

TRABAJO FIN DE MÁSTER: SAYMA CONSULTORES



Por:

Clara Garcia Laina

Máster Universitario en Recursos Humanos



ICAIDE Business School

Tutor:

Óscar Izquierdo Pérez

Madrid, 17 de noviembre de 2014

INTRODUCCIÓN

El trabajo que aquí se presenta es el fruto de la colaboración de nuestro grupo, denominado “Connecting Sayma” formado por: Maitane Alonso, Víctor Briseño, Blanca Kitchin, Lourdes Prado y yo, con la oficina madrileña de la empresa Sayma Consultores.

El que estemos en esta empresa es gracias a nuestra compañera Maitane, quien a través de su padre pudo conseguir una colaboración con Sayma, facilitándonos así el trabajo al ahorrarnos la parte de búsqueda de la empresa.

Por otra parte, nuestro nombre se debe a que nuestro objetivo es conectar y generar cohesión entre las diferentes personas, prácticas y ámbitos/departamentos de la empresa a nivel interno, lo que tratamos de conseguir mediante: la mejora de las relaciones entre personas pertenecientes a mismas y distintas jerarquías; la clarificación de criterios en cuanto a la misión, funciones y perfil de competencias necesario para desempeñar eficaz y eficientemente cada puesto de trabajo, y mediante la implementación de un diccionario de competencias que guíe el proceso de selección y otros procesos relacionados con los recursos humanos (formación, evaluación del desempeño...)

El primer paso que dimos fue crear una página web propia, donde se encuentra información de los integrantes del grupo/consultores, nuestro objetivo y los diferentes apartados del trabajo. Ahí decidimos colgar la encuesta de clima para que los empleados pudieran cumplimentarla de forma más sencilla. Nuestro objetivo con esta web era darnos a conocer entre los trabajadores (que nos pusieran cara, supieran qué y dónde estudiamos, qué es lo que queremos hacer...), partiendo de la firme creencia que esta transparencia y cercanía por nuestra parte facilitaría un clima inicial de confianza y les animaría a colaborar con nosotros.

Mantuvimos una primera reunión de detección de necesidades junto con el director de oficina de Sayma (Juan Camacho) y nuestro tutor del trabajo de fin de máster (Óscar Izquierdo), en la que se hablaron de los temas que podían ser de mayor utilidad para la empresa en cuanto a recursos humanos (departamento inexistente) con el objetivo de consensuar con ellos las áreas clave en las que centrar la intervención. Asimismo, se analiza la relación existente entre las tres áreas que se van a trabajar.

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo ayudar a la empresa Sayma Consultores de Madrid a implementar un proyecto basado en las áreas que consideran mejorables en cuanto a recursos humanos: Clima Organizacional, descripción de puestos de trabajo y selección de personal.

Dichas áreas se van a desarrollar tanto a nivel teórico (a fin de contextualizar la situación y entender sobre qué se va a trabajar y por qué, así como el marco teórico en el que se encuadra la intervención) como práctico.

En primer lugar se presenta un análisis cuantitativo y cualitativo de la información obtenida en la encuesta para después desarrollar una propuesta de plan de acción que impulse los cambios necesarios.

En segundo lugar, se han elaborado las descripciones de los seis puestos considerados clave por el director, exponiéndolos en un modelo de ficha elaborado.

Por último, se define el perfil competencial necesario para desempeñar eficaz y eficientemente cada puesto de trabajo que sirva como base para diversos procesos de recursos humanos.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, clima laboral, selección, competencias, descripción de puestos.

ÍNDICE

1. El Contexto de intervención: La empresa	1
2. Clima organizacional	3
2.1. Definición	3
2.2. Dimensiones	5
2.3. Tipos de clima	8
2.4. Metodología	11
2.5. Objetivos	13
2.6. Resultados	13
2.7. Plan de acción: World Cafe	15
3. Descripción de puestos de trabajo	17
3.1. Introducción	17
3.2. Metodología	18
3.3. Objetivos y beneficios	19
3.4. Resultados: Fichas de las descripciones de puestos	20
4. Selección: Diccionario de competencias	26
4.1. Introducción	26
4.2. Objetivos	27
4.3. Plan de acción	27
5. Proceso de comunicación de resultados a la empresa	32
6. Conclusiones	33
7. Agradecimientos	35
Anexos	36
Anexo I: Encuesta de clima	36
Anexo II: Desarrollo detallado de los bloques de la encuesta	51
Anexo III: Informe de Resultados	54
Anexo IV: Carta a los empleados de invitación a World Café	75
Anexo V: Diccionario de Competencias	77
Bibliografía	92

1. EL CONTEXTO DE INTERVENCIÓN: LA EMPRESA

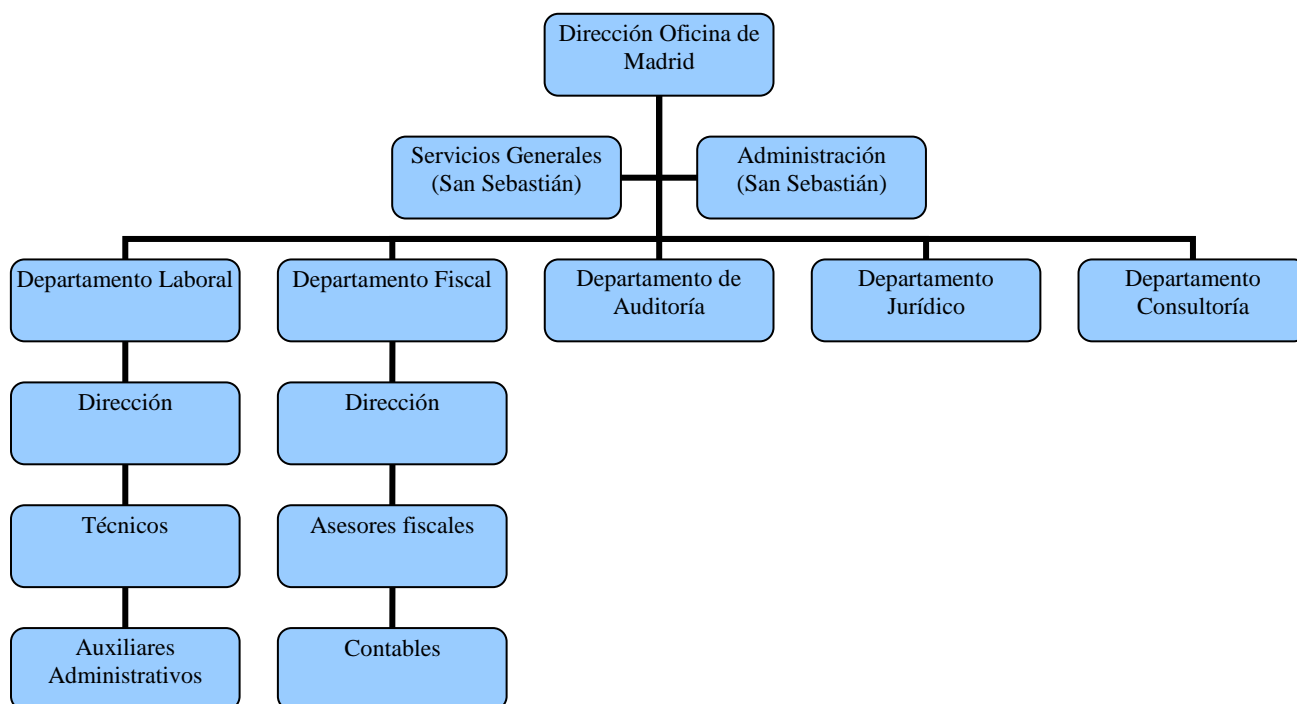
Antes de comenzar la parte práctica, considero importante hacer una introducción de la empresa para entender dónde estamos interviniendo.

Sayma Consultores es una empresa de origen vasco que presta servicios en las áreas fiscal, legal, laboral, consultoría y auditoría. Se fundó en el año 1.970 en San Sebastián, contando entonces con tan solo 2 empleados. En la actualidad, la empresa cuenta con 117 profesionales y oficinas en diferentes ciudades españolas: Madrid, Bilbao, Vitoria y San Sebastián, situándose la sede en esta última.

Su objetivo general es ofrecer sus servicios a los clientes procurando obtener el mayor beneficio para ellos dentro de los límites de la legislación vigente aplicable. Esto lo hacen de acuerdo a tres principios/valores fundamentales para ellos: Calidad, eficiencia y tecnología.

Con respecto a sus objetivos, resaltan que mantienen absoluta independencia tanto en la fijación como en la consecución de los mismos y que no pertenecen a ningún grupo de tipo financiero, social, religioso o político.

En cuanto a la organización de la empresa, el organigrama no está disponible en la web, por lo que se lo pedimos al director de la oficina:



Nuestra intervención en cuanto a clima laboral se va a centrar en la totalidad de los departamentos, mientras que las descripciones de puestos se centran únicamente en las áreas fiscal y laboral (por petición del director de oficina).

Ahondando un poco más en la distribución de la empresa y en el perfil de los empleados, el equipo humano de Sayma está integrado por personas con titulaciones de diferentes niveles (universitario, grado medio y otro tipo de formación), distribuidas según las áreas vistas en el organigrama:

	Empresa (todas las áreas)	Asesoramiento	Consultoría	Auditoría	Servicios Comunes
Titulación Universitaria	77	30	28	11	8
Titulación y Graduación Media	28	9	5	4	10
Otros	12	6	0	0	6
Total	117	45	33	15	24

Fuente: Elaboración propia a partir de *Presentación de Sayma Consultores*

Aquí, cabe destacar que el área que cuenta con un mayor número de profesionales es asesoramiento, seguida de consultoría, servicios comunes y en último lugar auditoría.

Por otro lado, existe un claro predominio de personas con titulación de nivel superior en detrimento de la categoría “otros” (que supongo hace referencia a personas sin titulación o únicamente con cursos), siendo esta última categoría inexistente en las áreas de consultoría y auditoría.

Para hacer una idea de la situación económica de la empresa, en su informe anual de transparencia pueden encontrarse los datos referentes al volumen de negocio, que para el año 2013 fueron los siguientes:

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Auditoría Legal	783.743
Otros servicios relacionados con la auditoría	95.234
Otros servicios	7.061.429
Importe neto de la cifra de negocios	7.940.406

Fuente: *Informe Anual de Transparencia del Ejercicio 2013 de Sayma Auditores S.L.*

A la vista de los datos, el negocio de la auditoría es el que menos facturación aporta, mientras que otros servicios (se entiende, fiscal, laboral y legal) son los que más volumen negocio generan.

Con respecto a los clientes, Sayma tienen una gran variedad de ellos que van desde empresas, entidades financieras, asociaciones empresariales y organismos institucionales.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. DEFINICION

Existen múltiples definiciones del clima organizacional que han ido proponiendo diferentes autores a lo largo de los años, basándose cada uno en su escuela de referencia y/o en los resultados obtenidos en los estudios llevados a cabo, por lo que no hay una definición única y universal del clima organizacional.

Por un lado está el enfoque más estructuralista, que se considera el más objetivo debido a que se basa en variables definidas por la dirección de la empresa y que son constantes dentro de la organización (García Solarte, 2009), como pueden ser la estructura organizacional, normas, políticas, salarios, procedimientos, objetivos, etc. Forehand y Gilmer (1964) son los exponentes de este enfoque y definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (Sandoval Caraveo, 2004)

Por otra parte nos encontramos el enfoque subjetivo, propuesto por Halpin y Crofts (1962), quienes introducen como elemento fundamental en el clima el *espirit*: “término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida”, (Bustamante Uzategui, Maldonado Pérez y Pérez de Maldonado, 2006). Es decir, esta dimensión se centra en cómo los empleados perciben que se les trata en relación a diferentes aspectos (autonomía en la toma de decisiones, libertad para expresar ideas/opiniones, refuerzo de la labor bien hecha, consideración hacia sus deseos y necesidades...)

En último lugar existe un enfoque mixto que aúna los enfoques estructural y subjetivo propuesto por Litwin y Stringer (1978), quienes consideran que:

“El clima organizacional es un filtro por el que pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones” (Berbel y Gan, 2007)

Es decir, estos autores parten de la base de que la empresa tiene unos componentes objetivos preestablecidos (enfoque estructural) que cada trabajador percibe e interpreta de forma diferente (enfoque subjetivo) y se hace necesario comprender la interrelación entre ambos enfoques a fin de determinar con exactitud el clima existente y, lo que a mi juicio es más importante, los motivos que originan dicho clima para poder cambiarlo.

Es sobre este enfoque mixto sobre el que va a versar nuestra encuesta y el trabajo en general, ya que solo teniendo en cuenta todos los elementos se puede conocer la verdadera realidad y prestar una ayuda útil a la empresa, jugando la percepción de los empleados un papel clave puesto que, como manifiestan Guillen y Guil (2000), “el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional” (de la Fuente Islas y Soberanes Rivas, 2009)

2.2. DIMENSIONES

Para poder definir y comprender de forma global el clima organizacional es preciso ahondar en los diferentes aspectos que componen y a la vez influyen en este fenómeno.

Estas dimensiones pueden entenderse según Menéndez M.J. (2007) como “determinantes conductuales que surgen por la interacción social y reflejan la cultura, tradiciones y métodos de acción propios de la organización, es decir, el clima laboral”

A lo largo de los años de investigación se ha llegado a un consenso acerca de la existencia de diversas dimensiones que componen el clima organizacional, sin embargo, cada autor ha planteado la existencia de un número y tipo diferente de dimensiones según su teoría o modelo de referencia, poniendo cada uno además el énfasis en unos u otros factores a medir para que la medición del clima sea lo más ajustada posible a la realidad. Así, por ejemplo, Likert (1967) propone 8, Payne et al (1978) proponen 2, Steers (1977) plantea 10, etc.

En nuestro caso considero que nuestra encuesta está claramente basada en las 9 dimensiones del clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer en 1968, que han de medirse para poder explicar el clima existente en una determinada organización. En este sentido considero interesante vincular cada dimensión teórica con los bloques que componen nuestra encuesta (los cuales se explicarán con detenimiento en otro apartado) a fin de ver las interrelaciones existentes entre la teoría y la práctica que hemos realizado. Los bloques propuestos por los mencionados autores son los siguientes¹:

- Estructura: Hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores sobre la cantidad y calidad de procedimientos, normas, trámites y otros obstáculos y limitaciones a los que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo. Esta dimensión se vincula con el bloque “*organización del trabajo*”, que incluye aspectos como el establecimiento de los objetivos, recursos disponibles, procedimientos establecidos, etc) y con el bloque “*contenido del puesto de trabajo*” que determina cómo está estipulado que cada uno realice su trabajo.

¹ Gan, F. y Berbel, G. (2007). Capítulo V: Clima. En *Manual de Recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales* (pp. 169-198). Barcelona: Editorial UOC

- Responsabilidad (*empowerment*): Es el sentimiento/percepción que tienen los trabajadores acerca de su autonomía a la hora de desempeñar sus funciones y tomar decisiones. Esta dimensión tiene que ver con el tipo de supervisión que tienen los empleados, teniendo que evaluar si es de tipo estrecha/vigilante o más general, es decir, se debe determinar en qué medida los trabajadores se sienten autónomos y con cierto grado de poder para desarrollar su trabajo de tal forma que se sientan sus propios jefes. En la encuesta realizada esta dimensión se refleja en los bloques “*supervisión*”, “*toma de decisiones*” y “*eficacia de la dirección*”, ya que todos hacen referencia al grado de autonomía y responsabilidad que se otorga o no a los trabajadores. Con respecto a la eficacia de la dirección, Litwin y Stinger llegaron a la conclusión de que “las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos”. Likert como resultado a un estudio añade que “el clima organizacional que impera en una organización dependerá directamente del modelo de comportamiento que aplique la gerencia”. Esto nos lleva a concluir que dentro de una misma empresa según el estilo de dirección/supervisión predominará un clima u otro o habrá varios climas según departamento.
- Recompensa: Esta dimensión corresponde a la percepción que tienen los trabajadores sobre el tipo, calidad, equidad y frecuencia de las recompensas/reconocimientos (ya sean de tipo material o inmaterial) que la empresa otorga por el trabajo correctamente realizado. Debe analizarse qué tipo y en qué ocasiones se otorgan “premios” o “castigos” y cuál de ambas modalidades predomina en mayor medida. En la encuesta realizada, esta dimensión se refleja en el bloque “*reconocimiento*”, en el que se trata de dilucidar todo lo explicado en este punto.
- Desafío: Tiene que ver con la existencia de una sensación de que el trabajo es retador, es decir, en qué grado se permite a los trabajadores que tomen ciertos riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Debe analizarse si la empresa tiene unos estándares de trabajo muy definidos y/o rutinarios o si se permite a los empleados proponer y realizar propuestas novedosas que supongan pequeños riesgos, siempre en pro de conseguir objetivos ambiciosos.

En la encuesta, los bloques que están relacionados con el grado de desafío/rutina que supone el trabajo son “*contenido del puesto de trabajo*” y “*desarrollo de carrera y formación*”. El primero se refiere al conocimiento y la satisfacción en relación a varios aspectos de su trabajo y el segundo recoge las posibilidades de desarrollo dentro de la empresa y el potencial, eficacia e importancia de la formación para mejorar en el puesto de trabajo (entendiendo la formación como una herramienta para estimular a los trabajadores permitiéndoles adquirir el conocimiento que les permita afrontar y buscar nuevos desafíos.

- Relaciones: Es la percepción que tienen los trabajadores sobre la existencia de un ambiente de trabajo saludable/estimulante/grato y la cantidad y calidad de las relaciones sociales entre iguales y entre superiores y subordinados en ambientes tanto formales como informales. En la encuesta no existe un bloque de relaciones como tal, sino que éstas se miden a través de los bloques “*comunicaciones*”, “*trabajo en equipo*” y “*supervisión*”, a través de los cuales se generan relaciones.
- Cooperación: Se refiere a la percepción que tiene cada uno sobre la existencia de un espíritu de ayuda mutua tanto entre compañeros del mismo nivel jerárquico como entre superiores y subordinados. Los bloques “*trabajo en equipo*”, “*toma de decisiones*”, “*supervisión*” y “*eficacia de la dirección*” reflejan la existencia/inexistencia de cooperación entre iguales y diferentes niveles jerárquicos.
- Estándares: Esta dimensión es similar a la dimensión “estructura”, en cuanto que trata sobre normas, procedimientos, instrucciones...; pero la diferencia radica en que esta dimensión se focaliza en el *énfasis* (alto/bajo/nulo) que ponen la organización y los jefes en estas cuestiones y no solo en el tipo o cantidad de las mismas. Los bloques relacionados con esta dimensión son “*organización del trabajo*” y, principalmente, “*calidad y servicio al cliente*” puesto que aborda los estándares definidos para atender al cliente externo.
- Conflictos: Es la percepción de todos los trabajadores, independientemente del nivel jerárquico que ocupen, del modo en que se solucionan los problemas. Hay

que determinar si se aceptan o si se niegan las opiniones discrepantes, si temen o no a enfrentar los problemas que surgen, etc. El bloque que aborda esto es “*trabajo en equipo*”, puesto que evalúa entre otras cosas la percepción sobre la forma de solucionar conflictos existente.

- **Identidad:** La última dimensión definida por los autores tiene que ver con el sentimiento de pertenencia a la empresa como elemento importante y valioso en un grupo de trabajo. En este sentido es importante determinar en qué medida los trabajadores tienen la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa. El bloque de la encuesta que refleja esta dimensión es “*imagen de la sociedad*”, puesto que aborda tanto la imagen que tiene el cliente interno (trabajadores de la empresa) como el externo (clientes vinculados con la empresa)

En suma, las dimensiones del clima afectan en un modo u otro a los individuos que componen la “microsociedad” que es la empresa, por ello es necesario estudiar cómo percibe cada trabajador estas dimensiones y cómo éstas a su vez influyen a los trabajadores, puesto que partimos de la premisa de que sólo a través de la percepción/sentimiento de los trabajadores acerca de éstas puede conocerse el clima que existe y trabajar sobre él.

En nuestro modelo de encuesta basado en XIII bloques hemos querido medir la percepción de los trabajadores tomando como modelo las 9 dimensiones explicadas, que pueden “palparse” en cada bloque como se ha explicado líneas arriba.

2.3. TIPOS DE CLIMA

Existen diferentes tipos de clima organizacional, predominando uno u otro según diferentes factores: Estilos de liderazgo, comunicación, toma de decisiones... Es decir las dimensiones del clima van a determinar el tipo de clima laboral, pudiendo siempre coexistir diferentes tipos en una misma empresa (clima por departamentos, áreas...)

Uno de los autores de referencia en cuanto a clasificación de los tipos de clima es Rensis Likert (1967), quien sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen diferentes variables²:

- Variables causales: Son la estructura de la empresa y su administración, las reglas y normas, los procesos de toma de decisiones, etc.
- Variables intervinientes: Incluyen las motivaciones, comunicación, actitudes, etc, de las personas en el trabajo
- Variables finales: Aquellas que son dependientes de las anteriores y hacen referencia a los resultados obtenidos por la empresa, es decir, la productividad, pérdidas, ganancias, etc, de la empresa.

En base a estas variables, Likert propone 4 tipos de clima organizacional dependiendo del sistema organizacional predominante (resultado de interacción de las anteriores variables)³:

- Autoritario-Explotador: Se da cuando los superiores jerárquicos (jefes directos, director de departamento, director de oficina...) no tienen confianza en los empleados. Por tanto este clima se caracteriza por la desconfianza, siendo tomadas las decisiones y objetivos solo por los mandos de la organización para luego difundirse en una línea descendente y altamente burocratizada. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados.
La motivación de los empleados es el miedo, ya que tienen que trabajar en una atmósfera de temor, inseguridad, desconfianza, castigos, amenazas y recompensas solo ocasionalmente.
En suma, el clima que se genera es estable (aunque no saludable) y las comunicaciones son de manera vertical, unidireccional y en forma de órdenes o instrucciones.
- Autoritario Paternalista: En las organizaciones con este tipo de clima, la gran mayoría de las decisiones también se toman en la cima, pero sin

² Plataforma Miríadas (2014). Apuntes del curso online de Clima Organizacional.

³ Plataforma Miríadas (2014). Apuntes del curso online de Clima Organizacional. Y Jadraque Cabanillas (2014). Apuntes de la asignatura Clima Organizacional.

embargo algunas decisiones se pueden llegar a tomar en escalafones inferiores. El tipo de relaciones características de este sistema es paternalista, puesto que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados (como la relación amo-siervo), concediéndoles ciertas facilidades, y éstos perciben que la empresa “cuida y se preocupa por ellos”. Para ellos el clima parece estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, siempre y cuando se respeten las reglas del juego que la cumbre de la empresa fija.

- Consultivo: En las organizaciones con este tipo de clima, las decisiones se toman generalmente en la cima (manteniéndose el esquema jerárquico), pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en niveles inferiores. La dirección aquí por tanto tiene, generalmente, confianza en sus empleados y suele trabajar más con recompensas que con castigos.

Las comunicación en este caso es bidireccional (tanto vertical como horizontal). El clima de este tipo de organización es de confianza, lográndose responsabilidad por parte de los trabajadores.

- Participativo: Este sistema se caracteriza porque los procesos de toma de decisiones no se encuentran centralizados en ningún caso, sino diseminados en los diferentes lugares de la organización y muy bien integrados en todos los niveles.

Las comunicaciones son abiertas y bidireccionales (tanto verticales como horizontales). La organización tiene plena confianza en sus empleados y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. La relación entre jefes y subordinados es de amistad y confianza y los empleados están motivados por la participación y autonomía que se les brinda.

Considero que el interés aquí reside en tratar de dilucidar, a partir del análisis de la información extraída de la encuesta, qué tipo de clima predomina en Sayma y por qué, para poder saber de qué base partimos y tratar de ayudar a la empresa a llegar (mediante los planes de acción) al que Likert considera el tipo de clima ideal: El participativo. Esto se tratará pues posteriormente en el apartado “resultados”.

2.4. METODOLOGÍA

En primer lugar, nuestra muestra está formada por los 14 empleados de la oficina de Sayma Madrid, siendo el 60% mujeres y el 40% hombres, todos con una media de edad de 40 años⁴.

Antes de entrar a describir la metodología, es importante explicar que en Sayma se han llevado previamente a cabo 3 encuestas de clima organizacional, tarea realizada siempre por consultoras externas. En estas 3 ocasiones, la tasa de respuesta de los empleados (60%) ha sido menor que en nuestro caso (85%) y los resultados obtenidos en las encuestas anteriores no han llevado aparejados planes de acción para paliar las áreas de oportunidad detectadas.

Existen múltiples tipos de encuestas para medir el clima organizacional (“Work Environment Scale” de Moos; “CLA” de Corral y Pereña...) y el primer paso que dimos fue escoger cuál aplicar. Nuestra encuesta⁵ parte de uno de los modelos facilitados por nuestro tutor Óscar Izquierdo que cuenta con XII bloques⁶, el cual escogimos porque está basado en las dimensiones de clima definidas por Litwin y Stringer⁷, que son más familiares para nosotros y a nuestro juicio muy claras, concretas y útiles. El siguiente paso fue customizar esta encuesta teniendo en cuenta las características y necesidades de la empresa, tratando así de hacerla lo más útil y ajustada a la realidad posible así como hacerla breve (sin quitar ningún punto clave para la empresa), porque consideramos que una encuesta demasiado

⁴ Información facilitada por el director de oficina.

⁵ Ver ANEXO I: Encuesta.

⁶ Ver ANEXO II: Desarrollo y explicación de los bloques que componen la encuesta

⁷ Para información detallada, ver apartado “Dimensiones”

extensa es ardua de contestar y puede desincentivar la participación al percibir los empleados que les quita demasiado tiempo.

Una vez customizada la encuesta, el siguiente paso fue colgarla en nuestra página web⁸. Esta decisión la tomamos porque consideramos tenía varias ventajas para ambas partes: Por un lado, a los empleados les resultaría más fácil, rápido y atractivo contestar a la encuesta y además, al meterse en nuestra web, podían conocer a todo el equipo (“ponernos cara”, saber qué hemos estudiado, de dónde venimos, cuál es nuestro objetivo...), con lo que pretendíamos mostrar plena transparencia desde un inicio para fomentar la confianza y por extensión la participación. Por otro lado, a nosotros nos resultaría mucho más fácil y rápido ver cuándo las personas iban contestando así como recoger y analizar los resultados, ya que la web automáticamente generaba un modelo de informe de resultados que nosotros solo tuvimos que customizar para que fuera más atractivo y visual, ahorrándonos así trabajo.

Una vez colgada la encuesta, se pidió al Director de Oficina que nos facilitase los emails de todos los trabajadores para enviarles un email explicándoles lo que íbamos a hacer y para qué, instrucciones para rellenar la encuesta, así como remitiéndoles el enlace a nuestra web y manifestarles nuestra disponibilidad para aclarar dudas.

Cuando tuvimos todas las respuestas posibles, generamos el informe de resultados con la herramienta brindada por la web. En este punto presentamos el trabajo grupal como borrador y por consejo de nuestro tutor decidimos cambiar la forma de presentar los datos a una más visual y atractiva para todos.

Una vez hecho esto, nos reunimos en grupo para discutir entre todos sobre los hallazgos realizados y pensar los planes de acción más pertinentes. Aprovechamos una reunión que concertamos con el director de oficina para hablar de las descripciones de puestos para comentar someramente los resultados obtenidos en la encuesta de clima y lo que más resaltaba para saber su opinión acerca de ello y dar cuenta del trabajo que íbamos haciendo.

En último término, tratamos de compaginar nuestro criterio en base a los resultados con las opiniones manifestadas por los empleados, la opinión del

⁸Página Web del Equipo Connecting Sayma: <http://connectingsayma.wix.com/rhh>

director de oficina y el consejo de nuestro tutor, dando lugar así a los planes de acción desarrollados en el trabajo grupal y en el apartado 4.7 del presente trabajo.

2.5. OBJETIVOS

Nuestro principal objetivo es ayudar a Sayma a transformar las percepciones de los empleados en planes de acción que aporten mejoras y bienestar para todas las personas implicadas en la empresa, tratando de ayudarles a conseguir que sus líneas de actuación vayan encaminadas siempre a conseguir y mantener el tipo de clima ideal según Likert: Participativo.

De forma más específica, nuestros objetivos son:

- Conocer el tipo de clima que existe en Sayma, por qué existe y cómo y en qué afecta a sus trabajadores
- Conocer el grado de satisfacción laboral de los empleados de Sayma Madrid y su relación con el desempeño/productividad, con la motivación, con el compromiso con la empresa/tareas y con la retención del talento.
- Conocer los puntos fuertes y débiles de Sayma para impulsarlos y corregirlos respectivamente.
- Comprender cómo influye la descripción de puestos de trabajo en el clima y los procesos de selección, y viceversa.
- Definir nuevas políticas, planes y programas que logren una mayor motivación, compromiso, bienestar y productividad de los empleados.
- Tener éxito en la implantación de nuestros planes de actuación.
- Lograr una mayor participación de la que se logró en las anteriores ocasiones.

2.6. RESULTADOS

En este apartado paso a comentar los resultados más relevantes obtenidos en la encuesta y en los cuales se basan los planes de intervención⁹.

En primer lugar es importante resaltar que hemos obtenido un 85% de participación entre los 14 empleados de Sayma Madrid. Aunque la muestra sea pequeña, este dato no es

⁹ Ver ANEXO III: Informe de Resultados.

despreciable puesto que, como ya se ha comentado, en las ocasiones anteriores solo se ha obtenido un 60% de participación. Se puede inferir que el no haber conseguido mayor tasa de participación se debe o bien a temor a manifestarse abiertamente en un sentido negativo hacia la empresa, o bien a falta de interés (lo que se justifica debido a que las otras encuestas realizadas no han llevado aparejados planes de acción, por lo que los empleados no han visto respuesta a sus demandas)

Por otra parte, la interpretación de los resultados y su transformación en planes de acción ha sido complicada puesto que poca gente y en pocas ocasiones se han manifestado claramente, eligiendo primordialmente la opción más neutral (“ni de acuerdo/ni en desacuerdo”). Este hecho de por sí ya nos dice algo sobre el tipo de clima existente en Sayma ya que la gente parece que no se atreve a ser 100% sincera incluso habiéndoles dado absoluta confidencialidad (ni nosotros sabíamos quién contestaba a la encuesta cada vez). Esto descarta la existencia de un clima plenamente participativo, pero también de un clima tipo autoritario, ya que en general las respuestas han sido positivas hacia la empresa y cuadran con lo que el director de oficina cree que piensan sus empleados.

Según los resultados, las 3 áreas que necesitan mejora en mayor grado son: En primer lugar “retribución” (21% de la plantilla opina así), en segundo lugar “comunicación” (18% opina así) y en tercer lugar empatando “organización del trabajo” y “trabajo en equipo” (14% opina así).

Con respecto a la primera cuestión, consideramos escapa a nuestro control y manipulación ya que para abordar este tema con la profesionalidad que requiere se necesita mucha experiencia y además el director de oficina, lógicamente, lo ha descartado como plan de acción.

Con respecto a la segunda cuestión, en la encuesta se les preguntaba sobre cuál creían que era una buena iniciativa para mejorar la comunicación. Un 80% consideran que el buzón de sugerencias, reuniones departamentales y el uso del correo electrónico. En este sentido, un 90% de la plantilla considera que la comunicación es buena entre gerencia y los departamentos (entre niveles jerárquicos más superiores), mientras que solo un 50% cree que la comunicación es buena entre departamentos distintos y entre sedes (comunicación horizontal). En suma, la petición de canales para comunicar sugerencias y la creencia de que no hay buena comunicación entre mismos niveles pone de manifiesto que los

empleados quieren ser más escuchados. El trabajo en equipo está plenamente ligado con la comunicación, ya que mediante ambos se construyen y mantienen relaciones (ver “dimensiones del clima: relaciones”).

Como se verá después, nuestros planes de acción han ido muy orientados a paliar las necesidades del área relacional, ya que consideramos que si la comunicación no es buena y efectiva no se pueden conseguir los objetivos personales, profesionales ni empresariales y además la mala o falta de comunicación generan un mal clima que a su vez puede repercutir negativamente en el funcionamiento general de la empresa.

Con respecto a la organización del trabajo, ésta se ha abordado previamente mediante la implementación de descripciones de puestos de trabajo, cuyo objetivo (como ya se ha comentado en el apartado de descripción de puestos de trabajo) era el de clarificar objetivos y funciones del puesto para evitar duplicidad, malentendidos y desaprovechamiento de recursos así como lograr mayor eficacia y eficiencia. Por ello trabajar en la elaboración de fichas de descripciones de puestos ha sido nuestro plan de acción en este ámbito.

Aquí es interesante comentar algunos resultados de forma concreta. Por un lado, el 100% de los participantes consideran que entienden claramente las responsabilidades de su puesto. Sin embargo, cuando mandamos hacer las fichas, había dos empleados del mismo puesto que ponían sus funciones algo diferentes y otros dos empleados del mismo departamento pero con diferente puesto (mando intermedio y técnico) que manifestaban hacer las mismas funciones. Este tema se discutió con el director de oficina, quien nos comentó que hace poco tiempo se había hecho un cambio de funciones y que algunas personas no tenían claro cuáles eran sus nuevas funciones y cuáles habían dejado de serlo. Por tanto, esto pone de manifiesto que han respondido según discapacidad social.

2.7.PLAN DE ACCIÓN: World Cafe / Cafe Workshop

En línea con los planes de acción grupales planteados y desarrollados en el trabajo grupal, yo propongo otra actividad a realizar: El World Café (o Cafe Workshop). Esta forma de trabajar fue descubierta en 1995 por Juanita Brown y David Isaacs en California, donde se reunieron un pequeño grupo de 12 líderes académicos y empresariales. Esta metodología novedosa fue descubierta por azar, ya que el plan era realizar una discusión

entre los 12 entorno a una mesa redonda, plan que se vio frustrado por la lluvia. Entonces, decidieron organizarse en pequeños grupos cada uno sentado a una mesa, donde cada grupo comentaba las cuestiones que se iban a tratar de forma conjunta. Al no tener papel, plasmaron sus ideas en el mantel de la propia mesa. Cada cierto tiempo, los integrantes de cada mesa se movían a otra para relacionarse todos con todos y que así las ideas planteadas en cada mesa fueran circulando a fin de profundizar en ellas, conectarlas y encontrar nuevos puntos de vista. Al final, se recolectaron y pusieron en común todas las ideas surgidas en cada pequeño grupo para encontrar los patrones convergentes y divergentes del pensamiento de cada uno.

En suma es un proceso dinámico, innovador y colaborativo que fomenta la comunicación en un espacio cómodo entre todas las personas, lo que facilita el surgimiento de ideas innovadoras que partan de las aportaciones de cada uno; surgiendo lo que los autores llaman “diálogo estratégico”

Es una metodología cada vez más en auge se está empleando en todo tipo de empresas y asociaciones (NASA, CocaCola, Apple, International Coaching Association, HP, William and Melinda Gates Foundation, Kellogg, Lego, Kraft Foods...), y creo que es algo positivo que se extrapole este tipo de práctica a España (donde no tiene tanto arraigo aún) y concretamente a Sayma, para mejorar la comunicación y el aprendizaje, así como para que sean todos los niveles jerárquicos quienes compartan conocimiento, experiencia e ideas para generar planes de acción con los que todos se comprometan y puedan además aprender mutuamente.

El primer paso sería reunirnos primero con el director de oficina (idealmente también con los directores de departamento) para explicarle la razón, objetivos y qué es y cómo transcurrirá esta dinámica, así como para comparar agendas para concertar el taller lo antes posible. En esta reunión se “crea el contexto”: se establecerá por qué queremos hacer esto, qué temas sería idóneo tratar (habiendo siempre libertad para que los participantes hablen de lo que consideren oportuno), quién debería formar parte de cada conversación, etc.

Una vez se concertara la fecha del World Café, se enviaría (mínimo con 5 días de antelación) una invitación por email a los 14 empleados de Sayma Madrid¹⁰, explicándoles

¹⁰ Ver ANEXO IV: Carta a los empleados de participación en el taller Café Workshop

lo mismo que al director de oficina. El taller tendría lugar en las propias instalaciones de Sayma Madrid y sería durante el horario laboral (o como mucho, teniendo que regalarnos media hora), ya que sólo llevaría un máximo de 2 horas y media, y únicamente un día (aunque, si así lo consideran, podrá llevarse a cabo las veces que sean necesarias).

El segundo paso sería “crear el ambiente”. En la sala escogida se debe crear un contexto cómodo y agradable para todos ya que esto favorece la escucha, la creatividad y el diálogo. Se pondrán pequeñas mesas redondas con manteles en los que poder escribir con rotuladores de diferentes colores, una mesa central con café, zumo, bollería e incluso un pequeño hilo musical... Cada pequeña mesa (habrá 2 mesas de 4 y 2 mesas de 3) estará coronada por un cartel sobre un tema o pregunta sobre la que los integrantes deberán debatir (por ejemplo, “¿qué podemos hacer para la organización del trabajo?”). Cada integrante de la mesa tendrá que rotar 3 veces para pasar por todas las mesas, estando en cada mesa media hora. Después se comparten los resultados de todas las mesas en grupo grande para encontrar los puntos de convergencia y divergencia y las conexiones entre las mesas (establecer patrones). Por ello, es importante trabajar con una grabadora y videocámara a fin de asegurarse que la “colecta de información” es exitosa y no se escapa nada. Durante el evento se realizarán fotografías para después colgarlas en la web de Sayma y que todas las sedes puedan observar esta práctica por si deseasen incorporarla.

3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3.1. INTRODUCCIÓN

La descripción de puestos es sin duda el área en la que más interés mostró el director de oficina para que trabajásemos. Es muy importante recalcar que la descripción de puestos está muy ligada al proceso de selección porque, como apunta López Fernández (2014), la descripción de puestos brinda información sobre las características que ha de tener el candidato que va ocupar el puesto de trabajo, y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos. Además, proporciona datos suficientes para elaborar el perfil tipo en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.

También partíamos de la hipótesis de que la descripción de puestos está ligada con el clima, ya que si no hay unas funciones claras, hay duplicidad de tareas o sobrecargas esto repercute negativamente en las personas pudiendo generar estrés y empeorar por tanto las relaciones profesionales y personales en la empresa.

3.2. METODOLOGÍA

Primero decidimos el formato que iban a tener las fichas, decantándonos finalmente por uno de los facilitados por Javier Fernández López (profesor de la asignatura de descripción de puestos del máster)¹¹. Después tuvimos una reunión con el director de oficina para validar el formato de ficha y explicarle cómo íbamos a llevar a cabo el proceso (envío de emails, recopilación de datos, comentario de los datos con él y elaboración de fichas finales), el cual fue aprobado y pedirle los emails de los empleados cuyas descripciones se iban a realizar (se realizaron las descripciones de los 6 empleados que Juan consideró clave: Administrativo laboral, técnico laboral, director del departamento laboral, director del departamento fiscal, asesor fiscal y contable). Se envió un email general a todos los empleados explicándoles el objetivo de esta práctica, pidiéndoles colaboración y dándoles instrucciones de cómo rellenar cada apartado. Dimos una semana de plazo para rellenar las fichas, enviándoles emails de recordatorio a aquellos que se retrasaban en su entrega.

Tras recibir las descripciones realizadas por todos los empleados, las revisamos y adaptamos al formato que nos han enseñado en el máster (misión en infinitivo evitando parafraseos y funciones en infinitivo + gerundio con un ciclo de temporalidad) y nos reunimos con el director para preguntarle todas las dudas (a veces había dos personas con funciones solapadas, gente que ponía términos técnicos desconocidos para nosotros, etc) y finalmente rellenar la ficha definitiva.

Personalmente considero que hemos utilizado una única herramienta para realizar las descripciones (las fichas) y creo que hubiera sido interesante y enriquecedor para nosotros, el trabajo y la empresa combinarla con otras dos, que a continuación explico:

- ✓ Entrevista: Si bien hemos mantenido una entrevista con el director de oficina para contrastar lo que cada empleado ponía en su ficha y las cosas

¹¹ Ver apartado “Resultados” en descripción de puestos de trabajo para ver el formato de ficha.

que considerábamos extrañas, yo también hubiera mantenido entrevistas individuales y confidenciales (no más de 10 minutos con cada persona para no quitarles mucho tiempo de trabajo) con las 6 personas cuyo puesto hemos descrito, a fin de establecer una relación más cercana y que fuesen ellos mismos quienes nos resolviesen nuestras dudas acerca de lo que han escrito. Así, podríamos contrastar lo que ellos han escrito, lo que ellos aclaran/comentan en la entrevista, lo que dice el director que hacen y las conclusiones que nosotros sacamos. Además, se hubiera evitado toda controversia puesto que no se hablaría de la retribución ni de posibles problemas con iguales o superiores, ni se trataría de enseñar a nadie cómo hacer su trabajo; el objetivo sería aprender de las personas más de cerca.

- ✓ Observación: Por sí sola esta técnica no es de utilidad, pero combinada con el cuestionario y las entrevistas nos sirve para obtener un punto de vista todavía más cercano y enriquecedor al permitir observar al trabajador *in situ*. Creo que hubiese sido más difícil utilizar esta técnica (falta de tiempo, reticencias por parte de empleados o jefes...), pero al menos creo que podíamos haberlo planteado ya que enriquecería nuestro trabajo y por ende a Sayma.

3.3. OBJETIVOS Y BENEFICIOS

El beneficio general que se consigue trabajando la descripción de puestos es el aumento de la eficiencia tanto de los procesos de la empresa (selección, evaluación desempeño, promoción...) como de los trabajadores (reducción de tiempo y esfuerzo a la hora de realizar las tareas, mayor concreción en las mismas, evitar duplicidad de tareas y conflictos). Asimismo, la descripción ayuda a clarificar a jefes y subordinados las tareas que hay que hacer, cuándo y cómo deben hacerse y partimos de la hipótesis de que un aumento de la claridad en las funciones/tareas contribuye a mejorar el clima organizacional. Así, consideramos importante recoger en la encuesta de clima información sobre ello en los bloques “*contenido del puesto de trabajo*” y “*desarrollo de carrera y formación*” a fin de averiguar cómo se interrelacionan clima y descripción de puestos. De forma más concisa, los objetivos son:

- Facilitar los procesos de selección, promoción, evaluación del desempeño y formación de la empresa
- Aumentar la productividad/eficiencia de cada trabajador, redistribuyendo las tareas existentes, eliminando aquellas que no aportan valor y/o simplificando su ejecución
- Lograr una mayor claridad en las funciones a fin de evitar duplicidad de tareas y que los trabajadores se sientan sobrecargados en exceso.
- Valorar los puestos de trabajo existentes a fin de ayudar a la determinación de las retribuciones o posibles reestructuraciones de plantilla.

3.4. RESULTADOS: Fichas de las descripciones de puestos

Finalmente se muestra el resultado de nuestro trabajo. Las fichas definitivas que se facilitarán a la empresa.

Departamento	Ocupación	Personas a su Cargo
LABORAL	ADMINISTRATIVO	NO

CONTENIDO:



Misión

Gestionar y tramitar las relaciones laborales de empresas con sus empleados dentro del ámbito de la Seguridad Social y el Derecho Laboral, resolviendo todas las incidencias relacionadas con las mismas así como brindando asesoramiento a clientes en consultas que no sean propias del nivel técnico.

Funciones Principales

- Confeccionar y tramitar los contratos de trabajo, siguiendo la normativa vigente aplicable
- Aplicar convenios colectivos, siguiendo la norma y garantizando su efectivo cumplimiento
- Confeccionar, revisar y enviar nóminas, resolviendo las consultas que surjan
- Confeccionar, revisar y enviar la liquidación de Seguros Sociales siguiendo la normativa vigente en materia de Seguridad Social.
- Coordinarse directamente con la Seguridad Social, enviando la documentación que requieran (ITA, certificados, RYC...)
- Tramitar las diferentes gestiones laborales e incidencias que surjan de la relación laboral entre empresa y trabajador (I.T, Accidente laborales, permisos...), empleando los sistemas informáticos Delt@, Sistema Red, Win Suite, Contrat@, Certific@2.
- Asesorar a empresas en materias no técnicas (cálculo de retenciones, cotizaciones...), resolviendo cualquier incidencia o consulta que requieran de forma autónoma.
- Realizar las tareas que indique el superior, reportando sobre las incidencias y traspasando a los asesores las consultas de nivel técnico que puedan llegar.

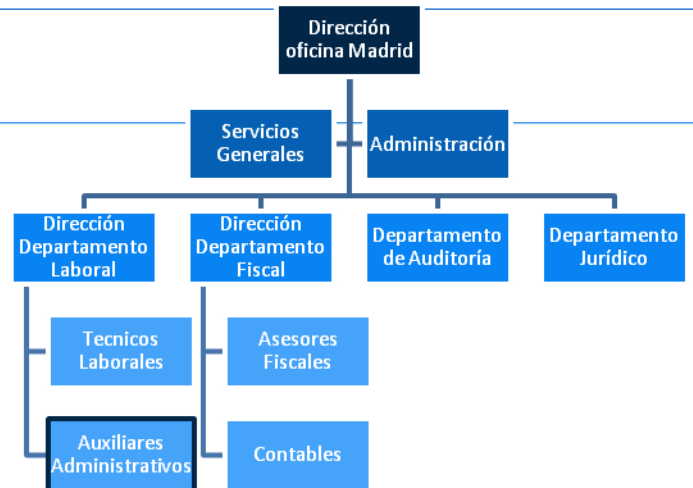
REQUERIMIENTOS

Perfil de Competencias

- Orientación al cliente
- Planificación y organización
- Adaptación al cambio
- Comunicación

CONTEXTO

Situación Organizativa



Departamento	Ocupación	Personas a su Cargo
LABORAL	TÉCNICO	NO

CONTENIDO:

Misión

Gestionar y tramitar las relaciones laborales de las empresas con sus empleados, prestando asesoramiento a clientes dentro del ámbito de la Seguridad Social y del Derecho Laboral. Así como proporcionar asesoramiento laboral integral a los clientes en todas las áreas y materias del departamento laboral a nivel técnico.

Funciones Principales

- Estudiar y redactar contratos de trabajo, siguiendo la normativa legal y encargándose de su posterior gestión en el SEPE.
- Estudiar y aplicar los diferentes convenios colectivos según cada caso y teniendo en cuenta la actividad de la empresa
- Confeccionar, revisar y enviar nóminas, atendiendo posibles incidencias o dudas de los empleados.
- Revisar y enviar los seguros sociales, siguiendo la normativa vigente en materia de Seguridad Social y coordinándose con dicha institución redactando los escritos que precise
- Gestionar todas las altas, bajas y variaciones en la situación del trabajador con la empresa, confeccionando los correspondientes certificados de empresa a través del sistema Certific@2, Sistema Red y Win Suite.
- Redactar y enviar partes de accidente y de I.T empleando el sistema Delt@
- Realizar cálculos propios del departamento laboral (revisiones salariales, costes salariales liquidaciones, indemnizaciones por despido...), ateniendo a la normativa legal vigente y aplicable
- Elaboración de informes de costes salariales, analizando resultados y colaborando en la proposición e implementación de alternativas.

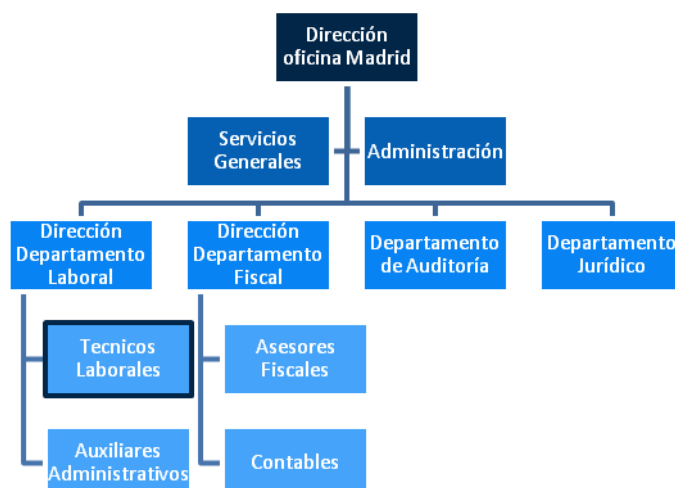
REQUERIMIENTOS

Perfil de Competencias

- Planificación y organización
- Resolución de problemas
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Conocimientos específicos
- Orientación al negocio

CONTEXTO

Situación Organizativa



Departamento	Ocupación	Personas a su Cargo
LABORAL	DIRECTOR	3

CONTENIDO:

Misión

Asesorar en temas laborales y de Seguridad Social respetando las normativas en vigor e interpretando la jurisprudencia, así como encargarse de gestionar al equipo humano del departamento.

Funciones Principales

- Asistir de forma letrada ante Tribunales de Justicia, de lo Social, Superiores de Justicia o Supremo, y Organismos administrativos, representando en nombre de los clientes que lo requieran en materias laborales.
- Asesorar a los clientes en consultas sobre modificaciones estructurales de plantillas y modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, teniendo en cuentas las necesidades y circunstancias de cada caso concreto.
- Redactar cartas de sanción y/o de despido a empleados de clientes externos, teniendo como referencia modelos de cartas previas.
- Colaborar con su equipo en tramitaciones de Seguridad Social, confección de nóminas y tramitación de seguros sociales, solventando las dudas que al equipo le puedan surgir.
- Resolver consultas referidas al encuadramiento en la Seguridad Social de administradores de empresas o socios de las mismas, teniendo presentes las novedades legislativas.
- Asesorar recomendando el tipo de contrato de trabajo adecuado a cada necesidad concreta.
- Redactar contratos TRADE cuando así sea requerido, informando al cliente de sus derechos y obligaciones.
- Realizar estudios de optimización de nóminas, diseñando planes de retribución flexible a aquellos clientes que lo soliciten.
- Gestionar prestaciones ante la Seguridad Social, llevando a cabo altas y bajas de autónomos.

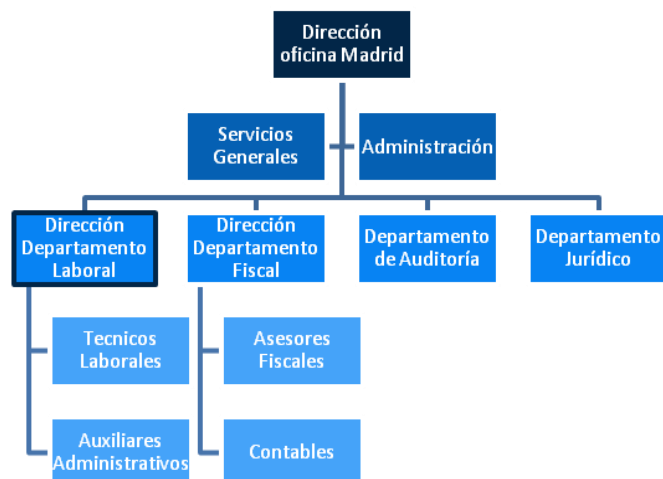
REQUERIMIENTOS

Perfil de Competencias

- Dirección de equipos
- Visión estratégica
- Capacidad de relación
- Planificación y organización
- Orientación al negocio
- Comunicación
- Compromiso con la organización
- Impacto e influencia
- Orientación al cliente
- Resolución de problemas

CONTEXTO

Situación Organizativa



Departamento	Ocupación	Personas a su Cargo
FISCAL	DIRECTOR	5

CONTENIDO:

Misión

Dirigir, supervisar y coordinar el departamento fiscal, asesorando en materia fiscal a clientes externos.

Funciones Principales

- Dirigir el departamento fiscal, implantando y realizando un seguimiento de los criterios y procedimientos de trabajo establecidos por la Dirección General de Sayma Consultores.
- Coordinar y supervisar los equipos de trabajo, detectando áreas de mejora.
- Realizar un seguimiento del desempeño de los empleados del Departamento Fiscal, realizando planes de acción para mejorar las áreas detectadas en la supervisión.
- Supervisar el Departamento Fiscal en cuestiones de índole técnico, colaborando en aquellas en las que se planteen dificultades.
- Asegurar el cumplimiento del código deontológico, informando a los empleados en aquellos casos en los que no se respete.
- Asesorar a clientes externos en materia jurídica, fiscal mercantil-societaria, financiera y contable, derivando a otros departamentos casos de otras materias

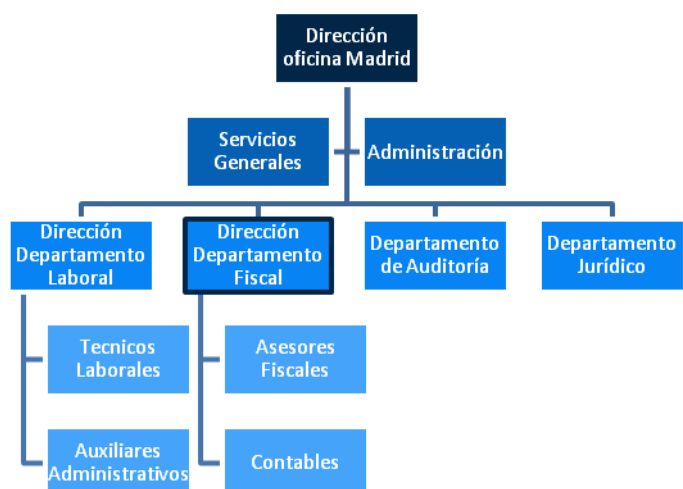
REQUERIMIENTOS

Perfil de Competencias

- Dirección de equipos
- Visión estratégica
- Capacidad de relación
- Planificación y organización
- Resolución de problemas
- Orientación al negocio
- Comunicación
- Compromiso con la organización
- Impacto e influencia
- Orientación al cliente

CONTEXTO

Situación Organizativa



Departamento	Ocupación	Personas a su Cargo
FISCAL	ASESOR	2

CONTENIDO:



Misión

Proporcionar asesoramiento fiscal y contable a los clientes así como supervisar al personal del departamento

Funciones Principales

- Supervisar los movimientos contables, tomando en cuenta la política de amortizaciones, gastos deducibles, periodificación de ingresos y gastos provisiones operaciones vinculadas, beneficios fiscales por reinversión y libertad de amortizaciones .
- Revisar las contingencias fiscales tomando las medidas necesarias para regularizarlas.
- Realizar el listado trimestral de las facturas emitidas (IVA) y recibidas (IVA), según las normas establecidas
- Realizar la liquidación del Impuesto sobre el Valor Añadido y el IRPF, siguiendo las normas establecidas.
- Presentar el reporte de balances PMP a primeros de mes a la Comunidad de Madrid, asegurando el cumplimiento de las normas establecidas en la ley.
- Realizar las declaraciones tributarias mensuales que procedan, asegurando el cumplimiento de las normas establecidas en la ley.
- Preparar y presentar anualmente el Impuesto de Sociedades, IRPF y las declaraciones informativas, asegurando el cumplimiento de las normas establecidas en la ley
- Preparar la proyección de resultados a finales del ejercicio, aplicando las medidas necesarias para que el resultado final sea positivo
- Realizar la planificación fiscal, asegurando el cumplimiento de las normas establecidas en la ley.
- Cerrar la explotación y cuentas de balance, presentando dichas cuentas ante el registro Mercantil y realizando una memoria anual de las mismas
- Contestar a los diversos requerimientos de la AEAT, compareciendo y elaborando la estrategia de defensa ante posibles inspecciones
- Satisfacer las necesidades del cliente, contestando a cuantas preguntas e informes nos pida (Impuesto sobre las Renta, Impuesto sobre Sociedades, IVA., IAE, Imp Sucesiones, Imp Donaciones....)

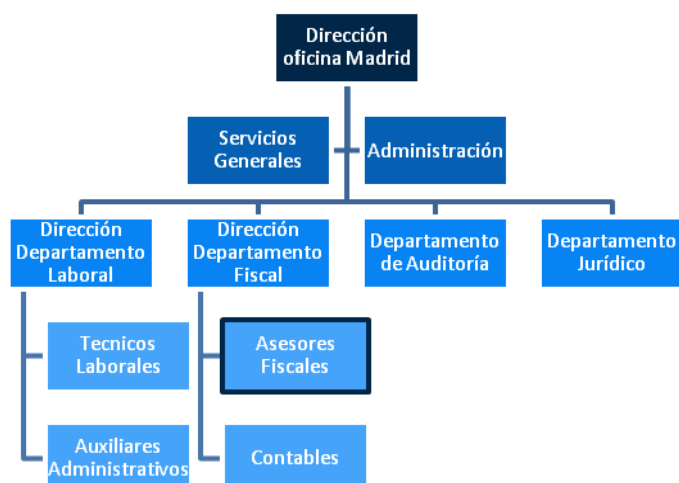
REQUERIMIENTOS

Perfil de Competencias

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización • Resolución de problemas • Iniciativa • Trabajo en equipo • Conocimientos específicos | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al negocio • Comunicación • Compromiso con la organización • Impacto e influencia • Orientación al cliente |
|---|--|

CONTEXTO

Situación Organizativa



4. SELECCIÓN: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

4.1. INTRODUCCIÓN

En primer lugar considero importante resaltar cómo puede influir el clima en la selección de personal y viceversa. Una empresa conocida por tener un buen clima (recordemos, clima tipo IV participativo de Likert: confianza, recompensa, aprendizaje, compañerismo, delegación de los jefes...) será atractiva para los potenciales empleados, quienes querrán participar en un posible proceso de selección y quedarse en la empresa. Por el contrario, si la empresa es conocida por un mal o regular clima (climas tipo I y II de Likert), las personas no se sentirán atraídas a participar en un proceso de selección, o, si tienen otras ofertas, participarán pero se acabarán decantando por el lugar que (además de buen salario) tenga lo que consideran un buen clima para estar a gusto.

Por ello, antes de iniciar un proceso de selección, la empresa debería cuestionarse ciertos aspectos, que guardan relación con el clima: ¿qué me diferencia de mis competidores y qué hacen ellos? ¿qué clima tengo y por qué?, ¿qué piensan los empleados de la empresa?, ¿qué es lo que hace atractiva a mi empresa?. Así como preguntas relacionadas con el perfil de competencias deseado: ¿qué competencias quiero que tengan?, ¿por/para qué?, ¿a qué nivel las necesito?

En segundo lugar, como ya se ha comentado en la introducción de la descripción de puestos de trabajo, ésta también está íntimamente ligada con el proceso de selección ya que permite saber qué requisitos (formativos y competenciales) son necesarios para cubrir exitosamente un determinado puesto, es decir, las descripciones guían el propio proceso de selección (definir perfil, preguntas a hacer en la entrevista...).

En otro orden de cosas, es necesario explicar de la base que partimos en cuanto a selección se refiere (cómo es el proceso ahora, quién participa, qué pruebas se hacen...) para comprender cómo hemos ido construyendo sobre ella y los cambios que pretendemos conseguir. Esta información fue facilitada por el director de oficina, quien nos comentó que quienes detectan las necesidades de selección son los directores de área y el director de oficina, las ofertas de empleo se suelen publicar en infojobs o en bolsas de empleo de

centros formativos (CEF, IE...), que no se suelen utilizar técnicas de selección propias (assessment centre, test...) salvo que el proceso de selección lo lleve a cabo una consultora externa, como habitualmente es el caso al carecer de departamento de recursos humanos. Si el proceso de selección lo lleva a cabo una consultora externa, ésta les propone un número reducido de candidatos que son a los que entrevistan personalmente desde Sayma y sobre la base de la evaluación facilitada por la consultora. Si el proceso lo llevan íntegramente de forma interna la única diferencia es que la primera tanda de entrevistas la suele hacer el director del área correspondiente, participando el director de oficina a ver a los últimos candidatos preseleccionados.

4.2. OBJETIVOS

El principal objetivo que se persigue con el proceso de selección es ayudar a Sayma a reclutar y retener el mejor talento. De forma específica los objetivos serían:

- Comprender la interrelación existente entre el proceso de selección y el clima laboral y la descripción de puestos de trabajo.
- Mejorar el proceso de selección existente, haciéndolo más claro, pautado y eficiente (en caso de que decidan implantar un departamento de recursos humanos en Sayma Madrid)
- Ayudar a Sayma a implantar nuevas técnicas y herramientas para realizar procesos de selección por competencias, tendencia en auge en el mercado.

4.3. PLAN DE ACCIÓN

La empresa nos ha manifestado que el proceso de selección lo suelen llevar consultoras externas, encargándose los directores de realizar entrevistas a los candidatos finales que éstas les presentan. Personalmente, no cambiaría este proceso de selección puesto que parece les funciona bien y se sienten cómodos, pero si veo esencial que la empresa tenga un diccionario de competencias que guíe tanto la actuación de la consultora (para que tengan un “manual” en el que basarse donde puedan ver las competencias que la empresa necesita y a qué nivel, lo que a ellos les facilita la primera criba de candidatos) como las entrevistas que realizan los directores de oficina y departamento a los candidatos finales que la consultora les presenta como idóneos.

Es de vital importancia que la empresa cuente con un diccionario de competencias¹² puesto que es una herramienta muy útil para determinar qué competencias y a qué nivel tiene que tenerlas cada empleado y esto es necesario para:

- Selección de personal: Ayuda a comprender y determinar qué perfil de competencias tiene que tener cada futuro empleado, así también se sabrá qué preguntas deben hacerse para averiguar si esa persona tiene el nivel que se necesita en las competencias que se buscan.
- Formación: Una de las 3 áreas de mejora detectadas en la encuesta es la formación, y para averiguar en qué necesitan formación es necesario evaluar en qué nivel están y a qué nivel tienen que llegar. Mediante el diccionario implementado grupalmente hemos determinado en qué nivel creemos que deberían estar, lo que le serviría de base a la consultora para evaluar dónde están y cómo llegar donde necesitan.
- Evaluación de desempeño: El diccionario de competencias facilita evaluar el desempeño de cada trabajador en relación a sus competencias y retribuir en función de las mismas.
- Desvinculación: En caso de que con formación y tiempo suficiente para asimilar dicha formación no alcanzasen el nivel suficiente de cada competencia, el diccionario serviría para determinar a qué personas desvincular en caso de que sea estrictamente necesario.

Personalmente, cambiaría la forma de presentación de los perfiles de competencias que se han desarrollado en el trabajo grupal así como la nivelación de las competencias (en base al diccionario de competencias adjuntado tanto en el trabajo grupal como en este trabajo). Además, creo en el perfil de competencias de todos los trabajadores tienen que figurar, aunque en diferentes niveles, todas las competencias del diccionario. El formato que propongo es el siguiente:

¹² Para ver el diccionario de competencias completo: “Anexo V: Diccionario de Competencias”

Puesto	Competencias	Nivel
DIRECTOR FISCAL/LABORAL¹³		
	Orientación al Cliente	4
	Planificación y Organización	4
	Capacidad de relación	4
	Orientación Comercial	4
	Trabajo en Equipo	4
	Iniciativa	4
	Compromiso con la entidad	5
	Adaptación al cambio	5
	Dirección y desarrollo de personas	5
	Impacto e Influencia	5
	Orientación a resultados	5
	Comunicación	5
	Negociación y toma de decisiones	5
	Capacidad analítica	5

Puesto	Competencias	Nivel
ADMINISTRATIVO		
	Negociación y toma de decisiones	1
	Dirección y desarrollo de personas	1
	Impacto e Influencia	1
	Orientación Comercial	1
	Orientación al cliente	2
	Capacidad analítica	2
	Trabajo en equipo	3
	Planificación y organización	3
	Comunicación	3
	Capacidad de relación	3
	Iniciativa	3
	Compromiso con la entidad	3
	Adaptación al cambio/flexibilidad	4
	Orientación a resultados	4

¹³ El perfil competencial para ambos directores es el mismo, lo que cambiará serán los requerimientos formativos (titulación oficial, cursos...) y prácticos (años de experiencia, o experiencia en determinados sectores, empresas...)

Puesto	Competencias	Nivel
TÉCNICO LABORAL/FISCAL		
	Negociación y toma de decisiones	1
	Dirección y desarrollo de personas	1
	Impacto e influencia	2
	Orientación comercial	2
	Capacidad analítica	2
	Orientación al cliente	3
	Comunicación	3
	Capacidad de relación	3
	Iniciativa	3
	Compromiso con la entidad	4
	Adaptación al cambio/flexibilidad	4
	Orientación a resultados	4
	Trabajo en equipo	4
	Planificación y organización	4

Puesto	Competencias	Nivel
ASESOR FISCAL		
	Dirección y desarrollo de personas	3
	Negociación y toma de decisiones	4
	Impacto e influencia	4
	Orientación comercial	4
	Capacidad de relación	4
	Iniciativa	4
	Compromiso con la entidad	4
	Adaptación al cambio/flexibilidad	4
	Trabajo en equipo	4
	Planificación y organización	4
	Orientación a resultados	5
	Orientación al cliente	5
	Comunicación	5
	Capacidad analítica	5

Puesto	Competencias	Nivel
CONTABLE		
	Dirección y desarrollo de personas	1
	Negociación y toma de decisiones	1
	Impacto e influencia	1
	Orientación comercial	2
	Orientación al cliente	2
	Capacidad de relación	2
	Iniciativa	3
	Compromiso con la entidad	3
	Adaptación al cambio/flexibilidad	3
	Trabajo en equipo	3
	Comunicación	3
	Capacidad analítica	4
	Orientación a resultados	4
	Planificación y organización	4

Estos son por tanto los perfiles ideales que deberían tener o al menos aproximarse los candidatos externos y habría que evaluar el nivel competencial de los trabajadores internos a fin de detectar los *gap* competenciales y brindar formación especializada para cada puesto y nivel competencial requerido. Este sería un modo sencillo de detectar las necesidades formativas de la plantilla y proporcionarles esa formación que, según los resultados de la encuesta, demandan y necesitan.

Considero que los directivos y asesores (puestos de negocio) han de tener sus competencias en niveles muy altos (4-5), puesto que sus decisiones (tanto a nivel interno como externo) y todo lo que hacen tiene gran impacto en el negocio y en las personas. Las profesiones de nivel *técnico*, al no tener tanto nivel de responsabilidad, ni estar en contacto con el cliente ni tener gente a cargo, pueden tener sus niveles en números inferiores (pasando por rangos desde un mínimo de 1 hasta un máximo de 4 (no pudiendo ser su tope el 5 ya que no se les puede equiparar en ningún caso a los directivos). Por último los puestos que son de *soporte* (contables y administrativos) están en niveles intermedios (predominando los niveles 2 y 3). Estas fichas se les facilitarán al director de oficina y directores de departamento, impartiendoles una sesión informativa acerca de qué son las competencias, qué beneficios aporta su utilización, para qué sirven, nivelación.... El fin es que en la empresa entiendan cómo esta herramienta les puede facilitar los procesos de recursos humanos (selección, evaluación del desempeño, formación...) y puedan

proporcionar esta herramienta a las consultoras externas para que tengan una guía de qué es lo que necesita Sayma.

5. PROCESO DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS A LA EMPRESA

A lo largo del proceso, hemos mantenido diversas reuniones periódicas con el Director de la oficina, a fin de ir validando nuestro trabajo, y de ir comunicando los progresos y avances logrados. También nos ha servido para obtener un feedback constructivo del contenido de este trabajo.

Así pues, una vez entregado el presente trabajo a los responsables del Trabajo de Fin de Máster de ICADE Business School, se lo entregaremos al Director de la oficina. Pasado un plazo de en torno a un mes, nos reuniremos el equipo de Connecting Sayma con él, para presentarle formalmente el contenido del trabajo. En esta reunión, se resaltarán el contenido más relevante, y se explicarán de forma detallada los resultados. Asimismo, se intentarán resolver todas aquellas dudas que le surjan.

Esta reunión será de especial ayuda para el equipo de Connecting Sayma, de cara a obtener feedback y detectar áreas de mejora. Puesto que esta reunión tendrá lugar antes de la defensa oral, toda aquella información que obtengamos de cara a ésta nos ayudará a afrontar críticas y dudas por parte del tribunal con mayor soltura.

Además de todo lo anteriormente mencionado, el Director de la oficina será invitado a la defensa oral. Así pues, a él también le beneficiará tener unas nociones básicas del trabajo en esta reunión previa a la defensa.

Posteriormente, previo acuerdo con el director, se llevará a cabo un taller con los directores de departamento sobre descripción de puestos para que comprendan su utilidad y sepan en qué aplicarlo. De igual modo, es necesario impartirles un taller acerca del diccionario de competencias (qué es, para qué sirve, cómo le pueden dar uso...) ya que al carecer de formación en recursos humanos pueden tener dificultades en su manejo y aplicación.

6. CONCLUSIONES

En primer lugar, resaltaría que el poder trabajar con y para una empresa nos ha brindado la oportunidad de poder aprender de primera mano en una situación real, lo cual creo que ha sido mucho más enriquecedor (y a la par más complicado) que trabajar solo “sobre el papel”.

También es cierto que el haber tenido que trabajar en grupo durante este periodo ha sido complicado, haciéndose cada vez más difícil quedar. Esto creo que ha sido debido, por un lado, a que somos de comunidades diferentes y muchos los fines de semana se iban a sus respectivas casas, y por otro lado a que todos tenemos prácticas a jornada completa y estamos cansados y con poco tiempo para quedar entre semana.

Por otra parte, quizás hemos mantenido pocas reuniones con la empresa, aunque sí las suficientes para aclarar dudas, quizás por la inexperiencia como “consultores” nos ha faltado un poco de empuje en este sentido. Además, por las razones arriba mencionadas, no podíamos acudir todos a las reuniones con Sayma lo que hubiera sido lo ideal, por lo que eso dificulta que la información no llegue a todos igual o que a lo mejor las dudas de las personas que no acude se queden en el tintero. Nuestra intención ha sido intentar ser lo más autónomos posibles y molestar poco, ya que en la empresa tienen mucho volumen de trabajo, y nosotros estábamos algo inseguros en esta situación, hecho que creo nos ha frenado.

En otro orden de cosas, considero que podríamos haber sacado mayor partido al trabajo si hubiéramos tenido la oportunidad de realizar la encuesta de clima laboral en todas las sedes de Sayma, lo que se trató de conseguir en la primera reunión de detección de necesidades con nuestro tutor Óscar Izquierdo, pero no fue posible.

Sin menospreciar la ayuda generosamente brindada por el director de oficina y los integrantes de la oficina, es cierto que tener una muestra más significativa (117 frente a 14 personas) nos hubiera permitido obtener datos más fiables y por extensión resultados más concluyentes y “de peso” con los que poder elaborar más, mejores y más concretos planes de acción, así como conocer y comprender la realidad de la empresa a nivel global y por extensión hacer nuestra intervención global. Teniendo unos resultados a nivel de cada oficina de Sayma nos hubiera permitido hacer un análisis comparativo y estudiar qué

puntos son excelentes o mejorables en qué sitio y por qué y así podríamos haber extrapolado prácticas de una oficina a otra y fomentar más la comunicación, el trabajo en red y en suma tratar de conseguir una mayor sinergia entre las oficinas. Por ejemplo, podríamos haber extrapolado una buena práctica de la oficina de Vitoria a la de Madrid, de la de Madrid a la de Donostia, etc, y utilizar los propios recursos humanos internos para tratar de extender y/o crear nuevas buenas prácticas.

También en relación con la encuesta de clima, si bien es cierto que estamos contentos por haber conseguido la mayor tasa de participación hasta la fecha (85% frente al 60% que se consiguió en las dos encuestas anteriores), al ser una muestra tan pequeña (14 personas) nos hubiera gustado contar con el 100% de las opiniones para poder extraer unos datos y conclusiones más fiables. La absoluta confidencialidad ha resultado ser clave para conseguir que participen más personas, pero por otro lado ha hecho imposible que el director de oficina y/o nosotros pudiéramos pedir colaboración a las personas más reticentes a participar.

Más concretamente con respecto a los resultados de la encuesta, aunque el índice de participación ha sido elevado, las respuestas han sido muy neutrales y eso ha dificultado poder detectar más claramente las necesidades y áreas de oportunidad. Quizás para la próxima vez, yo hubiera lanzado una encuesta más concreta que obligase a los participantes a “mojarse” un poco más. En este sentido, creo que nos ha faltado una parte importante en cuanto a clima y a descripción de puestos: las entrevistas cara a cara con los empleados. Considero que durante este periodo podríamos haber mantenido entrevistas para profundizar más en aquellas preguntas de la encuesta cuyas respuestas eran inconclusas o incoherentes y haber establecido una relación más “humana” con los trabajadores. Además, en las descripciones de puestos nos enseñaron que también es fundamental acompañar un día o al menos un rato a la persona (si es posible) para ver *in situ* el desempeño de su trabajo, lo cual hubiera estado muy bien y hubiera hecho de nuestro trabajo algo aún más realista.

En último lugar, creo que hemos sido valientes en trabajar para Sayma porque entrañaba la gran dificultad de no tener departamento de recursos humanos por lo que hemos empezado desde cero. Además, diseñar herramientas de recursos humanos (un diccionario de competencias, fichas de descripciones de puestos...) sin tener Sayma

Madrid ni departamento ni formación en recursos humanos ha llevado aparejado la propuesta de una serie de talleres para explicar nociones básicas de recursos humanos a los directores para que puedan entender las políticas que van a implantar (qué es una competencia, cómo se mide, para qué sirve...), lo que supone una tarea añadida.

7. AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a Maitane Alonso, por haber ofrecido y conseguido generosamente la posibilidad de realizar este trabajo en la empresa donde trabaja su padre. Mi agradecimiento por extensión a su padre, entre ambos nos ha facilitado a todos el trabajo inicial de buscar una empresa.

A Juan Camacho, Director de la oficina de Sayma Madrid, por habernos dado la oportunidad de entrar y trabajar en la empresa, por habernos facilitado la información que necesitábamos y por haber cuadrado su agenda para reunirse con nosotros cuando se lo hemos pedido.

A nuestro tutor Óscar Izquierdo por toda la información y consejos brindados y por estar presente ante las dudas que nos surgían, preocupándose de cómo llevábamos el trabajo.

A los trabajadores de Sayma, quienes se han mostrado respetuosos y participativos cuando se lo hemos requerido, rellenando las fichas y contestando a la encuesta con prontitud. Sin el equipo humano nada sería posible.

A mis compañeros por sacar adelante este trabajo entre todos.

ANEXO I: ENCUESTA DE CLIMA

Los objetivos para evaluar el clima de Sayma son, entre otros, conocer el grado de satisfacción laboral, evaluar las actitudes y conductas frente a los cambios que sucedan en la empresa, así como conocer la opinión general de los empleados para impulsar los puntos fuertes y corregir los débiles.

A partir de este estudio, Sayma podrá poner en marcha las oportunas acciones de mejora que den respuesta a lo planteado por sus comentarios.

Sus respuestas a esta encuesta serán completamente anónimas, aparte de los integrantes de Connecting Sayma, ninguna persona verá sus respuestas. Tras la realización de la encuesta se procederá a procesar los datos, analizar los resultados y preparar una comunicación sobre los mismos a todos los empleados.

Esta encuesta representa una oportunidad para que usted pueda expresar sus ideas y opiniones de manera **completamente confidencial**.

Recuerde que ésta es una vía abierta de comunicación con la organización. Su sinceridad asegura el éxito del proceso.

¡Gracias por su participación!

Encuesta de Opinión de los Empleados

Instrucciones: por favor, lea estas instrucciones detenidamente antes de comenzar

- Por favor, responda a las preguntas de esta encuesta **según su experiencia personal**, y *no según lo que usted cree que otras personas opinan*. Recuerde que no existen respuestas correctas o erróneas, lo que importa es la sinceridad en su opinión.
- En la encuesta, "**Supervisor**" se refiere a su Jefe inmediato. "**Dirección**" se refiere a la Dirección de Sayma y/o la Gerencia de la compañía. "**Grupo de trabajo**" se refiere a la gente que trabaja con usted regularmente (incluyendo al Supervisor).
- **Procure evitar la postura neutral** (opción 3), escogiéndola solamente en caso de que sea exactamente la suya, siempre que pueda decantarse claramente.
- La información demográfica recogida al final del cuestionario no será utilizada para identificar a ningún empleado.

Agradecemos su cooperación en el proyecto que estamos llevando a cabo desde Connecting Sayma al contestar esta encuesta.

¡Lo que opinas.... nos importa!

I. Organización del Trabajo

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo
1. Pienso que la cantidad de trabajo que se espera de mi es razonable.	1	2	3	4	5
2. La asignación de trabajo entre los miembros de mi Equipo de trabajo es equilibrada.	1	2	3	4	5
3. Las prioridades u objetivos en el trabajo cambian con tanta frecuencia que tengo problemas para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
4. Normalmente en mi Equipo hay suficientes empleados capacitados para ocuparse del trabajo que hay.	1	2	3	4	5
5. Habitualmente se duplican esfuerzos / tareas entre los distintos áreas o departamentos en la Compañía.	1	2	3	4	5
	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
6. Valore las condiciones físicas del trabajo: condiciones ambientales, ergonomía, luminosidad,...	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

II. *Calidad y Servicio al Cliente*

	Estoy totalment e de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerd o	Estoy en desacuer do	Estoy totalment e en desacuerd o
7. En mi área o departamento de trabajo:					
a. Prestamos más atención a prevenir la aparición de problemas que a corregirlos.	1	2	3	4	5
b. Las personas revisan su propio trabajo en lugar de esperar que otros se lo revisen.	1	2	3	4	5
8. Los empleados de Sayma están comprometidos en la mejora de la calidad.	1	2	3	4	5
9. Conozco y participo de la política de Calidad de Sayma	1	2	3	4	5

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo
10. Comprendo cómo mi trabajo influye sobre:					
a. Otros departamentos.	1	2	3	4	5
b. Nuestros clientes externos.	1	2	3	4	5
	Muy satisfecho	Satisfecho	En parte satisfecho / En parte insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
11. En su opinión, ¿qué grado de satisfacción considera que tienen los clientes con respecto a los servicios que se les prestan desde Sayma?	1	2	3	4	5
	Sí, casi a diario		Sí, a veces		No, nunca
12. Tiene usted en su puesto contacto directo con los clientes:	1		2		3

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo
13. Tengo buen conocimiento de lo siguiente:					
a. Misión de Sayma	1	2	3	4	5
b. Los objetivos de negocio	1	2	3	4	5
c. Los pasos que estamos dando para alcanzar esos objetivos	1	2	3	4	5
d. El volumen de recuperación / gestión	1	2	3	4	5
e. La posición de Sayma en el mercado español	1	2	3	4	5
14. En general puedo confiar en la información que recibo de la Dirección.	1	2	3	4	5
15. En Sayma la mayoría de los empleados se sienten libres para expresar abiertamente sus opiniones.	1	2	3	4	5
16. Sayma hace bien las cosas en cuanto a:					
a. Pedir opiniones y sugerencias de los empleados.	1	2	3	4	5
b. Responder activamente las sugerencias de los empleados.	1	2	3	4	5
17. La comunicación es buena entre:					
a. La Gerencia y los Departamentos	1	2	3	4	5
b. Los Departamentos	1	2	3	4	5
c. Las diferentes delegaciones	1	2	3	4	5
d. Las delegaciones y la Central	1	2	3	4	5

	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
18. Valore cómo lo está haciendo la Sociedad en cuanto a proporcionar información sobre:					
a. La forma de determinar su sueldo.	1	2	3	4	5
b. Procedimientos y políticas de personal.					
c. Cambios de todo tipo que se producen en la Sociedad.	1	2	3	4	5
d. Los cambios en los servicios que presta la Sociedad.	1	2	3	4	5
e. La puesta en marcha de nuevos Servicios	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo
19. Las siguientes actividades / iniciativas mejorarían la comunicación en la Sociedad y en el Grupo:					
a. Revista interna.	1	2	3	4	5
b. Vía informal (boca a boca).	1	2	3	4	5
c. Reuniones departamentales.	1	2	3	4	5
d. Correo electrónico.	1	2	3	4	5
e. Comité de mejora y seguimiento	1	2	3	4	5
f. Buzón de Sugerencias					

IV. Trabajo en Equipo

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo
20. Las personas de mi grupo de trabajo cooperan bien entre sí.	1	2	3	4	5
21. Cuando hay demasiado trabajo en mi departamento, todos echamos una mano para ayudar.	1	2	3	4	5
22. En mi grupo de trabajo se tiene en cuenta las diferentes opiniones a la hora de resolver problemas.	1	2	3	4	5
23. Los empleados con los que tengo contacto fuera de mi grupo, en general se muestran cooperadores.	1	2	3	4	5
24. Cuando hay conflictos o desacuerdos entre departamentos, se trabaja conjuntamente para resolverlos.	1	2	3	4	5
25. Existe una buena cooperación entre las diferentes delegaciones	1	2	3	4	5

V. Toma de Decisiones

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo
26. Generalmente las decisiones de la Dirección son acertadas.	1	2	3	4	5
27. En Sayma, las decisiones se toman en el nivel jerárquico apropiado.	1	2	3	4	5
28. Sayma hace una buena labor en cuanto a involucrar a los empleados en las decisiones que les afectan.	1	2	3	4	5
29. La Dirección de Sayma Madrid hace una buena labor en cuanto a explicar a los empleados las razones de las decisiones que se toman.	1	2	3	4	5
30. Dispongo de la autonomía	1	2	3	4	5

VI. Supervisión

	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
31. Diga su opinión sobre su Jefe / Supervisor en cuanto a:					
a. Conocer su trabajo.	1	2	3	4	5
b. Tratar de forma justa a todos.	1	2	3	4	5
c. Resolver los problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo
32. Mi supervisor :					
a. Me anima a mejorar mis capacidades/conocimientos.	1	2	3	4	5
b. Ayuda al equipo a obtener los recursos necesarios para desempeñar el trabajo, optimizando el uso de los mismos.	1	2	3	4	5
c. Me da la información necesaria para realizar mi trabajo de día a día.	1	2	3	4	5
d. Es una persona orientada a ayudar a otras.	1	2	3	4	5
e. Es abierto y comunicativo.	1	2	3	4	5
f. Anima la participación.	1	2	3	4	5
g. Me escucha.	1	2	3	4	5
h. Entiende mis necesidades.	1	2	3	4	5
i. Exige un alto nivel de calidad y servicio en el trabajo.	1	2	3	4	5

VII. Eficacia de la Dirección

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo
33 En mi opinión, mi Sociedad está bien dirigida.	1	2	3	4	5
34 En su opinión, valore cómo lo está haciendo la Dirección con respecto a los siguientes aspectos del negocio:					
a. Optimizar la utilización de los recursos.	1	2	3	4	5
b. Hacer los cambios necesarios para competir eficazmente.	1	2	3	4	5
c. Es consecuente con los valores y las ideas de la Sociedad.	1	2	3	4	5
d. Adoptar nuevas técnicas para gestionar mejor la Sociedad.	1	2	3	4	5
e. Explorar nuevas oportunidades de negocio / Clientes.	1	2	3	4	5
f. Establecer claramente los objetivos de negocio.	1	2	3	4	5

VIII. Retribución / Reconocimiento

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo	No Aplicable
1. En conjunto creo que se me paga de forma justa en comparación con:						
a. Otras personas de Sayma que tienen puestos similares.	1	2	3	4	5	
b. Personas de otras empresas del sector que tienen puestos similares.	1	2	3	4	5	
2. Hay un vínculo entre desempeñar bien su trabajo y:						
a. Los aumentos de sueldo.	1	2	3	4	5	
b. La retribución variable que recibo.	1	2	3	4	5	6
3. Valore en conjunto y teniendo en cuenta el trabajo que hace, lo satisfecho que está usted con:						
a. Su sueldo fijo						
b. Su retribución variable	1	2	3	4	5	
c. Otros beneficios (seguros de vida/accidentes, teléfono móvil, flexibilidad horaria...)	1	2	3	4	5	6
4. Obtengo algún reconocimiento (agradecimiento, mención pública,...) por el trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5	

IX. Desarrollo de Carrera y Formación

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo
1. Sayma hace una buena labor en lo siguiente:					
a. Formar a los empleados para hacer otros trabajos en la Sociedad.	1	2	3	4	5
b. Proporcionar a los empleados oportunidades para progresar en sus carreras.	1	2	3	4	5
c. Ascender a las personas más competentes.	1	2	3	4	5
2. Sayma ha hecho una buena labor en cuanto a proporcionarme la formación que he necesitado para hacer correctamente mi trabajo actual.	1	2	3	4	5
3. Se me da la oportunidad de aprender en Sayma.	1	2	3	4	5

X. Contenido del Puesto de Trabajo y Satisfacción

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo
35 Entiendo claramente las responsabilidades de mi puesto.	1	2	3	4	5
36 Pienso que se me deja opinar lo suficiente en cuanto a cómo se lleva a cabo mi trabajo.	1	2	3	4	5
37 En mi Departamento / Equipo / Sociedad existe un ambiente que me incita a hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4	5
	Muy satisfecho	Satisfecho	En parte satisfecho/ En Parte Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
38 Valore por favor su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de su puesto de trabajo:					
a. La oportunidad de utilizar sus aptitudes y habilidades.	1	2	3	4	5
b. La sensación de logro personal que le proporciona su puesto.	1	2	3	4	5
c. La variedad de tareas de su trabajo.	1	2	3	4	5
	Ninguno	Escaso	Más o menos Normal	Mucho	Excesivo
39 La cantidad de estrés que tengo en mi trabajo es:	1	2	3	4	5

XI Imagen de la Sociedad

	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	En parte de acuerdo/ En parte en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo
40 Los empleados de Sayma se comprometen con ella y la ven como algo más que un simple lugar para trabajar.	1	2	3	4	5
41 Recomendaría Sayma a otros como un buen sitio para trabajar.	1	2	3	4	5
	Muy Satisfecho	Satisfecho	En parte Satisfecho/ o/ En Parte Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
42 Teniendo todo en cuenta ¿cómo está usted de satisfecho con Sayma en la actualidad?.	1	2	3	4	5
	Cambiado a mejor	Permaneció Igual	Cambiado a peor	No sé/ No opino	
43 En conjunto, teniendo en cuenta todo lo ocurrido en el último periodo (1-2 años), diría que la Sociedad ha:	1	2	3	4	

XII. Información Adicional

1. De cara al próximo año, ¿cuáles son las 3 áreas que necesitan mejorar en mayor grado?

- I. Organización del Trabajo** - El establecimiento de objetivos concretos de trabajo, diversos aspectos de organización y eficacia del trabajo, así como la utilidad y el mantenimiento de los recursos.
- II. Calidad y Servicio al Cliente** - El grado de conocimiento y compromiso con los objetivos, prácticas y políticas de calidad así como la satisfacción del cliente, el grado de conocimiento de las necesidades de los clientes y cómo XXX actúa ante estas necesidades.
- III. Comunicaciones** - El flujo de información ascendente y descendente, así como el flujo de información entre departamentos y grupos de trabajo. La eficacia de la comunicación en la Sociedad en relación a cambios, prácticas, políticas y remuneración de empleados.
- IV. Gestión del Desempeño**- El grado de conocimiento de los empleados sobre los objetivos de desempeño, su percepción sobre si el sistema es justo, y cómo el proceso de gestión del desempeño contribuye a la mejora del desempeño.
- V. Trabajo en Equipo** - El nivel de cooperación y comunicación entre empleados y las prácticas en resolución de problemas en grupos de trabajo.
- VI. Toma de Decisiones**- El proceso mediante el cual se realiza la toma de decisiones, la calidad de las decisiones tomadas y la involucración de los empleados en la toma de decisiones.
- VII. Supervisión** - La percepción de eficacia de la supervisión, incluyendo varios aspectos relacionados con las habilidades técnicas y de relaciones humanas.
- VIII. Eficacia de Dirección** - La percepción de eficacia de la Dirección de la compañía y la confianza que los empleados tienen en ella.
- IX. Retribución / Reconocimiento** - La percepción que tienen los empleados de la equidad salarial interna y externa, la relación entre mejor desempeño y aumento de la retribución, así como la satisfacción salarial en conjunto.
- X. Desarrollo de Carrera y Formación** - Las posibilidades de desarrollo, potencial y eficacia de la formación para mejorar en el puesto de trabajo.
- XI. Contenido del Puesto de Trabajo y Satisfacción** - El conocimiento y la satisfacción en relación a varios aspectos de su trabajo, polivalencia del puesto de trabajo y sus experiencias de estrés relacionadas con el trabajo.
- XII. Imagen de la Sociedad** - El grado de satisfacción en el trabajo, el compromiso con la organización, y la percepción sobre los cambios realizados en la compañía
- XIII. Otras,**
Especificar_____.

¡¡¡Gracias por su tiempo y cooperación en este proyecto!!

ANEXO II: DESARROLLO DETALLADO DE LOS BLOQUES DE LA ENCUESTA DE CLIMA

1. Organización del trabajo: Este apartado recoge de qué manera se dividen las tareas o se establecen objetivos y prioridades en la empresa, si hay duplicidad de tareas y ello deriva en ineficiencia, si los empleados perciben que la carga de trabajo es adecuada, así como la opinión sobre las condiciones físicas y materiales del lugar y herramientas de trabajo. Todo ello está íntimamente relacionado con la descripción de puestos de trabajo (que incluye misión y funciones de cada puesto), ya que una inadecuada organización y repartición de las tareas o poca claridad en los objetivos puede hacer que los trabajadores malentiendan cuáles son sus funciones reales y esta confusión deriva a su vez en ineficiencia, lo que afecta muy negativamente a la productividad general de la empresa.
2. Calidad y servicio al cliente: En este apartado se pretende averiguar si los trabajadores conocen, siguen y se comprometen con las políticas de calidad y su opinión acerca de las mismas. De igual modo se trata de si conocen y entienden cuales son las necesidades y opiniones de los clientes, tanto internos como externos, y actúan en consecuencia. Además, se pretende dilucidar a partir de sus respuestas si la empresa está más orientada a la consecución de objetivos y tareas que a la calidad de las mismas.
3. Comunicaciones: Este bloque valora la estructura, cantidad, eficacia y calidad del flujo de información en todas sus modalidades (vertical ascendente, vertical descendente, horizontal, formal e informal) tanto a nivel individual (de individuo a individuo) como grupal (comunicación entre distintos grupos, departamentos...). Asimismo se pretende averiguar cómo se comunican en la empresa los cambios con respecto a remuneración, políticas, prácticas, etc.

En este sentido, cabe destacar que Schneider y Reichers (1983), citados por Berbel y Gan (2007) consideran que dentro de una organización existen diferentes climas y Daly, Falcione y Damhorst (1984) identificaron cuatro dimensiones dentro del clima de comunicación (en Berbel y Gan, 2007):

- Cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo

- Discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida y recibida y su implementación por parte de las fuentes emisoras
 - Oportunidad de las respuestas
 - Grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por parte de los diferentes niveles de personal.
4. Trabajo en equipo: Este bloque mide el grado de cooperación y comunicación existente entre los trabajadores, las prácticas en resolución de problemas en los grupos de trabajo, etc. Este bloque es de gran importancia puesto que como apunta Molina (2010):
- “Sin un buen ambiente entre los miembros del equipo de trabajo, cumplir los objetivos se hace muy complicado, pues los obstáculos para conseguirlos no están ya solo fuera de la empresa sino que empiezan dentro”
5. Toma de decisiones: Este apartado evalúa el proceso que siguen tanto los trabajadores como sus superiores a la hora de realizar una elección entre distintas alternativas.
6. Supervisión: Aquí se mide la percepción que tienen los empleados sobre la calidad y cantidad de control y seguimiento que tienen por parte de sus superiores, tanto a nivel técnico como de recursos humanos. Se trata de discernir si se sienten ahogados por una constante vigilancia o si por el contrario tienen libertad de actuación.
7. Eficacia de la dirección: Este bloque trata la capacidad que, según los empleados, tiene la dirección para alcanzar el efecto que se desea o espera tras haber llevado a cabo una acción.
8. Retribución/Reconocimiento: Queremos averiguar en qué medida las expectativas de los trabajadores con respecto a la retribución (fija, variable) y reconocimiento (a nivel formal e informal) se ajustan a lo que realmente la empresa lleva a cabo en esta materia.
9. Desarrollo de Carrera y formación: Busca identificar la motivación e implicación de los trabajadores en la actividad y crecimiento de la empresa. Conocer la percepción que tienen los trabajadores de las posibilidades para desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.
10. Contenido del puesto de trabajo y satisfacción: Busca identificar el grado de satisfacción que tienen los trabajadores en cuanto a las actividades que les son delegadas en contraste con lo que ellos sienten que pueden hacer. Es decir, se trata de averiguar si el trabajo es monótono, retador, cansado, etc. Este bloque está muy ligado

con las descripciones de puestos, donde contrastaremos los datos obtenidos en la encuesta.

11. Imagen de la sociedad: Busca identificar el grado de pertenencia que tienen los trabajadores con la empresa, así como la identificación de la percepción de Sayma Madrid como un buen lugar para trabajar. Hace referencia al grado de satisfacción en función de la evolución de la empresa y al compromiso con la misma.
12. Información adicional: Este apartado busca capturar la percepción de los trabajadores sobre las 3 áreas que deben mejorar en mayor grado de los distintos bloques mencionados anteriormente.

ANEXO III: INFORME DE RESULTADOS

Connecting  Sayma

Estudio de Clima Laboral

Informe de resultados

sayma 

NOVIEMBRE 2014

Índice

sayma 

I. Estudio de opinión: proceso llevado acabo

II. Datos de Participación

III. Resultados Obtenidos

IV. Áreas de mejora

V. Plan de Acción



I. Estudio de Opinión

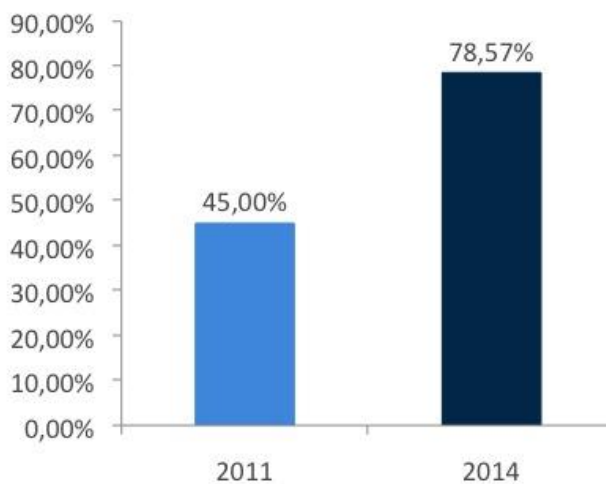
Diseño del Cuestionario	Recogida de Información	Análisis y Presentación de Resultados	Diseño de Planes de Acción
<ul style="list-style-type: none"> •Identificación de identificadores •Diseño del Cuestionario •Definición de comunicación y canales •Definición de recogida de información •Definición de los plazos de realización 	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicación a los participantes •Seguimiento de Incidencias •Recepción de respuestas 	<ul style="list-style-type: none"> •Procesamiento y elaboración de Resultados •Presentación de los resultados a la Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> •Validación de las áreas de mejora •Diseño de los planes de acción •Priorización y planificación de los planes de acción



3

II. Datos de Participación

Participación



•Aumento de la participación de 74,6% del 2014 respecto al 2011



4

Connecting Sayma

III. Resultados Obtenidos



5

Interpretación de los resultados Obtenidos



De cara a una correcta interpretación de todos los datos es necesario tener en cuenta que:




- Se han considerado respuestas **desfavorables** en las puntuadas “estoy en desacuerdo”, “estoy totalmente en desacuerdo”, **neutrales** las respuestas puntuadas con “en parte de acuerdo / en parte en desacuerdo” y **favorables** las que han sido puntuadas con un “estoy totalmente de acuerdo” y “estoy de acuerdo”.
- Todas las Dimensiones y preguntas donde exista un porcentaje de neutralidad elevado deben ser interpretadas con cierta cautela, ya que el mismo puede indicar matices diferentes en función del resto de respuestas.
- La clave de una iniciativa de este tipo está en definir e implantar planes de acción que permitan mejorar a la organización.



6

Connecting Sayma

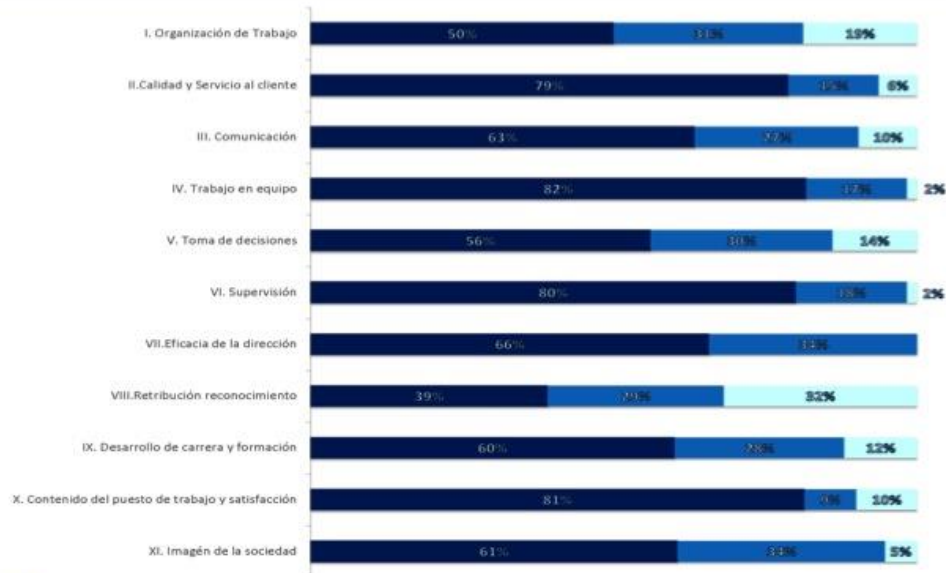
Promedios por dimensión

-  Desfavorables
-  Neutrales
-  Favorables



7

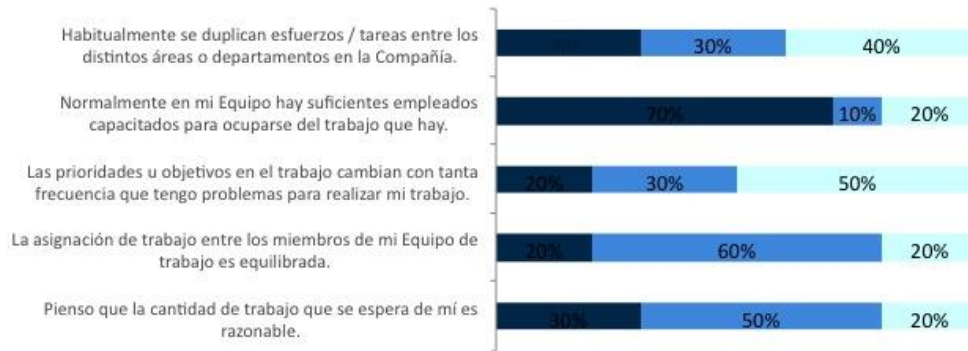
Promedios por Dimensión



8

I. Organización de Trabajo

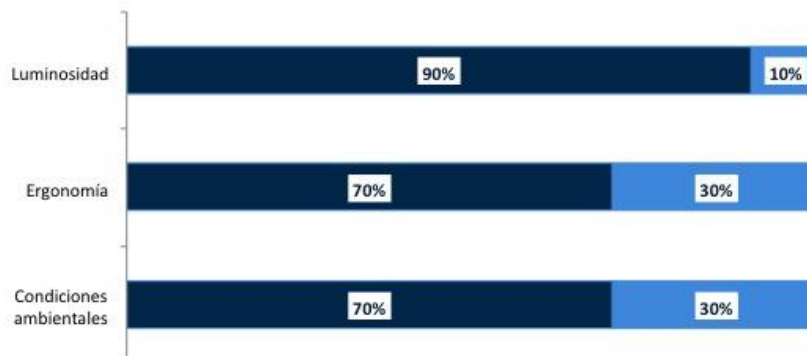
Elige la respuesta según el grado de satisfacción que tengas en cada pregunta.



9

I. Organización de Trabajo

Valore las condiciones físicas del trabajo:



10

II. Calidad y Servicio al Cliente



En mi área o departamento de trabajo:

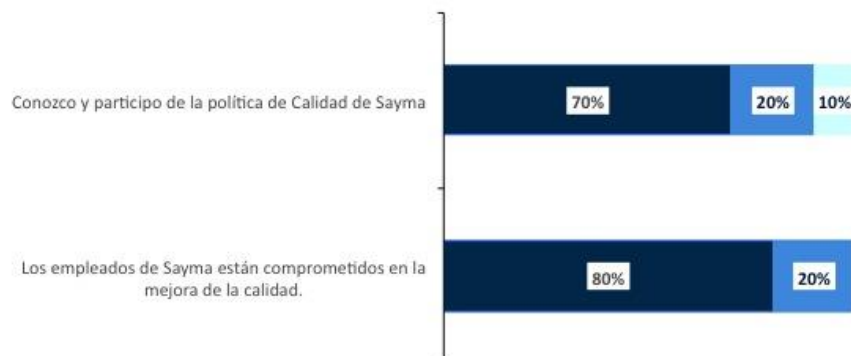


11

II. Calidad y Servicio al Cliente



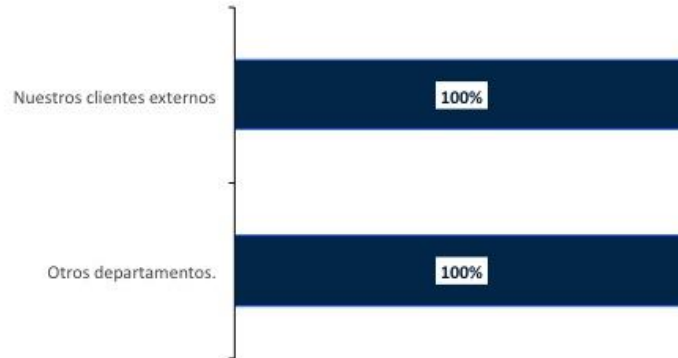
Responde según tu percepción



12

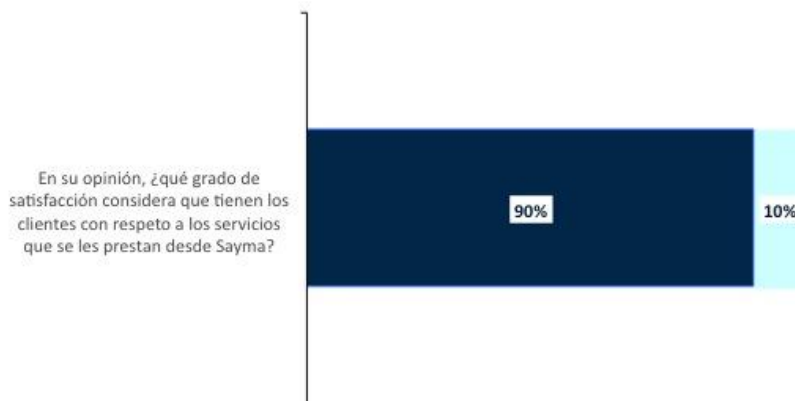
II. Calidad y Servicio al Cliente

Comprendo cómo mi trabajo influye sobre:



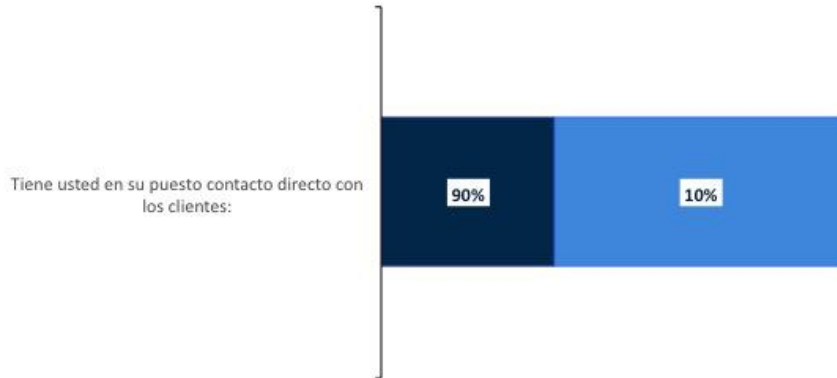
II. Calidad y Servicio al Cliente

Responde según tu grado de satisfacción



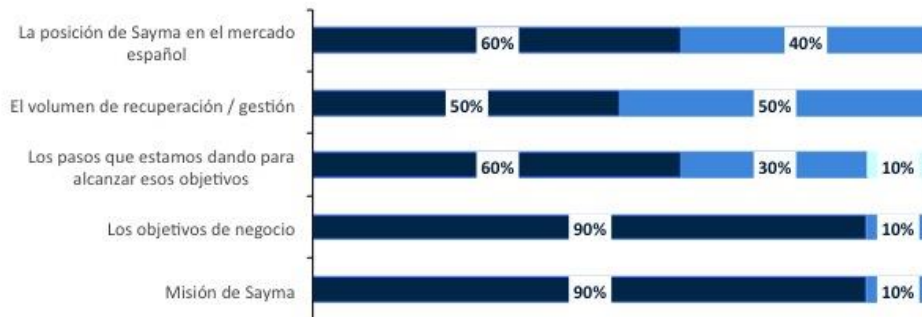
II. Calidad y Servicio al Cliente

Responde según la frecuencia de contacto con los clientes



III. Comunicación

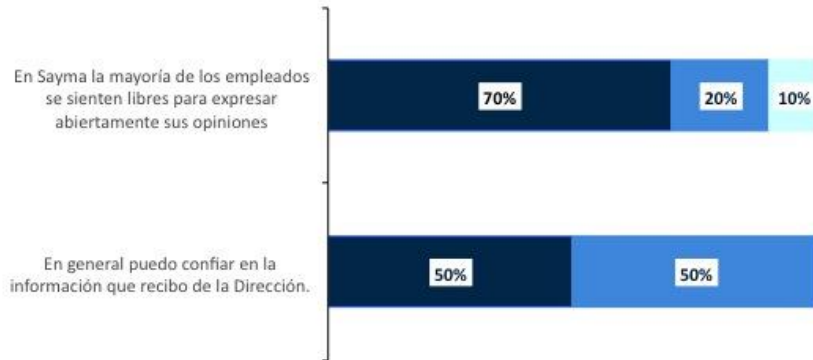
Tengo buen conocimiento de lo siguiente:



III. Comunicación



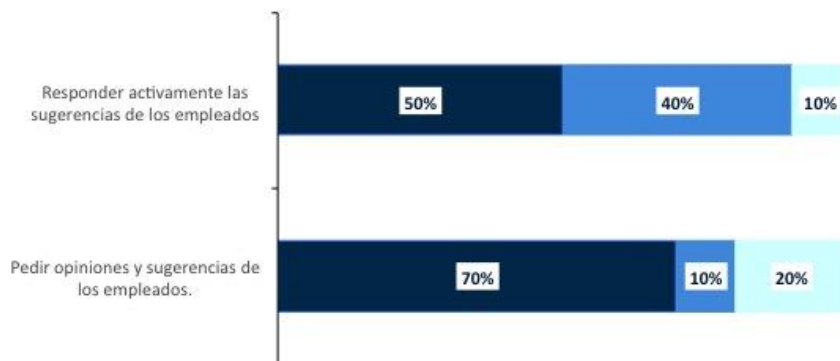
Responde según tu percepción



III. Comunicación



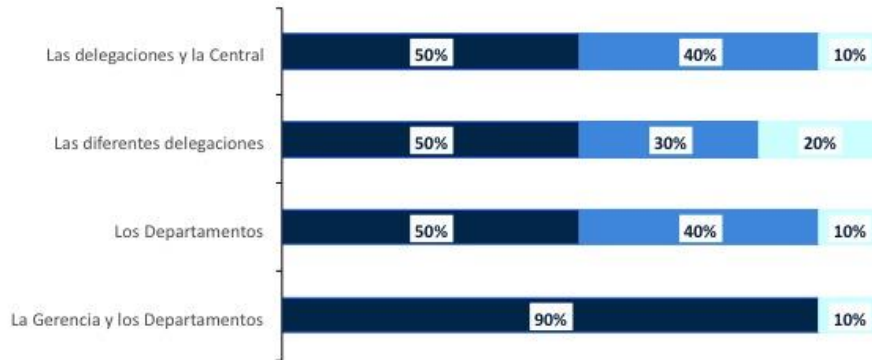
Sayma hace bien las cosas en cuanto a:



III. Comunicación



La comunicación es buena entre:



III. Comunicación



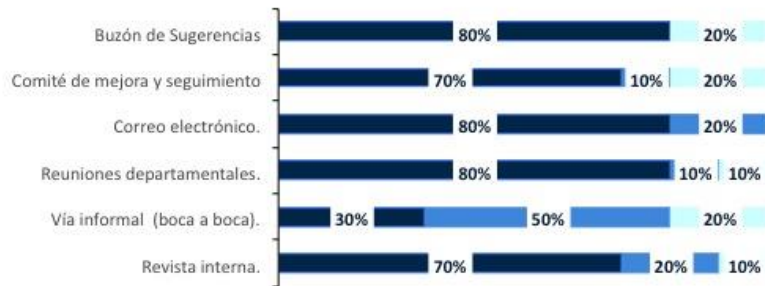
Valore cómo lo está haciendo Sayma en cuanto a proporcionar información sobre:




III. Comunicación



Las siguientes actividades / iniciativas mejorarían la comunicación en la Sociedad y en el Grupo:



IV. Trabajo en Equipo



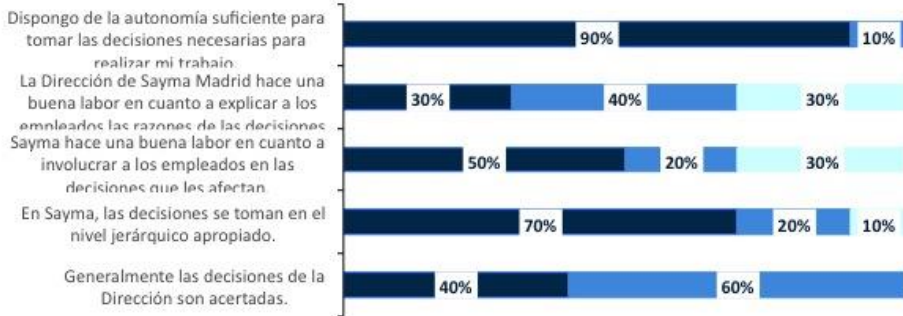
Responde según tu percepción



V. Toma de Decisiones



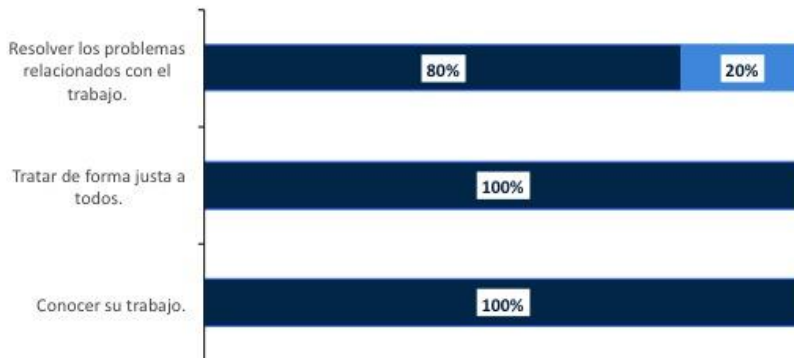
Responde según tu percepción



VI. Supervisión



Diga su opinión sobre su Jefe / Supervisor en cuanto a:



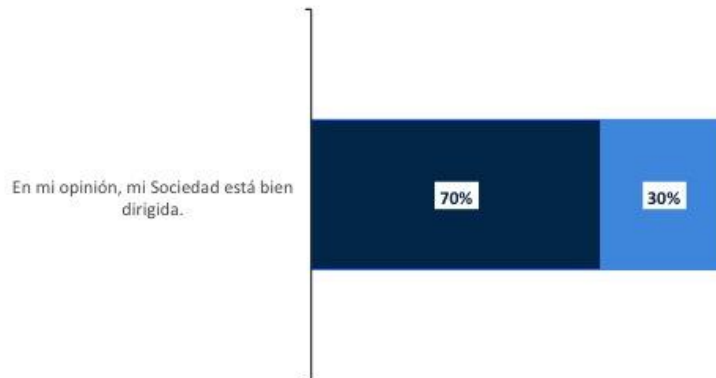
VI. Supervisión

Mi supervisor:



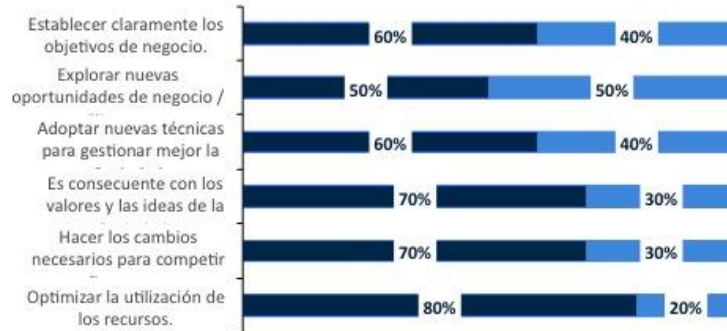
VII. Eficacia de la Dirección

Responda según su percepción



VII. Eficacia de la Dirección

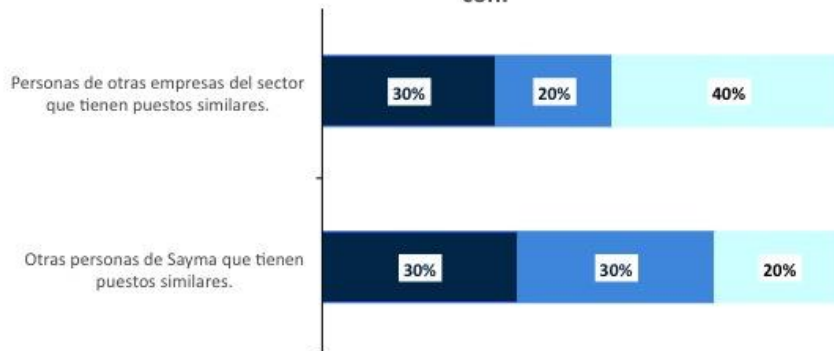
En su opinión, valore cómo lo está haciendo la Dirección con respecto a los siguientes aspectos del negocio:



27

VIII. Retribución Reconocimiento

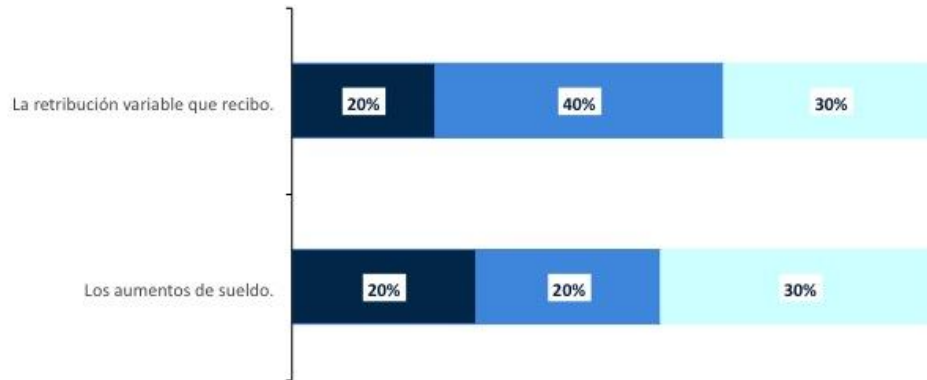
En conjunto creo que se me paga de forma justa en comparación con:



28

VIII. Retribución Reconocimiento

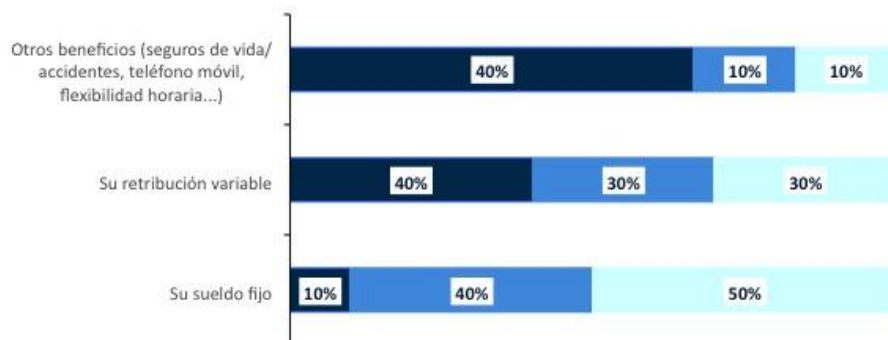
Hay un vínculo entre desempeñar bien su trabajo y:



29

VIII. Retribución Reconocimiento

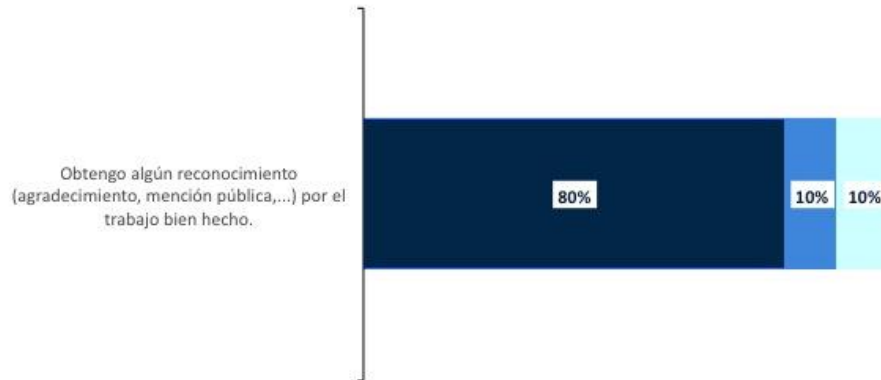
Valore en conjunto y teniendo en cuenta el trabajo que hace, lo satisfecho que está usted con:



30

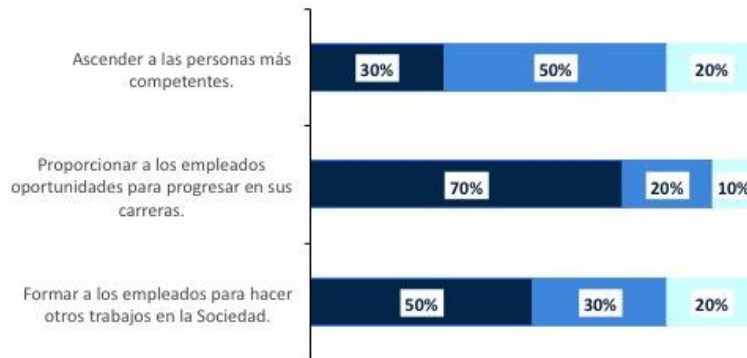
VIII. Retribución Reconocimiento

Responda según su percepción



IX. Desarrollo de carrera y formación

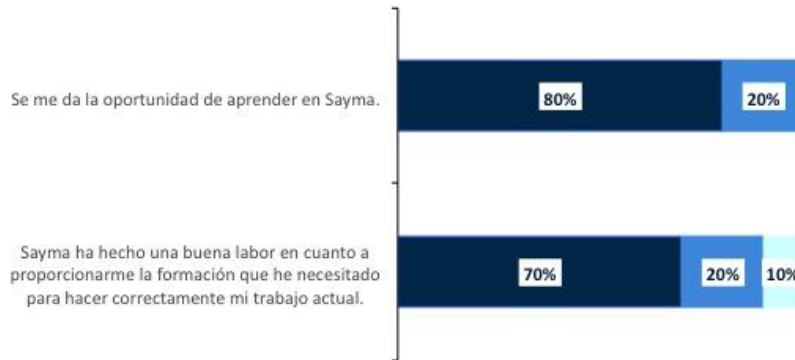
Sayma hace una buena labor en lo siguiente:



IX. Desarrollo de carrera y formación



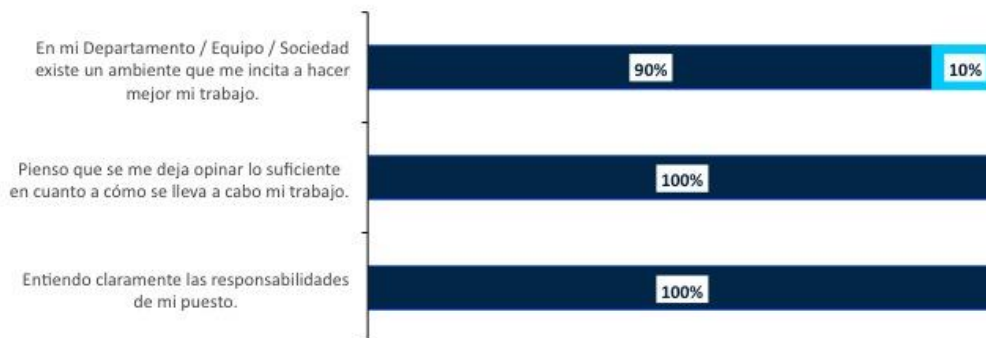
Responda según su percepción



X. Contenido del Puesto de Trabajo y Satisfacción



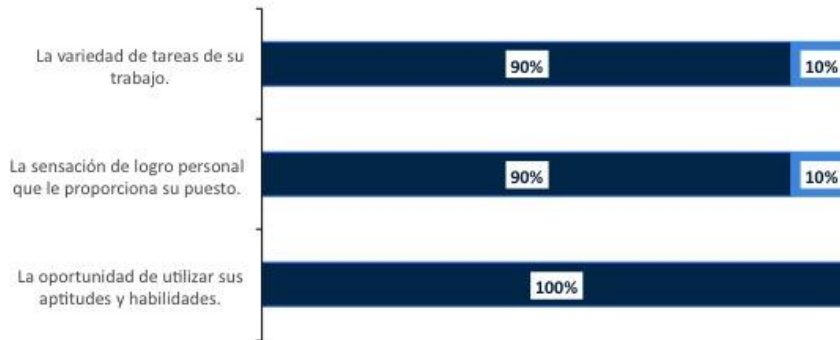
Responda según su percepción



X. Contenido del Puesto de Trabajo y Satisfacción



Valore por favor su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de su puesto de trabajo:

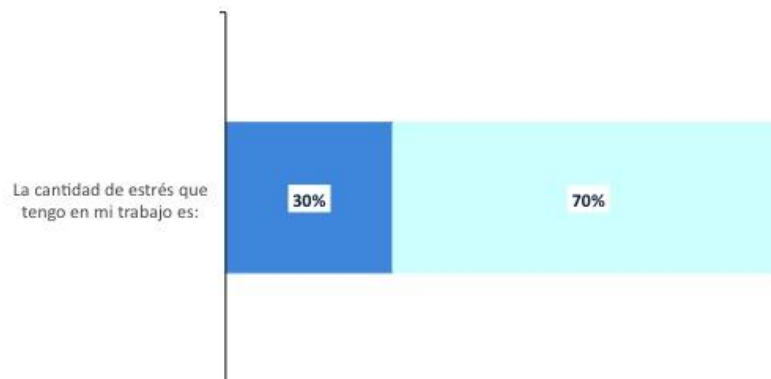


35

X. Contenido del Puesto de Trabajo y Satisfacción



Responda según su percepción

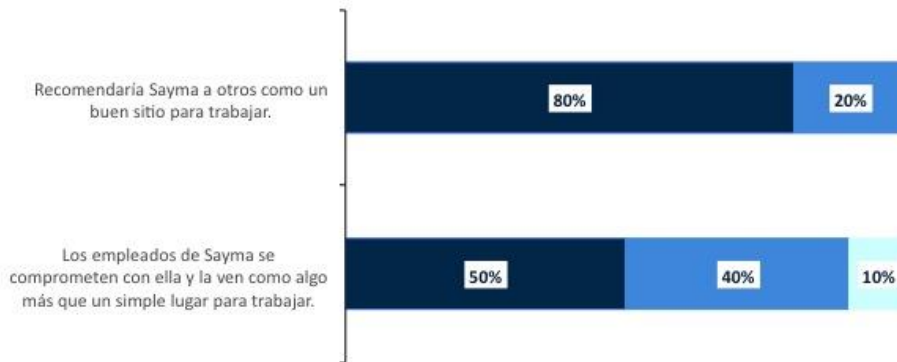


36

XI. Imagen de la Sociedad



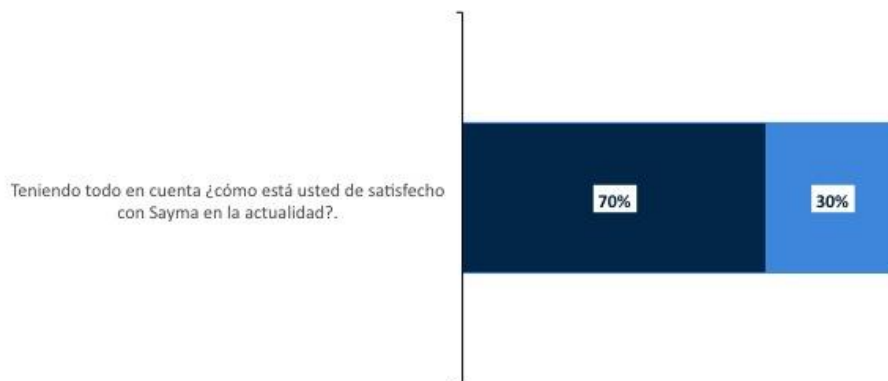
Responda según su percepción



XI. Imagen de la Sociedad



Responda según su grado de satisfacción

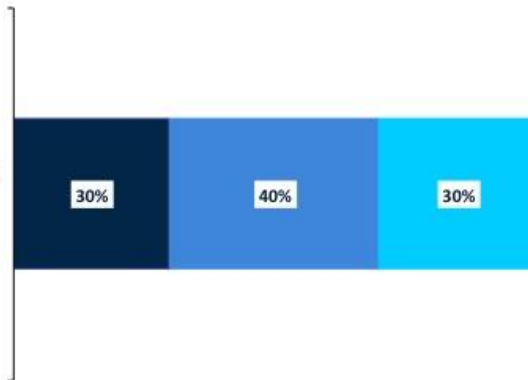


XI. Imagen de la Sociedad



Responda según su percepción

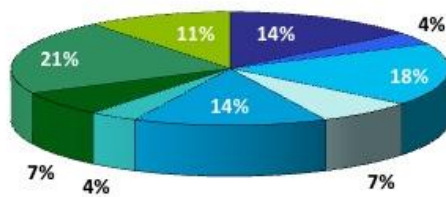
En conjunto, teniendo en cuenta todo lo ocurrido en el último periodo (1-2 años), diría que la Sociedad ha:



XII. Información General



De cara al próximo año, ¿cuáles son las 3 áreas que necesitan mejorar en mayor grado?



- Organización del Trabajo - El establecimiento de objetivos concretos de trabajo, diversos aspectos de organización y eficacia del trabajo, así como la utilidad y el mantenimiento de los recursos.
- Calidad y Servicio al Cliente - El grado de conocimiento y compromiso con los objetivos, prácticas y políticas de calidad así como la satisfacción del cliente, el grado de conocimiento de las necesidades de los clientes y cómo Sayma actúa ante estas neces
- Comunicaciones - El flujo de información ascendente y descendente, así como el flujo de información entre departamentos y grupos de trabajo. La eficacia de la comunicación en la Sociedad en relación a cambios, prácticas, políticas y remuneración de emplea
- Gestión del Desempeño- El grado de conocimiento de los empleados sobre los objetivos de desempeño, su percepción sobre si el sistema es justo, y cómo el proceso de gestión del desempeño contribuye a la mejora del desempeño.
- Trabajo en Equipo - El nivel de cooperación y comunicación entre empleados y las prácticas en resolución de problemas en grupos de trabajo.
- Toma de Decisiones- El proceso mediante el cual se realiza la toma de decisiones, la calidad de las decisiones tomadas y la involucración de los empleados en la toma de decisiones.
- Eficacia de Dirección - La percepción de eficacia de la Dirección de la compañía y la confianza que los empleados tienen en ella.
- Retribución / Reconocimiento - La percepción que tienen los empleados de la equidad salarial interna y externa, la relación entre mejor desempeño y aumento de la retribución, así como la satisfacción salarial en conjunto.
- Desarrollo de Carrera y Formación - Las posibilidades de desarrollo, potencial y eficacia de la formación para mejorar en el puesto de trabajo.



Connecting Sayma

IV. Áreas de mejora



41

Áreas de Mejora



Retribución / Reconocimiento - La percepción que tienen los empleados de la equidad salarial interna y externa, la relación entre mejor desempeño y aumento de la retribución, así como la satisfacción salarial en conjunto.

6

Trabajo en Equipo - El nivel de cooperación y comunicación entre empleados y las prácticas en resolución de problemas en grupos de trabajo.

4

Comunicaciones - El flujo de información ascendente y descendente, así como el flujo de información entre departamentos y grupos de trabajo. La eficacia de la comunicación en la Sociedad en relación a cambios, prácticas, políticas y remuneración de emplea

5

Organización del Trabajo - El establecimiento de objetivos concretos de trabajo, diversos aspectos de organización y eficacia del trabajo, así como la utilidad y el mantenimiento de los recursos.

4



42

ANEXO IV: CARTA A LOS EMPLEADOS DE INVITACIÓN AL WORLD CAFE



Apreciado **XXXXXXXXXXXX**,

Nos complace invitarte a la realización del primer *Café Workshos*. En él se pondrán en evidencia, a través de una serie de pruebas determinadas, tanto tus habilidades y capacidades, como aquellas áreas en las que es posible un crecimiento a través de planes de desarrollo específicos, que permitirán enriquecerte profesionalmente.

A continuación te exponemos una serie de información que consideramos de tu interés:

INFORMACIÓN GENERAL

El *Café Workshop* tendrá lugar el miércoles 10 de diciembre en la salas instalaciones de Sayma Madrid, teniendo una duración estimada de 2 horas y media (desde las 16:45 H hasta las 19.15 H aproximadamente).

Este ejercicio se llevará a cabo por parte de ConnectingSayma y el director de oficina

Los Consultores, junto con el director de oficina, serán los encargados de darte la bienvenida así como de explicarte la agenda prevista y resolverte cuantas dudas puedan surgirte.

¿QUÉ ES UN CAFÉ WORKSHOP ?

Consiste en una actividad que trata de generar lo que se llama un diálogo estratégico entre todos los empleados de Sayma en un entorno informal: Te sentirás como en una cafetería, compartiendo charla con todos tus compañeros en diferentes mesas por las que irás rotando, donde escribirás tus ideas en los manteles mientras disfrutas de una merienda para después poner en común tus conclusiones con todos tus compañeros. Queremos generar un espacio agradable donde podáis dar rienda suelta a la creatividad y enriqueceros unos a otros con vuestros conocimientos, experiencias a ideas innovadoras

OBJETIVOS DEL CAFE WORKSHOP

El principal objetivo es que entre todos diseñéis planes de acción o propuestas que partan de un mutuo entendimiento, de la convergencia de diferentes ideas y contribuyan a mejorar Sayma, a ayudar a vuestros compañeros y a vosotros mismos.

METODOLOGÍA Y PROGRAMA

1.- Presentación

El equipo de ConnectingSayma te explicará en qué consiste la dinámica y cómo se va a llevar a cabo este proceso de diálogo estratégico

2.- Conversaciones

Como si estuvieras en una cafetería con amigos, charlarás sobre los temas que se planteen en las diferentes mesas en las que participes, escribiendo tus ideas y escuchando las ideas que se van planteando en cada pequeña mesa.

3.- Descanso

Se hará un pequeño descanso de máximo 10 minutos.

4.- Cierre

Al final, se pondrán en común todas las ideas y propuestas que han ido surgiendo en las diferentes mesas para encontrar los puntos de convergencia entre todas y compartir aprendizaje. Al final, podrás ver las fotos del evento en la web de sayma

Para cualquier duda o aclaración adicional puedes contactar directamente con el equipo de Connecting Sayma en el teléfono móvil xxxxxxxx, o bien en el e-mail: connectingsayma@gmail.com. Asimismo puedes plantear cualquier duda al director de tu oficina.

Confiamos en que la participación en este evento te será enriquecedora tanto para tu futuro profesional como a nivel personal.

¡¡¡Saludos cordiales y esperamos verte pronto!!!

ANEXO V: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Es la predisposición de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente externo como del cliente interno.

1. Nivel mínimo

- No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes
- Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.
- No realiza un seguimiento del nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes.
- Le molesta estar en contacto con los clientes y con sus demandas o necesidades.

2. Da respuesta al cliente

- Responde a las preguntas, quejas o problemas que estos le plantean y les mantiene informados sobre el avance de sus demandas.
- Atiende cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen
- Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aún en situaciones complejas.
- Comprende que el cliente es fundamental para la Empresa y actúa en consecuencia.

3. Mantiene una comunicación fluida con el cliente

- Mantiene comunicaciones fluidas con el cliente, tanto interno como externo, para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción y prestarles un buen servicio.
- Tiene iniciativa de proporcionarles información que considera de utilidad para ellos.
- Está disponible para los clientes internos y externos
- Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.

4. Se compromete personalmente

- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.
- Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales
- Se responsabiliza personalmente de atender las demandas de los clientes, haciendo que estas se canalicen correctamente y haciéndoles un seguimiento si el no las puede resolver.
- Hace más de lo que el cliente espera.

5. Actúa como asesor del cliente

- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de acción, es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo
- Adecua los servicios disponibles a las necesidades de los clientes. Planifica sus acciones considerando las necesidades de estos.
- Actúa como consejero de confianza, involucrándose en el proceso de toma de decisiones (tanto del cliente externo como interno).
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes externos, internos y proveedores.

INICIATIVA

Es la predisposición a actuar de forma pro-activa y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

1. Nivel mínimo

- Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o ignorando la situación a la espera de que se resuelva sola.
- Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes
- Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios
- Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.

2. Aborda oportunidades del momento

- Aborda oportunidades o problemas del momento
- Reconoce las oportunidades que se presentan y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
- Implementa las propuestas sugeridas por sus colaboradores o superiores con celeridad y eficiencia
- Aprovecha cada ocasión para implementar una mejora

3. Lleva la iniciativa

- Toma, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que podrían surgir en el corto plazo
- Actúa rápida y decididamente cuando las situaciones lo requieren.

- Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.

4. Crea oportunidades

- Aplica distintas formas de trabajo con una visión de medio plazo.
- Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo
- Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
- Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo si cuenta con la información y el tiempo necesario

5. Tiene visión a largo plazo

- Posee una visión a largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción
- Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.
- Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia
- Promueve la participación y capacita a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.

COMPROMISO CON LA ENTIDAD

Es la predisposición a percibir como propios los objetivos de la Empresa previniendo y superando obstáculos que puedan interferir con el logro de los objetivos del negocio.

1. Nivel mínimo

- No tiene claros los objetivos y la visión de la Empresa
- No transmite los objetivos de la Empresa, ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la misma
- Trabaja orientado por los objetivos de la Empresa sin sentirse identificado con ellos
- Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso
- Apoya e instrumenta las directivas que recibe como un mero acto de obediencia, sin cuestionar ni adherir.

2. Se identifica con su grupo

- Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan y trabaja para el logro de los mismos
- Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento con las pautas formales de la Empresa
- Se identifica con el grupo al que pertenece y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperan de ellos
- Usualmente cumple con lo que promete
- Actúa según las normas y procedimientos de la Empresa

3. Se identifica con la Empresa

- Comprende y asume como propios los objetivos de la Empresa
- Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para guiar sus acciones según los objetivos pautados
- Tiene buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se el pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por aportar ideas y soluciones
- Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.
- Se esfuerza en dar una buena imagen de la Empresa

4. Apoya a la Empresa

- Actúa públicamente en beneficio de la Empresa, velando por su imagen
- Se siente orgulloso de ser parte de la Empresa y actúa en consecuencia
- Asume como propios los objetivos de la Empresa sintiéndose totalmente identificado con ellos.
- Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo o de sus compañeros, haciendo que se sientan parte de cada logro.

5. Hace concesiones personales o profesionales a favor de la Empresa

- Antepone las necesidades de la Empresa a sus intereses y preferencias personales o del área en el que trabaja.
- Apoya las decisiones que benefician la Empresa aunque resulten impopulares o le generen dificultades.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación hacia la Empresa.
- Se ocupa personalmente de que la Empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia Empresa, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en si.

1. Nivel mínimo

- No logra ajustarse a los cambios que se implementan en la Empresa relacionados con nuevas formas de trabajar y nuevas tecnologías.
- Le cuesta captar la validez de los puntos de vista de otros.
- Se desanima fácilmente y su desempeño disminuye cuando debe adaptarse a nuevas condiciones de trabajo.
- Trabaja cómodo en situaciones y contextos conocidos, pero se siente fuera de lugar si se le cambian las rutinas
- Tiene una actitud negativa frente a los cambios y dificulta la implementación de los mismos en la Empresa.

2. Acepta los cambios

- Utiliza la información que se le proporciona o que busca, a fin de actualizar sus conocimientos técnicos, de acuerdo con la evolución de la Empresa.
- Acepta los cambios en los procedimientos y herramientas de trabajo que se le proponen.
- Respeta y valora los puntos de vista de los otros y puede modificar su proceder
- Se amolda a nuevas tecnologías de trabajo.
- Se integra adecuadamente a los distintos equipos en que se le incorpora.

3. Reconoce el punto de vista de otros.

- Respeta las decisiones nuevas que toma la Empresa.
- Se adapta a los cambios dispuestos por la Empresa con facilidad.
- Adopta los nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.
- Se mantiene informado y actualizado en lo profesional, y estimula a su gente para actuar de la misma forma.
- Acepta nuevas responsabilidades, tratando de satisfacer las expectativas propias y de la Empresa sobre su rendimiento.

4. Es capaz de adaptar tácticas y objetivos para solucionar problemas.

- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.
- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen grado.
- Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la Empresa

- Revisa su accionar en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.
- Cooperar con la Empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.

5. Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

- Se anticipa a los cambios de la Empresa y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos.
- Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y el mercado.
- Se adapta a los cambios positiva y constructivamente.
- Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la Empresa.
- Siempre apoya a la Empresa en sus nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo.
- Es promotor del cambio, motiva y entusiasma a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la Empresa.

DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Consiste en la habilidad para guiar, dirigir y comunicar, en ambos sentidos, ascendente y descendente, y motivar e inspirar a otros a desempeñar un alto rendimiento. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la Entidad.

1. Nivel mínimo

- Deja a los miembros del equipo inciertos ante las circunstancias
- Suma los esfuerzos y el resultado de los informes de todos los integrantes de su sector, elaborando individualmente el desarrollo final de la tarea
- Se pone a la defensiva y no es claro/a. Se comporta con cierto grado de autoritarismo cuando recibe propuestas o sugerencias de sus colaboradores.
- Genera conflictos por conducirse con evidentes preferencias por algunos colaboradores respecto de los demás.
- No brinda explicaciones claras sobre cómo realizar las tareas
- No da feedback sobre el desempeño a sus colaboradores
- Es difícil acceder a él para obtener consejos, información o explicaciones

2. Da retroalimentación a su equipo

- Organiza a su gente con eficiencia para proyectos sencillos
- Se asegura, que el equipo tiene toda la información necesaria para realizar bien su trabajo
- En ocasiones especiales, si algún colaborador lo requiere, brinda orientación básica.
- Identifica con tino las fortalezas de los miembros de su equipo
- Mantiene aparentemente abierto el canal de comunicación, aunque ante el requerimiento de asistencia privilegia sus asuntos personales
- Habla sobre el apoyar a los demás en su desarrollo, pero no siempre respalda sus palabras con hechos concretos
- No obstaculiza la participación de su gente en las actividades de capacitación que se le plantean.

3. Procura la efectividad del equipo y proporciona apoyo

- Proporciona al equipo una clara dirección a seguir. Orienta al equipo hacia el logro de los objetivos propuestos proporcionándoles asesoría técnica útil para su tarea.
- Encomienda a cada miembro del grupo una responsabilidad respecto del proyecto al que se encuentran asignados, reservándose los puntos importantes y el manejo final para sí.
- No interfiere en las relaciones de personal a su cargo con excepción a su cargo con excepción de situaciones en las que un problema interpersonal impida el desarrollo de la tarea. En ese caso actúa como facilitador reestableciendo la comunicación entre sus colaboradores
- Solicita información diaria, al final de cada jornada, sobre el estado de proyecto respecto de la parte asignada a cada miembro del equipo, manteniendo todo bajo su estrecho control.
- Entrena personalmente a los nuevos colaboradores en el mejor uso de las herramientas del área y los asiste ante dudas o problemas mientras dura su instrucción
- Hace comentarios positivos sobre el potencial de sus colaboradores

4. Mejora el desempeño y crea oportunidades de desarrollo

- Motiva a los miembros de su grupo que considera valiosos; promueve su desarrollo, crea compromiso y realiza su seguimiento, preocupado por conservarlos dentro del equipo.
- Adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo.
- Delega funciones integrales de trabajo, manteniéndose atento al desarrollo del mismo
- Siempre que se le solicita provee de asesoría y de la retroalimentación necesaria para apoyar las actividades de desarrollo de sus colaboradores
- Propicia un clima adecuado de comunicación con todos los niveles, los que resulta beneficioso para el mejor cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma, por el bajo nivel de conflicto grupal.

5. Construye compromiso y proporciona entrenamiento y formación

- Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo autodirigido.
- Está atento e informado respecto de las capacidades actuales y potenciales propias y las de las personas con las que se vincula.
- Promueve un clima que facilita la circulación fluida de información y la mutua confianza y que contribuye a la sinergia grupal
- Actúa como mentor y entrenador de cada uno para desarrollar capacidades futuras
- Crea compromiso entre sus colaboradores y con la tarea, motivando y recompensando las mejoras aportadas al trabajo que estén en línea con los objetivos de la Entidad.
- Visualiza con claridad y sabe aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre sus colaboradores.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Es la capacidad para establecer una forma ordenada, coherente y rentable de trabajar, estructurando las actividades y asignando los recursos en función de las prioridades marcadas. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

1. Nivel mínimo

- Su conocimiento, en el área de su especialidad, es escaso y mediocre
- Le cuesta aprender y actualizarse en las nuevas tecnologías relacionadas con su área de especialidad
- No genera confianza ni credibilidad en las demás áreas de la Empresa ni en los clientes
- Muestra poco interés por la satisfacción de los clientes internos y externos.
- En repetidas ocasiones comete errores importantes que agudizan el problema a resolver.

2. Conoce la tarea

- Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea
- Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías solo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico
- Recibe material actualizado e información que le proporciona la Empresa y los aplica en las situaciones en que se le requiere
- Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los temas que se le delegan.

3. Es especialista

- Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad
- Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para

lo que demande la Empresa en el futuro

- Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área.
- Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean, para resolver las necesidades de los clientes

4. Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la Empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

5. Es un referente para la consulta

- Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la Empresa en general.
- Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.
- Gracias a su éxito en la resolución de problemas anteriores, genera gran confianza y credibilidad tanto en sus clientes internos como externo.
- Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.
- Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Caja en general, por su comprensión y su conocimiento del negocio.
- Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos o externos.

IMPACTO E INFLUENCIA

Es la capacidad de persuadir, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Implica deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, o provocar una actuación concreta en los demás, cuando se persigue un objetivo.

1. Nivel mínimo

- Se conduce con desinterés respecto de cómo es considerado por sus clientes.
- Maneja un lenguaje poco adecuado a las diversas situaciones o interlocutores, despertando oposición y malestar.
- Impone su punto de vista y se muestra inflexible ante la presentación de alternativas no previstas, obstaculizando el cumplimiento de sus propios objetivos
- Se despreocupa de la imagen que da de la Empresa ante terceros.

2. Utiliza técnicas de persuasión simple

- Demuestra en sus actos la tendencia a actuar en beneficio de lograr que los otros hagan lo que él necesita.
- Reconoce la importancia de formar una imagen positiva frente a clientes y proveedores y trata de buscar orientación para manejarse de acuerdo con lo esperado por la Entidad en este sentido.
- Atiende sugerencias a la hora de negaciones importantes para el logro de su meta, requiriendo supervisión directa para llegar a los resultados esperados.

3. Pone en marcha acciones para influir a otros

- Logra acuerdos mediante acciones de negociación adecuadas
- Se preocupa por elaborar estrategias sencillas para lograr la colaboración de los demás
- En situaciones cotidianas generalmente consigue lo que desea y logra mantener una buena imagen
- Suele ser previsible, debido a que usualmente se maneja dentro de la misma línea argumental, que en general le resulta eficaz.

4. Adapta su estrategia a las circunstancias

- Se preocupa por el efecto que causarán sus palabras de acuerdo con el interlocutor o auditorio que enfrenta y se conduce en consecuencia, logrando siempre aceptación
- Es perseverante en el cumplimiento de sus metas y desarrolla acciones novedosas que despiertan interés y colaboración
- Prevé posibles obstáculos que se le puedan presentar frente a los demás y siempre tienen argumentos disponibles para rebatir posiciones adversas.
- Es referente como imagen de la Entidad en el exterior

5. Realiza estrategias a largo plazo

- Comprende y usa las estructuras formales e informales para ganar el apoyo a sus ideas e influenciar a los demás
- Construye alianzas para apoyar sus ideas
- Utiliza un conocimiento profundo de las interacciones del grupo para llevarlos hacia una meta deseada
- Está atento a toda oportunidad de exposición a contactos políticos a distintos niveles, dentro y fuera de la Entidad, que utiliza oportunamente según sus propios objetivos.
- Se conduce con gran destreza para relacionarse con personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente y mejorar la Entidad. Implica la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la Entidad.

1. Nivel mínimo

- Demasiado ocupado apagando fuegos para buscar nuevas oportunidades de negocio
- Normalmente no alcanza los objetivos en el plazo acordado
- Se acomoda en su status quo y no emprende acciones para mejorar el rendimiento mediocre
- Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia

2. Hace bien su trabajo

- Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados.
- Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas
- Está atento a los tiempos de realización de los trabajos y controla y ayuda a lograr su cumplimiento

3. Lleva la iniciativa

- Se preocupa por realizar su trabajo y está dispuesto a asumir nuevas responsabilidades
- Encuentra nuevas y mejores formas de realizar su trabajo para conseguir resultados
- Supera todos los obstáculos para alcanzar los resultados

4. Mejora el rendimiento

- Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes
- Excede los objetivos y los niveles de rendimiento esperados
- Hace cambios específicos en su área de actuación para alcanzar los resultados
- Siempre busca nuevas oportunidades para mejorar el rendimiento
- Resuelve adecuadamente situaciones complejas

5. Se marca objetivos ambiciosos y se esfuerza por conseguirlos

- Se focaliza en maximizar el crecimiento sostenido
- Persigue alcanzar todos los objetivos y ser el mejor
- Crea relaciones duraderas con valor añadido

- Demuestra su espíritu emprendedor estableciendo las metas más allá de los parámetros normales
- Busca el utilizar un acercamiento creativo e innovador para maximizar la efectividad y la eficiencia

COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad

1. Nivel mínimo

- Raramente comparte información que puede ser relevante para las demás áreas de la Empresa
- Le cuesta comunicarse y transmitir sus ideas claramente
- Utiliza un lenguaje complicado y ambiguo, lo que dificulta la comprensión de sus mensajes
- Tiene dificultades para convencer a otros sobre sus posturas
- Muestra escaso interés por escuchar las ideas y puntos de vista de los demás.

2. Transmite

- Transmite sus ideas claramente, esforzándose para que sus mensajes sean bien comprendidos
- Realiza preguntas que clarifican la información que circula dentro de la Empresa
- Comparte información con los demás cuando se lo solicitan
- Muestra interés por escuchar las ideas y enfoques de las otras personas
- Realiza adecuadas presentaciones en público, cuando conoce su auditorio

3. Se expresa de forma clara

- Utiliza con precisión y buenos resultados la comunicación verbal y escrita, expresando sus ideas en forma clara y precisa y logrando que los demás entiendan su mensaje
- Comparte con los demás la información que busca y obtiene
- Es muy claro y concreto en lo que propone
- Su comunicación escrita es efectiva y bien presentada
- Realiza buenas presentaciones en público, persuadiendo e impactando al auditorio de acuerdo con sus objetivos

4. Es efectivo

- Posee un amplio vocabulario, que utiliza en sus informes, logrando que sean claros y efectivos
- Identifica con rapidez el tipo de interlocutor o auditorio al que se dirige y se conduce con naturalidad frente a él.

- Es muy concreto y atinado en sus apreciaciones
- Siempre escucha, respeta y valora las aportaciones de los demás
- Realiza presentaciones en público de manera clara y agradable para el auditorio

5. Empatiza con su auditorio

- Se comunica con mucha facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso
- Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar, logrando comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y los de la Empresa en general
- Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente y logra hacerse entender
- Facilita a los demás información relevante que posee
- Resuelve problemas de comunicación
- Su redacción es clara, concisa y concreta y logra transmitir ideas con éxito y en la forma más efectiva

CAPACIDAD DE RELACIÓN

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y redes de contacto con distintas personas.

1. Nivel mínimo

- Evita asistir a toda actividad que implique relacionarse con gente desconocida
- No establece vínculos estables satisfactorios con el entorno profesional o comercial
- Muestra notable inclinación por mantener un grupo reducido y estable de relaciones, depositando exclusivamente en ellos, su confianza para el desarrollo del trabajo
- Obstaculiza intercambios con gente nueva, dentro y fuera de la Entidad

2. Crea relaciones informales

- Mantiene vínculos cordiales tanto con compañeros de su sector como de sectores allegados
- Es respetuoso y cordial con clientes y proveedores
- Acepta con gusto la incorporación de gente nueva en la Entidad
- Colabora en la organización de reuniones, si se le solicita, aunque no estén estrictamente relacionadas con asuntos laborales

3. Establece y mantiene relaciones cordiales

- Se conduce con apertura en toda ocasión que se le presenta para conocer gente nueva que pueda colaborar en el mejoramiento de su tarea
- Es atento ante clientes y proveedores y escucha sus planteamientos

con paciencia e intención de solucionarlos

- Cuando le es solicitado, concurre a reuniones de trabajo a las que asiste gente de otros sectores a la que no conoce y logra relacionarse con cordialidad y apertura
- Se comporta con cordialidad y calidez en sus relaciones con los demás, reconociendo que esta actitud le reporta beneficios en sus resultados

4. Incrementa sus relaciones

- Se preocupa por asistir a reuniones que le permitan conocer gente nueva y ampliar sus contactos dentro y fuera de la Entidad
- Dedicar tiempo a nutrir y mantener actualizadas sus redes de contacto
- Recibe a clientes y proveedores, y trata de mantener un buen vínculo con cada uno de ellos a fin de lograr su fidelización
- Concurre a círculos profesionales motivado por la posibilidad de conocer gente nueva

5. Planifica y desarrolla redes de relaciones

- Atiende toda ocasión en la que se presenta la oportunidad de conocer gente influyente y conectada con el negocio
- Genera espacios habituales de encuentro con clientes y proveedores a fin de informarse acerca de sus necesidades y proyectos actuales y potenciales
- Esta siempre abierto a recibir a otros; manifiesta interés por sus preocupaciones y proyectos y promueve la misma actitud en sus subordinados.
- Asiste a eventos relevantes para el negocio, y se preocupa porque su gente asista a conferencias, congresos, cursos o seminarios, aprovechando estas ocasiones para el conocimiento e intercambio con gente nueva.

ORIENTACION COMERCIAL

Consiste en la capacidad para detectar, generar y materializar las oportunidades comerciales de acuerdo con la estrategia de la Entidad.

1. Nivel mínimo

- No entiende los requerimientos del cliente.
- Se queda en recibir la información mínima de los productos y clientes.
- No presenta soluciones a los clientes respecto a los productos ofrecidos.
- Evita realizar propuestas para mejorar la venta.

2. Demuestra habilidad para establecer primeros contactos con el cliente

- Identifica oportunidades de negocio en su ámbito de actividad.
- Se documenta sobre los aspectos relevantes a la posible venta para

que su “referencia” no sea solo su experiencia.

- Descubre con facilidad las necesidades del cliente.
- Presenta una imagen y un trato adecuado al cliente en cada situación
- Es proactivo en el cierre de las operaciones.

3. Facilita la toma de decisión del cliente

- Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, e identificar oportunidades de negocio dentro del sector.
- Prioriza las actividades comerciales en función del esfuerzo comercial requerido y el potencial del cliente.
- Obtiene rápidamente la confianza del interlocutor en la venta.
- Resuelve objeciones, dudas o confusiones del cliente.
- Se esfuerza en conocer los puntos fuertes y débiles del interlocutor.

4. Busca las estrategias mas adecuadas para la venta

- Utiliza estrategias de venta cruzada cuando detecta la oportunidad.
- Es capaz de discernir perfectamente el estado de la negociación, conociendo sus fases y sabiendo cerrarla en el momento acertado.
- Desarrolla un enfoque de relación con el cliente a largo plazo.
- Busca las soluciones mas adecuadas para el cliente, situándose en su lugar.
- Sabe cerrar acuerdos ventajosos.

5. Es capaz de genera confianza en el cliente interno y externo

- Obtiene diferentes proyectos fortaleciendo las relaciones con los clientes mediante un beneficio mutuo.
- Domina las herramientas y estrategias de negociación.
- Es un referente en la compañía y además es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar con situaciones similares.
- Es un referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Entidad en general por su comprensión y su conocimiento del negocio.
- Sabe manejar la negociación ante un proceso de venta con dificultades.

BIBLIOGRAFÍA

Berbel, G., Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. España: UOC.

Recuperado en:

<http://books.google.es/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [2014, 5 octubre]

Bustamante Uzcategui, S.; Maldonado Pérez, M, Pérez de Maldonado, I. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248 . Recuperado en:

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&nrm=iso [2014, 19 octubre]

De la Fuente Islas, A.H., Soberanes Rivas, L.T. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 9, 120-127. Recuperado en:

http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf [2014, 19 de octubre]

Fernández López, Javier (2014). Apuntes de la asignatura Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas. 75 diapositivas.

García Solarte (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61. Recuperado en:

<http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/rt/prINTERfriendly/695/2526> [2014, 19 de octubre]

Jadraque Cabanillas, S. (2013). Apuntes de la Asignatura de Clima Organizacional. *Clima en las organizaciones: Tipos de clima existentes en las organizaciones* [diapositivas].

Madrid: Universidad Pontificia de Comillas. 56 diapositivas. Recuperado en:

<https://sifo.upcomillas.es/> [2014, 19 octubre]

Molina, Ana (2010). *Buen clima laboral: ¿un lujo asiático o una necesidad para poder tener éxito en el mercado actual?*. Recuperado en: <http://www.degerencia.com/articulo/buen-clima-laboral-un-lujo-asiatico-o-necesidad> [12 de noviembre]

Menéndez M.J. (2007). *Estudio longitudinal de clima organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones*. Tesis para optar al título de psicología. Universidad de La Habana: Cuba.

Miríada X (2014). *Gestión del Clima Organizacional y el Bienestar en el trabajo* [curso on-line que estoy realizando]. Recuperado en: https://www.miriadax.net/web/guest-clima-organizacional-bienestartrabajo/reto?p_p_id=Imsactivitieslist_WAR_liferaylmsportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column1&p_p_col_count=1&r_p_r_p564233524_actId=1&p_r_p_564233524_moduleId=7822 [2014, 10 de noviembre]

Sandoval Caraveo, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 83-87. Recuperado en: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf [2014, 19 octubre]

Sayma. *Presentación y Servicios*. Recuperado en: http://www.sayma.es/la_firma/presentacion.pdf [2014, 9 de noviembre]

Sayma (2013). *Informe Anual de Transparencia del Ejercicio 2013 Sayma Auditores S.L.* Recuperado en: <http://www.sayma.es/inftransparencia2013.pdf> [2014, 9 de noviembre]

The World Cafe (sin fecha). Recuperado en: <http://www.theworldcafe.com/> [2014, 12 de noviembre]