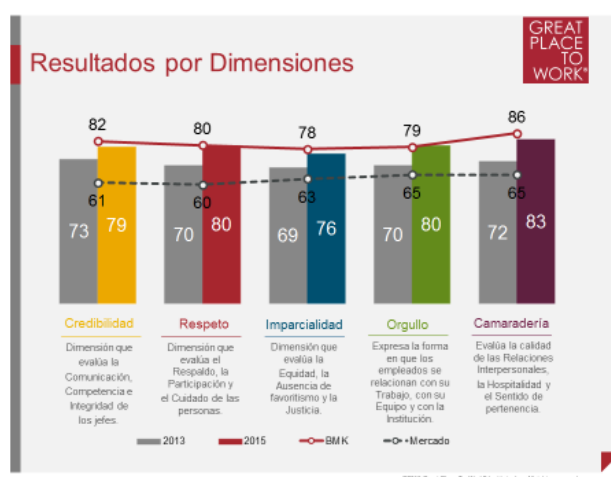
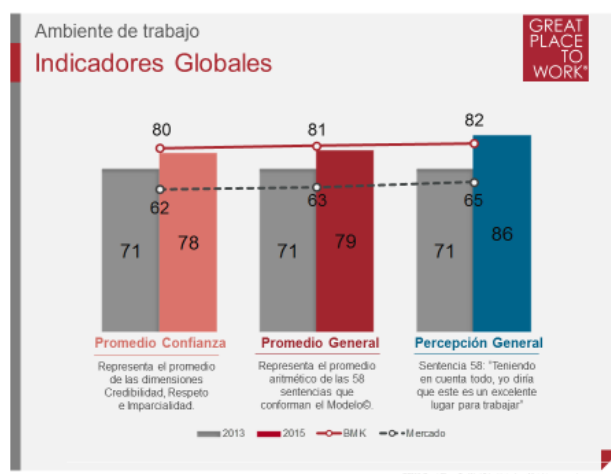
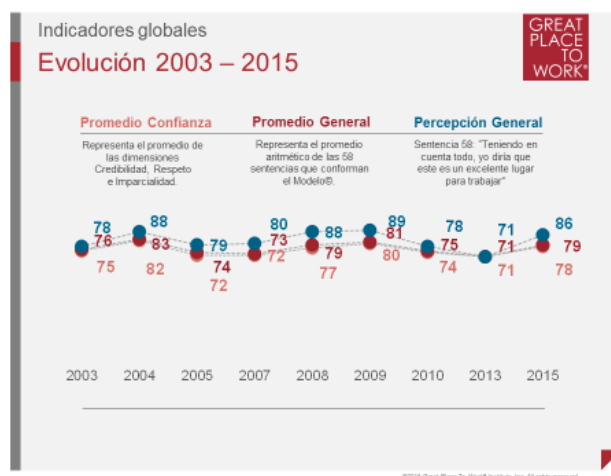


7. RESULTADOS DE PERSONAS

7 a. Medidas de Percepción.

Entre 2003 y 2015 se llevaron a cabo encuestas de GPTW, con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores respecto a distintos aspectos, con resultados básicos expresados en estas gráficas.



Permanentemente los resultados de las encuestas de GPTW han sido utilizados para dar respuesta a comentarios recibidos por parte de los colaboradores. A modo de ejemplo se tomaron las siguientes medidas:

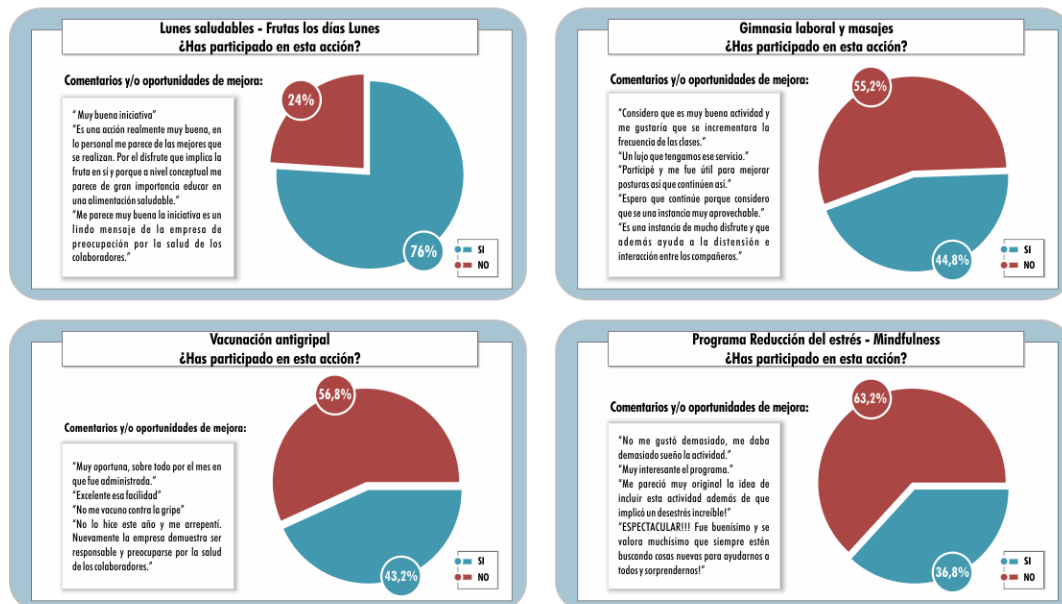
- Creación de la Gerencia de Gestión como apoyo horizontal inter-áreas
- Creación de la División Gestión de Personas en el Departamento de Gestión.
- Modificación de régimen de bono anual.
- Programas de formación a través del Proyecto URAFAP.
- Programa de formación de Líderes.
- Modificación de evaluación de desempeño "Gestión de Expectativas".

- Implementación de beneficios a los colaboradores a través de firma de convenios con terceros.
- Desarrollo de los programas: Calidad de Vida – DoctoRafap / Tiempo libre – TiempoRafap./Comunidad Rafap.

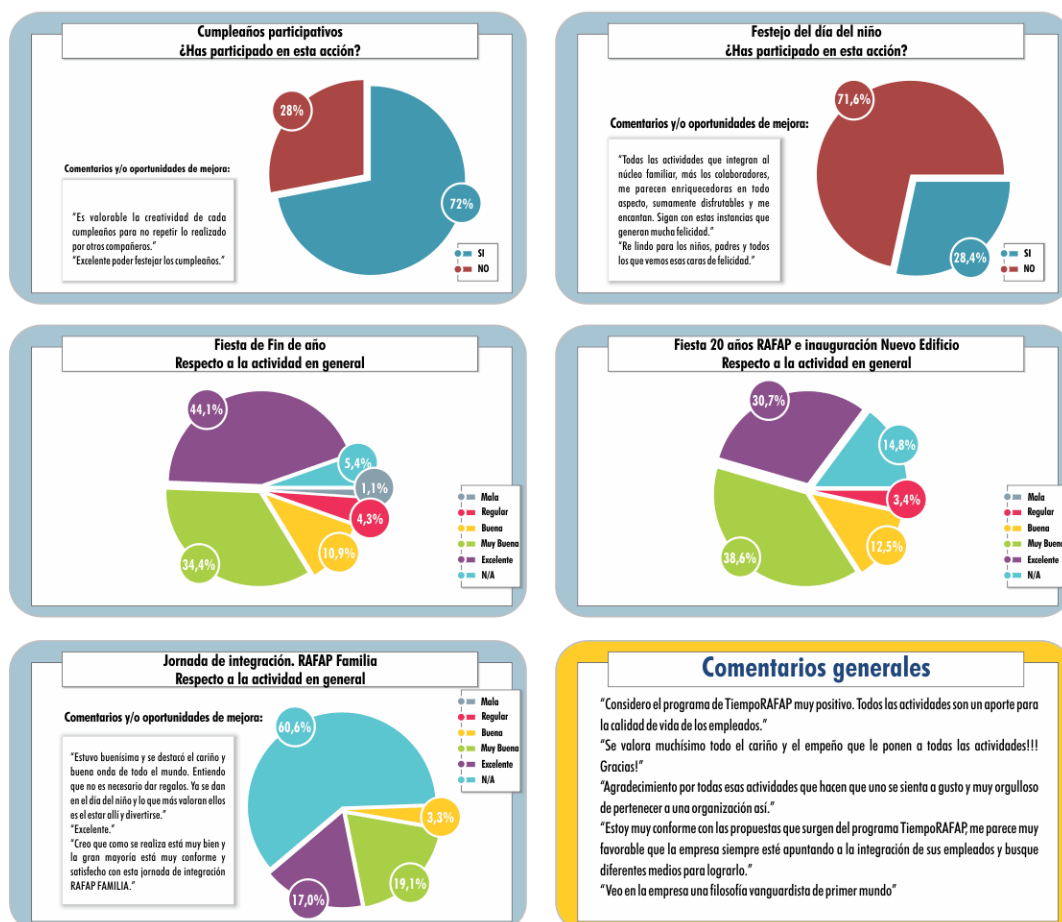
Cada año se mide el grado de satisfacción de los colaboradores con las actividades desarrolladas en el marco de los programas DoctoRAFAP y TiempoRAFAP.

- 5 A continuación se presentan los resultados y algunos comentarios volcados en la encuesta llevada a cabo sobre fines de 2016 (dado el volumen de información, las comparaciones interanuales podrán verse en la visita):

Programa DoctoRAFAP



Programa TiempoRAFAP



7 b. Indicadores de Rendimiento.

La composición del equipo de la empresa se integra de la siguiente manera:

Nivel de Cargos	Femenino	Masculino
Directores/Gerentes	3	7
	30%	70%
Jefes/Supervisores	19	13
	59%	41%
Sin personal a cargo	103	74
	58%	42%

- 5 En el caso del índice de rotación (cantidad de personal que se desvincula/cantidad de personal total) se observa un incremento en el último año. Las variaciones se dan principalmente por la contratación de pasantes con contrato de trabajo a término y la movilidad de los colaboradores jóvenes. En el caso del ausentismo (cantidad de inasistencias/días trabajados), el índice se mantiene estable. No debe dejar de considerarse el incremento de personal que se ha dado año a año dentro de la empresa.

Rotación del Personal	
Año	Índice
2014	7%
2015	7%
2016	6%

Ausentismo y bajas por enfermedad	
Año	Índice
2014	2%
2015	2%
2016	2%

- 10 A continuación se presentan cuadros detallados por cargo, género, antigüedad y edad de los colaboradores de la empresa. En algunos de ellos se podrá apreciar una comparación con la Empresa A, siendo ésta una organización multinacional existente en la región:

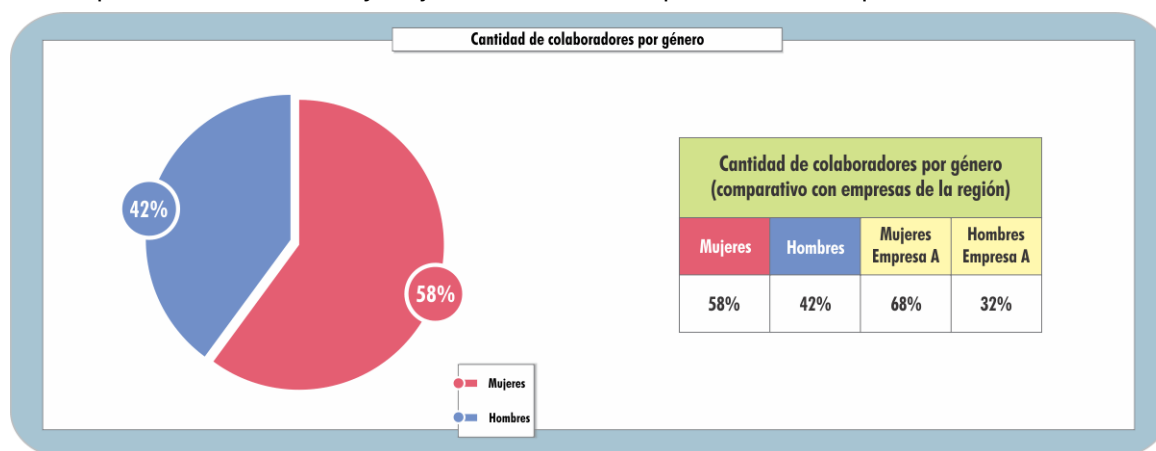
Antigüedad promedio (años)	
Mujeres	Hombres
8,7	7,7

Edad promedio (años)	
Mujeres	Hombres
37,65	35,99

Menor a 2 años	33
Entre 2 y 5 años	68
Entre 6 y 10 años	49
Entre 11 y 20 años	68

Entre 16 y 25 años	57
Entre 26 y 35 años	53
Entre 36 y 45 años	48
Entre 46 y 55 años	41
Más de 55 años	19

- 15 Del cuadro anterior se desprende que la edad promedio de los integrantes de la empresa es de 36 años, mientras que las edades promedio de hombres y mujeres se encuentran prácticamente equilibradas.

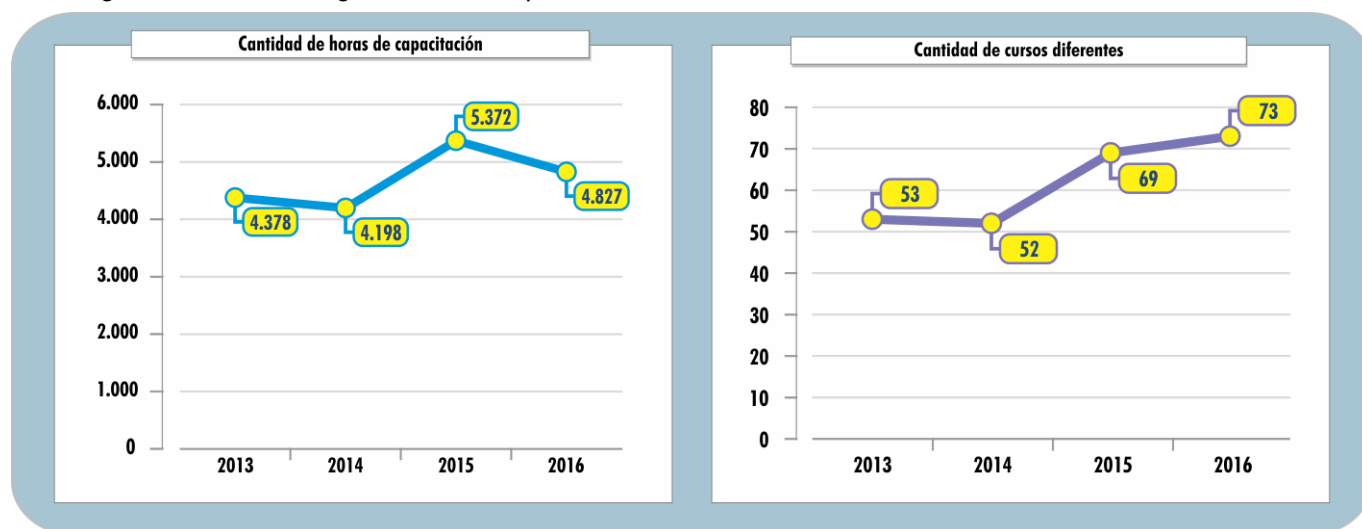


Cantidad de colaboradores por género	
Mujeres	Hombres
125	93

A lo largo de los años, el índice de participación de mujeres y hombres dentro de la estructura de la empresa se ha mantenido, ubicándose en el orden del 57% y 43% respectivamente.

Promociones Internas		
	Mujeres	Hombres
2014	5	5
2015	8	8
2016	2	4

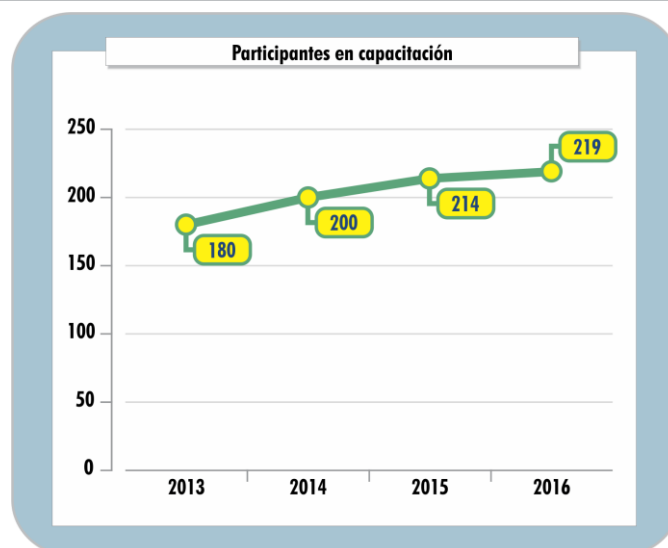
- 5 Los siguientes gráficos reflejan los indicadores de capacitación de personal. Se puede observar que la cantidad de cursos es estable, con algunas diferencias en horas de acuerdo con el año. El 100% de las personas que trabaja en la organización recibe algún curso de capacitación durante el ciclo anual.



10

15

20



25

En ocasión del proceso de implantación y certificación de la Norma ISO 9001, los colaboradores han recibido capacitación sobre ella, su aplicación, terminología y temas relacionados. Desde entonces, se ha capacitado a más de 40 personas como auditores internos del SIG. Los criterios de selección han ido evolucionando lo que asegura procesos más estables de auditoría e incluyendo la tarea en los objetivos del año.

Once personas fueron capacitadas como auditores internos del SGC. Si bien no está desarrollado un indicador del impacto en la comunidad de estas capacitaciones, su efecto multiplicador en el entorno es muy importante, ya que los colaboradores internalizan los conceptos y las prácticas en su actividad diaria.

30

Al finalizar el ciclo original de certificación en 2008, se realizó un llamado interno a interesados en formarse como auditores. Aquellos que manifestaron interés en la actividad fueron capacitados y participaron como auditores en entrenamiento, pudiendo desempeñarse como auditores internos a partir de la segunda actividad de auditoría.

La participación y apoyo en emprendimientos que involucren temas de gestión de calidad es otra manera de

propiciar su difusión, en el entendido de que el ejemplo motivará a otros miembros de la comunidad a involucrarse. Es así que, durante 2003, la empresa intervino como miembro fundador en el Primer Índice de Responsabilidad Social elaborado por ACDE, junto con otras 43 empresas del medio, actividad que se sigue realizando a la fecha. También durante ese año se apoyó económicamente, mediante el auspicio de eventos, al Grupo Endeavor Uruguay, dedicado a colaborar, capacitar y desarrollar nuevos emprendedores en el país.

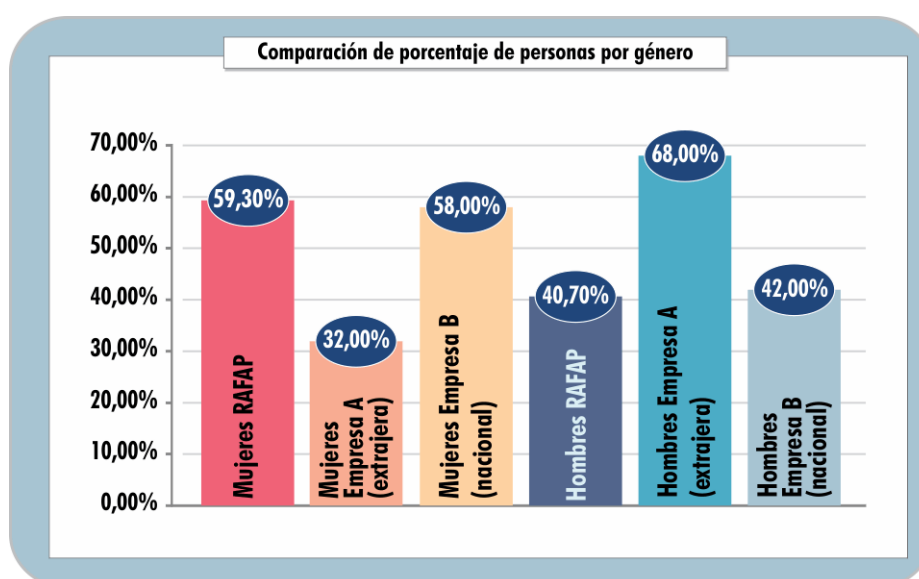
A continuación, se presenta un resumen de los últimos siete años de capacitación:

Concepto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Participantes en capacitación	152	157	169	180	200	214	218
Cantidad de horas de capacitación	5.439	4.208	5.245	4.378	4.454	5.372	4.622
Cantidad de cursos diferentes	51	66	52	53	52	69	68
Cantidad de horas capacitación/colaborador	34	27	33	23	21	25	21
Cantidad de evaluaciones	219	263	203	99	177	144	82
Evaluaciones positivas	203	232	184	80	172	139	77
Porcentaje de evaluaciones positivas del total	93	88	91	70	97	97	94
No colmaron expectativas	16	31	19	19	5	5	5

A partir de 2013 se comenzó a profundizar en las evaluaciones que miden aprendizaje, principalmente luego de finalizadas las instancias formativas de los programas de capacitación.

El 100% de los colaboradores ha logrado a lo largo de los años los objetivos empresa, mientras que en el caso de los objetivos grupales e individuales -en un período de siete años- el nivel de cumplimiento se ubica en el orden del 99% y 73% respectivamente.

Niveles de seguridad y salud: solo han ocurrido cuatro accidentes de trabajo desde el inicio de las actividades. Por otra parte, se han invertido en el correr de los últimos años \$1.272.310 en diferentes programas de salud preventiva: carné de salud, vacunación antigripal, charlas preventivas y cardiodesfibrilador.



La Empresa A es una organización latinoamericana con nuestro mismo giro de negocio, referente para la región. La Empresa B es una organización nacional, ganadora del PNC.

Por nivel de cargos	Femenino	Masculino	Ambos géneros Empresa A	Ambos Géneros Empresa B	Femenino Empresa B
Directores / Gerentes	3	7			
	30%	70%	13%	2%	45%
Jefes / Supervisores / Coordinadores	18	14			
	56%	44%	24%	13%	
Sin personal a cargo	106	72			
	60%	40%	63%	85%	

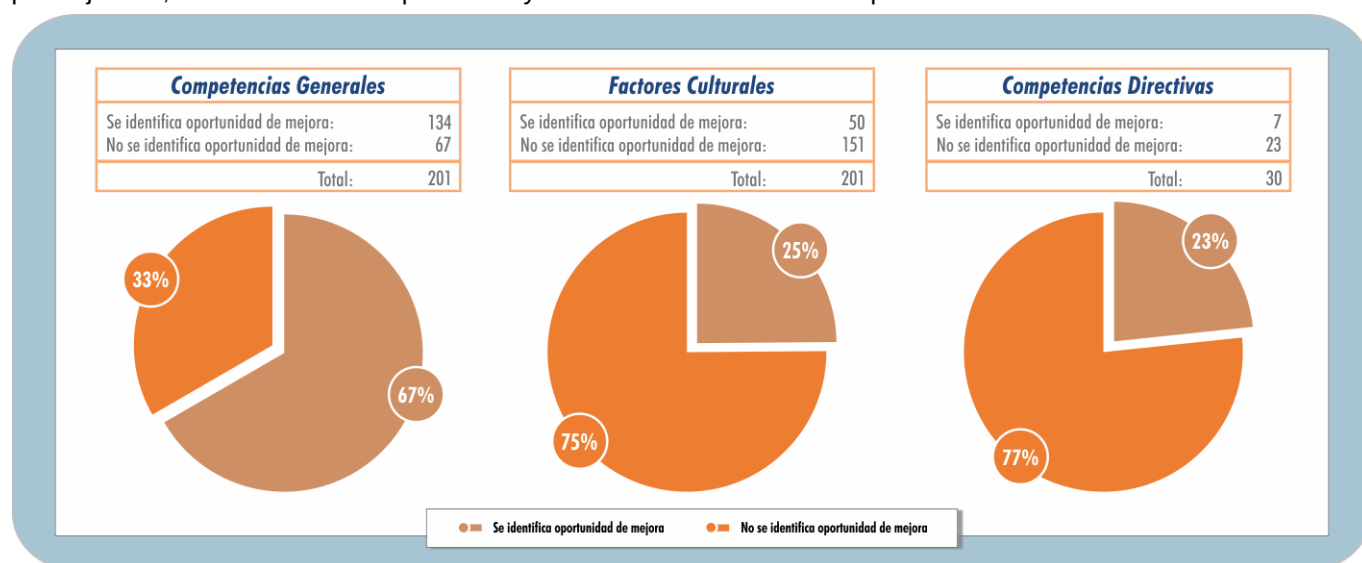
No fue posible obtener elementos de comparación sobre mujeres en cargos directivos en empresas similares. El 45% en la Empresa B refleja cargos de nivel gerencial; los niveles de cargos entre organizaciones pueden variar. La columna final respecto de la Empresa B no presenta discriminación por género y resulta útil para comparar la escala por jerarquía.

Ambas empresas, A y B, disponen de diversos programas de soporte de capacitación, integración, salud y bienestar de sus colaboradores. Dado que no es posible comparar los resultados de esas actividades, se ha tomado la debida nota, y se procura utilizar estos elementos como inspiración en la búsqueda de mejores ejemplos. Al mismo tiempo, más allá de afirmar la cantidad de acciones tomadas y el personal involucrado, el desarrollo constante de las acciones hace poco comparables las mediciones objetivas.

A continuación, se presenta el resultado obtenido en las evaluaciones de desempeño correspondientes a los períodos 2010 – 2014.

Año	Personas evaluadas	Excelente	Destacado	Adecuado	Bajo
2010	147	42%	41%	16%	1%
2011	144	38%	56%	6%	0%
2012	162	29%	63%	6%	1%
2013	156	34%	63%	3%	0%
2014	173	34%	62%	4%	1%

A partir de 2015 se comenzó a implementar un nuevo modelo denominado: Sistema de Gestión de Expectativas, que surge luego de un trabajo en conjunto entre la División Gestión de Personas, y gerentes, jefes y mandos medios. Este nuevo modelo, tiene como principal novedad su enfoque cualitativo y desvinculado del bono anual por objetivos, basado en las competencias y factores culturales de la empresa.



A continuación se detalla el diccionario de competencias y los resultados obtenidos en 2016.

COMPETENCIAS GENERALES:

- Compromiso: Alcanza sus objetivos con buen grado de cumplimiento, estando dispuesto a realizar un esfuerzo adicional para un mejor resultado, comprometiéndose con la paciencia y la persistencia.
- Iniciativa: Genera y estimula en su entorno un ambiente de trabajo emprendedor, animando a actuar, sin esperar que otro se lo indique.
- Orientación al Cliente: Da respuesta en tiempo y forma a las necesidades de los clientes internos y externos, entregando a los mismos las soluciones que requieren. Se anticipa a las necesidades de los clientes, superando con un servicio innovador y de excelencia.
- Trabajo en equipo: Participa activamente en la consecución de una meta común, entendiendo que ninguno solo es mejor que todos y actúa en consecuencia. Cooperación, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes.
- Excelencia en la Gestión: Busca activamente oportunidades de mejora, tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos. Está dispuesto a aprender, aplicando lo que aprende y enseñando a otros.

FACTORES (CULTURALES):

- Contribuye a la construcción de un clima de felicidad en el trabajo: Demanda vínculos constructivos y sanos con las personas, fomentando el clima de cordialidad y disposición, generando y transmitiendo energía positiva y buen clima. Se preocupa por los intereses y necesidades de los demás sin anteponer los suyos.
- Convive con un ambiente exigente: Consegue un desempeño y resultados por encima de los estándares y de las expectativas. Entiende que es necesario cumplir objetivos así como la exigencia y actúa en consecuencia.
- Generación de Confianza: Impulsa un comportamiento honesto en su entorno, actuando con sinceridad en sus relaciones, induciendo con su comportamiento a que los demás le tengan confianza.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS:

- Liderazgo: Tiene la capacidad para orientar con ascendencia e influencia a su grupo de colaboradores, mediante una actitud positiva que genera y contagia el entusiasmo en el trabajo. Promueve confianza y pasión, motivando y comprometiendo a su equipo.
- Desarrollo de Personas: Demuestra una actitud constante por mejorar la formación y capacitación de su equipo de trabajo. Brinda apoyo y desarrolla acciones de Coaching para el desarrollo de las competencias críticas vinculadas a un mejor desempeño de sus colaboradores.
- Toma de decisiones: Toma decisiones justas e imparciales en base a un correcto análisis de la información, adoptando los caminos adecuados para lograr el objetivo buscado.
- Comunicación: Comunica de manera clara, franca y sincera, escucha con compromiso a los demás. Es claro tanto en la transmisión de la comunicación como en los objetivos que busca con la misma.

Identificación con los Valores de Rafap

Por otra parte, la organización promueve la participación de colaboradores con formación especializada en temas de mejora de procesos y controles, en congresos, charlas, conferencias y otras actividades, para ayudar a difundir y aplicar capacidad técnica que genere nuevos desarrollos en gestión de calidad. A modo de ejemplo:

- En los últimos tres años se llevaron a cabo charlas en distintas organizaciones, en Montevideo e interior, referentes a las mejores prácticas en Gestión de Calidad, incluyendo presentaciones en las Conferencias Internacionales Uruguay Calidad.
- Se proporcionan colaboradores como evaluadores del PNC desde 2004.
- En 2010, 2011, 2012 y 2016 el Oficial de Seguridad formó parte del Comité de Jueces del PNC.
- En 2008 se colaboró con DERES en la generación del manual de códigos de ética empresariales.
- En 2007 se colaboró con INACAL en el desarrollo y ejecución de la Conferencia Internacional Uruguay Calidad.
- Con el objetivo de transmitir la cultura de calidad a los proveedores de RAFAP, se organizó el seminario Hacerlo bien. En dicha oportunidad hizo uso de la palabra el ingeniero Carlos Matyszczyk.
- Participación del Oficial de Seguridad en la *Information Systems Audit & Control Association / Information Technology Governance Institute* (ISACA/ITGI) en Uruguay y en el desarrollo de normas de control tecnológico, tarea que se lleva a cabo localmente y en el exterior.
- En 2003 y en 2004 se realizaron presentaciones solicitadas por ACDE, BROU y BHU; sobre la implementación y uso del BSC, tableros de gestión y control de objetivos personales.

A continuación, se enumeran algunos resultados de los últimos siete años y sus planes de acción, dirigidos a mantener y mejorar la posición de RAFAP en la integración y difusión del conocimiento y prácticas de calidad:

Inicio	Resultado	Plan
2016	Cambio a la Norma ISO 9001:2015	Asegurar el mantenimiento de las certificaciones respecto a las últimas versiones vigentes de las normas.
2015	Cambio a la Norma ISO 27001:2013	Asegurar el mantenimiento de las certificaciones respecto a las últimas versiones vigentes de las normas.
2014	Obtención del PIEG (Oro)	Mantener el Sistema de Gestión de Calidad sometiendo a la organización a evaluaciones periódicas.
2013	Obtención del PNC por tercera vez	Mantener el Sistema de Gestión de Calidad sometiendo a la organización a evaluaciones periódicas.
2011	Listado consolidado de las tareas necesarias para implementar el SGSI.	Ejecutar las tareas identificadas y someter al SGSI a una nueva revisión, con la intención de certificar la ISO 27001 en 2013.
	Listado consolidado de las tareas sugeridas por los colaboradores para atender las oportunidades de mejora de los evaluadores de los Premios de Calidad	Ejecución de las tareas de atención a las oportunidades de mejora sugeridas, consolidándolas a su vez con las sugerencias de los auditores de la Certificación ISO 9001:2008.
2010	Preparación de un SGSI	Realizar una revisión general de los procesos del negocio, así como sus vulnerabilidades para disponer de una lista de tareas en seguridad.
	Consolidación de las oportunidades de mejora planteadas por los evaluadores de los Premios 2009	Desarrollar un plan de trabajo para la atención de todos los elementos sugeridos por los evaluadores.
2009	Obtención del PNC por segunda vez	Mantener el Sistema de Gestión de Calidad sometiendo a la organización a evaluaciones periódicas.
	Obtención del PIEG. (Plata)	

Se encontrarán en el Criterio 8 más medidas del desempeño en relación a las personas, dado que en él se reflejan elementos de la actuación en la sociedad con respecto a los colaboradores.