

1. OBJETO	2
2. ALCANCE.....	2
3. REFERENCIAS.....	2
4. DESARROLLO DEL PROCESO	2
5. ESPECIFICIDADES POR CENTRO.....	5
6. REGISTROS.....	6
7. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	6
8. RESPONSABILIDADES.....	6
9. GRUPOS DE INTERÉS Y RENDICIÓN DE CUENTAS.....	7
10. CONTROL DE CAMBIOS	7
11. ANEXOS	8

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Dirección Unidad de Calidad	Vicerrectorado de Profesorado e Investigación	Rectorado
		
Mª Olga Castelao Naval	Eva María Icarán Francisco	Elena Gazapo Carretero
Fecha: 20/12/2022	Fecha: 20/12/2022	Fecha: 20/12/2022

 Universidad Europea MADRID	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EDICIÓN 09
	PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	

1. OBJETO

El presente procedimiento describe como se realiza en la Universidad Europea de Madrid (en adelante, Universidad) la Gestión del desempeño de su personal como un aspecto estratégico dentro de su gestión académica y organizativa.

2. ALCANCE

Participan del proceso de la gestión del desempeño aquellos profesionales con contrato indefinido de 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.

3. REFERENCIAS

- Estatutos de la Universidad
- VIII Convenio colectivo nacional de universidades privadas, centros universitarios privados y centros de formación de postgraduados (BOE 27 de agosto de 2019).

4. DESARROLLO DEL PROCESO

La Universidad considera 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 de 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. La Universidad cuenta con un modelo de gestión del desempeño que permite valorar los resultados obtenidos por cada empleado y, con 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 de los

empleados. Además de esto sirven también como uno de los inputs que impactarán las decisiones de revisión salarial.

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

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

La definición de objetivos individuales parte de los objetivos globales de la Universidad, así como de la traducción de los mismos en prioridades de Departamento o Centro. 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.

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.

Al final del ciclo anual de gestión del desempeño, se evalúan los resultados alcanzados por cada empleado. El empleado autoevalúa los resultados de sus objetivos y las competencias. Posteriormente, es el Responsable del empleado el que evalúa la consecución de los objetivos y competencias. Finalmente, ambos realizan la reunión final de desempeño, en la cual analizan el desarrollo del trabajo realizado y se 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 necesarias.

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

Rating	Escala	Descripción
5	Supera claramente las expectativas	Empleado cuyo desempeño supera de forma consistente y con creces las expectativas y requisitos del puesto. Posee pleno conocimiento y dominio de su trabajo y lo desempeña con total autonomía.
4	Excede las expectativas	Empleado cuyo rendimiento es superior a las expectativas y requisitos del puesto. Realiza un trabajo de alta calidad y aporta una contribución significativa a los resultados de la empresa.
3	Alcanza las expectativas	Empleado cuyo rendimiento se ajusta a las expectativas y requisitos del puesto. No necesita más ayuda de sus supervisores que la normalmente requerida en el puesto. Demuestra un adecuado nivel de rendimiento y alcanza de forma fiable y consistente los resultados satisfactorios.
2	Necesita mejorar	Empleado cuyo desempeño es inferior a lo esperado y que no cumple plenamente todos los requisitos del puesto. Requiere feedback y apoyo específico para mejorar.
1	Claramente por debajo de las expectativas	Empleado cuyo desempeño está muy por debajo de las expectativas y requisitos del puesto. Es necesario proporcionar orientación y asesoramiento, estableciendo un plan de acción a corto plazo, claramente definido en términos de objetivos de mejora.

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

 Universidad Europea MADRID	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EDICIÓN 09
	PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	

Una vez cerradas las evaluaciones, y antes de que tengan lugar las sesiones de feedback entre el responsable y sus colaboradores, cada director de Departamento/Centro 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 departamento y plantear los ajustes que estime convenientes.

La Universidad utiliza una aplicación informática de Recursos Humanos, para realizar el proceso de gestión del desempeño. Desde el departamento de Recursos Humanos se llevan a cabo actividades de comunicación específica del funcionamiento de la aplicación y del proceso de gestión del desempeño. Se pone a disposición de todos los empleados todos los materiales formativos necesarios para la realización del proceso y se realizan asesorías individuales a demanda de los responsables.

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 y el responsable de validarlos, en la herramienta habilitada a tal efecto.

En el departamento de Recursos Humanos se hace el seguimiento global del proceso en el sistema, de manera que se supervise el que la totalidad del colectivo definido, siguiendo los criterios aprobados por el Comité de Dirección, haya definido sus objetivos mediante la aplicación informática.

Al final del ciclo anual de gestión del desempeño, el empleado autoevalúa en el sistema los resultados de sus objetivos. Posteriormente, el director de departamento evalúa a su vez en el sistema los objetivos, obteniendo la evaluación final de cada empleado. De nuevo se hace un seguimiento global del proceso de evaluación del sistema.

Revisión salarial de los empleados

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 Recursos Humanos, 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.

Al igual que el proceso de Gestión del desempeño se hace uso de la aplicación informática de Recursos Humanos, 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 aplicación informática 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

 Universidad Europea MADRID	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EDICIÓN 09
	PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	

- 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

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.

5. ESPECIFICIDADES POR CENTRO

Escuela de Arquitectura, Ingeniería y Diseño

No aplica

Facultad de Ciencias de la Actividad Física y Deporte

No aplica

Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación

No aplica

Facultad de Ciencias Biomédicas y de la Salud

No aplica

Escuela de Doctorado e Investigación

No aplica

 Universidad Europea MADRID	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EDICIÓN 09
	PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	

6. REGISTROS

NOMBRE	RESPONSABLE DE LA CUSTODIA
Valoración del desempeño de los empleados	Departamento Recursos Humanos

7. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

El departamento de Recursos Humanos realiza la supervisión del proceso de Gestión del Desempeño para el cumplimiento de los criterios establecidos en la Universidad.

El seguimiento de los indicadores establecidos se realiza por la Unidad de Calidad.

IDENTIFICADOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	PERIODO DE CÁLCULO
IND01 PGC 8.5	Ratio de evaluación de empleados cumplimentadas	Departamento de Recursos Humanos	Año Natural
IND02 PGC 8.5	Distribución de las valoraciones desempeño de los empleados	Departamento de Recursos Humanos	Año Natural

8. RESPONSABILIDADES

RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN DE TAREA
Departamento de Recursos Humanos	<p>Definir metodología y procesos para los programas de gestión del desempeño y revisión salarial anual.</p> <p>Formar a la plantilla en el uso de la aplicación para la realización de los procesos.</p> <p>Identificar los colectivos que participan en cada uno de los procesos de gestión del desempeño y quienes son elegibles para revisión salarial.</p> <p>Asesorar a toda la plantilla en relación con el proceso de gestión del desempeño y a los managers en relación al proceso de revisión salarial.</p> <p>Archivar los formularios del proceso de desempeño y compensación de todos los procesos como evidencia de los mismos.</p>

 Universidad Europea MADRID	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EDICIÓN 09
	PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	

	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.
Director de Departamento/ Centro	<p>Establecer los objetivos individuales de cada colaborador y evaluar el desempeño de su equipo.</p> <p>Hacer seguimiento del desempeño del equipo, estableciendo acciones ante resultados no esperados o cambios en las prioridades del departamento.</p> <p>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.</p> <p>Hacer las propuestas de subida salarial en base a las evaluaciones del desempeño, promoviendo la equidad salarial interna del departamento.</p>
Comité de Dirección	<p>Validar de los programas de gestión del desempeño.</p> <p>Validar de las directrices globales de revisión salarial y el presupuesto disponible presentadas por RRHH.</p> <p>Validar de la distribución global de evaluaciones, tras las sesiones de calibración.</p>

9. GRUPOS DE INTERÉS Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La Universidad a través del departamento de Recursos Humanos lleva a cabo actividades de comunicación específica del funcionamiento de la aplicación y del proceso de gestión del desempeño de todos los empleados.

Los empleados de la Universidad participan definiendo sus objetivos y evaluándolos al final del ciclo anual, obteniendo una evaluación global de gestión del desempeño de su director de Departamento.

10. CONTROL DE CAMBIOS

EDICIÓN	FECHA	MOTIVO DE LA MODIFICACIÓN
01	10/09/2014	VERSIÓN INICIAL

 Universidad Europea MADRID	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EDICIÓN 09
	PGC 8.5 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	

02	11/03/2015	Adecuación de indicadores
03	22/04/2018	Actualizaciones del Procedimiento
07	31/05/2019	Integración SGIC I y II
08	28/04/2021	Actualización estructura página web y cambio Directora de calidad
09	20/12/2022	Actualización del proceso.

11.ANEXOS

No aplica