



PROGRAMA DE RETENCIÓN DEL TALENTO EN QUALITY ESPAÑA

Departamento de RRHH

Postgrado en Recursos Humanos y Reclutamiento 3.0 IEBS

Director D. José Lozano Galera

Del Solar Suárez, Monica
Izarra, septiembre 2018

INDICE

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Resumen ejecutivo del proyecto	3
1.2. Contextualización	3
1.3. Diagnóstico de la situación actual.....	3
1.4. Justificación de la acción.....	4
2. Objetivos	4
2.1. Objetivos Generales.....	4
2.2. Objetivos Específicos.....	5
3. DESARROLLO	6
3.1. Detección y retención del talento	6
3.1.1. Reuniones con responsables para identificar personas clave para la organización presente o futura.....	6
3.1.2. Entrevistas con posibles candidatos para programa de retención del talento..	6
3.1.3. Elaboración de planes de carrera individuales	6
3.1.4. Identificación de perfiles para mentoring y reverse mentoring.....	7
3.1.5. Gamificación para detectar el talento oculto	8
3.2. Mejora del “employer branding” interno	8
3.2.1. Creación de grupo de trabajo Marketing-RRHH.....	8
3.2.2. Campaña de difusión de las redes sociales de la empresa.	9
3.2.3. Formación en LinkedIn	10
3.2.4. Fomento del uso de Yammer para mejorar el intercambio de información	10
3.2.5. Realización de videos para el canal corporativo	11
3.3. Políticas de empresa saludable y socialmente responsable	11
3.3.1. Implantar programa de empresa saludable.....	11
3.3.2. Fomentar la participación en eventos deportivos	13
3.3.3. Implantar un “Family Day” al año	14
3.3.4. Implantar en todas las oficinas la disponibilidad de fruta fresca al menos un día a la semana.	14
3.3.5. Participar a nivel de oficina de al menos una acción solidaria al semestre.	14
3.3.6. Fomentar e institucionalizar el teletrabajo.	14
3.3.7. Otras medidas adicionales.....	14
4. CRONOGRAMA	16

5.	PRESUPUESTO.....	17
6.	EVALUACIÓN.....	18
7.	CONCLUSIONES GENERALES.....	19
8.	BIBLIOGRAFIA.....	21
9.	ANEXOS.....	22

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen ejecutivo del proyecto

Dado el incremento en el índice de rotación de la compañía en España, se propone la puesta en marcha de un proyecto integral que aborde este problema desde diferentes frentes. Se persigue crear un proyecto de valor para los empleados que mejore la identificación con los valores de la empresa y el sentimiento de pertenencia y que consiga la reducción de esta rotación con el consiguiente impacto económico positivo. Las acciones que se pondrán en marcha se orientarán a detectar y retener el talento existente, mejorar el “employer branding” interno y la implantación de un programa de empresa saludable y socialmente responsable.

1.2. Contextualización

La compañía QUALITY es la compañía líder en inspección, verificación, ensayos y certificación. Al ser una empresa de servicios, su mayor activo son sus empleados y el conocimiento y experiencia de los mismos. Actualmente en España la empresa cuenta con más de 4.200 empleados y varias empresas pertenecientes al grupo.

La situación actual del mercado de trabajo está cambiando muy rápidamente y se está volviendo a las situaciones de rotación de personal anteriores al año 2007. En esta época de crecimiento, la empresa debería de ser capaz de retener el talento dentro de la compañía ofreciendo a sus empleados una oferta suficientemente atractiva para que permanezcan en la misma y evitar la pérdida que supone la marcha de empleados válidos.

1.3. Diagnóstico de la situación actual

ANÁLISIS INTERNO



DEBILIDADES

- Empresa con estructura muy plana que limita las posibilidades de evolución jerárquica de los empleados.
- Salarios difícilmente competitivos con otros sectores susceptibles de atraer los perfiles de la empresa.
- Oportunidades de desarrollo vinculadas a la movilidad geográfica.
- Multinacional muy grande que hace que las políticas locales se difuminen

FORTALEZAS

- Empresa de prestigio reconocida mundialmente
- Grandes posibilidades de formación
- Oportunidad de participar en proyectos internacionales
- Disponibilidad de medios para invertir en RRHH
- Gran desarrollo de políticas de RRHH a nivel internacional
- Posibilidades de desarrollo en diferentes negocios
- Gran flexibilidad en horarios y teletrabajo

ANALISIS EXTERNO

AMENAZAS

- Mejora de las condiciones del mercado laboral
- Clientes con posibilidad de contratar el personal por salarios más altos
- Empresa desconocida fuera del ámbito de su trabajo

OPORTUNIDADES

- Nuevas herramientas digitales para crear comunidad
- Crecimiento del mercado
- Empresa de prestigio reconocido en su sector

1.4. Justificación de la acción

Después del análisis de la situación se ha considerado necesario poner en marcha una serie de medidas para intentar revertir la tendencia incipiente de aumento de rotación del personal. La inversión que supone la contratación y formación de nuevas personas, unido a la pérdida de conocimiento y saber hacer, vinculadas a la marcha voluntaria de empleados, convierte al proyecto de retención de talento en una prioridad.

2. Objetivos

2.1. Objetivos Generales

Para lograr los objetivos principales del proyecto que es la retención del talento y reducción de las tasas crecientes de rotación se abordará el proyecto desde tres flancos principales.

- El primer objetivo general será la **detección de las personas claves** y el establecimiento de **planes específicos** para este tipo de perfiles.
- El segundo objetivo será la **mejora del “employer branding” interno** de manera que se logre mejorar el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la empresa haciendo hincapié en las herramientas digitales
- El tercer objetivo será el de fomentar las **políticas de empresa saludable y socialmente responsable** a nivel nacional.

2.2. Objetivos Específicos

Para logra el primer objetivo de detección, retención y promoción del talento se trabajarán los siguientes objetivos específicos:

- Campaña de detección de talento interno a promocionar.
- Definir el plan de carrera para las personas claves.
- Detección de personal para mentoring y reverse mentoring.
- Realizar dinámicas de grupo/Gaming que nos permitan aflorar el talento oculto dentro de la estructura.

Para lograr el objetivo de mejora del “employer branding” interno se realizarán las siguientes acciones:

- Crear un grupo de trabajo mixto entre marketing y RRHH para utilizar las redes sociales y los canales corporativos de forma alineada con los objetivos del departamento de RRHH.
- Campaña de difusión de las redes sociales de la empresa.
- Formación en la generación de perfiles personales profesionales, LinkedIn y la forma en la que pueden incorporar contenido de la empresa para enriquecerlos
- Formación interna a los empleados en el uso de las herramientas corporativas de comunicación fomentando el intercambio de información y el uso de herramientas colaborativas. Identificación de dinamizadores de la red social corporativa Yammer.
- Realización de videos para el canal corporativo de los empleados de España contando su experiencia dentro de la empresa y haciéndola más cercana.

Para alcanzar el objetivo de la implantación de la políticas de empresa saludable y socialmente responsable de la empresa se plantean los objetivos siguientes:

- Implantar programa de empresa saludable en 4 oficinas y analizarlo para implantarlo progresivamente en el resto de oficinas.
- Fomentar la participación en eventos deportivos a nivel empresarial
- Implantar en todas las oficinas de España un día al año para realizar actividades en familia.
- Implantar en todas las oficinas la disponibilidad de fruta fresca al menos un día a la semana.
- Participar a nivel de oficina de al menos una acción solidaria al semestre.
- Fomentar e institucionalizar el teletrabajo analizando los casos en los que puede ser de aplicación.

3. DESARROLLO

3.1. Detección y retención del talento

3.1.1. Reuniones con responsables para identificar personas clave para la organización presente o futura.

Dado el elevado número de personas que integran la compañía QUALITY en España, 4.200 empleados y el alto número de oficinas y laboratorios, 78, que se ven afectados por el proyecto, para esta primera fase del proyecto se hará un reparto de las diferentes oficinas a nivel nacional entre las 4 personas del departamento de RRHH relacionadas con el ámbito de selección.

Se programará y realizará una reunión con cada responsable de zona u oficina, de manera que se puedan identificar las personas que, a priori, consideran que son personas clave dentro de la compañía y se analizará su situación particular.

3.1.2. Entrevistas con posibles candidatos para programa de retención del talento

Una vez identificados los posibles candidatos al programa especial de retención de talento, los responsables de RRHH encargados del proyecto realizarán entrevistas personales para analizar cuáles son sus aspiraciones dentro de la compañía y cuales sus capacidades y posibles campos de futuro desarrollo. Se estudiará o no la idoneidad de los perfiles propuestos.

3.1.3. Elaboración de planes de carrera individuales

Con el objetivo de crear un entorno de desarrollo individual de las habilidades de liderazgo, de entender la relación entre visión, valores y liderazgo y los objetivos del negocio, se elaborará un plan formativo personalizado para ofrecer un plan de carrera y de futuro atractivo y realista de forma que se intente garantizar la permanencia de estas personas claves en la empresa. Para ello se plantearán 3 áreas en las que centrar el plan.

Por un lado, se realizarán programas de formación centrados en:

- Formación presencial
- Programas a distancia
- E-Learning
- Lecturas

Por otro lado, se incidirá en mejorar su perfil profesional relacionado con la experiencia adquirida:

- Nuevas tareas
- Rotaciones de puestos
- Promociones
- Proyectos especiales

Por último, recibirán apoyo y evaluación de diferentes perfiles experimentados en la empresa:

- Feedback 360º
- Mentoring
- Coaching
- Oportunidades de visibilidad

3.1.4. Identificación de perfiles para mentoring y reverse mentoring

En esta fase del proyecto se trata de identificar a los perfiles que puedan participar como mentores. Para ello, las personas seleccionadas por los responsables de RRHH y los directores regionales deberán tener varias características necesarias:

- Motivado con el programa
- Persona clave y con relevancia
- Con tiempo
- Conocimiento de la cultura y negocio
- Impulsor del desarrollo
- Conocimiento de técnicas de desarrollo de personas
- Humildad
- Generosidad

Y sus principales funciones dentro del programa serán:

- Escucha activa
- Crear confianza: compartir, reflexionar, comprender y aceptar
- Proporcionar feedback constructivo
- Guiar. Dar consejo a su medida. Asumir riesgos y superar dificultades
- Proporcionar información e ideas
- Animar, crear expectativas
- Explorar opciones
- Ayudar al mentoreado a desarrollar su propio Plan de desarrollo.
- Instarle al desafío y al reto. Ayudarle a que tome la iniciativa

Una vez seleccionados los posibles mentores se realizará el emparejamiento con los mentorizados que hayan sido elegidos en la fase anterior.

Las funciones fundamentales de estos perfiles serán:

- Apoyar el desarrollo de Liderazgo de las personas de alto potencial
- Ayudar al “mentoreado” a entender y apreciar los desafíos que ha de encarar para seguir progresando dentro de la Organización
- Exponer a las personas a nuevos desafíos y responsabilidades dentro de la organización

Los mentores que se seleccione para cada perfil nunca serán sus jefes directos, y se deberán definir desde el principio los objetivos y las bases de dicha relación Mentor-Mentoreado.

En paralelo, se hará una búsqueda activa de perfiles altamente cualificados en el área digital de forma que puedan trabajar en programas de reverse mentoring con el personal de la empresa que bien por su edad o por su trayectoria, carece de este tipo de habilidades, enfocando este programa bidireccionalmente, como argumento de motivación a personal joven como mejora de las habilidades de personal directivo o de larga trayectoria. La clave es conseguir que el personal directivo entienda el comportamiento de los seres digitales y piense sobre la realidad como lo harían ellos, esto ayudará en el reto de la gestión multigeneracional al que nos estamos enfrentando.

3.1.5. Gamificación para detectar el talento oculto

Aun realizando las entrevistas pertinentes con los responsables, cabe la posibilidad de que haya talento que quede oculto, por eso se contratará una empresa externa que nos ayude a desarrollar un juego online en el que la participación sea libre para todos los empleados en el que, mediante la simulación del plan de la empresa real o uno simulado, se logre identificar competencias como el emprendimiento, la toma de decisiones o la innovación, en personas que quizás hasta ese momento habían pasado inadvertidas.

Una vez identificadas estas personas, serán evaluadas por el departamento de RRHH y analizado si procede incluirlas en el programa de desarrollo de talento o no. En cualquier caso, serán objeto de seguimiento durante los próximos meses.

3.2. Mejora del “employer branding” interno

3.2.1. Creación de grupo de trabajo Marketing-RRHH

Se nombrará a un miembro del equipo de RRHH y a un miembro del departamento de Marketing de QUALITY España para potenciar la publicación de noticias concernientes a QUALITY España en las redes sociales de la empresa. Desde RRHH se marcarán las principales líneas de trabajo enfocadas a dar protagonismo al personal de la compañía, sus experiencias, logros, nuevas incorporaciones, cursos de formación, promociones, vacantes etc. Las reuniones de este grupo de trabajo tendrán una periodicidad quincenal y se crearán contenidos para publicarse con la periodicidad adecuada a cada red social.

3.2.2. Campaña de difusión de las redes sociales de la empresa.

Al ser una compañía tan grande y con tanta dispersión geográfica, muchos de los empleados no son conscientes del alcance de los trabajos que se realizan en otras zonas y de la importancia de los trabajos y los clientes para los que se trabaja. Una buena manera de fomentar el sentimiento de orgullo de pertenencia es difundir toda esta información dentro de los propios empleados.

Dentro de la empresa ya se disponen de numerosos canales de difusión en redes sociales y páginas web que, en muchos casos, son desconocidas para la mayoría de la plantilla.

En primer lugar, se potenciará la publicación de las vacantes dentro de la empresa en España en la página web corporativa [QUALITY Careers](#) , se nombrará a una persona del equipo de selección de personas que se encargue de la publicación de estas vacantes.

Se hará una campaña de difusión de las redes sociales corporativas como [Linkedin](#) y se fomentará que se compartan a nivel individual las publicaciones corporativas. También se hará una campaña interna para fomentar el vínculo de los empleados de la empresa fomentado, de esta forma, la ampliación de la red de contactos individuales y se garantizará que la difusión de mensajes se generaliza. Se harán políticas activas de estas prácticas facilitando que cada nivel se vincule al menos con las personas que dependan de ellos directamente y después permitiendo que la red de contactos se amplíe naturalmente. Esto permitirá también una mayor difusión de los perfiles publicados desde la empresa a través de LinkedIn Recruiter.

Se alimentará con videos generados a nivel local el canal de [Youtube](#) corporativo ya existente y en la lista de reproducción de [Careers at QUALITY](#) se colgarán, a través del departamento de marketing, videos de testimonios de empleados españoles. Se podrán realizar videos a nivel profesional y también se realizarán dos concursos anuales para que sean los propios empleados los que generen los contenidos y los mejores serán premiados y se colgarán en el canal.

Igualmente se dará difusión dentro de los canales internos para fomentar el seguimiento de la cuenta de Twitter corporativa de [QUALITY Spain](#), y que se compartan los contenidos que se generen.

Se dará difusión a la página de la empresa en [Glassdoor](#) y se animará a los empleados a que compartan sus experiencias y opiniones en esta página.

Se fomentará también los accesos al [Facebook](#) e [Instagram](#) de empresa generando en este último caso un usuario para QUALITY Spain.

Se realizará un procedimiento para que la firma corporativa de los empleados de la empresa en el Outlook incorpore accesos a algunas de estas redes. Por ejemplo:

Nombre y Apellidos

Unidad / División

Cargo / Función

QUALITY (Nombre de la empresa)

Dirección (1 ó 2 líneas)

Código Postal - Ciudad

Telf: +xx xx xxx xx xx xx

Móvil: +xx xxx xx xx xx

Fax: +xx xx xxx xx xx

E-mail: [nombre.apellido\(s\)@QUALITY.com](mailto:nombre.apellido(s)@QUALITY.com)

Connect with QUALITY 

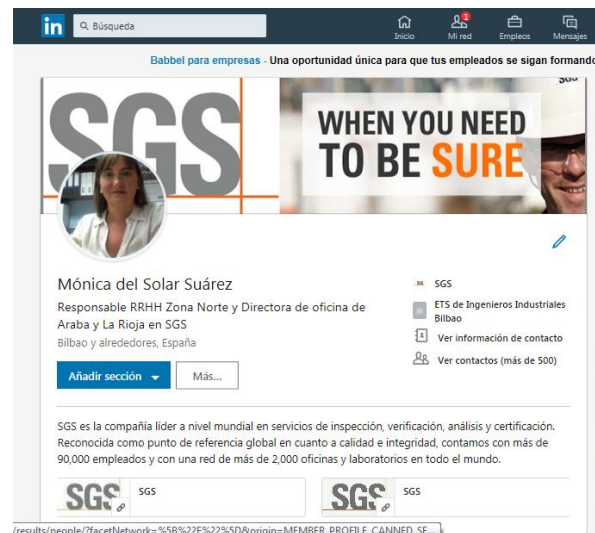
En conclusión, se trata de aprovechar los recursos ya existentes en la compañía, hacer esfuerzo en la difusión de estas redes e incrementar la vinculación de los empleados con la empresa mediante las redes sociales.

3.2.3. Formación en LinkedIn

Se creará un manual de estilo para que los empleados puedan crear su perfil en LinkedIn de manera homogénea y se dará una formación vía web conferencia con 3 convocatorias para explicarlo y ayudar a mejorar los perfiles individuales de forma que sientan que puede ser útil también a nivel individual de su carta de presentación. La presentación se realizará por parte del departamento de Social Media.

El contenido del manual de estilo será en torno a los siguientes puntos:

- Como crear/editar tu pagina
- Pautas sobre la imagen idónea
- Importancia del titular
- Perfil público, optimización de url y ajuste públicos
- Contenido multimedia
- Datos de contacto adecuados
- Como redactar el resumen
- Descripción de posición actual y como referirse a QUALITY
- Reconocimientos y recomendaciones
- Construye tu RED
- Grupos
- Búsquedas
- Compartir contenidos
- Como obtener más valor de LinkedIn.



3.2.4. Fomento del uso de Yammer para mejorar el intercambio de información

Dado que la red social elegida para dentro de la empresa es Yammer, se realizará una campaña para fomentar su uso. Se solicitará a los responsables de las diferentes oficinas que propongan perfiles que consideren adecuados para actuar como dinamizadores de la red. Se crearán grupos locales y grupos a nivel nacional. Se contratará a un formador externo que realizará 4 formaciones a nivel estatal donde acudan las personas preseleccionadas como dinamizadores. Estas personas serán los encargados de comunicar y animar a la gente a participar en las

acciones y actividades organizadas. Estas personas después realizarán, a nivel local, formaciones necesarias para difundir los diferentes usos que se le puede dar a la herramienta. Se fomentará la creación de grupos específicos por proyectos donde se comparta la información y contenidos correspondientes. Se fomentará el compartir las acciones llevadas a cabo en cada delegación para que haya unidad de criterios y acciones y disminuir esfuerzos.

3.2.5. Realización de videos para el canal corporativo

Como ya se indicó en el punto 3.2.2 se pretende que desde los propios empleados se pueda generar contenido multimedia que pueda colgarse en el canal de youtube de la empresa. Para ello se lanzarán unas píldoras formativas de periodicidad quincenal, que desarrollará en departamento de marketing, y se darán pautas para que los empleados puedan elaborar sus videos que luego enviarán con el formato y duración que se determine. Los contenidos de estas píldoras deberían abarcar las siguientes temáticas:



- Desarrollo de guiones gráficos
- Herramientas de edición de videos
- Recursos disponibles en la intranet y en la red
- Mensajes que se quieren transmitir desde la empresa

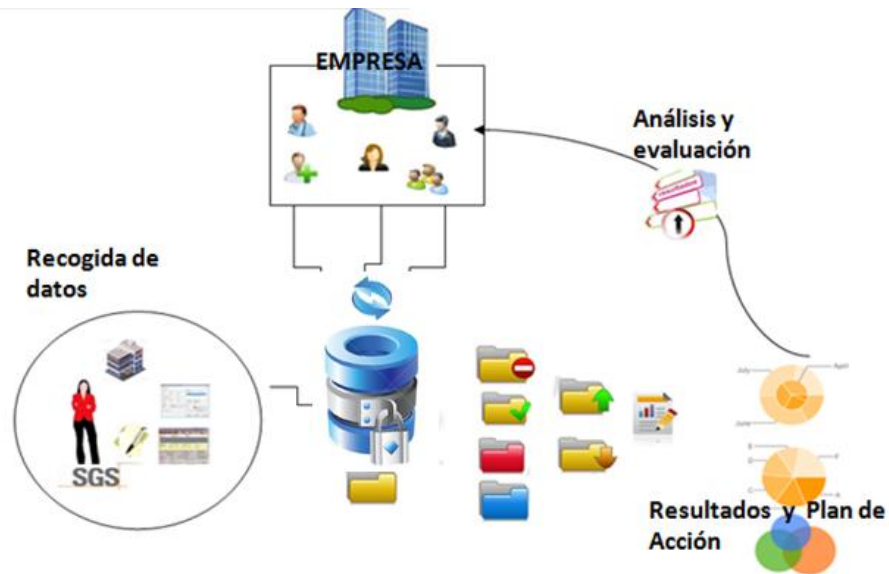
3.3. Políticas de empresa saludable y socialmente responsable

3.3.1. Implantar programa de empresa saludable

Como está demostrado, la Gestión de Empresa Saludable incrementa la productividad, la competitividad y sostenibilidad y genera un retorno en las empresas. Por cada euro invertido en programas de promoción de la salud en el trabajo genera un retorno de la inversión de entre 2,5 y 4,8 euros en absentismo y de entre 2,3 y 5,9 euros en costes de enfermedad. Además, contribuye a mejorar la valoración de la empresa por parte de los empleados y contribuye a mejorar el sentimiento de orgullo de pertenencia, reduce el absentismo y la rotación. Mejora la organización y las condiciones de trabajo, promueve la participación y fomenta el desarrollo individual.

En base a estos factores se considera clave desarrollar un programa que ayude a implantar este tipo de sistema de gestión dentro de QUALITY Spain.

QUALITY tiene como un producto que ofrece a nuestros clientes este tipo de servicio, la idea es implementar este modelo y aplicarlo internamente. Dada la envergadura del proyecto se propone iniciar el proyecto en las cuatro oficinas principales del país y luego extrapolar las conclusiones al resto de oficinas.



La **primera fase** de este proyecto será el diagnóstico de la situación actual:

Los datos principales que se recogerían serían relativos a:

- Siniestralidad
- Absentismo
- Condiciones de trabajo
- Recursos de salud
- Índice de rotación
- Envejecimiento activo
- Igualdad y conciliación
- Satisfacción y clima laboral
- Responsabilidad social corporativa
- Seguridad vial y movilidad
- Adecuación al modelo European Network Quality Index Health Promotion
- Evaluación del autodiagnóstico



La **segunda fase** correspondería a la propuesta del plan estratégico que constaría de los siguientes puntos:

- Establecer Objetivos
- Política
- Recursos
- Funciones y Responsabilidades
- Documentación
- Indicadores de resultados

La tercera fase sería la implantación del plan.

Posteriormente se debería hacer seguimiento de la evolución del proyecto

- **Verificación** de la integración del Modelo de Empresa Saludable en la estrategia y gestión de la empresa.
- **Revisión** y seguimiento de los aspectos claves objetivos, metas, requisitos legales o reglamentarios, y de la implantación de los Programas.
- **Acción correctora** en la desviación de los objetivos y metas no alcanzados, porqué y cómo lograrlo.
- **Información** de resultados y retroalimentación

3.3.2. Fomentar la participación en eventos deportivos

Para ello se seleccionarán en cada oficina un evento deportivo bien de empresas o bien con fin solidario donde se financie por parte de la empresa la inscripción del personal que quiera participar. Serían ejemplos el [rock the sport](#), en Vizcaya, El [Run to the moon](#) en Valencia, o [Cursa de les empreses](#) en Barcelona. Los responsables regionales de RRHH junto con los

responsables de zonas serán los encargados de seleccionar el evento y gestionarlo. Se dispondrá de un presupuesto máximo para cada actividad con lo que será necesario definir en cada caso el número máximo de participantes.

3.3.3. Implantar un “Family Day” al año

Con el objetivo de que los empleados puedan disfrutar de un día fuera del ámbito laboral e interactuar y compartir actividades junto con sus familiares y compañeros de trabajo, fortaleciendo los vínculos sociales y emocionales entre los asistentes. Los responsables regionales de RRHH junto con los responsables de zonas definirán el tipo de actividad que participa, priorizando aquellas que tengan un fin social o medioambiental, por ejemplo, las organizadas por Biodegradables.org.

3.3.4. Implantar en todas las oficinas la disponibilidad de fruta fresca al menos un día a la semana.

Para ello se establecerá un presupuesto en función del número de empleados de cada oficina y se contactará con un proveedor local que se encargue del reparto semanal.

3.3.5. Participar a nivel de oficina de al menos una acción solidaria al semestre.

Para lograr este objetivo, se nombrará en cada oficina a una persona que será la responsable de gestionar y dinamizar las acciones, se definirán acciones comunes a todas las oficinas como pueden ser la recogida de tapones en las oficinas con fin solidario, la recogida de alimentos en las oficinas para los bancos de alimentos. La persona responsable del departamento de diversidad será la que gestionará a este equipo y quién transmitirá en cada periodo las actividades que se lleven a cabo. En el caso en que en alguna oficina no sea posible implantar las acciones generales se buscarán otras alternativas equivalentes a nivel local.

3.3.6. Fomentar e institucionalizar el teletrabajo.

Por el tipo de trabajo que se realiza en la empresa y los medios técnicos disponibles hay posibilidad, en muchos casos, de realizar teletrabajo sin que por ello se vea afectada ni la calidad ni la productividad de los empleados. Se trata pues de encontrar la manera de que esta oportunidad sea protocolizada para que, en los casos en los que proceda esta forma de trabajo, pueda aplicarse de una manera extendida y accesible a todos los empleados que puedan favorecerse de esta medida. Para ello deberán establecerse las condiciones en las que se puede aplicar, la manera de solicitarlo y las medidas de control que se implantarán para controlar el trabajo realizado.

3.3.7. Otras medidas adicionales

Además, se puede valorar la implantación de otras medidas adicionales sin gran costo para la empresa como podrían ser:

- Cambiar el contenido de la máquina de vending, por productos más saludables, como fruta, o productos sin azúcar.
- Contactar con un servicio de comida casera, para la gente que se queda en el comedor, a un precio realmente competitivo.
- Organizar mensualmente, charlas relacionadas con el bienestar como cuidado de la espalda, gestión del estrés, , seguridad, mindfulness...

HÁBITOS SALUDABLES
CLAVES PARA MANTENER UN CORAZÓN SALUDABLE

FICHA Nº 34 DICIEMBRE



Los estilos de vida y una alimentación saludable, son los factores esenciales para mantener un corazón sano. Lo que todo lo alimenta: desde la mala alimentación y el sedentarismo como los principales factores de riesgo para la salud del corazón.

Por ello es fundamental tener conciencia de la importancia de cuidar el día a día y conseguir una buena salud a largo plazo a través de 5 claves:

1. MANTENTE ACTIVO

La actividad física es una de las formas de cuidar nuestro organismo y mejorar la salud cardiovascular. Se recomienda realizar al menos media hora de ejercicio de intensidad moderada cada día o caminar 10.000 pasos diariamente. Ejercicios sencillos como el ciclismo o la natación son muy recomendables.



2. ALIMENTACIÓN SALUDABLE

Una alimentación equilibrada como la dieta mediterránea resulta muy beneficiosa para la salud cardiovascular. Puede seguir los siguientes consejos para mejorar su alimentación:



SGS

- Enviar fichas de hábitos saludables mensualmente por correo y publicarlas en las pantallas.

- Carteles como SUBIR “X” ESCALONES QUEMA “Y” CALORÍAS....

- Utilizar la recaudación de la máquina de café para donarla a una causa solidaria.

4. CRONOGRAMA

Para la realización del proyecto completo se estima una duración de un año. Durante este tiempo se realizarán las distintas tareas propuestas para alcanzar los objetivos mencionados. Las tareas vinculadas al cambio de cultura e implantación de nuevos hábitos digitales se realizarán durante todo el año para de esta forma permitir que vaya implantándose poco a poco dentro de la empresa.

Objetivo 1 Detección y retención del talento	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Reuniones con responsables para identificar personas clave para la organización presente o futura												
Entrevistas con posibles candidatos para programa de retención del talento												
Identificación de perfiles para mentoring y reverse mentoring												
Elaboración de planes de carrera individuales												
Gamificación para detectar el talento oculto												
Objetivo 2 Mejora del “employer branding” interno	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Creación de grupo de trabajo Marketing-RRHH												
Campaña de difusión de las redes sociales de la empresa												
Formación en LinkedIn												
Fomento del uso de Yammer para mejorar el intercambio de información												
Realización de videos para el canal corporativo												
Objetivo 3 Políticas de empresa saludable y socialmente responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Implantar programa de empresa saludable												
Fomentar la participación en eventos deportivos												
Implantar un “Family Day” al año												
Implantar en todas las oficinas la disponibilidad de fruta fresca al menos un día a la semana.												
Participar a nivel de oficina de al menos una acción solidaria al semestre.												
Fomentar e institucionalizar el teletrabajo.												
Otras medidas adicionales												

5. PRESUPUESTO

Para elaborar el presupuesto total del proyecto se han tenido en cuenta tanto los costes internos de hora/persona, como los costes de contratación externa. Para el coste de hora/persona interna media se ha calcula a 30€/hora, en este coste se contemplan los traslados y las dedicaciones. Todas las acciones formativas cuyas características sean compatibles con la fundación tripartita se gestionarán de forma que puedan subvencionarse con el crédito disponible en la empresa.

Objetivo 1 Detección y retención del talento	Recursos	Horas	Precio	Presupuesto
Reuniones con responsables para identificar personas clave para la organización presente o futura. (4 personas de RRHH , 8 directores por zona)	32	2	30 €	1.920 €
Entrevistas con posibles candidatos para programa de retención del talento (4 personas de RRHH, 3 candidatos por zona)	96	1,5	30 €	4.320 €
Identificación de perfiles para mentoring y reverse mentoring (4 personas de RRHH)	4	16	30 €	1.920 €
Elaboración de planes de carrera individuales	4	20	30 €	2.400 €
Gamificación para detectar el talento oculto				6.000 €
SUBTOTAL				16.560 €
Objetivo 2 Mejora del “employer branding” interno	Recursos	Horas	Precio	
Creación de grupo de trabajo Marketing-RRHH. Reunión quincenal	2	44	30 €	2.640 €
Campaña de difusión de las redes sociales de la empresa	2	88	30 €	5.280 €
Formación en LinkedIn 10 formaciones de 4 horas	1	40	30 €	1.200 €
Fomento del uso de Yammer para mejorar el intercambio de información 5 formaciones 8 h	1	40	30 €	1.200 €
Formación en realización de videos para el canal corporativo. Preparación de pildoras formativas	1	32	30 €	960 €
SUBTOTAL				11.280 €
Objetivo 3 Políticas de empresa saludable y socialmente responsable	Recursos	Unidades	Tarifa	

Implantar programa de empresa saludable				12.000 €
Fomentar la participación en eventos deportivos	150		50 €	7.500 €
Implantar un "Family Day" al año. Subcontratación				6.000 €
Implantar en todas las oficinas la disponibilidad de fruta fresca al menos un día a la semana. 50 oficinas	50	12	60 €	36.000 €
Participar a nivel de oficina de al menos una acción solidaria al semestre. 8 personas 2h mes	8	24	30 €	5.760 €
Fomentar e institucionalizar el teletrabajo.	1	40	30 €	1.200 €
SUBTOTAL				68.460 €
Seguimiento y evaluación				11.520 €
TOTAL COSTE DEL PROYECTO				107.820 €

6. EVALUACIÓN

Cómo dijo el matemático y físico británico William Thomson Kelvin ([Lord Kelvin](#)) (1824 – 1907):
 “Lo que no se define no se puede medir. **Lo que no se mide, no se puede mejorar.** Lo que no se mejora, se degrada siempre. “

La medición es imprescindible en la gestión y es fundamental en la aplicación de la mejora continua, es por ello por lo que se revela como una fase ineludible poder encontrar la manera de evaluar y medir el impacto de las medidas que se implemente en cualquier proyecto.

En concreto, en el proyecto que se está planteando, se necesita definir una serie de parámetros que no ayuden a verificar si las acciones están teniendo el resultado para el cual se diseñaron y en qué medida y este análisis nos puede ayudar a reorientar las medidas que se perciban como menos eficientes y seguir de esta forma mejorando en la organización.

Para poder realizar una evaluación correcta deberemos de conocer la situación de partida, por ello la primera fase del este proceso será la medición inicial de los índices que nos servirán para evaluar el éxito del proyecto. Posteriormente deberán realizarse mediciones periódicas, a los 6 meses y al de un año, y las compararemos con los datos iniciales. Es conveniente que estas mediciones se realicen después de la finalización del proyecto y reactivar las medidas o diseñar otras que ayuden a mantener y aumentar las mejoras que se hayan conseguido.

Como índices de medición en este caso se plantean los siguientes:

INDICE	DESCRIPCIÓN	CALCULO
Nivel de rotación	Puede mostrarnos el nivel de motivación de los empleados. Un descenso de esta ratio puede entrañar una mejora considerable de las condiciones de nuestros empleados.	Nº de bajas reales netas - Nº de bajas objetivas/ Nº de empleados.
Retención del talento	Orientado a asegurar la permanencia de empleados clave en la compañía.	Nº de empleados que permanecen/ nº de empleados clave en la organización.
Evaluaciones de desempeño por objetivos.	La inversión en <i>employer branding</i> tiene también su retorno en el aumento del desempeño tanto individual como por equipos.	Productividad individual
Nivel de compromiso	El compromiso de los empleados es el grado en que los empleados se sienten valorados e involucrados en su trabajo diario.	Encuesta de compromiso Gallup Q12
Ratio de absentismo.	Si es elevado nos puede estar indicando una insatisfacción de los empleados, a lo que se une una menor productividad.	Desvío de rotación vs media del sector.

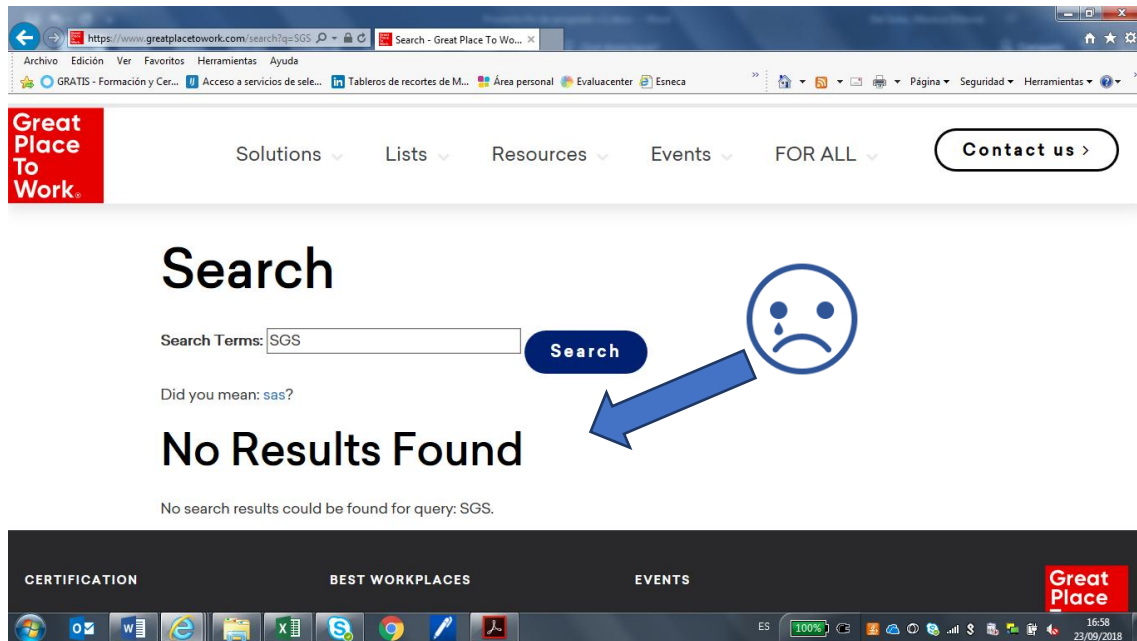
7. CONCLUSIONES GENERALES

En este proyecto se aborda de una manera integral la mejora del proyecto de valor que se ofrece a los empleados de la empresa QUALITY España. Se proponen trabajos en diferentes frentes que, por una parte, nos permita potenciar y mejorar el talento existente en la empresa, dando oportunidad de reconocer, potenciar y visibilizar a las futuras personas clave de la compañía, y por otro lado nos permite mejorar la adhesión general y la visión que de la empresa tiene los empleados.

Se alinea la estrategia digital y el desarrollo empresarial a nivel internacional con el día a día de los trabajadores y permite “aterrizar” en nuestro país gran parte de estas políticas que, debido al tamaño de la empresa y a la independencia de la que dispone cada país, muchas veces se convierten en papel mojado o simplemente son absolutamente desconocidas por los empleados.

La posibilidad de medir los resultados de manera global nos certificará si lo que estamos haciendo está dando un resultado real o no. Y si está justificada la inversión propuesta y nuestro trabajo es rentable para la empresa y para los empleados.

Dada la coyuntura actual y el predecible futuro cercano, se considera que la aplicación de este tipo de medidas, se convierten en imprescindibles si se quiere seguir siendo un referente empresarial y convertir a QUALITY en un “Great place to work”.



8. BIBLIOGRAFIA

- <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/las-seis-tendencias-gestionar-talento-2018.html>
- Gestión Del Talento Y Técnicas De Retención De Personal Clave, Caso Enap Refinerías Biobío Por Francisco Javier Rojo Figueroa. Concepción, Agosto De 2014
- <https://www.gladyscali.com/que-es-el-mentoring/>
- https://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_08/presentaciones/Raquel_Velazquez.pdf
- Estudio 2.017 Sobre Tendencias Globales De Talento. MERCER 2.017
- Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención Del Personal. Pedro Gerardo Prieto Bejarano. Universidad De Medellín. Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas Especialización En Gestión Del Talento Humano Y La Productividad Cohorte 32 Medellín 2013.
- <http://blog.talentclue.com/los-9-pasos-mas-importantes-de-una-estrategia-de-employer-branding-guest-post>
- 5 Factores De Retención Para Asegurar El Compromiso. Germán Nicolás, Director General de Consultoría para el Sur de Europa de Hay Group. Nov 2013
- <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/51454-4-claves-para-medir-el-roi-de-tu-employer-branding/>
- https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1103_ObservatoriodeRRHH.pdf
- https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf
- https://retina.elpais.com/retina/2017/05/04/talento/1493907576_496594.html
- <http://www.cge.es/portal/novedades/2017/prevengra2017/modelo-sistema-gestion/pdf/3.pdf>
- <https://es.surveymonkey.com/mp/employee-engagement-survey/>

9. ANEXOS

Nombre alumno: Mónica Del Solar Suárez

Fecha Evaluación Inicial: 6/12/2017

RED SOCIAL	Facebook	Twitter	LinkedIn	Youtube	Otras	Blog	Web
Usuario	Monica del Solar	No tengo	Mónica del Solar Suárez	No tengo	No tengo	No tengo	No tengo
Nº seguidores	134		356				
Nº a quien sigues							
Nº visitas							

Fecha Evaluación Final: 23/09/2018

RED SOCIAL	Facebook	Twitter	LinkedIn	Youtube	Instagram	Blog	Web
Usuario	Monica del Solar	@solar_suar ez	Mónica del Solar Suárez	monica del solar	monicadel solarsuar ez		
Nº seguidores	179	7	862		24		
Nº a quien sigues		46			38		
Nº visitas							
Incremento% (**)	33,5%	100%	142%	100%	100%		

Media total de seguidores: (Suma de total de seguidores dividido entre el número de redes sociales en las que se tiene presencia) **214**

Conclusiones: *En cada temario del master he ido creando las redes que me han sido necesaria, he aprendido a utilizar aquellas que me son más útiles en mi trabajo y vida social y he pasado de una presencia en redes sociales casi nula a actualmente ser parte de mi perfil profesional y de mi ocio.*

© José Lozano Galera, Sant Cugat -26 de mayo de 2017-