85)

Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.

Se revisan de manera sistemática (cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.)

Se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.

Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.

## EJEMPLO DESARROLLADO.

## CICLO REDER

APLICACIÓN DEL CICLO REDER PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.

## COMPARACIÓN Y REFERENTE

Escala 3 (35+ a 60)

Escala 4 (60+ a 85)

Escala 5 (85+ a 100)

Algunas comparaciones con referencias externas.

Algún aspecto en el que son referencia para otros.

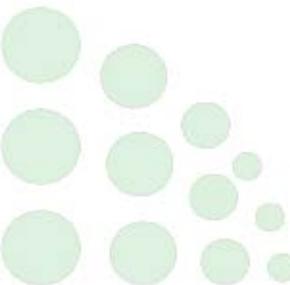
Actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.

Son referencia para otros en muchos aspectos.

Se reconocen como modelo de referencia global.

Cuando proceda

Proyecto EFQM



Pregunta

Criterios

Liderazgo

1a

1a1

1a2

1b

1c

1d

1e

Estrategia

Personas

Alianzas y Recursos

Procesos, Productos Servicios

Resultados en los Cli

Resultados en las Personas

Resultados en la Soci

Resultados Clave

Ejes

Marco Estratégico y Cultura de Referencia

1a

Liderazgo

1a

>> 1a1

Pregunta

¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica? ¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?

Sugerencia

- Los líderes han desarrollado y documentado la misión, visión y valores de la organización, que constituyen la base de su cultura.
- Han establecido los principios éticos de referencia para todas las personas, especialmente los líderes.
- Han comunicado a todos los grupos de interés la

Ayuda

Escalas

No existe un documento formal que exprese la...	Misión, visión y valores: - definidos - documentados - comunicados a todos los...	La dirección y orientación estratégica está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés y a...	La actitud de TODOS los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...
---	--	---	---	--

0 10 35 60 85 100

0

Evidencias (500 caracteres máximo)

Evidencia 1

Borrar

## PUNTOS FUERTES

- Se indica con PF: anotamos las prácticas consolidadas, con evidencias que las demuestren (en la medida que se conozcan).
- Evitar suposiciones no evidenciadas.

## ÁREAS DE MEJORA

- Se indica con AM: anotamos las prácticas no desarrolladas.

Podemos rectificar

Pregunta

Criterios

Liderazgo

1a

1a1

1a2

1b

1c

1d

1e

Estrategia

Personas

Alianzas y Recursos

Procesos, Productos Servicios

Resultados en los Cli

Resultados en las Personas

Resultados en la Soci

Resultados Clave

Ejes

Marco Estratégico y Cultura de Referencia

1a

Liderazgo

1a

>> 1a1

Pregunta

¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica? ¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?

Sugerencia

- Los líderes han desarrollado y documentado la misión, visión y valores de la organización, que constituyen la base de su cultura.
- Han establecido los principios éticos de referencia para todas las personas, especialmente los líderes.
- Han comunicado a todos los grupos de interés la

Ayuda

Escalas

No existe un documento formal que exprese la...	Misión, visión y valores: - definidos - documentados - comunicados a todos los...	La dirección y orientación estratégica está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés y a...	La actitud de TODOS los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su desarrollo y son un modelo de referencia.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en...
---	--	---	---	--

0 0 35 60 85 100

0

Evidencias (500 caracteres máximo)

Evidencia 1

Borrar

## PUNTUACIÓN

- ❑ Según la Escala. Atendiendo a las prácticas implantadas y el nivel REDER aplicado

## MOVER EL ICONO DE PUNTUACIÓN

Posicionarse en valores múltiplo de cinco.

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3a. PRIMERA PREGUNTA.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### PRINCIPAL

¿Se alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y se contemplan implicaciones como planes de remuneración, reorganización, promociones, reconocimientos, conciliación, no discriminación...?

**ALCANCE ¿PERSONAS DE LA UNIVERSIDAD?**

#### ÁMBITOS DE GESTIÓN RELEVANTES

Selección y contratación.  
Desarrollo profesional y de carreras.  
Sistemas retributivos, incluidos los ligados a objetivos.  
Planes de reconocimientos.  
Sistemas horarios y de permisos.  
Planes y Políticas sociales (acción social, conciliación).  
Planes de Igualdad y no discriminación.

¿Se dispone de estrategias y un plan de gestión de las personas? ¿Cuál es el nivel de formalización documental y de sistematización de su elaboración, aplicación y seguimiento?

¿Los planes de gestión de las personas están alineados con las estrategias (general y de las personas)? ¿Qué metodologías o prácticas se utilizan para realizar el alineamiento?

¿Cuál es el alcance del plan de gestión de las personas respecto a los distintos ámbitos de gestión cómo se integran? ¿Cómo están integrados?

¿Se realiza el seguimiento? ¿Disponemos de ejemplos relevantes de revisión de las estrategias y del plan de gestión de las personas, por ejemplo, tras los cambios en las estrategias, normativos, desarrollo de nuevos proyectos?

#### COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos temporales de la definición y evolución? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

**EVIDENCIAS PF**

- Identificadas (marco estatutario) las competencias para el establecimiento de estrategias, políticas y planes de gestión de las personas y para su desarrollo y seguimiento.
- El Plan Estratégico de la Universidad incluye líneas y acciones para el ámbito de las personas y su gestión.
- Están formalizados en documentos los sistemas de retribuciones, selección, promoción, jornadas permisos, conciliación.
- Se disponen de planes de innovación docente, formación, acción social, de igualdad, prevención.
- Procesos operativos (SIGC-SUA) de gestión de las personas.
- Datos e indicadores de percepción (PAS) y de rendimiento para realizar la evaluación y seguimiento de la eficacia.

**REDER**

**¿PRÁCTICA PLENAMENTE  
IMPLANTADA?**

**¿PROCESO DEFINIDOS Y FORMALIZADOS  
DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIA Y  
PLANES DE GESTIÓN DE LAS  
PERSONAS?**

**INTEGRACIÓN CON ESTRATEGIAS**  
Plan Estratégico

**¿LOS SISTEMAS Y PLANES DISPONIBLES  
CONTEMPLAN TODOS LOS ÁMBITOS?**

**¿LOS SISTEMAS Y PLANES DISPONIBLES  
AFECTAN A TODAS LAS PERSONAS?**

**INTEGRACIÓN CON PROCESOS**

**¿DISPONEMOS DE INDICADORES DE  
EFICACIA Y EFICIENCIA?**

**¿APRENDIZAJE? ¿MEJORA?**

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3a. PRIMERA PREGUNTA.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

¿Se alinea y se flexibiliza la estructura de la organización con las necesidades de la estrategia?

**CONTEXTUALIZAR:  
ESTRUCTURAS  
ORGANIZATIVAS PARA LA  
GESTIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD**

#### PRINCIPAL

**Primero:** ¿Qué criterios, condicionantes o normativa determinan la actual estructura organizativa para la gestión? ¿Los planes de gestión de las personas se adecua o considera la estructura organizativa?

¿Que instrumentos, metodología o procesos se utilizan para determinar la actual estructura organizativa y sistemas de trabajo?

¿En que medida la estructura organizativa apoya el desarrollo de las estrategias, procesos y prestación de servicios? ¿Existen metodologías y se realiza el análisis?

¿Disponemos de ejemplo relevantes de modificaciones de la estructura organizativa en función de nuevas necesidades o cambios estratégicos?

#### COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos temporales de la definición y evolución?  
*Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. PRIMERA PREGUNTA.

### VALORACIÓN

Si de forma razonable y demostrable concluimos con una respuesta afirmativa de las preguntas indicadas podemos identificar los **puntos que consideremos fuertes** (prácticas bien implantadas con aplicación de la REDER). En la medida de lo posible, identificaremos las evidencias que entendemos que demuestran la fortaleza.

Si por el contrario, obtenemos una respuesta negativa podemos identificar **áreas de mejora**, considerando cuáles **pueden ser relevantes aplicando el Modelo EFQM y en el contexto de la Universidad**.

Tras la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora **asignaremos la puntuación** que entendamos que mejor se ajusta a la escala de calibración del cuestionario.

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. PRIMERA PREGUNTA.

### VALORACIÓN

#### MUY IMPORTANTE PARA ESTE CRITERIO

EXISTE UNA CORRESPONDENCIA DIRECTA ENTRE EL CRITERIO DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y EL DE RESULTADOS DE LAS PERSONAS.

Sería importante para facilitar la pre-evaluación de resultados que se reflexionase sobre indicadores que son más relevantes asociados al Subcriterio.

ACTIVIDAD  
COMPLEMENTARIA

Por ejemplo: disponiendo de la encuesta de clima laboral del PAS, indicar los indicadores de rendimiento asociados, los que se tenga conocimiento o los que se estimen que sería adecuados para evaluar los resultados en las personas, y que se consideren que podemos disponer de datos.

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 1a. PRIMERA PREGUNTA.

### VALORACIÓN

#### PUNTUACIÓN

**RECOMENDACIÓN:** Asignar la puntuación no debe constituir una preocupación, **NO ES una actividad exacta**. La técnica de consenso permite obtener medias con desviaciones de hasta 25 puntos.

En estas etapas iniciales es mejor actuar con sentido común, ponderando todos los aspectos y con cierta prudencia. **En la fase de consenso se puede realizar ajustes técnicos de puntuación.**

**REFLEXIONAR:** Si en todas las preguntas nos posicionásemos en 50 puntos seríamos una organización con un alto nivel de excelencia (500+), muy consolidados en la implantación de las prácticas y la REDER (ciclo completo) y en los resultados logrados. Hemos iniciado el recorrido, con muchas fortalezas, pero con necesidad de ser sistemáticos en la aplicación de la REDER, que se consigue con identificación y aplicación de mejoras y, a veces, con tiempos adecuados para madurar.

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3a. SEGUNDA PREGUNTA.

Pregunta 3a2.

¿Se implica a las personas de la Organización y sus representantes (sindicatos u otros) en el desarrollo y revisión de la estrategia y planes de gestión de las personas? ¿Se gestiona la selección, desarrollo de carreras o movilidad para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades?

### PRÁCTICAS DE GESTIÓN

#### Escala 2 (10+ a 35)

Se implica a los líderes y a los representantes de los empleados (sindicatos u otros).

Se recogen sus opiniones mediante encuestas u otros métodos y se analizan, y se incluye el resultado del análisis en la definición del plan de gestión de personas.

Criterios de selección y contratación definidos que aseguren los principios de equidad e igualdad de oportunidades.

Plan de carreras incipiente, o sólo a nivel de directivos.

#### Escala 3 (35+ a 60)

Se implica a todos los empleados mediante encuestas de satisfacción u opinión y se consideran la totalidad de sus aportaciones en la definición del plan de gestión de personas.

Plan de carreras completo para todos los empleados.

#### Escala 4 (60+ a 85)

Existe un proceso formal, documentado y sistemático, con criterios claros y definidos mediante el que se implica a todas las personas en el desarrollo de las políticas de personas.

Proceso sistemático de selección y desarrollo de carreras.

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3a. SEGUNDA PREGUNTA.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### PRINCIPAL

¿Se **implica a las personas** de la Organización y sus representantes (sindicatos u otros) **en el desarrollo y revisión de la estrategia y planes de gestión de las personas**?

#### CONCEPTOS EFQM: VER GLOSARIO

**Personas:** Totalidad de individuos empleados en la organización (a tiempo completo o parcial, incluidos los voluntarios), se incluyen los líderes de cualquier nivel.

**Primero:** Contextualizar el sistema competencial estatutario sobre la formulación de estrategias, planes e instrumentos de gestión de las personas y los niveles reconocidos de participación y negociación.

¿Qué mecanismos disponemos para hacer efectiva la implicación y participación de las personas y sus representantes en la elaboración, desarrollo y revisión de la estrategia y planes de gestión de las personas?

¿Aplicamos estos mecanismos de forma sistemática o con procesos definidos? ¿Alcanza a todos los colectivos de las personas de la Universidad?

¿Se incluye, entre estos mecanismos, la realización de encuestas u otros métodos que permitan conocer la opinión de todas las personas sobre todos los ámbitos relevantes de la gestión?

¿Estos mecanismos permiten conocer las expectativas y necesidades y los aspectos más valorados por las personas?

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3a. SEGUNDA PREGUNTA.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### CONTINUA

¿Se implica a las personas de la Organización y sus representantes (sindicatos u otros) en el desarrollo y revisión de la estrategia y planes de gestión de las personas?

#### PRINCIPAL

¿En qué medida las opiniones obtenidas de las personas se consideran para establecer y revisar la estrategia y planes de gestión de las personas?

¿Se evalúa la eficacia de los mecanismos, la realización de encuestas u otros métodos para conocer la opinión de las personas?

¿Se han realizado revisiones y mejoras de las encuestas u otros métodos para el conocimiento de la opinión de las personas?

#### COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3a. SEGUNDA PREGUNTA.

### CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

#### PRINCIPAL

**Criterios de selección y contratación definidos que aseguren los principios de equidad e igualdad de oportunidades.**

**Plan de carreras incipiente, o sólo a nivel de directivos.**

**Plan de carreras completo para todos los empleados.**

**Proceso sistemático de selección y desarrollo de carreras.**

**Primero:** Contextualizar al ámbito universitario el sistema de selección y desarrollos de carreras y planes profesionales, considerando las especificidades de colectivos.

¿Qué criterios (normativa, políticas, estrategias, programas o planes establece la universidad para la selección, desarrollo y promoción profesional?

¿Qué metodologías y herramientas gestión se aplican para hacer efectivos los criterios?

¿Los procedimientos de selección, desarrollo y promoción profesional aplican y garantizan los principios de equidad e igualdad de oportunidades (planes de igualdad)? ¿Cómo y que resultados se obtienen?

¿Disponemos de sistemática o procesos definidos para realizar la selección y desarrollo y promoción profesional?

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3a. SEGUNDA PREGUNTA. CONTEXTUALIZACIÓN A LA UNIVERSIDAD

### CONTINUA

**Criterios de selección y contratación definidos que aseguren los principios de equidad e igualdad de oportunidades.**

**Plan de carreras incipiente, o sólo a nivel de directivos.**

**Plan de carreras completo para todos los empleados.**

**Proceso sistemático de selección y desarrollo de carreras.**

### PRINCIPAL

¿Qué datos permiten demostrar cómo se han aplicado los criterios de selección (evolución, estructura actual, categorías)?

¿Qué alcance (personas) tienen los planes de desarrollo y promoción profesional?

¿Evalúa la eficacia y eficiencia de los criterios, procesos y procedimientos de selección, desarrollo y promoción?

¿Se realizan actividades de aprendizaje, revisión y mejora o perfeccionamiento tras la evaluación (proceso y ejemplos relevantes)?

### COMPLEMENTARIOS:

¿Hay referencias en el Plan Estratégico? Identificar.

¿Hay datos e indicadores? *Elaborar para utilizar en los despliegues y mediciones asociadas.*

## ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

### EJEMPLO

Cada pregunta/s intenta facilitar que se aborden las prácticas que el Modelo EFQM asocia a cada Subcriterio.

### 3b. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

- 1. Definen las **habilidades, competencias y niveles de rendimiento de las personas** necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- 2. Realizan una **planificación eficaz** que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- 3. **Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y compromiso.**
- 4. **Desarrollan las habilidades y competencias** de las personas para asegurar su futura movilidad y capacidad de empleo.
- 5. **Se aseguran de que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades** que necesitan para maximizar su contribución.

Pregunta  
3b1

¿Se identifican las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos?

¿Hay planes de formación y desarrollo para ayudar a conseguir las habilidades y competencias necesarias?

Pregunta  
3b2

¿Se establecen, acuerdan y revisan regularmente los objetivos individuales y de equipo y se alinean con los de la organización?

¿Se evalúa el rendimiento de las personas y los resultados alcanzados y se acuerdan acciones de mejora?

# EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3b. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 3b1.

¿Se identifican las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos?

¿Hay planes de formación y desarrollo para ayudar a conseguir las habilidades y competencias necesarias?

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN

**Escala 2 (10+ a 35)**

Identificación de habilidades y competencias genéricas de puestos clave.

Identificación de necesidades de formación y desarrollo muy específicas (p.e. de directivos y personal técnico) con Planes de formación y desarrollo muy limitados.

**Escala 3 (35+ a 60)**

Identificación de habilidades y competencias para todas las personas.

Planes de formación y desarrollo para la mayor parte del personal y que cubre la mayor parte de las necesidades.

**Escala 4 (60+ a 85)**

Planes de formación y desarrollo para TODAS las personas y que cubre todas las necesidades.

**INCORPORAR EVALUACIÓN DE  
COMPETENCIAS Y EFICACIA DE  
LA FORMACIÓN**

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3b. SEGUNDA PREGUNTA.

Pregunta 3b2.

¿Se establecen, acuerdan y revisan regularmente los objetivos individuales y de equipo y se alinean con los de la organización?

¿Se evalúa el rendimiento de las personas y los resultados alcanzados y se acuerdan acciones de mejora?

### PRÁCTICAS DE GESTIÓN

#### Escala 2 (10+ a 35)

Se establecen y revisan los **objetivos** más estratégicos.

**Evaluación del rendimiento de las personas** al menos anualmente y **propuesta de acciones correctoras sólo en caso de incumplimiento de objetivos.**

#### Escala 3 (35+ a 60)

Establecimiento y revisión de objetivos a todos los niveles.

Se evalúan los resultados conseguidos por las **personas o equipos**, **se comparan con los objetivos** y se establecen acciones correctoras o planes de ayuda.

#### Escala 4 (60+ a 85)

Existe un proceso sistemático de establecimiento y revisión de objetivos, así como de evaluación del rendimiento y propuesta de acciones de mejora.

**INCORPORAR EVALUACIÓN DE RECURSOS APORTADOS Y SU EFICACIA**

## ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

### EJEMPLO

Cada pregunta/s intenta facilitar que se aborden las prácticas que el Modelo EFQM asocia a cada Subcriterio.

### 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

- 1. **Alinean los objetivos personales y de equipo y** facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza...
- 2. Reconocen que la **innovación** puede hacer referencia a **productos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.**
- 3. Crean **una cultura de creatividad e innovación en toda la organización,** asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que encuentran..
- 4. Animan a las personas a ser **embajadores de la imagen y reputación de la organización.**
- 5. **Promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.**

#### Pregunta 3c1

¿Se asegura la Organización de que el comportamiento de las personas tanto individualmente como en equipo, esté alineado con su misión, visión y objetivos estratégicos?

¿Se fomenta la asunción de responsabilidades y se facilita la autonomía para desarrollarse profesionalmente?

#### Pregunta 3c2

¿Se fomenta y apoya la implicación de las personas en la revisión y mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos?

¿Se valora su dedicación, talento y creatividad?

¿Se crea una cultura de emprendedores que posibilite la innovación?

# EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3c. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 3c1.

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN

¿Se asegura la Organización de que el comportamiento de las personas tanto individualmente como en equipo, esté alineado con su misión, visión y objetivos estratégicos?

¿Se fomenta la asunción de responsabilidades y se facilita la autonomía para desarrollarse profesionalmente?

### Escala 2 (10+ a 35)

Flexibilidad y autonomía asociadas sólo a niveles de mando y supervisión.

Iniciativas aisladas en cuanto a transmisión de misión, visión y objetivos estratégicos.

Acciones aisladas de motivación hacia la delegación y asunción de responsabilidades (dirigidas normalmente a lograr los objetivos).

### Escala 3 (35+ a 60)

Flexibilidad y autonomía asociadas a todos los niveles de la Organización.

Mecanismos formales y sistemáticos para asegurar el alineamiento con la misión, visión y objetivos estratégicos.

Acciones sistemáticas de motivación hacia la delegación y asunción de responsabilidades.

### Escala 4 (60+ a 85)

Existe un proceso formal y documentado con criterios claros y definidos que garantiza la flexibilidad y autonomía necesarias en apoyo del desarrollo profesional.

El personal aprecia el grado de asunción de responsabilidades..

VER ASOCIADA INFORMACIÓN TRANSMITIDA AL RESPECTO Y FORMACIÓN RELACIONADA

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3c. SEGUNDA PREGUNTA.

Pregunta 3c2.

¿Se fomenta y apoya la implicación de las personas en la revisión y mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos?

¿Se valora su dedicación, talento y creatividad?

¿Se crea una cultura de emprendedores que posibilite la innovación?

### PRÁCTICAS DE GESTIÓN

#### Escala 2 (10+ a 35)

Alta implicación en la revisión y mejora de los procesos.  
Comportamiento reactivo.

Equipos de mejora con actuaciones y participación aisladas.  
Canalización incipiente de iniciativas y sugerencias de mejora.

Algunos ejemplos de creatividad e innovación.

#### Escala 3 (35+ a 60)

Alta implicación en la revisión, mejora y optimización de la eficacia y eficiencia de los procesos.

Equipos de mejora con amplio historial de mejoras y gran participación.  
Los procesos de participación están sistematizados.

Abundantes ejemplos de creatividad e innovación.

#### Escala 4 (60+ a 85)

Existe un proceso formal y documentado que garantiza el respaldo sistemático de iniciativas y acciones de mejora.  
Comportamiento proactivo.  
Las iniciativas y sugerencias han producido mejoras sustanciales.

**INCORPORAR EVALUACIÓN DE MECANISMOS**

# ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

## EJEMPLO

Cada pregunta/s intenta facilitar que se aborden las prácticas que el Modelo EFQM asocia a cada Subcriterio.

### 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

- 1. **Comprenden las necesidades de comunicación** de las personas y **utilizan las estrategias y herramientas adecuadas** para mantener un diálogo.
- 2. **Comunican una clara dirección y orientación estratégica** asegurándose de que **las personas comprenden y pueden demostrar su contribución** al éxito continuado de la organización.
- 3. Permiten y animan a **compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas**, logrando un diálogo en toda la organización.
- 4. Desarrollan una **cultura** que busca continuamente **mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo**.

Pregunta 3d1

¿Se identifican y entienden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas y se desarrolla la estrategia de comunicación y sus planes y canales de comunicación?

Pregunta 3d2

¿Se dispone de canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejores prácticas?  
¿Comprenden las personas la misión, visión, valores y objetivos?

# EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3d. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 3d1.

Se identifican y entienden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas y se desarrolla la estrategia de comunicación y sus planes y canales de comunicación?

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN

### Escala 2 (10+ a 35)

Necesidades de comunicación intuitas por los líderes.

Plan de comunicación básico con canales de comunicación que transmiten la información más relevante.

Comunicación descendente con poca retroalimentación.

### Escala 3 (35+ a 60)

Proceso eficaz de identificación de necesidades de comunicación y desarrollo del plan de comunicación acorde con ellas.

**EVALUACIÓN DE RECURSOS PARA REALIZAR EL PLA DE COMUNICACIÓN**

### Escala 4 (60+ a 85)

Proceso sistemático de identificación de necesidades de comunicación y elaboración de planes de comunicación eficaces que siguen una estrategia de comunicación formalizada.

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3d. SEGUNDA PREGUNTA.

Pregunta 3d2.

¿Se dispone de canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejores prácticas?

¿Comprenden las personas la misión, visión, valores y objetivos?

### PRÁCTICAS DE GESTIÓN

#### Escala 2 (10+ a 35)

Se recoge la **percepción de la comunicación interna** mediante encuestas, sugerencias, quejas, etc., y se actúa en consecuencia (actitud reactiva).

Se difunden **informaciones relativas a mejores prácticas**.

**INTERNAS Y EXTERNAS**

#### Escala 3 (35+ a 60)

Se asegura del entendimiento y **despliegue de la comunicación horizontal y vertical**.

Existen **mecanismos** para asegurarse de que se **comprende la misión, visión y valores**, y para conocer las **opiniones de los empleados al respecto**.

Todos los **canales de comunicación son eficaces**.

#### Escala 4 (60+ a 85)

Toda la Organización conoce y comprende la misión, visión y valores.

Existe un **proceso formal, documentado y sistemático** para revisar la efectividad de los canales de comunicación.

# ESTRUCTURA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

## EJEMPLO

Cada pregunta/s intenta facilitar que se aborden las prácticas que el Modelo EFQM asocia a cada Subcriterio.

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

- 1. Alinean los temas de **retribución, beneficios, y asuntos laborales** con unas **estrategias y políticas transparentes**.
- 2. Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan **reconocimiento** a sus esfuerzos y logros..
- 3. Aseguran un **equilibrio saludable entre la vida personal y laboral**, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar.
- 4. Fomentan una **cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y entre equipos**.
- 5. **Respetan y acogen la diversidad** de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio.

Pregunta  
3e1

¿Se asegura la organización de alinear sus planes de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales con su estrategia y planes para fomentar y mantener el nivel de implicación?

¿Existen prácticas para facilitar la conciliación entre la vida personal y laboral?

Pregunta  
3e2

¿Se fomenta una cultura de apoyo y reconocimiento entre individuos y equipos?

¿Se dispone de un entorno laboral seguro y saludable?

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3e. PRIMERA PREGUNTA.

Pregunta 3e1.

### PRÁCTICAS DE GESTIÓN

¿Se asegura la organización de alinear sus planes de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales con su estrategia y planes para fomentar y mantener el nivel de implicación?

¿Existen prácticas para facilitar la conciliación entre la vida personal y laboral?

#### Escala 2 (10+ a 35)

Las **políticas de personal en relación con la remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales se adaptan a las necesidades de la estrategia.**

#### Escala 3 (35+ a 60)

**Adaptación mutua de la estrategia y las políticas de personal. (Alineamientos)**

#### Escala 4 (60+ a 85)

Existe un **proceso formal, documentado y sistemático, con criterios claros y definidos** para asegurar el **pleno alineamiento** de las políticas de personal con la estrategia.

Normas básicas de **conciliación.**

Existe una **política formal para fomentar** la conciliación entre la vida personal y laboral.

**El sistema de conciliación está bien valorado por el personal.**

**Se acoge la diversidad fomentando la integración.**

## EJEMPLO DESARROLLADO. CRITERIO 3e. SEGUNDA PREGUNTA.

Pregunta 3e2.

¿Se fomenta una cultura de apoyo y reconocimiento entre individuos y equipos?  
¿Se dispone de un entorno laboral seguro y saludable?

### PRÁCTICAS DE GESTIÓN

#### Escala 2 (10+ a 35)

Hay **reconocimientos esporádicos y colectivos** con escasa apreciación.

La **gestión de prevención** está integrada en la gestión de procesos y liderada por la dirección.

#### Escala 3 (35+ a 60)

**Reconocimientos sistematizados y orientados al logro de objetivos y a las mejoras.**

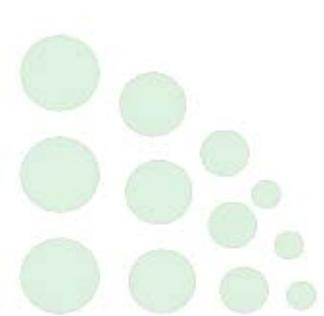
**COMPLETAR LA EVALUACIÓN CON UTILIZACIÓN DE REFERENTES NORMALIZADOS EN PREVENCIÓN Y SEGURIDAD, POLÍTICAS ACTIVAS SOBRE LA SALUD DE LAS PERSONAS.**

#### Escala 4 (60+ a 85)

Existe un **proceso sistemático de reconocimientos** adecuados y oportunos generalizados a todos los individuos y equipos.



# 3. Cronograma de desarrollo.



# octubre 2013: reuniones pre-evaluación

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
			10-12:30. Sala de Prensa. B1. CRITERIO PERSONAS			
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

**Finalización de autoevaluación individual**

**¿Reunión de consenso?**

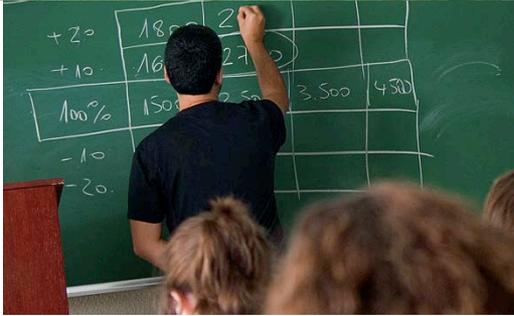
**¿NECESIDADES DE REUNIONES INTERMEDIAS?**

# NECESIDAD DE CONSULTA O ASESORAMIENTO SOBRE AUTOEVALUACIÓN E INSTALACIÓN Y USO DE DE LA HERRAMIENTA.

## SERVICIO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN



UNIVERSIDAD DE JAÉN



# PROYECTO EFQM. 2013-2014.

