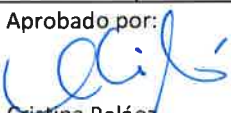


 <b>Universidad Europea Madrid</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 1 de 7
	<b>PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>	EDICIÓN 7

## Contenido

OBJETO .....	1
ALCANCE.....	2
DOCUMENTACIÓN RELACIONADA .....	2
DESARROLLO DEL PROCESO .....	4
ESPECIFICIDADES POR CENTRO .....	5
Escuela de Arquitectura, Ingeniería y Diseño.....	5
Facultad de Ciencias de la Actividad Física y Deporte.....	5
Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación .....	5
Facultad de Ciencias Biomédicas Básicas y de la Salud.....	5
Escuela de Investigación y Doctorado.....	5
REGISTROS (Evidencias) .....	5
INDICADORES .....	5
RESPONSABILIDADES.....	6
ANEXOS .....	7

MODIFICACIONES			
EDICIÓN	FECHA	MOTIVO MODIFICACIÓN	PAGINAS
01	10/09/2014	VERSIÓN INICIAL	
02	11/03/2015	Adecuación de indicadores	
03	22/04/2018	Actualizaciones del Procedimiento	2-4
07	08/07/2019	Integración SGIC I y II	Todas
Aprobado por:  Cristina Peláez. Directora de la Unidad de Calidad y Compliance  Fecha: 06/11/2019		Aprobado por:  Eva María Icarán. Vicerrectora de Profesorado e Investigación  Fecha: 07/11/2019	
		Aprobado por:  Elena Gazapo. Rectora  Fecha: 07/11/2019	

### OBJETO

La UE entiende la Gestión del desempeño de su personal como un aspecto estratégico dentro de su gestión académica y organizativa. Por ello, el Comité de Dirección se implica de manera muy activa en el proceso, marcando los retos corporativos, estableciendo la estructura de objetivos de cada colectivo y supervisando el proceso de definición de los objetivos individuales todos los empleados de la Universidad.

La Gestión del Desempeño es el proceso que garantiza el alineamiento de todos los empleados en torno a unas metas comunes, y que facilita a cada miembro de la organización los recursos de desarrollo necesarios para afrontar los retos de su puesto con garantías.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 2 de 7
	<b>PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>	EDICIÓN 7

### **ALCANCE**

La UE cuenta con un modelo de gestión del desempeño que permite valorar los resultados obtenidos por cada empleado y, en relación a los objetivos marcados de forma previa, impulsar la mejora profesional del empleado en todos sus ámbitos (formación técnica, pedagógica, de idiomas, desarrollo de competencias, mejora de la motivación, ... etc.). De esta forma se puede valorar el grado de consecución de los objetivos marcados, la adecuación competencial al puesto y a la compañía, el compromiso y actitud del empleado y su potencial desarrollo futuro.

Las conclusiones obtenidas en el ciclo anual de desempeño permiten identificar necesidades de desarrollo individuales y departamentales, que conforman los planes de formación del personal Docente y No Docente. Además de esto sirven también como uno de los factores que impactarán las decisiones de revisión salarial.

Participan del proceso únicamente aquellos profesionales con contrato indefinido de superior igual o superior a las veinte horas semanales, y que se hayan incorporado a la organización antes del 1 de septiembre del ejercicio en curso. Este procedimiento no aplica a contratos mercantiles.

### **DOCUMENTACIÓN RELACIONADA**

- PGC 1.5 Gestión de la Política de RRHH
- PGC 8.1 Reclutamiento y Selección
- PGC 12.3 Análisis y Mejora
- Plan de Carrera Docente
- Procedimiento plan de carrera docente
- Política de RRHH
- Plan estratégico de la Universidad
- Misión y Visión UEM
- Estatutos de la Universidad
- VI Convenio Colectivo Nacional de Universidades Privadas

### **DESARROLLO DEL PROCESO**

#### **Valoración del Desempeño**

La Gestión del Desempeño es un proceso continuo cuyas fases principales son:

- La definición de objetivos y el plan de desarrollo, que se realiza al inicio del periodo definido
- La autoevaluación y la evaluación de medio año
- La autoevaluación y la evaluación de final de año

La definición de objetivos individuales parte de los objetivos globales de la Universidad, así como

 <b>Universidad Europea Madrid</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Página 3 de 7
	<b>PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>	EDICIÓN 7

de la traducción de los mismos en prioridades de Área o Facultad. La organización facilita asimismo una estructura de objetivos específica para cada colectivo, de manera que se garantice la presencia de las iniciativas y metas clave de la institución. Por último, cada responsable de departamento se reúne con sus colaboradores para definir los objetivos específicos de cada uno de ellos, así como las competencias críticas para el desempeño del puesto y las metas de desarrollo del empleado.

A mediados de año, el colaborador y Manager se reúnen para estudiar la evolución de los objetivos, con la finalidad de realizar una revisión formal de los avances de los proyectos y actividades. Es la ocasión para decidir medidas correctoras, en caso de desviaciones con respecto a los resultados esperados, para que los objetivos fijados puedan lograrse al final del ciclo de gestión del desempeño. En caso de producirse cambios en las prioridades del departamento, podrán aportarse modificaciones en los objetivos individuales del empleado.

Al final del ciclo anual de gestión del desempeño, se evalúan los resultados alcanzados por cada empleado. Como primer paso, el empleado autoevalúa los resultados de sus objetivos y las competencias. Posteriormente, es el Manager el que le evalúa la consecución de los objetivos y competencias. Finalmente, jefe y colaborador realizan la reunión final de desempeño, en la cual analizan el desarrollo del trabajo realizado y el manager aporta al empleado las conclusiones finales de su evaluación así como su nota de evaluación final.

Las conclusiones de la reunión pueden reflejar la necesidad de proporcionar formación al personal, para lo que se determinarán las necesidades formativas y se decidirán las acciones formativas.

Tanto las evaluaciones parciales de cada uno de los objetivos y de las competencias como la evaluación final se evalúa de acuerdo con la escala del 1 al 5:

Tal y como recoge la tabla, existe una distribución objetivo a cumplir a nivel global en la Universidad, de cara a asegurar la implantación de una cultura de meritocracia, diferenciación y excelencia en la organización.

Una vez cerradas las evaluaciones, y antes de que tengan lugar las sesiones de feedback entre el responsable y sus colaboradores, cada Director de Área/Facultad realiza una calibración de la distribución resultante en su ámbito de actividad, con el fin de garantizar su coherencia con el desempeño y resultados globales del Área y plantear los ajustes que estime convenientes a los respectivos evaluadores.

### **Herramienta de gestión del desempeño**

La UEM utiliza una herramienta corporativa, para realizar el proceso de gestión del desempeño. Desde el Dpto. de RRHH se llevan a cabo actividades de formación específica del funcionamiento de la herramienta. Se establece una sesión formativa presencial anual para las nuevas incorporaciones y nombramientos de la compañía y se realizan asesorías individuales a demanda de los managers.

Una vez que el Director de Departamento y el empleado han definido sus objetivos, competencias y actividades de desarrollo, es el empleado el encargado de registrarlos en el formulario de desempeño que se ha habilitado para ello y el responsable los validará, también a través de la herramienta.

 <b>Universidad Europea Madrid</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Página 4 de 7
	<b>PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>	EDICIÓN 7

El administrador de la herramienta (RRHH), se encarga de hacer seguimiento global del proceso en el sistema, de manera que se supervise el que la totalidad del colectivo definido por RRHH, siguiendo los criterios aprobados por el Comité de Dirección, haya definido sus objetivos mediante la herramienta.

A mitad del periodo, el superior jerárquico y colaborador reflejan su evaluación de medio año en la aplicación, haciendo los cambios correcciones que consideren oportunos.

Al final del ciclo anual de gestión del desempeño, el empleado autoevalúa en la herramienta los resultados de sus objetivos y las competencias. Posteriormente, el Manager evalúa a su vez en la aplicación online los objetivos y competencias y a la vez introduce la nota de evaluación final.

De nuevo, el administrador de la herramienta (RRHH) se encarga de hacer seguimiento global del proceso de evaluación en el sistema.

#### **Revisión salarial del personal docente y no docente**

Los Directores de departamento (n+1) son responsables de todas las propuestas de incremento salarial y estas se validarán por el responsable del área (n+2). Una vez el responsable del área ha validado las propuestas, estas son recopiladas por el departamento de RRHH, que validará la adecuación de las propuestas a las directrices establecidas y recomendación global de incremento, sometiendo dichas propuestas a la aprobación del Comité de Dirección, obtenida la cual se autorizará la comunicación a los diferentes empleados/as.

Al igual que el proceso de Gestión del desempeño se utiliza la misma herramienta, en su módulo de Compensación. Cada Director de Departamento accederá a la relación de todos los empleados a su cargo, elegibles para revisión salarial, visualizando el detalle del puesto, antigüedad, salario actual y rango salarial en función de la valoración del puesto.


La herramienta dispone de un motor de cálculo que proporcionará, de forma automática y basado en una matriz de incremento, el porcentaje recomendado, que vendrá dado por los siguientes parámetros:

- La calificación obtenida en la evaluación del desempeño en la escala de 1 a 5
- El rango salarial en que cada empleado está ubicado en función de la evaluación del puesto que ocupa.
- La posición del salario del empleado en el rango salarial.

El Director de Departamento valora el porcentaje sugerido por la herramienta y decide la confirmación o modificación del mismo introduciendo su propuesta definitiva.

Podrán proponerse adicionalmente incrementos promocionales o ajustes salariales en función de la justificación que se presente para cada caso y que deberán venir motivados por:

- Promoción a un puesto o nivel de puesto superior
- Ajustes excepcionales por desviaciones salariales

 <b>Universidad Europea Madrid</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Página 5 de 7
	<b>PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>	EDICIÓN 7

Los incrementos de carácter promocional, en su cantidad, fecha de implantación y razones de fondo que los impulsan, son acordados con el Departamento de Recursos Humanos, y deben estar aprobados por el responsable en Comité de Dirección del área correspondiente. Estos posibles incrementos tienen que ser compatibles con el presupuesto disponible.

A efectos de información y control, la aplicación especificará el presupuesto disponible para incremento salarial, para que puedan visualizarse y adaptarse las desviaciones que se produzcan durante el ejercicio de propuesta salarial. Cualquier desviación del presupuesto asignado tendrá que ser justificada por el Director del Departamento.

### **ESPECIFICIDADES POR CENTRO.**

**Escuela de Arquitectura, Ingeniería y Diseño**

**NA**

**Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte**

**NA**

**Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación**

**NA**

**Facultad de Ciencias Biomédicas y de la Salud**

**NA**

**Escuela de Investigación y Doctorado**

**NA**

### **REGISTROS (evidencias)**

<b>REGISTROS</b>		
<b>NOMBRE REGISTRO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Valoración de desempeño de los empleados	Departamento RRHH	Archivos RRHH
Archivo incrementos carácter profesional con justificación y aprobación de los mismos	Departamento RRHH	Archivos RRHH

### **INDICADORES**

IND01-PGC8.5 Porcentaje de evaluaciones de mitad de año cumplimentadas

IND02-PGC8.5 Porcentaje de evaluaciones de final de año cumplimentadas

IND03-PGC8.5 Distribución de las valoraciones DPO del personal docente y no docente

IND04-PGC8.5 Número y porcentaje de incrementos especiales.

 <b>Universidad Europea Madrid</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 6 de 7
	<b>PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>	EDICIÓN 7

### **RESPONSABILIDADES**

Propietario del proceso: Departamento de Recursos Humanos.

Participantes en el proceso:

○ **Manager:**

- Establecer los objetivos individuales de cada colaborador y evaluar el desempeño de su equipo.
- Hacer seguimiento del desempeño del equipo, estableciendo acciones ante resultados no esperados o cambios en las prioridades del departamento.
- Asistir a las sesiones de calibración de evaluaciones del Área, con el fin de justificar de manera sólida las valoraciones excepcionales concedidas en su Departamento.
- Hacer las propuestas de subida salarial en base a las evaluaciones del desempeño, promoviendo la equidad salarial interna del departamento.

○ **Miembro de Comité de Dirección/Decano/Director de Escuela:**

- Definir los objetivos y retos de su Área, en base a los retos corporativos recogidos en el Plan Estratégico a 5 años (LRP)
- Colaborar con RRHH en la ejecución de los programas de gestión del desempeño y de revisión salarial e informar sobre la eficacia de los mismos.
- Validar los documentos de Gestión del Desempeño.
- Coordinar las sesiones de calibración y validar las evaluaciones excepcionales del Área.
- Validar los documentos de propuestas de revisión salarial.

○ **Dpto. RRHH:**

- Definir metodología y procesos para los programas de gestión del desempeño y revisión salarial anual.
- Formar a la plantilla en el uso de la herramienta corporativa para ambos procesos.
- Identificar los colectivos que participan en cada uno de los procesos de gestión del desempeño y quienes son elegibles para revisión salarial.
- Asesorar a toda la plantilla en relación al proceso de gestión del desempeño y a los managers en relación al proceso de revisión salarial.
- Archivar los formularios de ambos procesos de desempeño y compensación de todos los procesos como evidencia de los mismos.
- Llevar a cabo un seguimiento exhaustivo de la realización de cada uno de los pasos de los procesos de gestión del desempeño y de propuestas de revisión salarial para asegurar la realización de estos por el colectivo que se ha definido previamente.

○ **Vicepresidente de RRHH:**

- Solicitar al Comité de Dirección la aprobación de los programas de gestión del desempeño.
- Liderar las sesiones de calibración de las evaluaciones de las distintas Áreas, aprobando la distribución definitiva en cada una de ellas.
- Solicitar al Comité de Dirección la aprobación de las directrices globales de revisión salarial y el presupuesto disponible.
- Coordinar la gestión de ambos procesos.

 <b>Universidad Europea Madrid</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Página 7 de 7</b>
	<b>PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>	<b>EDICIÓN 7</b>

- **Comité de Dirección:**
  - Validación de los programas de gestión del desempeño
  - Validación de las directrices globales de revisión salarial y el presupuesto disponible presentadas por RRHH.
  - Validación de la distribución global de evaluaciones, tras las sesiones de calibración.

### **ANEXOS**

NA

