

# SEQF

## MARCO DE CALIDAD DE EMPLEO CON APOYO

UN MODELO DE CALIDAD  
PARA EL EMPLEO CON APOYO



# TABLA DE CONTENIDOS

<b>BIENVENIDA</b>	<b>4</b>
<b>SEQF</b>	<b>6</b>
INTRODUCCIÓN	7
¿POR QUÉ APOYO EL EMPLEO?	7
¿QUÉ ES EL EMPLEO CON APOYO?	8
VALORES	8
<b>JUEGO DE HERRAMIENTAS DE AUTOEVALUACIÓN SEQF</b>	<b>10</b>
CÓMO USAR ESTE KIT DE HERRAMIENTAS	11
INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO	12
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	12
TIPOS DE EVIDENCIA	12
ORGANIZANDO LA AUTOEVALUACIÓN	13
LOS NUEVE CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN	14
1. LIDERAZGO	14
2. ESTRATEGIA	16
3. GESTIÓN DEL PERSONAL	18
4. ASOCIACIÓN Y RECURSOS	20
5. PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS	22
6. RESULTADOS DEL CLIENTE	28
7. RESULTADOS DE LA GENTE	30
8. RESULTADOS DE LA SOCIEDAD	32
9. RESULTADOS DEL NEGOCIO	32
<b>EL KIT DE HERRAMIENTAS PARA EL CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO</b>	<b>36</b>
INTRODUCCIÓN	37
APOYANDO UNA CULTURA PARA EL CAMBIO	37
CÓMO COMENZAR CON EL GDT	39
PLANIFICACIÓN DE ACCIONES	44
EL MÉTODO SIX SIGMA / DMAIC	47
DOCUMENTACIÓN DE REVISIÓN	52
EJEMPLOS DE HERRAMIENTAS	53
<b>GLOSARIO</b>	<b>58</b>
<b>COLOFÓN</b>	<b>66</b>

# BIENVENIDA

*“La calidad nunca es un accidente;  
siempre es el resultado de alta intención, esfuerzo sincero,  
dirección inteligente y ejecución hábil;  
representa la sabia elección de muchas alternativas”*

— William. A. Foster

El Supported Quality Quality Framework es un proyecto financiado por Erasmus +. Nuestro objetivo es mejorar los servicios para los solicitantes de empleo vulnerables, los empleados y sus empleadores mediante la creación de un marco de calidad para el provisión de empleo con apoyo.

La calidad es uno de los valores estratégicos clave de EUSE (Unión Europea de Empleo con Apoyo). Al mejorar la calidad de la provisión del servicio uno obtendrá mejores resultados. Para alcanzar los objetivos de la organización, es importante que todo el personal se sienta involucrado en la gestión de la calidad del servicio, pero uno de los aspectos más importantes en la implementación exitosa de un modelo de calidad es el apoyo total de la gerencia. Tienen un papel clave en el desarrollo y la implementación de un servicio de calidad.

*“Las organizaciones de empleo con apoyo cuentan con líderes que apoyan los valores y principios del empleo respaldado. Actúan como modelos a seguir, inspiran y aseguran el éxito continuo de la organización.”*

Presentamos este folleto en el que encontrará nuestro ‘Viaje en calidad’: Consta de 3 partes:

1. antecedentes teóricos,
2. conjunto de herramientas de autoevaluación SEQF,
3. Conjunto de herramientas de crecimiento y desarrollo.

También podemos proporcionar un módulo de capacitación que contiene un curso de 5 días, con 2 días de capacitación en el trabajo. Un segundo folleto con todos los detalles para la evaluación y el desarrollo está disponible para aquellos que siguen el curso. Le aconsejamos que no comience el viaje de calidad por su cuenta, sino que utilice el módulo de capacitación para asegurarse de utilizarlo en la forma prevista: estaremos encantados de ser su amigo crítico en el desarrollo de los mejores servicios posibles. .

Este producto es el resultado de 2 años de arduo trabajo con organizaciones de empleo con apoyo en Bélgica (SUEM.BE), Noruega (SENO), RU (BASE), Irlanda (IASE), España (EMPLEA) y EUSE.

Entonces ahora depende de usted. ¡Adelante! ¡Inspírate! ¡Construye una cultura para el cambio! O como nos gustaba decirlo en nuestro equipo: “La calidad no es Job One. ¡Ser asombroso es Job One!”

¡Saludos de calidad del equipo del proyecto!

Edyth, Grete, Karen, Margaret, Nerise, Dermot, Hans, Huw, Jon, Marc, Mario

## INTRODUCCIÓN

El modelo SEQF se basa en una comparación detallada de diferentes sistemas de calidad y el modelo y principios de Empleo con Apoyo:

- Modelo EFQM
- Garantía de EQUASS
- Modelo de calidad ESF Flanders
- Estándares de calidad (EUSE / BASE)

Después de esta comparación, se decidió superponer los requisitos de Empleo admitido con los otros modelos. Todas las categorías son únicamente aplicables al Empleo con Apoyo y lo que una organización que ofrece esto debe esforzarse por lograr para convertirse en una organización de calidad.

El modelo SEQF no intenta decir cuándo se alcanza la excelencia o, de hecho, juzgar, sino que se ha producido para proporcionar a las Organizaciones de Empleo con Apoyo una plantilla para autoevaluar su organización dentro del marco para identificar áreas para mejorar su servicio.

## ¿POR QUÉ EMPLEO CON APOYO?

El empleo con apoyo ha existido por más de 40 años y se ha demostrado que es exitoso en el logro de resultados positivos para las personas con discapacidad y desventaja.

El Empleo con Apoyo tiene un conjunto de valores y principios y junto con un marco de calidad esto debería garantizar que las Organizaciones de Empleo con Apoyo logren mejores resultados para el grupo de clientes al que sirven en relación con asegurar que los clientes logren un resultado positivo de un trabajo remunerado.

Es imprescindible comprender que el Empleo con Apoyo es un modelo de cinco etapas, tal como se detalla a continuación.

COMPROMISO CON EL CLIENTE

PERFIL VOCACIONAL

ENCONTRAR TRABAJO

COMPROMISO DEL CONTRATANTE

APOYO EN EL TRABAJO

---

## ¿QUÉ ES EL EMPLEO CON APOYO?

SE es una metodología que apoya a personas con discapacidades y / u otras desventajas para obtener y mantener un trabajo remunerado en el mercado laboral abierto.

Se ofrecerá apoyo al solicitante de empleo antes, durante y después de encontrar un trabajo. El modelo también respalda al empleador al reclutar y retener a un individuo dentro de su fuerza de trabajo. El modelo asegura que la atención se centra en el potencial de la persona y no en sus limitaciones<sup>1</sup>. Los modelos que no contienen las cinco etapas no son empleos compatibles.

Los elementos fundamentales de SE son:

- **Trabajo remunerado** – Las personas deben recibir un salario acorde por el trabajo realizado
  - si un país opera un salario mínimo nacional, entonces se debe pagar a la persona al menos esta tasa o la tasa vigente para el trabajo
- **Mercado Laboral Abierto** – Las personas con necesidades de apoyo deberían ser empleadas en empresas / organizaciones inclusivas normales en los sectores público, privado o voluntario con los mismos términos y condiciones que cualquier otra persona.
- **Soporte continuo** – soporte continuo a través de todas las etapas del proceso de cinco etapas. Esto se refiere al apoyo laboral en su concepto más amplio. El apoyo para cada persona y empleador es individual a sus necesidades y requisitos.

---

## VALORES

Para que un profesional de empleo con apoyo pueda practicar competentemente, debe aplicar habilidades y conocimientos que estén informados por un conjunto de valores. Se espera que los profesionales del empleo apoyados sean conscientes y apliquen un enfoque basado en valores y ético en su práctica.

También se reconoce que los valores, así como los Estándares Profesionales Nacionales (si corresponde) pueden necesitar ubicarse dentro del contexto local, nacional, social y político en el que se llevan a cabo actividades de empleo respaldado.

Los profesionales de empleo con apoyos adoptan la filosofía de que:

1. Las personas con discapacidades y / o desventajas pueden hacer una contribución positiva en el lugar de trabajo.
2. Las personas con discapacidades / desventajas deberían tener acceso a un trabajo real donde
  - los salarios se pagan a la tasa vigente para el trabajo,
  - el empleado goza de los mismos términos y condiciones que todos los demás empleados;

---

1. Fuente: ESF-project DUET, 2007-2013 Transnationality Type 2, oproep 201, project 2543

- el trabajo ayuda a la persona a cumplir sus metas y aspiraciones de vida;
  - el rol es valorado por los gerentes y colegas;
  - el trabajo tiene horas y horas similares en el trabajo que otros empleados, con condiciones de trabajo seguras.
3. Los profesionales defienden la filosofía del ‘rechazo cero’ del empleo con apoyo para que, con el trabajo adecuado y el apoyo adecuado, todos puedan trabajar.
  4. El empleo respaldado no se apega al modelo de preparación para el trabajo y se implementa un enfoque de ‘ubicar, capacitar y mantener’.
  5. La búsqueda de trabajo debe ocurrir lo más pronto posible.
  6. Se alienta a las personas a ejercer la elección y el control para alcanzar sus aspiraciones profesionales. El soporte es individualizado y todas las opciones suponen una empleabilidad exitosa.
  7. Existe una asociación genuina entre la persona, sus cuidadores familiares, los empleadores, los apoyos de la comunidad y el proveedor de empleo con apoyo.
  8. Se apoya a las personas para que sean miembros activos y plenos de sus fuerzas laborales y comunidades más amplias, tanto social como económicamente.
  9. Los servicios de apoyo reconocen la importancia del empleador como cliente del empleo con apoyo por derecho propio con requisitos que deben cumplirse.
  10. El empleo respaldado se basa en la Valorización del Rol Social (VR) al reconocer que el empleo es un rol social valioso y que el empleo puede ayudar a revertir la devaluación social, con consecuencias positivas más amplias para la persona.
  11. El empleo con apoyo se basa en el modelo social de la discapacidad que reconoce que la discapacidad es el producto de las barreras físicas, organizativas y de actitud presentes en la sociedad. La eliminación de la discriminación requiere un cambio de enfoque y pensamiento en la forma en que se organiza la sociedad, en este caso eliminando las barreras al empleo.
  12. El empleo respaldado debe fomentar el desarrollo profesional de las personas mediante la promoción de oportunidades de capacitación y la búsqueda de opciones para una mayor responsabilidad.



# SEQF JUEGO DE HERRAMIENTAS DE AUTOEVALUACIÓN

## ¿CÓMO USAR ESTE CONJUNTO DE HERRAMIENTAS?

Este conjunto de herramientas de autoevaluación le brinda una visión general simple de cómo se comporta actualmente contra los requisitos del Marco de calidad de empleo respaldado. Las respuestas que brinde le permitirán ver claramente dónde se destaca o áreas en las que necesita enfocarse y desarrollarse para mejorar su provisión de empleo con apoyo. El conjunto de herramientas de evaluación contiene nueve criterios.

Cada criterio contribuye con un porcentaje de tu puntaje final. Estos criterios son:

1. Liderazgo (puntaje 20) – 10%
2. Estrategia (puntaje 15) – 10%
3. Gestión del personal (puntaje 15) – 10%
4. Asociación y recursos (puntaje 20) – 10%
5. Productos y servicios (puntaje 25) – 25%
6. Resultados del cliente (puntaje 30) – 10%
7. Resultados de las personas (puntaje 20) – 10%
8. Resultados de la sociedad (puntaje 5) – 5%
9. Resultados comerciales (puntaje 5) – 10%

Cada criterio se presenta en cinco etapas que van desde la poca o ninguna calidad estructurada alcanzada (puntaje 1) hasta la excelente calidad alcanzada (puntaje 5). Es importante tener en cuenta que es un sistema progresivo. Solo puede lograr un puntaje más alto si puede demostrar que cumple con el criterio contenido en la etapa anterior. Debe revisar cada criterio e identificar el rango de evidencia disponible para respaldar cada enunciado. Las preguntas rápidas se incluyen en el libro de trabajo para guiarlo en la evaluación de su nivel de calidad para cada criterio. Es importante que pueda evidenciar su juicio y esto debe registrarse en la tabla debajo de cada criterio. Manténgalo conciso y consulte los documentos / archivos de trabajo en lugar de una descripción de los procedimientos. Siempre comience desde la situación actual, no donde le gustaría estar como la situación óptima. Esta evaluación debe ser una imagen honesta, una instantánea del servicio tal como está en el momento de la evaluación. Cuando haya juzgado la evidencia disponible para respaldar su decisión, debe anotar su puntaje de 5 posibles puntos. Cada sección contiene espacio para que anote las áreas de mejora y para priorizarlas. Esto te ayudará a compilar tu plan de crecimiento y desarrollo. El kit de herramientas también contiene secciones para que describa lo que considera que es la mejor práctica dentro de su organización.

## GLOSARIO

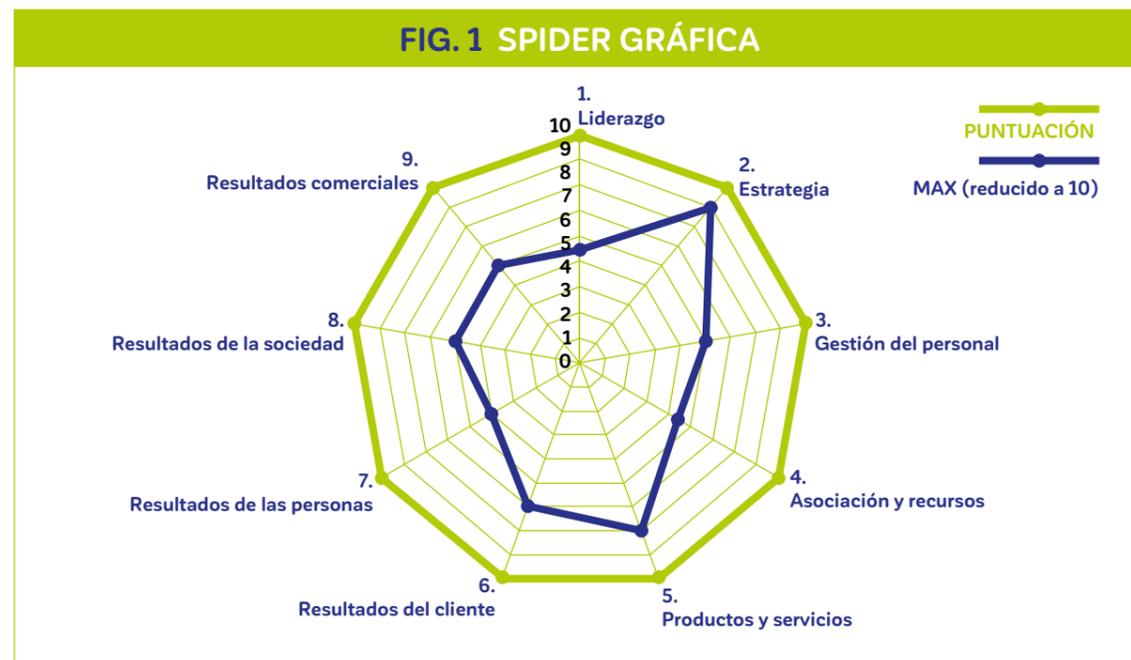
Puede encontrar una explicación de los términos en este kit de herramientas para la autoevaluación en la página 58.

## INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Las Secciones 6.2 y 7.2 contienen una gama de indicadores de rendimiento clave. Algunos son obligatorios, mientras que otros son indicadores opcionales sugeridos. Cada una de estas secciones describe un mecanismo de puntuación para los indicadores.

## RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

Debe transferir sus puntajes para cada criterio a la página 34-35 del juego de herramientas. Se da una ponderación para cada una de las 9 áreas de calidad. Estos deben calcularse para dar un puntaje porcentual final. La quinta sección, 'Productos y servicios', tiene más peso debido a la importancia de la fidelidad del modelo. Se puede completar una spidergraph para obtener una representación visual de sus puntajes. [www.suem.be/spiderweb](http://www.suem.be/spiderweb)



## TIPOS DE EVIDENCIA

Puede demostrar cómo cumple con cada uno de los criterios utilizando una variedad de pruebas. Estos pueden incluir cualquiera de los siguientes, pero esta no es una lista exhaustiva:

- Estrategias y planes
- Declaraciones de misión / visión
- Acuerdos y contratos a nivel de servicio

- Resultados duros y suaves
- Distancia recorrida
- Análisis de tendencias
- Indicadores de desempeño
- Auditorías de cumplimiento de políticas y sistemas
- Procedimientos y documentos de recursos humanos
- Procesos de inducción
- Resultados de la práctica observada
- Evaluaciones previas
- Notas de supervisión, evaluación y reunión del equipo
- Análisis de las necesidades de capacitación
- Muestreo aleatorio de archivos y notas de casos
- Información de marketing
- Los puntos de vista de los grupos focales de las partes interesadas
- Resultados de encuestas y cuestionarios
- Quejas, cumplidos y sugerencias
- Documentos de proceso, por ejemplo, perfiles profesionales, planes de acción, análisis de trabajo, evaluaciones de riesgos
- Información del mercado laboral
- Estudios de caso.

## ORGANIZANDO LA AUTOEVALUACIÓN

No hay una forma definida de completar esta evaluación. Usted es libre de elegir el enfoque que mejor se adapte a su organización. Es más probable que obtenga una imagen precisa de la calidad de su provisión mediante la participación de una gama representativa de partes interesadas en el proceso de evaluación.

Se recomienda que el gerente de calidad / la alta dirección se reúna y lidere un grupo de partes interesadas para completar el documento durante un período de tiempo. El conjunto de herramientas de evaluación no necesita completarse en un orden secuencial. Puede ser útil formar diferentes grupos de tareas para enfocarse en identificar evidencia para cada una de las 9 secciones de evaluación.

Intenta no sobre-analizar. El conjunto de herramientas está diseñado para darle una idea de lo que está haciendo bien y de lo que podría hacer mejor dentro de su organización para ofrecer la oferta de empleo con apoyo de la más alta calidad.

## LOS NUEVE CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN

# 1. LIDERAZGO

Las organizaciones de empleo respaldadas tienen líderes que apoyan los valores y principios del empleo respaldado. Actúan como modelos a seguir, inspiran y aseguran el éxito continuo de la organización. La organización es el vehículo para realizar el valor y los principios del empleo respaldado.

(maximum = 20)

1.1 UNA VISIÓN CLARA SOBRE EL EMPLEO APOYADO SE INTEGRA EN LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN					
1	2		3	4	5
La organización tiene una declaración de misión y / o visión básica pero esto no se comunica a los interesados.	La organización tiene una declaración / visión de misión que el personal comunica y entiende.		La organización tiene una declaración / visión de misión que las partes interesadas comunican y entienden.  Las políticas y procedimientos respaldan la entrega de los valores centrales del Empleo con Apoyo.	La declaración / visión de la misión se revisa periódicamente, informa las políticas y procedimientos y es complementario con estrategias de varias agencias.  Las partes interesadas participan en la definición de la declaración de visión / misión.	La declaración / visión de la misión se coproduce con las partes interesadas y se revisa periódicamente como parte de los procedimientos de garantía de calidad.  Se usa de forma consistente para elevar las aspiraciones y expectativas entre las partes interesadas.
1.2 LÍDERES DISEÑAN E IMPLEMENTAN UNA ESTRUCTURA DE GOBIERNO					
1	2		3	4	5
Existe una estructura organizativa, pero la gobernanza no proporciona un soporte, desafío y escrutinio efectivos.  Los líderes se aseguran de que el servicio funcione de acuerdo con la legislación.	Hay líneas claras de comunicación y responsabilidad.  Se identifican y gestionan posibles conflictos de intereses.		Los líderes usan un modelo de desarrollo de calidad u organización para mejorar las operaciones comerciales.  Las decisiones se basan en un control de la información de gestión.	La estructura de gobierno colabora y consulta con todas las partes interesadas.  Los riesgos comerciales se identifican y administran.  Los arreglos de gobernanza se revisan periódicamente.	La estructura de gobierno garantiza un excelente soporte, desafío y escrutinio basado en una comprensión detallada de los sistemas de gestión y rendimiento, el uso de recursos financieros, políticas y procedimientos, y procesos de garantía de calidad.  La estructura de gobierno responde al cambio, se revisa periódicamente y se actualiza.
1.3 LOS LÍDERES SE COMPROMETEN CON LAS PARTES INTERESADAS EXTERNAS					
1	2		3	4	5
Los líderes tienen una comprensión básica de las políticas locales y nacionales clave, las necesidades y circunstancias del mercado laboral local y la demografía local que informa el compromiso con las partes interesadas.	La organización tiene un plan para construir y fortalecer la relación con las partes interesadas y para elevar las aspiraciones y expectativas entre los clientes.		Los enlaces con los comisionados y los empleadores se basan en una comprensión clara de las políticas locales y nacionales, la información del mercado laboral local y la demografía	La organización garantiza un compromiso activo con los comisionados y los organismos de financiación para obtener y asignar recursos financieros que garanticen los vínculos con las estrategias de varias agencias.	La organización se relaciona de manera efectiva con una amplia gama de partes interesadas en el gobierno, diseño, entrega y evaluación de servicios.  La organización intercambia conocimientos y recursos con las partes interesadas.
1.4 LÍDERES REFORZAN UNA CULTURA DE EXCELENCIA Y TRANSPARENCIA CON LA GENTE DE LA ORGANIZACIÓN					
1	2		3	4	5
Los líderes comprenden los valores centrales de empleo apoyado, pero no los utilizan en su rol de liderazgo. La comunicación con el personal está principalmente orientada a las tareas.	Los líderes reconocen que el personal es un recurso valioso para obtener comentarios sobre el desempeño organizacional, la prestación de servicios y el desarrollo del personal.		Los líderes consultan regularmente con todo el personal sobre el desempeño organizacional, la prestación de servicios y el desarrollo del personal.	Los líderes usan la información y el conocimiento en toda la organización para apoyar la toma de decisiones efectiva para desarrollar la capacidad de la organización.  Los líderes aseguran que la toma de decisiones es transparente y toda la información y el conocimiento utilizados son accesibles para el personal.	Los líderes defienden los valores centrales del empleo apoyado y son modelos a seguir al proporcionar un liderazgo y una dirección claros para el servicio, lo cual es entendido por las personas de la organización.  La toma de decisiones efectiva se utiliza para garantizar que los servicios se desarrollen para satisfacer las necesidades del cliente.

## 2. ESTRATEGIA

Las organizaciones de empleo respaldadas implementan su misión y visión mediante el desarrollo de un plan estratégico con metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo basados en las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el entorno externo y las capacidades internas.  
(máximo = 15)

### 2.1 LA ORGANIZACIÓN CONTIENE METAS CLARAS E INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI) RELACIONADOS CON LOS VALORES BÁSICOS Y 5 ETAPAS DEL EMPLEO CON APOYO

1	2	3	4	5	
<p>La organización demuestra cierta evidencia de la fijación de objetivos.</p> <p>Estos objetivos no se vinculan con las necesidades o expectativas de los interesados, el entorno externo o la capacidad interna.</p>	<p>La organización establece indicadores de rendimiento clave que se relacionan con las 5 etapas del empleo con apoyo.</p>		<p>La organización tiene un plan estratégico que contiene objetivos a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>El plan estratégico y los indicadores de rendimiento clave cumplen con los requisitos legislativos y normativos.</p>	<p>El plan estratégico y los indicadores clave de rendimiento están relacionados con las necesidades y expectativas de los interesados y tienen en cuenta el entorno externo y las capacidades internas.</p> <p>Los indicadores de rendimiento clave relacionados con las 5 etapas del empleo con apoyo</p>	<p>El plan estratégico y los indicadores clave de rendimiento se revisan y actualizan continuamente para reflejar los cambios en las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el entorno externo y las capacidades internas.</p>

### 2.2 LOS OBJETIVOS E INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI) SE COMUNICAN, IMPLEMENTAN, SUPERVISAN Y REVISAN EN TODA LA ORGANIZACIÓN Y CON LOS INTERESADOS

1	2	3	4	5
<p>La organización hace un uso limitado de objetivos y KPI.</p>	<p>La organización tiene objetivos y KPI, pero estos no son claramente entendidos por los interesados internos y externos.</p>	<p>La organización tiene objetivos y KPI que se entienden claramente en toda la organización.</p> <p>Los KPI se revisan periódicamente y se actualizan.</p>	<p>La organización tiene objetivos y KPI que son claramente comunicados y entendidos por los interesados internos y externos.</p> <p>Existe una clara evidencia de que los datos de KPI se analizan y que las tendencias se entienden e informan la planificación estratégica.</p>	<p>La organización define los enfoques de control de calidad que analizan los datos y la retroalimentación sobre el servicio. Estos enfoques se basan en las fortalezas y abordan áreas de mejora.</p> <p>Los interesados están involucrados en la revisión de objetivos y KPI.</p>

### 2.3 LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SON PROMOVIDOS Y COMERCIALIZADOS EFECTIVAMENTE

1	2	3	4	5
<p>La organización tiene materiales de marketing con contenido dirigido a diferentes clientes y partes interesadas</p> <p>Las partes interesadas tienen una comprensión clara de la oferta de servicios.</p>	<p>La organización tiene una marca reconocible.</p> <p>Los estudios de caso y los testimonios se utilizan en las actividades de marketing.</p> <p>La organización se relaciona con una variedad de redes y foros para comercializar el servicio.</p>	<p>Una gama de medios, redes sociales y herramientas de Internet se utilizan para comercializar el servicio.</p> <p>Los materiales de información pueden estar disponibles en una variedad de formatos accesibles.</p> <p>La organización reconoce a los empleadores ejemplares.</p>	<p>Los procesos y materiales de mercadeo son revisados y actualizados regularmente.</p> <p>La organización trabaja con empleadores, solicitantes de empleo y familias como modelos y campeones para promover y comercializar el servicio.</p> <p>La organización publica informes anuales que detallan su actividad y éxitos.</p>	<p>La organización tiene una estrategia de marketing efectiva que lo ayuda a alcanzar sus objetivos estratégicos.</p>

### 3. GESTIÓN DEL PERSONAL

Las organizaciones de empleo respaldadas reclutan, desarrollan y valoran a sus empleados para ofrecer las 5 etapas de empleo con apoyo. (máximo = 15)

#### 3.1 LA ORGANIZACIÓN DE EMPLEO CON APOYO TIENE UNA POLÍTICA CLARA Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN

1	2	3	4	5	
La organización tiene políticas de personal básicas que cumplen con la legislación obligatoria.	La organización define las habilidades, el conocimiento, las competencias y las calificaciones para las funciones individuales del personal.		La organización cuenta con una política de reclutamiento, administración, recompensa y retención de personal que promueve la selección y retención de personal competente.	La organización cuenta con procedimientos de gestión del rendimiento establecidos para garantizar que cumpla con los objetivos y objetivos del servicio.  Las políticas y procedimientos de personal se revisan periódicamente.	La organización utiliza una sólida gestión del rendimiento y un profesional apropiado desarrollo para cumplir con las metas y objetivos del servicio.

#### 3.2 EL PERSONAL ENTIENDE SUS TAREAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1	2	3	4	5	
El personal comprende y demuestra la entrega de las 5 etapas de empleo con apoyo en línea con sus valores y principios básicos.	El personal comprende y demuestra la entrega de las 5 etapas de empleo apoyado de acuerdo con sus valores y principios fundamentales.		Las descripciones de trabajo y las especificaciones de la persona están en línea con la declaración / visión de la misión de la organización.  Las descripciones de los puestos y las especificaciones de las personas se revisan y actualizan periódicamente en colaboración con el personal.	El personal demuestra un claro enfoque en el servicio al cliente imparcial con los solicitantes de empleo y los empleadores.  La estructura organizacional promueve una comunicación clara, responsabilidad y rendición de cuentas con políticas, procedimientos y gobernanza claramente comunicados y entendidos por todo el personal.	El personal dentro de la organización puede describir cómo encaja su rol en la estructura organizacional, a quién informan, cómo contribuyen tanto a la entrega como a la calidad del servicio, y la importancia de su contribución y rol en la organización.

#### 3.3 LA ORGANIZACIÓN DE EMPLEO APOYADA GARANTIZA QUE EL PERSONAL TIENE COMPETENCIA Y CONTRIBUYE A UNA CULTURA DE APRENDIZAJE

1	2	3	4	5	
El personal tiene acceso periódico a la supervisión. La organización proporciona un proceso básico de inducción.	La organización supervisa las habilidades, el conocimiento, las competencias y las calificaciones requeridas para las funciones individuales del personal.  El nuevo personal recibe una inducción completa.  La organización tiene un plan básico de aprendizaje y desarrollo que está vinculado a las metas y objetivos del servicio.		El personal tiene acceso a supervisión regular y desarrollo profesional.  Las necesidades de capacitación individual se identifican al menos una vez al año.  La organización promueve una cultura de aprendizaje.	La organización monitorea y desarrolla las habilidades, conocimientos, competencias y calificaciones para todo el personal.  El desarrollo profesional está en línea con el reconocimiento nacional actual calificaciones y estándares profesionales.  El personal está facultado para ser creativo y resolver problemas. Se alienta la innovación y la toma de riesgos administrada.	La organización tiene un plan integral para el aprendizaje y el desarrollo de todo el personal para que puedan sobresalir en sus funciones.  El plan se revisa periódicamente y garantiza que se asignen recursos y tiempo para el aprendizaje y desarrollo del personal. Se evalúa la efectividad de cualquier desarrollo de aprendizaje.  El personal contribuye a la cultura de aprendizaje de la organización al reflexionar sobre su práctica.

# 4. ASOCIACIÓN Y RECURSOS

Las organizaciones de empleo respaldadas definen y gestionan sus asociaciones, recursos y suministros con el fin de alcanzar sus objetivos de empleo apoyado según se define en su estrategia. (máximo = 20)

4.1 LAS ALIANZAS SON IDENTIFICADAS Y ADMINISTRADAS					
1	2	3	4	5	
<p>La organización se centra en los impulsores internos y no tiene participación en estrategias y asociaciones de varias agencias.</p> <p>La organización tiene un procedimiento claro de quejas.</p> <p>El servicio recopila comentarios de los clientes.</p>	<p>La organización mapea y registra a todos los socios que tienen una participación relevante en las políticas locales y nacionales, estrategias de múltiples agencias, entrega de servicios locales, asociaciones y redes, incluyendo cuerpos representativos para los clientes.</p>		<p>El servicio trabaja activamente para construir y fortalecer el intercambio de información con algunos socios, identificando objetivos comunes con ellos.</p> <p>La organización utiliza un sistema de administración de cuentas, según corresponda.</p> <p>La organización tiene un procedimiento de cumplidos y sugerencias.</p>	<p>El servicio trabaja activamente para construir y fortalecer el intercambio de información y recursos con los socios y mide la efectividad de las relaciones para asegurar un beneficio mutuo y sostenible.</p> <p>Hay una clara evidencia de mejoras y desarrollos innovadores resultantes del trabajo con los interesados.</p>	<p>La organización asume un rol principal dentro de las redes y asociaciones para compartir conocimiento y recursos, y para promover el modelo y los valores del empleo con apoyo.</p>
4.2 LAS FINANZAS SON EFICIENTEMENTE GESTIONADAS					
1	2	3	4	5	
<p>La organización mantiene sistemas de contabilidad básicos y cumple con la legislación pertinente.</p>	<p>La organización cuenta con sistemas para abastecer y asignar recursos financieros a través de la provisión de servicios.</p> <p>Hay políticas y procedimientos financieros en su lugar.</p>		<p>La organización tiene controles de presupuesto y objetivos establecidos.</p> <p>La organización tiene sistemas para monitorear los recursos financieros a través de la provisión de servicios.</p> <p>El personal tiene claras sus libertades y responsabilidades financieras.</p>	<p>La organización cuenta con sistemas para evaluar el uso de recursos financieros en la provisión de servicios.</p> <p>Los sistemas de auditoría están en su lugar.</p>	<p>La organización puede demostrar cómo logra sus objetivos estratégicos a través del uso efectivo de los recursos financieros.</p> <p>Las finanzas se gestionan para garantizar la sostenibilidad de la organización.</p>
4.3 LOS RECURSOS SON EFECTIVAMENTE GESTIONADOS					
1	2	3	4	5	
<p>La organización tiene un registro de activos.</p> <p>Los locales utilizados son cómodos, accesibles, seguros y acogedores.</p>	<p>La organización cuenta con sistemas para aprovisionar, asignar y monitorear el uso de recursos a través de la provisión de servicios.</p> <p>Las instalaciones brindan instalaciones para una discusión confidencial.</p>		<p>La organización tiene sistemas para administrar el flujo de solicitantes de empleo y el tamaño de la carga de casos para permitir el soporte individualizado para los clientes.</p> <p>Los clientes reciben y reciben asistencia para usar recursos, incluido el acceso a la tecnología apropiada.</p>	<p>La organización cuenta con sistemas para evaluar el uso de recursos en la provisión de servicios.</p> <p>La organización considera opciones para compartir personal, sistemas, materiales, equipos y recursos físicos con los socios.</p> <p>Los recursos se mejoran sobre la base de datos e información de gestión, que incluye quejas, elogios y sugerencias.</p>	<p>La organización puede demostrar cómo logra sus objetivos estratégicos a través del uso efectivo de personal, sistemas, materiales, equipos y recursos físicos.</p>

## 4. ASOCIACIÓN Y RECURSOS

Las organizaciones de empleo respaldadas definen y gestionan sus asociaciones, recursos y suministros con el fin de alcanzar sus objetivos de empleo apoyado según se define en su estrategia. (máximo = 20)

### 4.4 LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO SE GESTIONAN Y COMPARTIGAN EFECTIVAMENTE

1	2	3	4	5
El servicio recopila datos sobre los clientes y el rendimiento y garantiza que sea preciso y confiable. Todos los datos se guardan de forma segura y se administran de acuerdo con la legislación pertinente.	Los sistemas de TI están respaldados. Existen protocolos para gestionar la divulgación y el intercambio de datos que el personal conoce y comprende.		El personal tiene conocimiento sobre agencias u organizaciones apropiadas para referir efectivamente a los clientes. Las partes interesadas reciben datos de rendimiento precisos y oportunos. La organización comparte información con socios sobre una base ad hoc sobre investigación, impulsores de políticas, oportunidades de financiación y desarrollos sectoriales.	Existe un plan de continuidad del negocio implementado, que se revisa y actualiza regularmente. La organización cuenta con sistemas formales para garantizar que la información se comparta con las partes interesadas acerca de la investigación, los impulsores de las políticas, las oportunidades de financiación y los desarrollos del sector.

## 5. PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS

El modelo de empleo apoyado en 5 etapas se diseña, gestiona y traduce a productos, servicios y procesos. (máximo = 30)

### 5.1 (A) INVOLUCRAR JOBSEEKERS

1	2	3	4	5
Los solicitantes de empleo y las organizaciones de referencia entienden cualquier criterio de elegibilidad y qué esperar del servicio, incluidas sus limitaciones. La organización tiene en cuenta los factores culturales y las necesidades de comunicación al organizar las reuniones iniciales con los clientes.	La organización proporciona información, asesoramiento y orientación imparciales a los solicitantes de empleo que utilizan materiales accesibles y se gestionan los conflictos de intereses. La organización proporciona un área privada para discusiones confidenciales. Los problemas de divulgación se discuten y se gestionan. El personal mantiene límites profesionales.		La organización reconoce que todos pueden trabajar con el soporte adecuado y no opera un proceso de selección para identificar la preparación para el trabajo. Los solicitantes de empleo están señalizados para una disposición alternativa si eligen no buscar empleo. La organización hace un uso efectivo del círculo de apoyo del solicitante de empleo. La organización tiene sistemas para administrar y minimizar listas de espera. El proceso de referencia se revisa y actualiza periódicamente.	Las referencias reflejan la demografía local. Un enfoque centrado en la persona basado en la política de rechazo cero se aplica constantemente

# 5. PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS

El modelo de empleo apoyado en 5 etapas se diseña, gestiona y traduce a productos, servicios y procesos. (máximo = 30)

## 5.1 (B) PLANEAMIENTO PROFESIONAL Y PLANIFICACIÓN DE ACCIÓN

1	2	3	4	5
<p>La organización utiliza técnicas básicas de perfil profesional y planificación de acción.</p> <p>La organización reconoce y actúa sobre los factores culturales asociados con sus solicitantes de empleo.</p> <p>La organización identifica y acuerda objetivos claros de aprendizaje para cualquier experiencia laboral y actividad previa al empleo.</p>	<p>Los enfoques centrados en la persona se utilizan para recopilar información relevante sobre la experiencia, las habilidades, las capacidades, los intereses, los deseos y las necesidades del solicitante de empleo, y esta información se recopila en perfiles profesionales.</p> <p>Los planes de acción se utilizan para apoyar al solicitante de empleo a través del proceso de empleo respaldado.</p> <p>Los planes de acción incluyen la superación de cualquier barrera o discriminación, y estos son monitoreados regularmente, revisados y actualizados con las partes relevantes.</p> <p>La organización evalúa el potencial para usar tecnología de asistencia para satisfacer las aspiraciones individuales</p>	<p>Las metas en los planes de acción son específicas, mensurables, alcanzables, relevantes y de duración determinada.</p> <p>La organización puede proporcionar u organizar mejores cálculos financieros para todos los solicitantes de empleo para informar sus decisiones sobre el empleo.</p> <p>Los solicitantes de empleo reciben apoyo para ejercer la elección y el control, utilizando defensores cuando sea apropiado para tomar decisiones informadas sobre el trabajo.</p> <p>La organización asegura que se consideren las opciones de autoempleo.</p> <p>Se avanza rápidamente hacia el empleo, y la frecuencia y la intensidad del apoyo se acuerdan con los solicitantes de empleo</p>	<p>Los perfiles vocacionales y los planes de acción pueden estar disponibles en una variedad de formatos accesibles.</p> <p>Los perfiles vocacionales y los planes de acción son coproducidos con el solicitante de empleo y su círculo de apoyo.</p> <p>El perfil profesional y los procesos del plan de acción se revisan y actualizan periódicamente.</p>	<p>La organización reconoce que el perfil profesional es un proceso continuo, y los perfiles vocacionales se actualizan de acuerdo a las necesidades.</p> <p>Los perfiles vocacionales holísticos, accesibles y coproducidos se utilizan para informar tanto la búsqueda de empleo como la actividad de búsqueda de trabajo.</p>

## 5.1 (C) PARTICIPACIÓN DE EMPLEADORES

1	2	3	4	5
<p>La organización se pone en contacto con empleadores de diversos sectores para buscar oportunidades de empleo.</p> <p>La organización registra detalles de los contactos del empleador.</p> <p>El servicio brinda información imparcial y objetiva, asesoramiento y orientación a los empleadores.</p> <p>La organización aborda cualquier inquietud o discriminación de los empleadores.</p>	<p>La organización tiene una comprensión clara del mercado laboral local.</p> <p>El personal comprende que los empleadores son clientes clave del servicio con sus propias necesidades comerciales.</p> <p>La organización tiene tiempo y recursos dedicados para la participación del empleador.</p>	<p>La organización recopila y analiza sistemáticamente datos sobre los empleadores y el mercado laboral local. El análisis informa el proceso de participación del empleador.</p> <p>El personal puede articular el caso de negocios para que los empleadores se involucren con el empleo con apoyo.</p>	<p>Los empleadores son apoyados para desarrollar prácticas inclusivas de reclutamiento y retención.</p> <p>Los empleadores son apoyados para identificar y crear vacantes a través del diseño de trabajos y técnicas de tallado de trabajos.</p> <p>El proceso de participación del empleador se revisa y actualiza periódicamente.</p> <p>Los empleadores entienden el valor agregado y cómo el empleo con apoyo puede satisfacer sus necesidades comerciales.</p>	<p>Existe evidencia de que los empleadores están utilizando la organización como una herramienta clave para la contratación.</p> <p>Los empleadores actúan como embajadores y campeones del servicio.</p>

# 5. PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS

El modelo de empleo apoyado en 5 etapas se diseña, gestiona y traduce a productos, servicios y procesos.  
(máximo = 30)

5.1 (D) EMPAREJAMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE TRABAJOS					
1	2	3	4	5	
<p>La organización busca un empleo competitivo e inclusivo en el que el empleado reciba la misma tasa de pago y beneficios que otros empleados que realizan el mismo trabajo.</p> <p>La organización cumple con los requisitos legislativos.</p>	<p>Para garantizar una coincidencia de trabajo efectiva, el análisis de trabajo se utiliza para identificar sistemáticamente las habilidades y otros requisitos necesarios para llevar a cabo el rol.</p>		<p>El perfil vocacional y el análisis del trabajo se utilizan para evaluar cualquier brecha de habilidades y determinar si esto se puede unir como parte de la búsqueda de trabajo.</p> <p>En colaboración con el empleador, la organización cuenta con políticas y procedimientos sólidos para garantizar la salud, la seguridad y el bienestar de los solicitantes de empleo, incluida la evaluación de riesgos.</p>	<p>La organización se asegura de que cualquier brecha de habilidades identificada se discuta con el empleador y el solicitante de empleo y que se acuerde un plan de acción.</p> <p>La organización revisa la efectividad de sus procesos de coincidencia de trabajo</p>	<p>La organización logra resultados laborales que satisfacen las aspiraciones individuales en un rango de sectores de empleo y ocupaciones.</p> <p>La organización trabaja en colaboración con los socios para compartir datos y vacantes para que los empleadores obtengan la mejor combinación de trabajo posible.</p>
5.1 (E) SOPORTE EN EL TRABAJO Y DESARROLLO PROFESIONAL					
1	2	3	4	5	
<p>La organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- puede proporcionar apoyo de entrenador de trabajo en el lugar de trabajo.</li> <li>- proporciona soporte individualizado para los clientes, y las solicitudes de soporte son respondidas de manera oportuna.</li> <li>- es consciente de la necesidad de controlar el progreso del empleado y la sostenibilidad del trabajo.</li> <li>- apoya a los empleados para resolver cualquier conflicto y problemas que están teniendo un impacto en el trabajo.</li> <li>- cumple con la legislación de salvaguarda pertinente.</li> </ul> <p>Los lugares de trabajo son seguros.</p>	<p>Los empleadores son apoyados para comprender su responsabilidad en la gestión y capacitación de sus empleados.</p> <p>La organización ayuda a los clientes a planificar el soporte en el trabajo, identificar ajustes razonables en el lugar de trabajo y ponerlos en práctica.</p> <p>La organización puede demostrar que los empleados desarrollan habilidades personales, sociales y vocacionales.</p>		<p>La organización identifica apoyos naturales.</p> <p>La organización apoya el aprendizaje de los empleados a través de los métodos más naturales, utilizando técnicas de capacitación estructuradas donde sea necesario.</p> <p>La organización se asegura de que los empleados estén socialmente incluidos en el lugar de trabajo.</p> <p>Cualquier problema con la protección, el acoso y la discriminación se gestionan de forma proactiva.</p> <p>La organización recopila datos sobre los resultados sostenidos del trabajo y los utiliza para informar las estrategias de sostenibilidad del trabajo.</p>	<p>La organización brinda soporte ilimitado en el tiempo a los clientes. Esto incluye trabajar en colaboración con los socios para resolver cualquier problema relacionado con el trabajo.</p> <p>La organización hace uso creativo de la tecnología de asistencia.</p> <p>La organización revisa y actualiza su apoyo en el trabajo y los procesos de desarrollo profesional.</p>	<p>La organización puede demostrar que se mantiene un alto nivel de empleos mediante el uso de soportes de trabajo naturales y dedicados.</p> <p>La supervisión y el soporte en el lugar de trabajo se integran en las rutinas naturales del empleador. La organización ayuda a los empleados a desarrollar sus carreras.</p>

# 6. RESULTADOS DEL CLIENTE

Los clientes reciben un buen servicio que cumple con sus expectativas. (máximo = 30)

## 6.1 MEDICIONES DE PERCEPCIÓN: LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA ORGANIZACIÓN

1	2	3	4	5
<p>La satisfacción del cliente se monitorea informalmente.</p> <p>Los clientes son conscientes de a quién contactar con un cumplido, queja, comentario o sugerencia, y el proceso que la organización sigue al tratar con ellos.</p>	<p>La organización evalúa los elogios, las quejas, los comentarios y las sugerencias de los clientes, y puede demostrar que se han tomado medidas.</p> <p>Los métodos estructurados se utilizan para capturar los comentarios de los clientes.</p> <p>Los clientes pueden describir cómo la organización ha satisfecho sus necesidades y si se han cumplido de manera formal.</p> <p>Los clientes pueden proporcionar ejemplos de su relación de trabajo positiva con la organización.</p>	<p>Los métodos estructurados para capturar los comentarios de los clientes se llevan a cabo regularmente, haciendo preguntas consistentes para comprender los datos de tendencia.</p> <p>Los resultados de los comentarios de los clientes influyen en la planificación estratégica y los objetivos se establecen para la satisfacción del cliente.</p> <p>Los clientes pueden describir qué apoyo recibieron para aprender sus trabajos e integrarse socialmente en el trabajo.</p> <p>Los clientes pueden describir qué recursos se pusieron a su disposición.</p>	<p>Los métodos para capturar los comentarios de los clientes se revisan y actualizan periódicamente.</p> <p>Los clientes pueden describir con qué otras agencias están vinculadas para respaldar el proceso de empleo.</p> <p>Los clientes pueden describir y dar ejemplos de cómo saben qué esperar del servicio así como sus limitaciones.</p>	<p>Los comentarios de los clientes se basan en el análisis comparativo de organizaciones comparativas.</p> <p>Los clientes pueden describir cómo están involucrados en el diseño y desarrollo del servicio.</p>

## 6.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO

### OBLIGATORIO (ESTOS INDICADORES DEBEN PUNTUARSE):

- A. Porcentaje de personas que comienzan un perfil vocacional que logra un resultado de trabajo remunerado  
10% = puntaje 1; 20% = puntaje 2; 30% = puntaje 3; 40% = puntaje 4; 50% = puntaje 5
- B. Tiempo promedio desde la reunión inicial hasta el inicio del trabajo  
52 semanas = puntaje 1; 39 semanas = puntaje 2; 26 semanas = puntaje 3; 16 semanas = puntaje 4; 10 semanas = puntaje 5
- C. satisfacción promedio del empleador  
Puntuación de 1 a 5 (5 = excelente)
- D. Gemiddelde waardering/tevredenheid van werkzoekende/werknemer  
Puntuación de 1 a 5 (5 = excelente)
- E. Porcentaje de personas que comienzan a trabajar que mantienen un trabajo remunerado durante 6 meses  
50% = puntaje 1; 60% = puntaje 2; 70% = puntaje 3; 80% = puntaje 4; 90% = puntaje 5

### OPCIONAL:

- Periodo de tiempo entre la referencia y la primera reunión.
- Porcentaje de roles de trabajo con un análisis de trabajo
- Promedio de horas trabajadas
- Promedio de pago por hora
- Rango de áreas ocupacionales
- Período promedio de resultados sostenidos del trabajo

# 7. RESULTADOS DE LA GENTE

El personal se siente capaz, apoyado y valorado por su organización. *(máximo = 20)*

7.1 MEDICIONES DE PERCEPCIÓN – LAS PERCEPCIONES DE LA GENTE DE LA ORGANIZACIÓN					
1	2		3	4	5
<p>La satisfacción del personal se monitorea informalmente.</p> <p>El personal tiene claro cómo la organización define, implementa y revisa los roles, las responsabilidades y la interrelación de todo el personal involucrado con la prestación del servicio.</p>	<p>Una variedad de métodos se utilizan para capturar la retroalimentación del personal.</p> <p>El personal puede proporcionar ejemplos de cómo contribuyen a la evaluación de aspectos del servicio.</p> <p>El personal se siente apreciado por la organización por el trabajo que hacen.</p>		<p>Los diversos métodos para capturar la retroalimentación del personal se llevan a cabo regularmente, haciendo preguntas consistentes para comprender los datos de tendencia.</p> <p>Los resultados de los comentarios del personal influyen en la planificación estratégica y los objetivos se establecen para las percepciones del personal.</p> <p>El personal se siente capacitado, apoyado y empoderado en sus roles, y que los recursos y el tiempo se asignan para el aprendizaje y el desarrollo.</p>	<p>Los métodos estructurados para capturar los comentarios del personal se revisan y actualizan periódicamente.</p> <p>El personal cree que su carga de trabajo es manejable.</p> <p>El personal comprende cómo y por qué se evalúan todos los aspectos del servicio y cómo se realizan las mejoras como resultado.</p>	<p>La retroalimentación del personal se compara con organizaciones comparativas.</p> <p>El personal puede brindar ejemplos de cómo la administración y el liderazgo los llevan a ofrecer un servicio de alta calidad.</p>

## 7.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO – LAS MEDIDAS INTERNAS PARA CONOCER EL KPIS

**OBLIGATORIO (ESTOS INDICADORES DEBEN PUNTUARSE):**

- A. Tasas de enfermedad  
8-10% = puntaje 1; 6-8% = puntaje 2; 4-6% = puntaje 3; 2-4% = puntaje 4; 0-2% = puntaje 5

---

- B. Satisfacción del personal  
Puntuación de 1 a 5 (5 = excelente)

---

- C. Tamaño del número de casos promedio por trabajador FTE  
30+ = puntaje 1; 25-29 = puntaje 2; 20-24 = puntaje 3; 15-19 = puntaje 4; <15 = puntaje 5

**LOS INDICADORES LOCALES SE PUEDEN AGREGAR AQUÍ, PERO NO SE CALIFICAN. EJEMPLOS PODRÍAN SER:**

- Rotación de personal
- Porcentaje de personal capacitado (interno, externo no acreditado, profesional acreditado, etc.)
- Porcentaje de personal que recibe una evaluación anual

8. RESULTADOS DE LA SOCIEDAD	8. RESULTADOS DE LA SOCIEDAD					
	1	2		3	4	5
<p>La organización actúa de una manera ética y responsable. (máximo = 5)</p>	<p>La organización apoya a los solicitantes de empleo de una manera que mejore su inclusión social.</p> <p>La organización es consciente de sus responsabilidades en relación con los factores ambientales.</p>	<p>La organización actúa como un modelo a seguir al emplear una fuerza laboral diversa.</p>		<p>La organización puede demostrar que está apoyando al área local para mejorar las tasas de empleo de grupos desfavorecidos</p>	<p>La organización tiene una política ambiental que se implementa, revisa y actualiza.</p> <p>La organización reconoce y actúa sobre su Responsabilidad Social Corporativa.</p>	<p>Existe una política de Responsabilidad Social Corporativa que se vincula con el plan estratégico.</p> <p>La organización puede demostrar cómo apoya a los empleadores para crear una fuerza de trabajo más diversa.</p> <p>La organización promueve el emprendimiento social para crear más empleos a nivel local.</p>

9. RESULTADOS DEL NEGOCIO	9. RESULTADOS DEL NEGOCIO					
	1	2		3	4	5
<p>La organización logra y mantiene los resultados anticipados. (máximo = 5)</p>	<p>La organización recopila datos sobre los resultados y los informa a los financiadores.</p>	<p>La organización establece objetivos desafiantes pero alcanzables y el personal los entiende.</p> <p>La organización tiene un sistema para recopilar datos sobre indicadores de rendimiento clave y para comprender las tendencias.</p> <p>La organización difunde activamente información sobre su desempeño al personal, clientes y partes interesadas.</p>		<p>La organización evalúa los resultados de su negocio para determinar el mejor valor para los clientes, los empleadores y los financiadores.</p> <p>Los resultados comerciales se analizan y utilizan para mejorar y mejorar los servicios.</p>	<p>La organización entiende la demografía local y calibra la igualdad de acceso y logro dentro del servicio</p>	<p>La organización compara el desempeño financiero y empresarial con las organizaciones comparativas.</p> <p>La organización ofrece resultados sobresalientes y otros la consideran como un ejemplo.</p>

VISIÓN GLOBAL				
		PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL
1	<b>LIDERAZGO</b>			
	1.1	... / 5	... x 1/2	.....
	1.2	... / 5		
	1.3	... / 5		
	1.4	... / 5		
	... / 20			
2	<b>ESTRATEGIA</b>			
	2.1	... / 5	... x 2/3	.....
	2.2	... / 5		
	2.3	... / 5		
	... / 15			
3	<b>GESTIÓN DEL PERSONAL</b>			
	3.1	... / 5	... x 2/3	.....
	3.2	... / 5		
	3.3	... / 5		
	... / 15			
4	<b>ASOCIACIÓN Y RECURSOS</b>			
	4.1	... / 5	... x 1/2	.....
	4.2	... / 5		
	4.3	... / 5		
	4.4	... / 5		
	... / 20			
5	<b>PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS</b>			
	5.1 (A)	... / 5	... x 1	.....
	5.1 (B)	... / 5		
	5.1 (C)	... / 5		
	5.1 (D)	... / 5		
	5.1 (E)	... / 5		
	... / 25			

VISIÓN GLOBAL				
		PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL
6	<b>RESULTADOS DEL CLIENTE</b>			
	6.1	... / 5	... x 1/3	.....
	6.2	... / 25		
	... / 30			
7	<b>RESULTADOS DE LA GENTE</b>			
	7.1	... / 5	... x 1/2	.....
	7.2	... / 15		
	... / 20			
8	<b>RESULTADOS DE LA SOCIEDAD</b>	... / 5	... x 1	.....
9	<b>RESULTADOS DEL NEGOCIO</b>	... / 5	... x 2	.....
			<b>TOTAL</b>	<b>... / 100</b>



---

## INTRODUCCIÓN

Una vez completada la autoevaluación, la organización tiene una instantánea de la situación en este momento, una línea base, y usted habrá logrado una puntuación. Siguiendo la escala de cada pregunta, tendrá una indicación de dónde se encuentra y cuál es el objetivo a alcanzar. Recuerde que la puntuación no necesariamente describe lo que debe hacer para alcanzar el objetivo. Debe analizar el resultado y el análisis lo ayudará a desarrollar una comprensión clara de los motivos de la puntuación particular; esto establece la plataforma para un mayor crecimiento y desarrollo en su organización.

El objetivo del kit de herramientas de Crecimiento y Desarrollo es ayudar a las organizaciones a ofrecer un empleo con apoyo de mayor calidad. A través de este documento, ofreceremos ejemplos de enfoques, métodos y técnicas que ya existen para facilitar y respaldar la mejora de la calidad, adaptándolos al proceso y valores SE. No pretendemos describir todos los enfoques y métodos posibles para trabajar con calidad, sino ofrecer sugerencias sobre cómo comenzar el trabajo de mejora de la calidad y, con suerte, proporcionar a las organizaciones cierta inspiración y motivación para trabajar continuamente para ofrecer una mejor calidad en el proceso SE.

---

## PROMOVIENDO UNA CULTURA PARA EL CAMBIO

Lo ideal para los procesos de mejora de calidad es trabajar continuamente. Para lograr esto, es importante construir una cultura que promueva el cambio continuo y que establezca objetivos que sean cambiantes y dinámicos. Un buen impulso para el cambio es otorgar al personal autonomía y posibilidades para influir en su propio día laboral y en el desarrollo de la organización. Si presuponemos que las personas saben mejor y que todo el personal desea construir una cultura para el cambio, es importante que el trabajo de calidad no sea una competencia sobre quién es el mejor.

En esa cultura, los empleados están motivados para aprender, desarrollarse y mejorarse unos a otros en lugar de competir por ser los mejores. Si la organización adopta una cultura de cambio, esto anima a las personas a desempeñarse lo mejor que puedan. Lo opuesto es el llamado 'clima de rendimiento', donde los empleados están motivados para ser los mejores en competencia entre ellos.

La investigación muestra que las organizaciones que hacen hincapié en la cooperación y el apoyo mutuo brindan una mejor base para el aprendizaje, la motivación de las tareas, el esfuerzo y la perseverancia en el tiempo que las organizaciones con un clima de rendimiento (Kuvaas & Dysvik 2008).

**FIG. 2 CULTURAS ORGANIZATIVAS** NERSTAD ET AL (2013)

CLIMA DE RENDIMIENTO	UNA CULTURA PARA EL CAMBIO
¿Mide los logros laborales basados en una comparación de los logros individuales de los colegas?	¿Anima al personal a colaborar e intercambiar ideas y pensamientos entre ellos?
¿Alienta la competencia interna para lograr los mejores resultados?	¿Hace hincapié en el aprendizaje y desarrollo individual y para toda la vida?
¿Acentúa y promueves (solo) a aquellos trabajadores que logran los mejores resultados / logros?	¿Se alienta al personal a 'probar de otra manera' para probar soluciones alternativas en su proceso de trabajo?
¿Es importante rendir mejor que sus colegas?	¿Es un objetivo hacer que el personal sienta que tiene un papel importante en el proceso de trabajo?

Creemos que una cultura para el cambio es ideal para estimular el desarrollo de servicios SE, ya que se alinea bien con los principios y valores del Empleo con Apoyo.

Se basa en los principios de la psicología positiva: escuchar y tener una actitud abierta e inclusiva hacia las personas de la organización y todas las partes interesadas. (Kuvaas y Dysvik 2008).

El empleado está:

- Motivado por aprender y desarrollar
- Animado a combinar objetivos personales con los objetivos de la organización
- Animado a dar críticas constructivas y evaluaciones para un buen desempeño
- Animados a cambiar el comportamiento, y establecer nuevos objetivos en términos de nuevos aprendizajes y experiencias
- Animado a tomar posesión de los objetivos personales y colectivos
- Empoderado para tomar las medidas necesarias

Podemos reconocer estos principios en varios de los indicadores de rendimiento en la herramienta de evaluación SEQF:

- 1.4 Los líderes refuerzan una cultura de excelencia y transparencia con la gente de la organización
- 3.3 La organización de empleo con apoyo garantiza que el personal esté competente y contribuir a una cultura de aprendizaje
- 7.1 Resultados de las personas: El personal se siente apoyado y empoderado en sus roles, y los recursos y el tiempo se asignan al aprendizaje y desarrollo

## CÓMO COMENZAR CON EL GDT

La autoevaluación le proporciona un diagrama de araña que ilustra su puntaje. El documento que sigue al diagrama de Spider es un resumen de los resultados. Estas herramientas le permiten reflexionar sobre lo que se puede hacer para mejorar su servicio SE, e incluso puede haber encontrado algunas buenas soluciones (ganancias rápidas) sobre cómo continuar el trabajo.

El GDT está destinado a respaldar los procesos reflexivos y ofrecer ideas sobre cómo sistematizar, resumir y comunicar el trabajo que está realizando, y crear la propiedad del proceso de mejora continua.

Es vital que los métodos y técnicas que elegimos para el desarrollo de calidad no se interpongan en el camino para el objetivo de ofrecer buenos servicios SE. Queremos subrayar que la reflexión sobre lo que es bueno SE, y la construcción de una cultura para la mejora de la calidad, son los aspectos más importantes en la planificación de las actividades.

### CONSIDERE LO QUE ES MÁS IMPORTANTE Y CÓMO CONFIGURARÁ SUS METAS

*“Todo lo que se puede contar no cuenta necesariamente; todo lo que importa no puede ser contado necesariamente”*

— William Bruce Cameron

En última instancia, afirmamos que el objetivo del proceso de calidad es el aprendizaje y el desarrollo. Las organizaciones consisten en personas y las personas cambian a través de experimentar, dominar y ser desafiados de una manera positiva. Esto significa centrarse en el rendimiento del personal, lo que hace la gente y no solo en el resultado del desempeño. Los objetivos de ventas y productividad no son objetivos de rendimiento.

Para comenzar bien el proyecto de mejora, recomendamos dedicar tiempo a la planificación de proyectos. Si corresponde, use las herramientas que ya existen en la organización para implementar el proyecto de mejora. Una buena planificación necesita que la gerencia y el personal acuerden:

- El propósito general del trabajo de crecimiento y desarrollo
- Los objetivos principales y los objetivos intermedios para el trabajo
- Qué enfoques y métodos usar
- Quién debería estar involucrado

Estos puntos se pueden incluir en un plan de acción general para el proyecto de mejora, ver plantilla a continuación:

**FIG. 3 PLAN DE PROYECTOS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN (OPCIONAL)**

1. OBJETIVOS Y LÍMITES				DESCRIPCIÓN		
<b>1.1 Contexto</b>	¿Por qué es el proyecto necesario? ¿Cuál es la fuente de la idea del proyecto?			Mejora nuestro trabajo con SE Ver Spider con resultados		
<b>1.2 Límites</b>	¿Qué necesitamos para llevar a cabo el proyecto? P.ej. computadoras, equipos, competencia, instalaciones, etc.			Un equipo de proyecto Un facilitador de SENO		
2. ORGANIZACIÓN				DESCRIPCIÓN		
<b>2.1 Responsable del proyecto</b>	La persona en la organización que es responsable del proyecto.			CEO		
<b>2.2 Líder del proyecto</b>	La persona inequívocamente responsable de implementar el proyecto dentro de los límites que se otorgan y los resultados establecidos.			Jack Jones		
<b>2.3 Staff involucrado</b>	Todo el personal involucrado en el proyecto y sus responsabilidades.			Mike: IT - Karen: Formación - Mary: Documentación y administración		
3. IMPLEMENTACIÓN				DESCRIPCIÓN		
<b>3.1 Hitos</b>	Defina las actividades principales y la fecha para finalizar las diferentes actividades. La fecha final del proyecto se define como un hito.	<b>Nr</b>	<b>QUÉ</b>	<b>POR QUÉ</b>	<b>CUÁNDO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
		1	KICK-OFF	Teambuilding Ancla el trabajo de mejora y distribuye tareas Planificación de los recursos y marcos para el trabajo	1 Abril	Reunión de una hora . Incluye al facilitador de SENO. Envíe el material de SEQF antes de la reunión. Revisa el plan del proyecto a través de Spider.
		2	WORKSHOP	Identificar las áreas de mejora y comenzar el trabajo	10 Abril	Usa las herramientas DMAIC y crea la primera historia.
		3	REUNIÓN SEMANAL	Crea una arena para asegurar una buena colaboración de trabajo. Actualizando a todas las personas involucradas.	Viernes	15 minutos de pie donde todos los involucrados cuentan lo que han hecho la semana anterior y lo que se enfocará la semana siguiente.
		4	WORKSHOP	Revisión y evaluación del trabajo hasta el momento	18 Junio	Revisando nuestro trabajo, nuestro Storyboard y planificando el camino a seguir. Identificar nuevas áreas
		5	WORKSHOP	Revisión y evaluación del trabajo hasta el momento Planificando la próxima fase	18 Septiembre	Revisando la autoevaluación, ¿hemos alcanzado nuestros objetivos? Visita el pub local, tómate una pinta o diez :-)

**FIG. 3 PLAN DE PROYECTOS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN (OPCIONAL) (CONTINUACIÓN)**

4. ANÁLISIS DE RIESGOS		DESCRIPCIÓN
<b>4.1 Factores críticos del éxito</b>	¿Qué podría mejorar la realización del proyecto?	<p>Asignando tiempo suficiente para el proyecto</p> <p>Mejorar la competencia para implementar la mejora por . . . (capacitación del personal, contratar un consultor)</p> <p>P.ej. Equipo informático, competencia.</p>
5. SEGUIMIENTO Y GARANTÍA DE CALIDAD		DESCRIPCIÓN
<b>5.1 Seguro de calidad</b>	¿Cómo sabemos que se obtienen los objetivos del proyecto? P.ej. Documentación que debe hacerse, descripciones de cambios físicos y mensurables.	<p>Hacer un Story Board de lo que hemos logrado</p> <p>Stand-ups semanales</p> <p>Stand Up se basa en un umbral bajo, todo el personal se siente incluido</p> <p>Visualizamos todas las medidas hechas y hacemos nuevos procedimientos y materiales (recursos . . .) para asegurarnos de que hacemos lo que pensamos</p>
<b>5.2 Informes</b>	Describir la frecuencia y el tipo de informes.	Reunión semanal y revisión / actualización del Story Board
6. PROPIEDAD (ANCLAJE)		DESCRIPCIÓN
<b>6.1 ¿Están todas las partes involucradas informadas?</b>	<p>Sí</p> <p>—</p> <p>No</p> <p>—</p> <p>Fecha de revisión</p> <p>Todos los que tienen un rol en el proyecto y que deben contribuir deben ser propietarios del plan del proyecto.</p>	
<b>El plan del proyecto es reconocido, fecha:</b>		
<b>Líder del proyecto</b>		
<b>Otros involucrados</b>		

Recomendamos utilizar la herramienta QUIP (Calidad en la práctica en el empleo con respaldo) como ayuda en el trabajo de mejora ([www.quip.at](http://www.quip.at)). Esta herramienta presenta ideas sobre grupos focales, herramientas de reflexión, cuestionarios y herramientas para ver el mundo desde diferentes partes interesadas. Además, las organizaciones pueden tener sus propias herramientas, y recomendamos utilizar lo que está disponible y lo que encuentre útil.

Hay una variedad de filosofías y procesos diferentes para la mejora de la calidad y son accesibles hasta cierto punto y podrían usarse como inspiración y para ofrecer ideas. La herramienta específica que hemos decidido presentar para el propósito de SEQF es Six Sigma / DMAIC. Al principio presentaremos la herramienta y las plantillas genéricas, seguidas de ejemplos sobre cómo se puede aplicar la herramienta en el crecimiento y desarrollo de SE específicamente.

### PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

Después de la autoevaluación, ha identificado las áreas de mejora. Estas áreas de mejora deben ubicarse e incluirse en un plan de acción.

FIG. 4 PLAN DE ACCIÓN - PLANTILLA						
NR	QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	QUIÉN	RESULTADO
1						
2						
3						
4						

#### Planee cómo seleccionar y clasificar las áreas de mejora

La autoevaluación le proporciona una visión general de las posibles áreas de mejora y los puntajes. Es una buena idea comenzar a agrupar estas áreas en grupos que de alguna manera están relacionados entre sí. Esto puede ayudar a aclarar lo que debe hacer, dónde debe comenzar y cómo hacerlo. Sugerimos utilizar el enfoque 'Esfera de influencia' para la selección y el rango de las áreas de mejora.



El objetivo de la Esfera de Influencia es capacitar al personal para que considere lo que está bajo su control y para acordar los temas a cambiar hoy o en el futuro cercano, incluso para decidir formas nuevas e innovadoras de enfrentar los desafíos. The Post Its te ayudará a describir qué influencia tienes en las diferentes áreas, usa diferentes colores para las diferentes esferas. Si las áreas están fuera de su control, debe considerar la razón por la cual; ¿es por acciones pertenecientes al pasado (cuestiones históricas), o es debido a los marcos y estructuras sobre los que no tiene influencia. Algunas veces necesita encontrar otras formas de enfrentar los desafíos y encontrar enfoques más convenientes.

Tampoco es deseable continuar mejorando áreas o procesos que están desactualizados o que no funcionan. En tales situaciones, es mejor dejar de buscar un cambio e intentar describir la situación deseada y las posibles medidas sobre cómo llegar allí.

Una herramienta para apoyar este enfoque es 'El proceso del Grupo Nominal' que incluye lo siguiente: Comience por definir la pregunta que desea iluminar en el trabajo grupal. La pregunta debe seleccionarse entre los puntajes de autoevaluación y las revisiones.

Ejemplo: "Pasamos demasiado tiempo desde el compromiso hasta la primera reunión con el empleador. ¿Cuál crees que es la razón de esto y cómo podría resolverse?"

Discuta el problema usando el proceso de grupo nominal a continuación.

**FIG. 6 PROCESO DE GRUPO NOMINAL**

PASOS	TAREAS
1	Divida a las personas en grupos. Cada grupo designa a un líder de grupo.
2	Entregue 5 publicaciones a cada miembro del grupo. Cada miembro escribe sus respuestas individuales como palabras clave sin discutir las respuestas en el grupo (5 minutos).
3	Cada miembro presenta sus respuestas / ideas al grupo facilitado por el líder del grupo. El mensaje debe presentarse en 'rondas' y mostrarse en un papel. Importante en este paso es no objetar a lo que las personas presentes o comenzar a discutir, pero las personas pueden hacer preguntas para obtener aclaraciones (15 minutos).
4	El grupo discute las diferentes ideas en el Post Its, las agrupa y luego decide en qué ideas enfocarse. El grupo muestra su selección en las áreas relevantes de la Esfera de influencia (15 minutos).
5	El grupo da un paso adelante y presenta sus resultados a los otros grupos.

**Siguiente Paso**

Después de completar el rango, debe elegir dónde dirigirse a las acciones. ¿Debería comenzar a elegir las 'frutas que cuelgan más bajas' o implementar tareas más grandes y de más largo plazo? Esto depende de cómo califique qué es lo mejor para alcanzar una mejor calidad en su organización. A continuación se muestra un ejemplo de un plan de acción para 3 objetivos diferentes definidos en la autoevaluación:

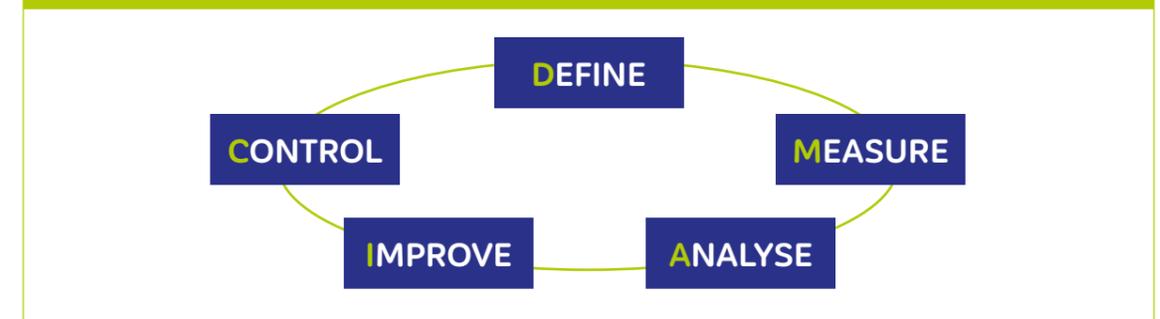
**FIG. 7 PLAN DE ACCIÓN – EJEMPLO**

NR	QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	QUIÉN	RESULTADO
1	6.2 Necesitamos gastar menos tiempo desde el compromiso a la primera reunión	Tiempo promedio de referencia al inicio del trabajo = 39 semanas	Proyecto de mejora	Junio	SE-job-coaches	
2	Necesitamos tener un acuerdo de cooperación con el buscador de trabajo	Falta el Documento	Desarrollar el documento y presentarlo en la reunión de coordinación.	Semana siguiente	Huw	Realizado en abril 1.st
3	5.1.b Necesitamos regularmente revisar y actualizar el perfil vocacional.	No se usa en gran medida en el trabajo de orientación.	Tenemos que mirar los procesos de trabajo y cómo presentamos nuestros documentos	Agosto	SE-equipo líder	Tiene que alterar el proceso de cómo usamos el plan de acción

**EL MÉTODO SIX SIGMA/DMAIC**

Six Sigma es un método que proporciona a las organizaciones herramientas para mejorar la capacidad de sus procesos comerciales. Six Sigma tiene como objetivo reducir y controlar los errores y déficits; que nuevamente da como resultado mejores métodos o servicios más eficientes. Para implementar Six Sigma, necesitamos un marco que nos ayude a pasar de los objetivos a las acciones. Este marco se denomina método DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar).

**FIG. 8 EL PROCESO DMAIC**



**DMAIC Storyboard**

Los elementos DMAIC se pueden ensamblar en un documento llamado Storyboard. La ventaja de Storyboard es que le ayuda a visualizar todo el proceso de mejora en una sola página, ya sea en una hoja de papel o en un documento electrónico.

El Storyboard se puede utilizar como una herramienta dinámica de proceso y comunicación e ilustra las diferentes etapas del proceso de mejora (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar). Cuando se finalice el proyecto, proporcionará una documentación completa de las acciones y hará que sea más fácil verificar que los resultados alcanzados se mantengan y desarrollen más. Las organizaciones pueden mostrar su Guión gráfico de calidad en las áreas de recepción u otras áreas públicas dentro de las instalaciones de la organización.

A continuación presentamos la plantilla Storyboard y presentaremos ejemplos del uso de Storyboard en este documento.

**FIG. 9 STORYBOARD – PLANTILLA**

DEFINIR	MEDIDA
ANÁLISIS	
MEJORA	COMPRO-BACIÓN

## De DMAIC-fases

### FASE 1: Define lo que deseas lograr

Esta primera fase es crucial para obtener éxito con su trabajo de mejora. La declaración objetivo debe definir claramente qué se espera que logre el equipo y quién hará las acciones acordadas. El equipo debe enfocarse en un problema de mejora a la vez. Si la declaración objetivo no está clara, o si intenta resolver más problemas de los que puede manejar, corre el riesgo de perder tiempo, entusiasmo y esfuerzos.

### FASE 2: Medida

Como ya se explicó, la herramienta de autoevaluación formará una línea base. En la fase de Medida, debe considerar si necesita una revisión de los resultados de la autoevaluación y, si es necesario, verificar si necesita restablecer la línea base.

Los indicadores de rendimiento sirven como guías cuando se trata de medir dónde están las organizaciones al comienzo del proceso. Los indicadores de rendimiento se incluyen en la herramienta de autoevaluación en 6.2 y 7.2.

Otras herramientas recomendadas que se pueden utilizar en esta fase son los flujos de procesos, condicionales indicadores de calidad y diagramas de Pareto, ver ejemplos en la página 53

### FASE 3: Análisis

En algunas situaciones, los motivos de un puntaje particular en la herramienta de autoevaluación no son necesariamente obvios y requiere un poco más de esfuerzo para encontrar la raíz de los desafíos que buscamos resolver. También podría ser un riesgo a veces que actuemos demasiado rápido sin tener una comprensión completa de lo que tenemos que hacer. Esta fase está destinada a obtener una comprensión real de la causa raíz de los problemas que su organización está observando e identificando. Una vez establecida la causa raíz, comienza a identificar posibles soluciones.

Recuerde que este no es un proceso lineal, es posible que deba volver para comenzar y reflexionar nuevamente y tal vez identificar nuevas causas. Después de este proceso, tiene una instantánea de su organización y tendrá que evaluar si:

- la instantánea es una situación óptima;
- si se pueden implementar pequeñas medidas con un esfuerzo menor;
- si es necesario realizar acciones más extensas para lograr una puntuación más alta.

Todo esto tiene que ser visto a la luz de los marcos organizacionales y las ambiciones cuando se trata de trabajar con SE.

La herramienta QUIP también se aplica en esta fase. Además, puede usar herramientas tales como diagramas de Pareto y diagrama de Fishbone.

### FASE 4: Mejora

Cuando se ha identificado una posible solución, debe desarrollar un plan de implementación. Use una metodología estándar de administración de proyectos si ya tiene una en su organización. Dependiendo del tamaño del proyecto, este plan podría ser una lista de tareas, propietarios y fechas en una tabla, un diagrama de Gantt o un diagrama de flujo de proceso.

Usa las herramientas con las que te sientas cómodo. Use el DMAIC para supervisar que las herramientas se utilizan en el orden correcto para asegurar que todos los elementos en el proceso hayan sido considerados.

### FASE 5: Comprobación

Esta fase final es para verificar el progreso de las acciones y si se han logrado los resultados deseados. Esto también se llama la fase de documentación. En esta fase, las organizaciones pueden cerrar el círculo y finalizar el trabajo con el objetivo, porque el objetivo se cumple con el estándar acordado. Debido a que el trabajo de mejora de la calidad es un proceso continuo, la mayoría de las veces harán una nueva evaluación y restablecerán la línea base una vez más. En muchos casos, esta fase también identificará la necesidad de retroceder unos pasos y comenzar nuevamente el proceso. Tal vez deba volver a la fase de análisis y profundizar en la causa del problema.

Las herramientas útiles aquí son Gráficos de rendimiento del proceso, Diagramas de tiempo de ejecución, Gráficos de control de procesos y Cuestionarios.

A continuación se muestra un Storyboard de ejemplo:

FIG. 10 STORYBOARD EJEMPLO 1	
DEFINICIÓN	MEDIDA
<p>El punto 6.2 de la autoevaluación ilustra que debemos medir el tiempo desde el compromiso hasta la primera reunión con el empleador.</p> <hr/> <p>Objetivo: cuatro meses desde la fecha actual, el tiempo desde el compromiso hasta la primera reunión con el empleador es de 4 semanas.</p>	<p>El registro de tiempo desde el compromiso hasta la primera reunión con el empleador no es suficiente.</p> <hr/> <p>El recuento manual muestra que, en promedio, pasamos aproximadamente 40 semanas desde el compromiso hasta la primera reunión con el empleador.</p>
ANÁLISIS	
<p>Necesitamos tener una descripción clara de todas las cosas requeridas antes de que el solicitante de empleo se reúna con un empleador.</p> <hr/> <p>Necesitamos tener procedimientos claros sobre cómo desarrollar material para presentar un candidato a un posible empleador.</p> <hr/> <p>Necesitamos tener sistemas de TI eficientes para registrar el tiempo desde el compromiso hasta la reunión con el empleador.</p> <hr/> <p>Necesitamos tener una buena comprensión común del objetivo para nuestras actividades.</p> <hr/> <p>Necesitamos tener un entendimiento común del contenido y las acciones en SE cuando se trata de cómo involucrarnos con los empleadores.</p>	

**FIG. 10 STORYBOARD EJEMPLO 1 (CONTINUACIÓN)**

**ANÁLISIS**

**SOLUCIÓN SUGERIDA**

El grupo de TI es responsable de crear un sistema para registrar el tiempo desde el compromiso hasta la primera reunión con el empleador. Esto se hace en estrecha colaboración con los entrenadores de trabajo.

El grupo Método prepara un procedimiento claro para las tareas del coach de trabajo desde el compromiso hasta la reunión con el empleador.

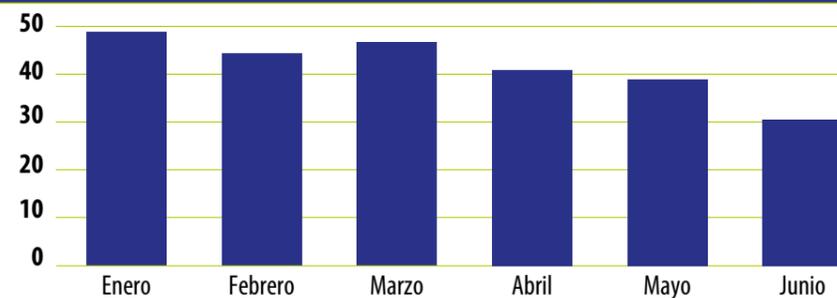
El grupo Método prepara material para ser utilizado en reuniones con el empleador.

El grupo de Capacitación debe asegurarse de que todos los entrenadores de trabajo estén capacitados en cómo reunirse con el empleador y el proceso de cinco etapas.

**MEJORA**

ACCIÓN	PROPIETARIO	DEBIDO	COMPLETO
Actualice los sistemas de TI con soluciones de registro para documentar intervalos de tiempo para reuniones con el empleador y cree un sistema de informes para este.	IT	1 Sept	Sí
Taller en SE Proceso de cinco etapas.	Training	5 Sept	Sí
Desarrolle un procedimiento claro y claro para las tareas del coach de trabajo desde el compromiso hasta la reunión con el empleador, con intervalos de revisión y actualización del material que presentamos a los empleadores en las reuniones.	SE - Equipo	10 Sept	No
Actividad al aire libre con ejercicios sobre el propósito de nuestras actividades (historias de éxito, trabajo en equipo, etc.)	HR-Equipo	15 dic	Sí

**CHECK**



A continuación se muestra un Storyboard acompañante para el objetivo no. 3 en el plan del proyecto (cf. figura 7):

**FIG. 11 STORYBOARD VOORBEELD 2**

**DEFINICIÓN**

Auto evaluación

51.b El perfil profesional y los procesos del plan de acción deben revisarse y actualizarse periódicamente.

Objetivo: El sistema de revisión es mejorado.

La gente sabe cómo hacer perfiles vocacionales y planificación de acciones como parte de sus herramientas de orientación.

**MEDIDA**

No hemos revisado y actualizado el perfil profesional y los procesos del plan de acción el año pasado

El plan de acción se utiliza en muy poco grado después de la finalización en nuestro trabajo de orientación (rara vez en uso después de 4 semanas, cuando es el momento de enviar el plan a las autoridades)

El perfil Vocacional se completa de muchas maneras diferentes y se archiva en diferentes lugares / sistemas.

Los procesos actuales para el perfil profesional y la planificación de la acción son ambiguos.

**ANÁLISIS**

El sistema de revisión debe salvaguardar y capturar la revisión de los perfiles profesionales y los procesos del plan de acción.

Necesitamos un procedimiento claro para el uso de la planificación de acciones y el perfil profesional.

Necesitamos procedimientos estándar para archivar y guardar documentos.

Necesitamos competencia sobre cómo utilizar el perfil profesional y el plan de acción.

**SOLUCIÓN SUGERIDO**

El grupo de TI trabaja junto con el grupo de Métodos para actualizar el sistema de revisiones

El grupo de Métodos prepara un plan de capacitación sobre cómo usar el perfil Vocacional y el Plan de Acción

Necesitamos simplificar y aclarar cómo el perfil profesional y el plan de acción se pueden usar y estar disponibles para el solicitante de empleo.

**MEJORA**

ACTIE	PROPIETARIO	DEBIDO	COMPLETO
Actualice los sistemas de TI y agregue fechas de revisión para el perfil profesional y el plan de acción.	IT/ Método	1 Febrero	Sí
Pilotear el uso de soluciones en la nube en colaboración con el buscador de empleo sobre el uso del perfil profesional y el plan de acción.	IT/Formación	11 Marzo	Sí
Evaluar el uso del perfil profesional y el plan de acción en el proceso de orientación y mejorar el proceso.	SE - Equipo	15 Marzo	Sí
Taller sobre perfiles profesionales y planificación de acciones.	Formación	1 Abril	Sí

**CHECK**

La revisión está implementada  
Ahora puntuamos 5 en el punto 5.1.b



## Diagramas de flujo de proceso

### Se puede usar un diagrama de flujo:

- desarrollar una comprensión de cómo se hace un proceso;
- estudiar un proceso de mejora;
- para comunicar a los demás cómo se realiza un proceso;
- cuando se necesita una mejor comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso;
- al planear un proyecto.



### Procedimiento básico de diagrama de flujo<sup>2</sup>:

Materiales necesarios: notas adhesivas o tarjetas, una gran hoja de rotafolio o papel de periódico, rotuladores.

1. Defina el proceso a ser diagramado. Escriba su título en la parte superior de la superficie de trabajo.
2. Discuta y decida sobre los límites de su proceso: ¿Dónde o cuándo comienza el proceso? ¿Dónde o cuándo termina? Discuta y decida sobre el nivel de detalle que se incluirá en el diagrama.
3. Haga una lluvia de ideas sobre las actividades que tienen lugar. Escriba cada una en una tarjeta o nota adhesiva. La secuencia no es importante en este punto, aunque pensar en secuencia puede ayudar a las personas a recordar todos los pasos.
4. Organice las actividades en la secuencia correcta.
5. Cuando se incluyen todas las actividades y todos aceptan que la secuencia es correcta, dibujen flechas para mostrar el flujo del proceso.
6. Revise el diagrama de flujo con otras personas involucradas en el proceso (trabajadores, supervisores, proveedores, clientes) para ver si están de acuerdo con que el proceso se realice con precisión.

### Consideraciones del diagrama de flujo:

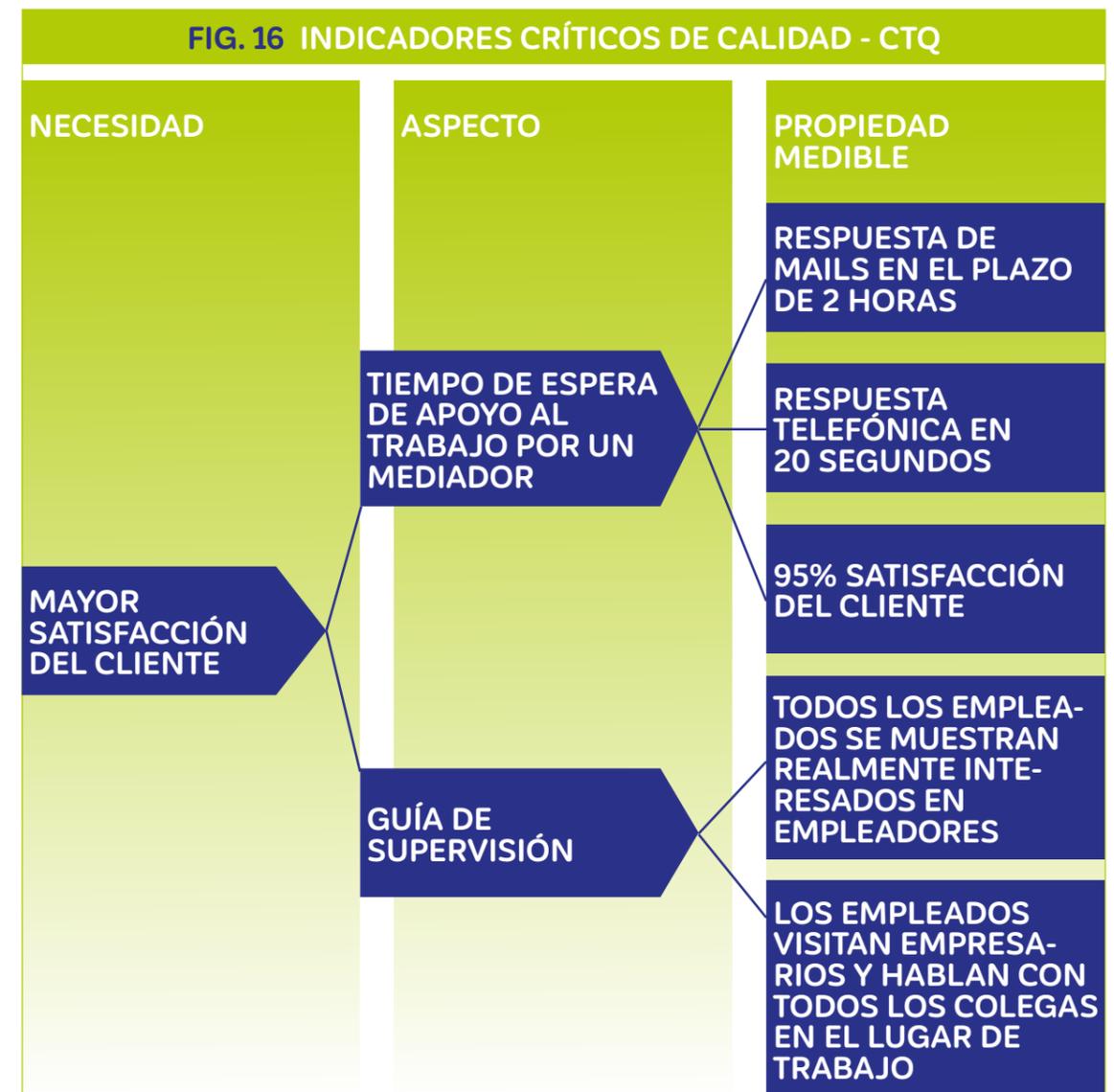
- No se preocupe demasiado por dibujar el diagrama de flujo de la ‘manera correcta’. La forma correcta es la forma en que los involucrados entienden el proceso.
- Identificar e involucrar en el proceso de flujograma a todas las personas clave involucradas en el proceso. Esto incluye a quienes hacen el trabajo en el proceso: proveedores, clientes y supervisores. Involucrarlos en las sesiones de diagramas de flujo reales entrevistándolos antes de las sesiones y / o mostrándoles el diagrama de flujo en desarrollo entre las sesiones de trabajo y obteniendo sus comentarios.

2. Fragmento de The Quality Toolbox de Nancy R. Tague, segunda edición, ASQ Quality Press, 2004, pp. 255-257.

- No asigne un ‘experto técnico’ para dibujar el diagrama de flujo. Las personas que realmente realizan el proceso deberían hacerlo.
- El software de computadora está disponible para dibujar diagramas de flujo. El software es útil para dibujar un diagrama final ordenado, pero el método dado aquí funciona mejor para las incómodas etapas iniciales de creación del diagrama de flujo.

### Crítico para los indicadores de calidad - CTQ

Un elemento crítico para la calidad (CTQ) es el proceso del diagrama de flujo para identificar características o características de calidad con respecto al cliente e identificar los problemas. Este es el proceso de analizar las entradas y salidas y descubrir la ruta que influye en el estándar o la calidad de los resultados del proceso. El análisis CTQ consiste en la medición física de altura, ancho, profundidad y peso. Representan las necesidades de calidad pero tienen una deficiencia en la especificidad para ser mensurables.



**Pasos para implementar y también crear un árbol CTQ:**

- **Determinar el Requisito Básico del Cliente:** Inicialmente, el equipo descubre los requisitos básicos de los clientes para el servicio o el producto dado. En general, este requisito básico se señala en los términos generales para cumplir con los requisitos del cliente.
- **Identificar el primer nivel de requisitos de los clientes:** En segundo lugar, el equipo descubre dos o tres requisitos que pueden resolver las necesidades básicas del cliente mencionadas en la etapa inicial del árbol de calidad crítica. Esto garantiza que los profesionales respondan instantáneamente a los teléfonos.
- **Identifique el segundo nivel de requisitos del cliente:** en tercer lugar, una vez más, el equipo descubre tres o dos requisitos que pueden resolver las necesidades básicas del cliente mencionadas en la segunda etapa del árbol de calidad crítica. Esto asegura que los profesionales estén disponibles las 24 horas para responder a las consultas de los clientes.
- **Deténgase cuando los requisitos cuantificables lleguen al límite:** el cuarto paso se implementa cuando el equipo llega al requisito que puede medirse fácilmente.
- **Confirme los requisitos finales con los clientes:** el último paso es aplicable cuando todas las necesidades del árbol Crítico para la calidad alcanzan un nivel estándar después de la debida confirmación con el cliente: [www.isixsigma.com/dictionary/critical-to-quality-ctq/](http://www.isixsigma.com/dictionary/critical-to-quality-ctq/)

**Diagrama de Gantt**

Un diagrama de Gantt es un tipo de gráfico de barras que ilustra un cronograma del proyecto. Los diagramas de Gantt ilustran las fechas de inicio y finalización de los elementos terminales y los elementos de resumen de un proyecto. Los elementos terminales y los elementos de resumen comprenden la estructura de desglose del trabajo del proyecto. Los diagramas de Gantt modernos también muestran las relaciones de dependencia (es decir, la red de precedencia) entre las actividades. Los diagramas de Gantt se pueden usar para mostrar el estado del cronograma actual utilizando matices de porcentaje completo y una línea vertical 'HOY' como se muestra aquí [www.gantt.com](http://www.gantt.com)

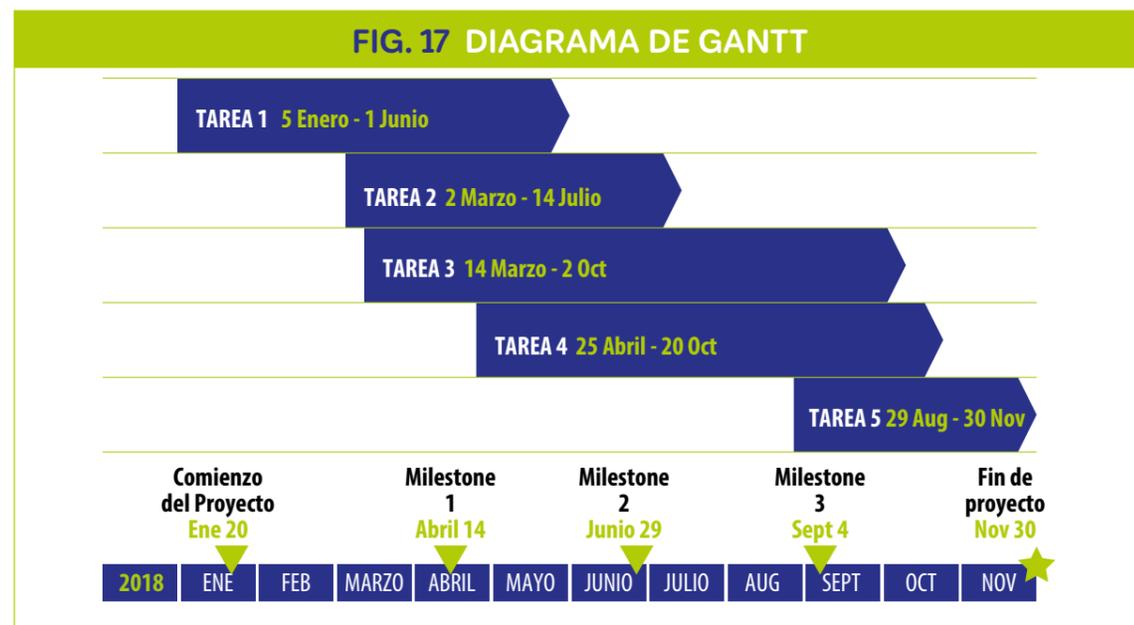
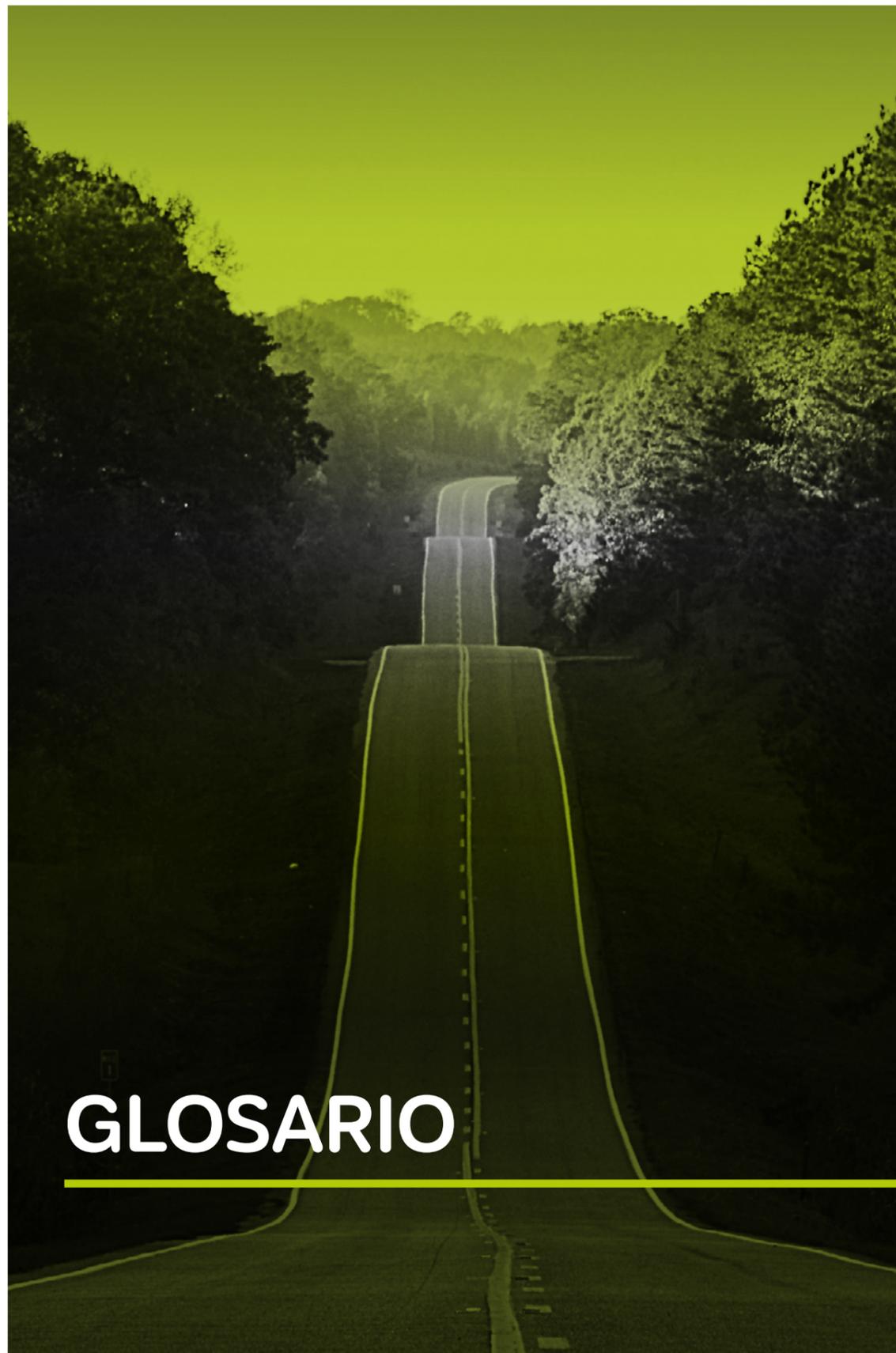


FIG. 18 VISIÓN GENERAL DE HERRAMIENTAS	
HERRAMIENTA	ÚTIL PARA LA FASE DMAIC
Diagrama de flujo del proceso	Medir, mejorar
Crítico para los indicadores de calidad	Medida
Diagramas de Pareto	Medida
Diagrama de Gantt	Mejora
Cuestionarios	Control



# GLOSARIO

**ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS** Un enfoque sistemático para la gestión de las partes interesadas para maximizar el valor mutuo y alcanzar los objetivos mutuos.

**AJUSTE RAZONAL** Establecer la igualdad para las personas con discapacidades puede significar que la forma en que se estructura el empleo, la eliminación de los impedimentos físicos y / o el apoyo adicional para un empleado o persona que busca empleo, se haya ajustado. El concepto de 'acomodo razonable' ocurre en diferentes textos legales:

- la ley federal contra la discriminación (art.4, 12 ° y art.21)
- el Decreto flamenco sobre la participación laboral proporcional (art.5 • 4)
- Decreto flamenco de igualdad de oportunidades e igualdad de trato (artículos 15, 6 y 19)

**ASOCIACIONES** Grupos de socios y / o redes que se unen para brindar servicios adicionales que mejoran el servicio general para los usuarios finales.

**BASE** British Association for Supported Employment. [www.base-uk.org](http://www.base-uk.org)

**CERO-DISCUSIÓN** Parte de la filosofía subyacente del Empleo con Apoyo. Significa que todos los que quieran trabajar pueden trabajar, siempre que se encuentre disponible el nivel adecuado de apoyo. Esto se originó en el pasado, a partir de una división entre las personas que podían o no podían trabajar sin tener en cuenta el emparejamiento laboral efectivo, el apoyo y el aprendizaje en el lugar de trabajo.

**CLIENTE** Esto significa el solicitante de empleo, el empleado beneficiario y / o el empleador.

**CONFLICTOS DE INTERESES** Situación en la que un miembro del personal puede influir en las posibilidades de un cliente y tiene interés en la elección que hace.

**CONTINUIDAD DEL NEGOCIO** La continuidad del negocio incluye un conjunto poco definido de planificación, preparación y actividades relacionadas que apuntan a garantizar que las funciones comerciales críticas de una organización continúen funcionando a pesar de incidentes graves o desastres que de otra manera interrumpirían las operaciones comerciales.

**COPRODUCCIÓN** Una relación donde profesionales e individuos comparten para planear, crear, evaluar y ajustar juntos. De este modo ambos hacen una contribución igual.

**DISEÑO DE TRABAJO** 'Jobdesign' se ve generalmente como un proceso 'de arriba hacia abajo', en el cual la organización crea trabajos y luego selecciona candidatos con los conocimientos y habilidades adecuados. El 'rediseño del trabajo' se ve a menudo como un proceso en el cual el empleador decide cambiar algo en la función, las tareas y el papel del individuo.

**EFQM** European Foundation for Quality Management

**EQUASS** European Quality in Social Service

**EMPLEADO / BUSCADOR DE TRABAJO** Una persona que busca un trabajo remunerado en el mercado laboral abierto.

---

**EMPRENDEDURISMO SOCIAL** Es un proceso en el que las organizaciones se esfuerzan por mejorar a nivel organizativo y social integrando sistemática y coherentemente las consideraciones económicas, ambientales y sociales en todos los procesos comerciales.

---

**ENTORNO EXTERNO** Esto incluye requisitos legislativos y políticos a nivel nacional, regional y nivel local.

---

**ESF** Europees Sociaal Fonds

---

**ESTRATEGIAS DE LA RED PROFESIONAL** Esto se refiere a la organización que coopera con otros en un plan compartido.

---

**EUSE** European Union of Supported Employment

---

**GARANTÍA DE CALIDAD EL** proceso de monitoreo y evaluación sistemática de los diversos aspectos del servicio para garantizar que se cumplan los estándares de calidad.

---

**GRUPOS DE INTERÉS** Individuos, grupos y organizaciones interesados en el trabajo de la organización de Empleo con Apoyo. Cuando nos referimos a las partes interesadas, también nos referimos a los clientes.

---

**INDICADORES DE DESEMPEÑO CRÍTICOS (IDC)** Los indicadores de desempeño críticos (también llamados indicadores de desempeño críticos), IDC abreviados, son variables para analizar el desempeño de las empresas. En inglés, estos se denominan indicadores clave de rendimiento, que no deben confundirse con factores críticos de éxito o factores críticos de éxito. Los indicadores de rendimiento críticos son variables que muestran si una organización está en camino con respecto a sus objetivos.

---

**JOB CARVING** es un término para ajustar los requisitos del trabajo para crear funciones específicas, liberando así el tiempo de personal especializado o cumpliendo los requisitos del trabajo para obtener lo mejor de las habilidades individuales de todos.

---

**JOB CRAFTING** es una forma en que un individuo reestructura su trabajo. Esto es posible porque el empleado hace ajustes a sus deberes, cooperación y / o imagen cognitiva que tiene de su trabajo. Los efectos específicos de esto son que el diseño del trabajo cambia y / o cambia el entorno social. Los efectos más generales del trabajo artesanal son que alguien podrá experimentar el trabajo de manera más significativa y que alguien se identifica más con el trabajo.

---

**LÍDERES** Esas personas que son responsables de la dirección estratégica y el desarrollo de la organización.

---

**MISIÓN** Una declaración de misión es una explicación del propósito de una compañía, organización o persona; la razón de la existencia; una declaración escrita del propósito principal y el enfoque de una organización que normalmente permanece sin cambios.

---

**PERIÓDICO** Esto indica que la actividad ocurre una vez al año o menos.

---

**POLÍTICA** Una visión general y un resumen del enfoque (puede estar por escrito) para abordar un problema. Una política describe por qué se ha adoptado un enfoque particular.

---

**PRÁCTICA RELACIONADA** Un proceso para que los gerentes puedan ver el servicio ofrecido directamente por los empleados. Se usa periódicamente para verificar la calidad del servicio, identificar las necesidades de capacitación, identificar las mejores prácticas y brindar oportunidades para la reflexión.

---

**PROCEDIMIENTOS** Una descripción (puede ser por escrito) de cómo se lleva a cabo una actividad.

---

**PROCESOS** Una descripción de las actividades relacionadas para lograr un determinado resultado, generalmente por escrito.

---

**PROTOCOLOS** Un sistema que describe el comportamiento y los procedimientos correctos en situaciones formales.

---

**RECURSOS** Personal, equipos, TIC, edificios, materiales y sistemas.

---

**RED DE APOYO** Una red de apoyo es un grupo de personas que ayudan a un individuo a alcanzar sus metas personales en la vida. A menudo se utiliza en la planificación orientada a la persona; la red actúa como una comunidad para ayudar a la persona que no puede alcanzar lo que quiere en la vida tan pronto como decida pedir ayuda a otras personas.

---

**REGULAR** Esto indica que la actividad tiene lugar al menos dos veces al año.

---

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA** Un enfoque empresarial que contribuye al desarrollo sostenible a través de beneficios económicos, sociales y ambientales para todas las partes interesadas.

---

**SEQF** Supported Employment Quality Framework

---

**SOCIOS** Los socios pueden referirse a organizaciones externas que respaldan el servicio. El servicio puede tener un acuerdo oficial con sus socios. Los socios pueden respaldar el servicio de otras maneras (por ejemplo, derivación).

---

**SOPORTE NATURAL** Apoyo ofrecido por los empleados en el lugar de trabajo y / o por otros en la red profesional de la persona.

---





# COLOFÓN

## ESTE LIBRO FUE PRODUCIDO

— gracias al apoyo financiero del programa Erasmus + de la Unión Europea, KA2 Asociaciones estratégicas, Número de proyecto 2015-1-BE02-KA202-012362.  
*El apoyo de la Comisión para la producción de esta publicación no constituye un respaldo de los contenidos que refleja solo las opiniones de los autores, y la Comisión no puede ser responsable para cualquier uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.*

— a través del aporte y la cooperación entre SUEM.be, SENO, BASE, Fundación Emplea IASE y EUSE.

**Editores y traductores:** Huw Davies, Kathy Melling, Nerise Oldfield-Thompson

**Diseño:** Sharon Neiryck para Handelsreizigers in Ideeën

**Corrección:** Lode Demetter, ape-translations.be

**Editor responsable:** Asociación Británica para el Empleo con Apoyo

