



MEMORIA EFQM 400+



**MEMORIA SELLO EXCELENCIA
EUROPEA**

SLG INSTITUTO DE FORMACIÓN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL	3
0. INTRODUCCIÓN	4
1. LIDERAZGO	5
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	12
3. PERSONAS.....	19
4. ALIANZAS Y RECURSOS	28
5. PROCESOS	37
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES.....	46
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.....	54
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	60
9. RESULTADOS CLAVE	63



INTRODUCCIÓN GENERAL

La Memoria que se presenta a continuación describe la gestión llevada a cabo por SLG INSTITUTO DE FORMACIÓN en línea con los requisitos del Modelo de Excelencia de la E.F.Q.M, desde su implantación en el año 2005.

Desde los primeros pasos de la implantación del Modelo de Excelencia de la EFQM hace más de cinco años, hasta el momento de finalizar la elaboración de la Memoria, se ha recorrido un largo camino, jalonado de dificultades y lleno de experiencias positivas que han supuesto un enorme aprendizaje y un reto constante para la organización.

El contenido de la Memoria refleja las prácticas actuales de gestión y los resultados obtenidos por SLG INSTITUTO DE FORMACIÓN pero no expresa el intenso itinerario que ha recorrido la empresa desde que empezó a sopesar la posibilidad de implantar el Modelo hasta este momento, en el que su filosofía y sus conceptos han calado en la organización de manera positiva. Desde esta Memoria queremos comunicar y compartir la apasionante experiencia que ha supuesto la implantación del Modelo de Excelencia, sabiendo que, a pesar de todo el camino recorrido, aun nos queda mucho por andar, aprovechando para dar las gracias a todos aquellos que han contribuido a que SLG INSTITUTO DE FORMACIÓN haya llegado a ser la empresa que es hoy en día.



0. INTRODUCCIÓN

S.L.G. INSTITUTO DE FORMACIÓN (en adelante SLG) está integrado por un grupo de auténticos profesionales en la formación de aplicaciones informáticas, dirigidos y coordinados por la Doctora SUSANA LINARES GONZÁLEZ y que tiene su sede en C/ Topete, 6 local en planta calle de Madrid.

Este grupo de profesionales, resultó en el año 1995, de la unión de antiguos profesores escogidos del Programa de Formación Técnico Profesional de la Comunidad de Madrid (Consejería de Educación) y que posteriormente también lo fueron del Instituto Madrileño para la Formación (IMAF). Durante años este grupo trabaja como profesionales autónomos hasta que en el año 2000 nace SLG, como empresa que se dedica, según sus estatutos, a la formación y a la creación de todo material didáctico en cualquiera de los soportes actuales disponibles y con vocación de apostar por todos los ámbitos de la formación, como filosofía de futuro. Aunque SLG se crea en un principio para la impartición de formación relacionada con la informática (ofimática, programación, diseño de páginas Web, etc.), poco a poco la oferta de servicios se va ampliando y la vocación de la empresa es ofrecer un catálogo cada vez más extenso y completo de formación que incluya otros campos del conocimiento.

Los profesionales que trabajan para SLG (sean de plantilla o colaboradores de la empresa) están altamente cualificados para impartir cursos del área informática, dentro del sector servicios (oficinas, etc.); como son: Ofimática, Internet, Programación, Redes de Área local, Mantenimiento y reparación de ordenadores, Diseño Gráfico, Diseño de Páginas Web, Comercio electrónico, Programación en todos los campos, Contabilidad informatizada, Oposiciones, Medio Ambiente, Prevención de Riesgos Laborales, Contabilidad, Idiomas, etc. A partir del año 2003 SLG amplió el abanico de formación comenzado la impartición de cursos de técnicas de ventas, atención al cliente, etc.

Hasta el momento, la formación realizada por SLG ha estado dirigida fundamentalmente a varios tipos de clientes: personas desempleadas, que quieren salir de esa situación y que optan a formación subvencionada (como la que ofrece el Servicio Regional de Empleo de la Comunidad de Madrid), personas que desean preparar oposiciones a alguna de las Administraciones Públicas, empresas que utilizan los fondos de la Fundación Tripartita (el antiguo Forcem) para formar a sus trabajadores, mujeres o colectivos especiales que van a ser formados mediante programas especiales de la Administración, Administraciones públicas, que contratan a SLG para formar a sus empleados y, finalmente a todo tipo de empleados de empresas para su mejora y reciclaje.

Nuestra experiencia en formación viene avalada por más de 17 años, desde el Programa de Formación Técnico Profesional de la Comunidad de Madrid hasta nuestros días y por la alta calidad de la formación demostrada en los diferentes cursos impartidos para los distintos organismos y empresas. Desde nuestro comienzo y hasta la fecha actual se han realizado

numerosos cursos de formación para estamentos civiles y oficiales; tales como: Ministerios (Ministerio de Defensa-Aviación Civil), empresas del sector servicios, sindicatos CCOO (Maforem) y UGT (Masercisa), Programa de Formación para el Empleo (antiguo Plan FIP) y Servicio Regional de Empleo (Comunidad de Madrid), etc.

Por otro lado, y dentro de su filosofía de iniciar otros proyectos relacionados con el ámbito de la formación, desde el año 2009 SLG ha iniciado una intensa colaboración con la Universidad Internacional Euroamericana fruto de la cual, ha pasado a ser centro adscrito para esta Universidad y desarrolla carreras Associate Degree, Bachelors, Doctorados y Master Universitarios presenciales y On-Line.

Además, para potenciar el negocio de la empresa en materia de formación y abarcar otros ámbitos vinculados a la actividad principal, es decir, a la realización de cursos, en el año 2003 SLG crea su propia Editorial de libros Técnicos con una gran calidad y a un precio económico. De esta forma pasa de ser un centro puramente formador a ofrecer a los clientes un gran abanico tanto en formación como en otros aspectos que incluyen desde libros técnicos, consumibles para sus equipos e impresoras, equipamiento informático, creación de aplicaciones a medida, etc. Como servicio adicional, dentro del su catálogo de productos, SLG ofrece también servicios de consultoría de formación a aquellas empresas que lo necesiten, diseñando programas a medida de las necesidades de formación de los clientes que lo solicitan, con un claro componente de valor añadido para la empresa.

Finalmente, como consecuencia de una de las alianzas estratégicas realizadas por la empresa, SLG, en colaboración con uno de sus Partners, ha diseñado y puesto en marcha el Sello Iberoamericano para la Excelencia Educativa EXIBED, que pretende distinguir a las mejores organizaciones públicas y privadas dentro del ámbito de la formación iberoamericana, mediante un esquema de reconocimiento basado en la excelencia de su gestión y a los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación de dicha gestión.

Como consecuencia de su excelente gestión, SLG ha recibido premios y menciones que reconocen su excelente trayectoria, su calidad como empresa de formación y su compromiso con todos sus grupos de interés, entre los que se puede destacar el Premio *The Bizz* otorgado por la World Business Confederation, que distingue a la mejor empresa de formación y que fue entregado en el año 2010 en Houston (USA) a la Directora General de SLG.

Es por todo lo anterior por lo que SLG se considera como una empresa integral dedicada a la formación en todas sus facetas y cuya filosofía, en línea con su misión y visión es la de proporcionar un servicio excelente en todo lo relacionado con la formación, que satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes, pero siempre manteniendo los más altos estándares de calidad en materia de educación.

1. LIDERAZGO

A pesar de que el camino de SLG empezó hace más de 10 años, algunos de los principios básicos de la calidad y la excelencia como la satisfacción del cliente o la orientación a procesos, han estado implícitos de una forma u otra desde el principio. En los inicios de la empresa el ejercicio del liderazgo se entendía como el proceso relacionado con la toma de decisiones realizada por la persona responsable de la empresa.

Fue a partir de 2005 cuando SLG inició la implantación del Modelo de Excelencia de la EFQM, cuando el moderno concepto de liderazgo comenzó a calar de forma paulatina en la organización, pero cuando SLG empezó a aplicar los principales requisitos del criterio de liderazgo fue a partir del año 2008, cuando se tomó la decisión de elevar el nivel de excelencia hasta más allá de los 400 puntos. Desde ese momento se empezó a notar el cambio en la forma de liderar la empresa, ya que personas que no tenían responsabilidad jerárquica en la organización comenzaron a liderar alguno de los procesos que se iban implantando.

En SLG son considerados Líderes todas aquellas personas que tienen responsabilidad definida sobre otras y que representan claramente los valores del Centro. De esta forma son líderes:

- Dirección del Centro: Susana Linares González.
- Coordinador del Área de Formación: Miguel Ángel Sierra Pérez.
- Responsable del Área de Secretaría: Patricia Clara de Miguel.
- Responsable del Área de Compras: Gabriela Granda Briceño

Aunque es el Comité de Dirección, formado por sus dos principales accionistas, a quien le corresponde ejecutar la Política y Estrategia del Centro, este órgano delega sus funciones en la Directora General, quien a su vez selecciona al resto de los Responsables de las Áreas más relevantes de la organización. Por este motivo el verdadero Liderazgo en la Gestión lo ejerce el equipo de responsables del Centro y la propia Directora, quedando para el Comité de Dirección el control y fiscalización de la labor de todo su personal responsable de Área y la Planificación Estratégica del centro, vinculada esta última a la Gestión del Cambio.

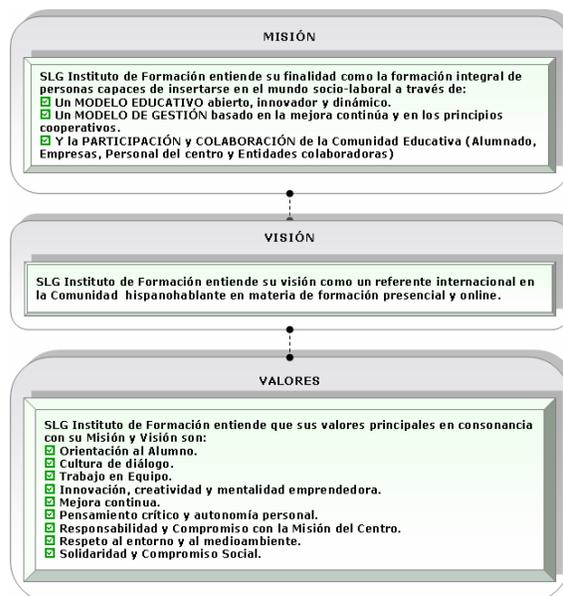
Desde el año 2000, la Directora del Centro ha definido a los líderes de la Organización, en las sucesivas etapas de gestión, como aquellas personas, que desde el desempeño de su trabajo para SLG han demostrado su implicación y responsabilidad, actuando como referentes en el desarrollo de SLG como Instituto de Formación y en su adaptación al Modelo de excelencia EFQM.

En la imagen siguiente, se observan las competencias y cualidades de los Líderes en SLG en consonancia con la Misión del Centro.



1a. Los Líderes desarrollan la Misión, Visión, Valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia

En el año 2006 SLG formula la primera versión de misión y visión, en la línea de otras empresas de formación y coincidiendo con la toma de decisión de implantar el Modelo de Excelencia de la EFQM. La misión, visión y valores se han ido revisando con los años, existiendo versiones del año 2007 y la versión actual de 2010. A principios de ese año la Dirección, al formular el "Plan Estratégico 2010-2012" definió la versión actual de la Misión, la Visión y los Valores que debían presidir las actuaciones del conjunto de los trabajadores de la empresa. La misión, visión y valores actuales son los que se presentan a continuación:



En la reunión anual de principios de año, se dio a conocer a todos los empleados y colaboradores nuevos allegados de la empresa dichos cambios y se les hizo entrega de una carta que contenía: los objetivos estratégicos y los compromisos adquiridos por la Dirección, como elemento de refuerzo al nuevo rumbo que adquiriría el Centro. De igual forma, se decidió por un lado, que el despliegue de la Misión, Visión y Valores debía ser del conocimiento de todos aquellos grupos de interés que de una u otra forma se relacionan con SLG, por lo que se optó por publicar los grandes objetivos estratégicos en la página Web.

Dentro del proceso de planificación estratégica se incluye la definición, revisión y actualización de la Misión, la Visión y los Valores de la empresa, las líneas estratégicas de desarrollo de la empresa y el cuadro de mando, según un esquema que se puede ver en la siguiente figura:



Realizada la formulación y a través del despliegue de objetivos, mediante el cuadro de mando integral y los indicadores directamente asociados a las líneas estratégicas, se comprobará si se están alcanzando los objetivos para poder cumplir con la Misión, tal y como se describe con más detalle en el Criterio 2.

La Dirección y, en general, los líderes de la empresa no solamente desarrollan la Misión y la Visión, sino que son ejemplo de los propios valores que deben presidir las actuaciones de todo el personal de la empresa en su puesto de trabajo, ante clientes, proveedores y sociedad en general.

La implicación de los líderes en las actividades de mejora queda demostrada a través de su continua participación en los equipos de mejora, pero sobre todo, en el compromiso e implicación, en el desarrollo del Modelo EFQM dentro de SLG:

COMPROMISOS DE LA DIRECCIÓN	
AÑOS	ACCIONES
2005	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Realización de primera Autoevaluación bajo el Modelo EFQM
2006	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Definición de Misión, Visión y Valores ☑ Realización del primer Plan Estratégico documentado ☑ Documentación de toda la estructura organizativa ☑ Elaboración de Fichas de Proceso de Gestión para los principales Clientes de SLG. ☑ Obtención del Sello de Calidad Europea (Bronce)
2007	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Revisión de la Misión, Visión y Valores. ☑ Revisión de la estructura organizativa.
2008	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Realización de la segunda Autoevaluación bajo el Modelo EFQM ☑ Realización del segundo Plan Estratégico documentado ☑ Identificación de los FCE y ventajas competitivas de la Organización ☑ Plan de Comunicación Interna ☑ Identificación, documentación y revisión de los procesos clave de la Organización ☑ Diseño, tabulación y análisis de primera encuesta de Satisfacción de Personal ☑ Establecimiento del primer Cuadro de Mando Integral ☑ Obtención / Renovación del Sello de Compromiso con la Excelencia

2009	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Revisión y actualización de las Fichas de Proceso clave documentadas. ☑ Segunda tabulación y análisis de la encuesta de Satisfacción de Personal. ☑ Incorporación de un proceso de Gestión Ambiental. ☑ Sistema de Reconocimiento.
2010	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Realización de tercera Autoevaluación bajo el Modelo EFQM. ☑ Revisión y actualización de la Misión, Visión y Valores del Centro. ☑ Elaboración del tercer Plan Estratégico. ☑ Revisión y actualización de toda la estructura Organizativa. ☑ Tercera tabulación y análisis de la encuesta de Satisfacción de Personal. ☑ Elaboración y documentación de todos los procesos de la Organización. ☑ Revisión del Cuadro de Mando Integral y cuadro general de indicadores. ☑ Elaboración de Memoria para la preparación al Sello 400+.

El estímulo por parte de la Dirección hacia los trabajadores y colaboradores de la empresa es palpable a través de la continua inversión en equipamiento y mejora de las infraestructuras, la disponibilidad de horas en jornada laboral para reuniones y trabajos de los equipos de mejora, la formación interna para el personal y la absoluta libertad para aportar sugerencias verbales o por escrito, a través del correo electrónico o en las reuniones internas de personal.

La Dirección anima continuamente a los trabajadores a que piensen en "concepto de proceso" y expongan cuantas ideas estimen oportunas para mejorar la consecución de sus objetivos. Ejemplo de ello son las permanentes innovaciones que se realizan en los nuevos diseños de cursos, así como la cada vez mayor automatización y sistematización de la gestión de planes de formación, consecuencia de las continuas mejoras que se están implementando.

Dada la buena implicación de las personas en la mejora continua, y teniendo en cuenta que ello supone costes para la empresa, le corresponde a la Dirección priorizar aquellas acciones que más beneficien al conjunto de la organización. Desde que se empezaron a realizar autoevaluaciones en la organización, esta herramienta ha sido la fuente principal de obtención de oportunidades de mejora, debido a su metodología sistemática y a que para su utilización se utilizan los conceptos del Modelo de Excelencia de la EFQM.

La política de la Dirección siempre ha sido la de emplear a las personas, si sus conocimientos lo permiten, en más de un puesto de trabajo y a ser posible en diferentes áreas. Con ello se consigue un mayor conocimiento por parte de estas personas del proceso global de la empresa y en consecuencia que sus aportaciones no se vean limitadas a un puesto de trabajo, lo que está contribuyendo a generar una serie de colaboraciones muy beneficiosas para todos y una mayor implicación del personal en todos los procesos de la empresa.

Finalmente, es importante resaltar el resultado de la pregunta "Calidad del Trato de la Dirección" dentro de la encuesta de satisfacción de personal y colaboradores en una escala de 1 a 5, que ha pasado de 4,50 en 2008

a 4,56 en 2010, lo que indica una muy buena relación con la Dirección, desde hace tiempo y, además, que la Dirección es un modelo de referencia para el personal.

1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la Organización

La adopción en 2005 del Modelo EFQM como esquema para alcanzar la excelencia empresarial en SLG supuso un compromiso firme de la Dirección por la gestión eficaz de la organización a todos los niveles. Este compromiso se ha ratificado finalmente en el Plan Estratégico en vigor, cuyo horizonte temporal comenzó en 2010 y llegará hasta 2012. Como se verá más adelante, el proceso de planificación estratégica es uno de los procesos clave de la empresa, que está perfectamente descrito y documentado y cuya implantación está siendo fundamental para el desarrollo de la empresa.

Asimismo, la Dirección creó y puso en marcha en el año 2008 el primer Cuadro de Indicadores, basado en los requisitos del Modelo de Excelencia, que se ha ido refinando a medida que se iba modificando el sistema de gestión de la empresa y que permite realizar un seguimiento de los resultados más importantes de la empresa, es decir, los resultados de los procesos clave y, a la vez, gestionar eficazmente la organización, ya que están vinculados a los objetivos de la política y estrategia de SLG. Este cuadro de indicadores que en un principio tenía un alcance e importancia limitados, es ahora una de las principales herramientas de gestión y alimenta el contenido del Cuadro de Mando Integral de la empresa.

A la hora de diseñar la estructura organizativa se ha tenido siempre en cuenta que además de ser funcional, ésta permitiera una fácil implantación de las políticas y estrategias. El diseño del organigrama actual, cuya versión es del año 2009, es consecuencia de los anteriores y de la evolución de la organización.

Como se verá en el Criterio 5, la evolución de la organización y la adopción de la metodología de la gestión por procesos han supuesto que se haya asignado la propiedad de los procesos a las personas de la organización y no solo de los procesos considerados clave. El Responsable de calidad y medioambiente vela por la correcta gestión de los procesos y supervisa la gestión de los mismos por parte de los propietarios definidos por la organización. A continuación se pueden ver los propietarios de los procesos de SLG:

PROCESOS	Propietarios
SLG-01 Planificación Estratégica	Comité de Dirección
SLG-02 Control de Gestión	Comité de Dirección
SLG-03 Gestión de Alianzas	Dirección
SLG-04 Gestión Comercial	Dirección
SLG-05 Presentación a Concursos	Dirección
SLG-06 Diseño de la Formación	Comisión de Formación
SLG-07 Selección de Profesorado	Comisión de Formación
SLG-08 Ejecución de la Formación	Coordinador de Formación
SLG-09 Cliente - Entrega Diplomas y Certificados	Secretaría
SLG-10 Compras y Subcontrataciones	Compras
SLG-11 Administración	Dirección
SLG-12 Recursos Humanos	Dirección
SLG-13 Mantenimiento	Secretaría
SLG-14 Medición Satisfacción de Cliente	Comisión de Formación
SLG-15 Gestión de Quejas y Sugerencias	Secretaría
SLG-16 Gestión Ambiental	Calidad y Medioambiente

En SLG se pueden identificar dos etapas claramente diferenciadas, antes y después de la implantación del Modelo de Excelencia de la EFQM, es decir, antes y después del año 2005. Antes de este año el liderazgo se centra en la figura de la Directora, con un estilo de dirección muy personalista y con el proceso de toma de decisión muy centralizado en la figura de la máxima responsable de la empresa. A partir del año 2005 las tareas se distribuyen entre la Dirección General, que asume la dirección estratégica, las decisiones económico-financieras, la política de recursos humanos y los aspectos comerciales, la Responsable de Secretaría que se responsabiliza de las tareas administrativas y de justificación de cursos, y la Coordinación, que asumen la supervisión de la ejecución de los planes de formación y la coordinación de los equipos formativos, además del Responsable de Calidad y Medioambiente, que fue incluido como tal en el organigrama a partir del año 2010, con la incorporación, en el Mapa de Procesos del Centro, del proceso de "Gestión Ambiental". Ello ha dado lugar a la formación de dos niveles de decisión: el Comité de Dirección y la Comisión de Formación. Esta es la estructura actual, que se verá en el Criterio 3.

El **Comité de Dirección**, integrado por sus dos accionistas, se reúne con periodicidad trimestral. En el se tratan asuntos relacionados con la política general de la compañía, las finanzas y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La **Comisión de Formación** lo integran, la Directora, el Coordinador de Formación y alguno de los profesores colaboradores con mayor implicación en los proyectos formativos. Con periodicidad aproximadamente bimensual se revisa el estado de los cursos en marcha y, cuando es necesario, se revisan los nuevos cursos y acciones formativas diseñadas por SLG, para garantizar la homogeneidad y la asunción de las filosofías de la organización en materia de formación.

Las decisiones adoptadas en estos comités y que afecten de forma general al conjunto de los trabajadores, son comunicadas en las reuniones internas de personal.

El Comité de Dirección de SLG, como propietario del proceso "Planificación estratégica", es responsable de coordinar la preparación, comprendida por sus dos accionistas, del plan estratégico de la empresa. En él se indica claramente el despliegue a realizar para cumplir con la misión y alcanzar la visión. De igual forma, coordina la preparación de los planes operativos, cuya orientación es la de desplegar los

objetivos para garantizar los resultados esperados. La herramienta fundamental para la gestión de los resultados considerados clave es el Cuadro de Mando Integral, que se verá en detalle en el Criterio 2.

1c. Los Líderes interactúan con clientes, Partners y representantes de la sociedad

Tal y como ocurre en todas las organizaciones, los grupos de interés que están en el entorno de SLG repercuten de una u otra forma en su modo de operar. En el caso de algo tan importante como es el desarrollo de la Misión esto cobra aún mayor relevancia, ya que son ellos el propósito fundamental de la organización y en gran parte, de quien depende su supervivencia. Por orden de relevancia, pero teniendo en cuenta que todos tienen una gran importancia para SLG, los grupos de interés externos de la empresa (es decir, además de los empleados, que son internos) son los siguientes:

- Los clientes, es decir, quienes pagan por los productos y servicios y también los destinatarios finales de los mismos, que no necesariamente pagan por ellos, que son los alumnos.
- Los Partners (aliados) con quienes hemos establecido relaciones de confianza y mutuo beneficio.
- Los proveedores (de servicios, de materiales, colaboradores), en muchos casos vitales para el éxito de los cursos.
- Los representantes de la sociedad, que, en general son las universidades y centros asociados, las entidades públicas (Ayuntamientos, fundaciones), el entorno cercano a SLG y las asociaciones sectoriales con las que existe una relación cercana.

Tal y como se apuntaba en la presentación de esta memoria, los ingresos de la empresa provienen en gran medida de actividades subvencionadas por las diferentes administraciones públicas. Por ello es importante entender las relaciones existentes con los diferentes tipos de clientes, sobre todo, y fundamentalmente porque a veces quien nos contrata y paga es directamente la administración, a veces el agente social, otras una entidad vinculada al agente social y sobre todo porque quienes reciben los servicios de formación, los alumnos, no son, generalmente, quienes pagan por este servicio, pero son los auténticos protagonistas del proceso y quienes decidirán en última instancia repetir o no, en base a los resultados de los cursos.

A continuación, en la siguiente tabla, se muestran los grupos de interés de la empresa, con la oportuna segmentación en subgrupos dada la importancia que para la empresa tienen, el tipo de relación que los líderes normalmente mantienen y una descripción de la implicación en dichas relaciones.

GRUPO DE INTERÉS	SUBGRUPO	TIPO DE RELACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA IMPLICACIÓN
CLIENTES	Administración Pública	Formal. Normalmente escrita.	Los líderes presentan las conclusiones de los proyectos.

	Agentes sociales (Sindicatos, Asociaciones, etc.)	Contacto directo. Frecuente.	En las reuniones los líderes detectan expectativas, necesidades y grado de satisfacción. Participan en la decisión de los desarrollos y nuevas propuestas formativas
	Alumnos	A través de los cursos. Diaria	Evalúan el progreso y la relación que tienen con el personal docente y administrativo.
	Empresas. Directivos.	Contacto directo. Eventual.	En las reuniones los líderes detectan expectativas, necesidades y grado de satisfacción. Proponen soluciones concretas. Evalúan resultados de la encuesta a clientes.
PROVEEDORES	Colaboradores	Contacto directo. Frecuente.	El comité de dirección evalúa la relación. Los responsables de formación hacen seguimiento continuo.
	Tecnológicos		El comité de dirección evalúa la relación y hace seguimiento continuo.
	Materiales didácticos		El Comité de Dirección evalúa la calidad de los materiales y los compromisos de entrega.
PARTNERS	Empresas, profesionales, centros de formación, asociaciones y universidades	Contacto directo. Frecuente.	En las reuniones los líderes detectan nuevas oportunidades de negocio y formas de acometerlas. Desarrollo de nuevos productos y aplicaciones
SOCIEDAD	Universidades y centros asociados, Entidades públicas, Asociaciones profesionales del sector, entorno cercano	Contacto directo. Poco frecuente	En las reuniones los líderes detectan nuevas oportunidades de negocio y formas de acometerlas.

SLG tiene establecidas y formalizadas cinco tipos de alianzas. Los acuerdos y alianzas se han forjado y consolidado gracias al trabajo de los líderes de la empresa, que han mantenido y mantienen contactos y reuniones frecuentes con los aliados actuales y potenciales para tratar de diseñar y poner en el mercado productos y servicios con valor añadido gracias a esos acuerdos. Las alianzas, que se analizarán en detalle en el Criterio 4, son las siguientes:

- Empresas, asociaciones y universidades (Desarrollo de nuevos productos formativos)
- Empresas y asociaciones (Inserción laboral)

- Empresas, asociaciones y centros de formación (Colaboraciones y nuevas oportunidades de negocio)
- Empresas de distribución y centros de formación (Comercialización y distribución de productos propios)
- Empresas y profesionales de diferentes ámbitos (Mantenimiento y mejora de recursos e instalaciones)

En la actualidad se está trabajando de forma más intensa en una doble dirección: Por una parte y dado el incremento considerable de desempleados que se está dando en el mercado laboral, se ha acordado abrir la actividad a otras zonas y municipios de la Comunidad Autónoma de Madrid y explorar la posibilidad de expandirse fuera de ella.

Por otro lado, y ante la petición de algunos clientes, SLG está en proceso de diseño de nuevos cursos propios, para explorar nuevos horizontes formativos con los que garantizar el futuro y la sostenibilidad de la empresa.

SLG, en reconocimiento a la fidelidad de algunos clientes importantes ha contribuido mediante patrocinio en algunos de sus eventos institucionales y publicaciones (por ejemplo, el Consejo Iberoamericano del año 2007), y con frecuencia ha manifestado su reconocimiento por la labor de equipo que realizan conjuntamente sus técnicos y los de la empresa lo que redundará en una mayor eficacia en el trabajo y mejores resultados.

Es frecuente la participación de los líderes en eventos profesionales relacionados con la formación, bien en los organizados por asociaciones que son clientes, bien organizados por asociaciones profesionales, como por ejemplo la asistencia a los Congresos Iberoamericanos de Excelencia en la Educación de los años 2009 y 2010, del que la Directora del Centro es nombrada en 2009 Directora Internacional del Consejo Iberoamericano, ó, reuniones del Parlamento Educativo, participación como miembro de ACTA (Asociación de Autores Científico y Técnico Académico) y CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos).

Si bien SLG no es una "organización contaminante", la sensibilidad de toda la organización, y en especial la de los líderes, para con el medio ambiente es muy alta. Las políticas de reciclaje y ahorro han sido promovidas por la Dirección, lo que avala la responsabilidad como organización en el cuidado del medioambiente de SLG.

1d. Los Líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la Organización

Como es suficientemente conocido, una organización solo puede cumplir su misión y visión si es liderada en ese sentido para que, de esta forma, toda la organización "empuje" en la misma dirección. Así se entiende en SLG y así se transmite a los trabajadores y colaboradores más directos de la empresa.

Las palancas que emplea la Dirección de SLG para implantar y reforzar la cultura de excelencia entre las personas de la organización son las siguientes:

- Formación y sensibilización en los conceptos fundamentales de la excelencia.
- Comunicación a todos los niveles de la organización.
- Delegación en las capacidades de las personas y colaboradores de la organización.
- Implicación en la gestión por procesos.
- Reconocimiento al esfuerzo y dedicación de las personas y colaboradores de la organización.

El Comité de Dirección comunica personalmente la Misión, Visión, Valores y Plan Estratégico de la Organización a través de varias vías:

- Mediante la entrega del "Manual de acogida" a los nuevos empleados.
- Mediante las reuniones anuales en las que se comunican los cambios, si los hubiera, de la Misión y Visión, los resultados obtenidos y la proyección para los años siguientes incluidos dentro del Plan estratégico.
- Mediante la entrega de una carta explicativa que identifica los objetivos y metas estratégicas del Centro junto con las justificaciones para su acometida.
- Mediante las Reuniones de Equipos de Mejora, celebradas a partir del compromiso, por un lado de la Dirección, aportando los recursos y el tiempo necesarios para su implantación y por el otro, de los participantes o integrantes del Equipo para implantarla y presentar los resultados.
- A través de la página Web, publicando la Misión, Visión y Valores, así como los objetivos estratégicos y algunos de los resultados, que son visibles y accesibles a todos los grupos de interés.

Debido a la naturaleza, tamaño y estructura de la organización, la Dirección promueve una comunicación constante y muy cercana, caracterizada por la flexibilidad. Prueba de ello, el personal de SLG, puede exponer sus quejas, sugerencias e incidencias, personalmente a la Dirección (Comité) o bien en las reuniones internas de personal.

En la tabla siguiente se muestran los datos referidos al periodo 2008-2010 respecto a los aspectos relacionados con el trato de la Dirección y la comunicación con ella, la motivación, la delegación y confianza y el nivel de compromiso con la organización:

GRADO DE SATISFACCIÓN sobre	2008	2009	2010
Calidad del Trato de la Dirección	4,50	4,50	4,56
Vías de Comunicación con la Dirección	4,50	4,55	4,36
Estado de Motivación	4,33	4,90	4,60
Delegación y confianza	4,67	4,50	4,60
Compromiso con la Organización	4,50	4,85	4,80

Como puede observarse, los datos de 2010 reflejan, en la mayoría de los casos, una mejora o un asentamiento de la satisfacción de estos conceptos en

el conjunto de empleados de la empresa, lo que sin duda va a posibilitar acometer las metas previstas con un grado alto de compromiso y participación colectiva.

El desarrollo del personal está basado en un plan de formación personal, integrado en los objetivos anuales del trabajador. No solamente los líderes velan porque el trabajador tenga un desarrollo técnico o de conocimientos, sino que en el plan también se contemplan acciones encaminadas a la mejora en la gestión.

En cada acto de comunicación la Dirección de la empresa alimenta el hecho de que implicarse en la gestión es positivo para las personas y la propia empresa. Que los líderes no tienen porque ser "solamente los jefes", sino que se pueden emprender actividades sin la necesidad de ser reconocido jerárquicamente. No siempre esto resulta sencillo, pero en la actualidad ya son varias las personas con la responsabilidad de liderar jerárquicamente y otras tantas las que tienen asumidas responsabilidades de gestión sin jerarquía organizacional.

Uno de los planes de acción que se decidió acometer a raíz del proceso de implantación del Modelo de Excelencia en la organización, fue el diseño de una sistemática de recompensas y reconocimientos al personal por el trabajo bien realizado y el compromiso hacia SLG. Este sistema de reconocimientos y recompensas al personal, que es complementario a la política retributiva expuesta en el criterio 3, se puso en marcha en el año 2009 y fue fruto de un plan específico para atacar una de las áreas de mejora identificadas desde la primera autoevaluación.

El objetivo principal del sistema es el de potenciar entre los empleados de la empresa, la mejora continua y la implicación en la empresa. El sistema está pensado, como se ha mencionado antes, para no generar problemas ni tensiones en la organización y tiene dos vertientes, una de reconocimientos y otra de recompensas, siendo estas últimas siempre no económicas, para que no puedan dar lugar a pensar en agravios comparativos entre las personas de la organización y los colaboradores más allegados. El sistema de reconocimientos definido por un equipo de mejora y aplicado desde ese momento es el siguiente:

a) Reconocimientos

- **Ámbito de puesto de trabajo.** Carta personal de agradecimiento.
- **Ámbito departamental.** Comunicación al resto de compañeros del departamento.
- **Ámbito superior al área.** Comunicación a todo el personal de la empresa.
- **Ámbito extraordinario empresarial:** entrega de premio.

b) Recompensas informales

- Tiempo libre o flexibilidad horaria.
- Regalos

c) Recompensas formales

- Eventos colectivos de la empresa

- Cena aniversario empleados
- Asistencia a jornadas, seminarios o cursos.

Además del reconocimiento explícito, existe un reconocimiento implícito basado en el desempeño del personal que imparte los cursos y en su implicación con la empresa, ya que los mejor valorados por los alumnos y aquellos que demuestran un mayor compromiso son los que más horas de formación reciben durante el año y en los años siguientes, anteponiéndose este criterio a otros como la antigüedad o el posible grado de conocimiento.

Por todo esto, cabe destacar la entrega del premio Bizz Award 2010 Houston (Texas) a Don Miguel Ángel Sierra Coordinador de Formación de SLG por su excelente labor desarrollada en todos los años que lleva en funcionamiento SLG.

El compromiso de los líderes con las personas de la empresa es total y se puede afirmar que a la hora de tomar iniciativas o incorporar nuevas estrategias, los líderes siempre tienen presente a los empleados de la empresa.

Asimismo, se puede considerar a SLG como una empresa en la que la igualdad de oportunidades es una realidad, ya que, como se verá en el Criterio 7, la paridad de género es uno de los valores de la organización y las relaciones entre las personas de la empresa pueden catalogarse como excelentes.

1e. Los Líderes definen e impulsan el cambio en la Organización

SLG muestra una especial atención en la gestión del cambio interno de la organización. La necesidad de adaptarse a una sociedad y un entorno cada vez más cambiantes con nuevas demandas formativas y de productos tecnológicos, junto con la voluntad de trabajar hacia una gestión más eficiente, hace imprescindible la necesidad de un modelo interno para la gestión del cambio.

SLG, como organización dinámica y moderna busca una adaptación constante al nuevo contexto y al entorno cambiante y trabaja continuamente para identificar, tanto los cambios del entorno, como para priorizar aquellos que más le afectan, con el objetivo de introducir mejoras internas. El hecho de que SLG se haya mantenido en el mercado de la formación desde hace más de 10 años en un entorno competitivo muy agresivo, radica en como se ha ido adaptando a las nuevas circunstancias y como ha manejado la gestión de los cambios internos en función de los cambios externos. Sin esa "gestión del cambio" realizada de una forma no sistemática, sin adoptar ninguna metodología establecida, pero de manera continuada, es lo que ha supuesto la supervivencia de la organización durante tanto tiempo, mientras observaba como otras organizaciones de su entorno de gran prestigio y con la misma antigüedad han ido desapareciendo.

Para comprender los fenómenos externos que impulsan al cambio, la Dirección de SLG desarrolló en 2009 un primer análisis DAFO, mediante el cual se estudiaron las amenazas y oportunidades del entorno y del sector,

y las fortalezas y debilidades de la organización. En este momento existe un nuevo DAFO que ha sido revisado con motivo de la revisión del plan estratégico, tal y como será descrito en el Criterio 2. El DAFO lo realiza el Comité de Dirección y una vez consensuado, sirve de base a la nueva estrategia.

Para identificar las necesidades de cambio interno, SLG trabaja a partir de los resultados de todos los mecanismos de análisis y la recopilación de los datos obtenidos del Cuadro de Mando Integral. A partir de estos análisis detectan las necesidades de cambio y se proponen iniciativas estratégicas que se despliegan, evalúan y revisan.

Los beneficios derivados de la cada vez mayor eficiencia de nuestros procesos, unido a la permanente observación del entorno y del mercado, está contribuyendo a que podamos acometer proyectos que solamente se pueden lograr sobre la base de una buena rentabilidad. El reto para 2010 y en el que se basa la estrategia es cambiar de forma gradual la fuente principal de ingresos basados en la administración, tratando de diversificar el riesgo ampliando la cartera de clientes.

Como ya se ha apuntado, las reuniones internas son el principal vehículo de comunicación. Todos los cambios de interés son comunicados en ellas para que todos los empleados tengan conocimiento de los mismos.

Los cambios de mayor calado son comunicados personalmente a los trabajadores afectados en reuniones personales, y los que afectan a toda la organización, en las reuniones anuales. Como ejemplos más importantes de cambios ocurridos en SLG se pueden citar los siguientes:

- Se han modificado la estructura organizativa para incluir al Responsable de Calidad y Medioambiente.
- Se ha diseñado y llevado a cabo los inicios para el despliegue y comercialización de un Sello de Excelencia Iberoamericana en la Educación (EXIBED).
- Se ha diseñado y adquirido la propiedad intelectual de una Plataforma online, cuyo inicio fue mediante un acuerdo de colaboración con JDU Trading.
- Se ha instalado en el Centro una conexión Profesional para Empresas vía Satélite.
- Se está desarrollando la digitalización de toda la documentación del Centro para llevar a cabo una política de “0 papeles”.

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Desde los inicios de SLG siempre ha habido una estrategia clara de servicio al cliente y de búsqueda de la excelencia pedagógica y educativa, pero no es hasta el año 2005, cuando se comienza a implantar de forma total el modelo de Excelencia de la EFQM cuando se empieza a hablar de planes y objetivos estratégicos, elaborándose en ese año los primeros documentos con planes y objetivos estratégicos para la organización. A partir de ese momento se ha ido madurando la idea de la elaboración y formalización de un Plan Estratégico, hasta su definición en el año 2006. En ese año entró en vigor el primer Plan Estratégico, con horizonte anual, para posteriormente incorporar dos más hasta el actual en vigor 2010 con un horizonte hasta 2012, que ha surgido como consecuencia del aprendizaje realizado durante los años de implantación del Modelo de Excelencia.

2a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

La política y la estrategia de SLG se realizan a partir del análisis de situación de la empresa y de las tendencias del sector, para a continuación elaborar las estrategias y los correspondientes planes operativos que deben servir para conseguir el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La información es obtenida principalmente del conjunto de actividades que se describen en el proceso de "Planificación Estratégica", recogido en la ficha de proceso SLG-01. Dentro del contenido de esta ficha de proceso está incluida la información básica que es necesario recopilar para la elaboración y revisión del Plan Estratégico, así como los responsables de su recopilación. La información de cada uno de estos aspectos es integrada y analizada por la Dirección de la empresa, que es la responsable de elaborar o revisar el plan estratégico, y de, posteriormente, comunicarla al conjunto de la plantilla y a los grupos de interés que se consideren convenientes, utilizando para ello los canales de comunicación de la empresa.

La ficha de proceso actual está basada en el primer procedimiento elaborado en SLG para definir la sistemática para la elaboración de la planificación estratégica en la empresa y que dio como fruto el primer documento de plan estratégico elaborado en 2005. en este proceso inicial ya se contemplaba la elaboración del plan a través de una reunión en la que se analizaban los resultados del año anterior y, tras el análisis, se elaboraba el correspondiente plan estratégico.

La información que se emplea para confeccionar las líneas estratégicas proviene de fuentes externas: mercado, clientes, proveedores, legislación sobre subvenciones en materia de formación y de fuentes internas: situación financiera, recursos humanos y tecnológicos, etc. Toda la información recogida de forma sistemática es incorporada en una matriz DAFO.

Por un lado las Debilidades y Fortalezas internas de la empresa y por otro las Amenazas y Oportunidades

externas a la organización, es decir, procedentes del entorno.

	INTERNO	EXTERNO
+	F FORTALEZAS	O OPORTUNIDADES
-	D DEBILIDADES	A AMENAZAS

La Dirección se encarga de analizar cada uno de los elementos que constituyen el análisis para posteriormente poder realizar "la radiografía" de la empresa. Más adelante se detalla el último DAFO realizado por SLG.

El análisis para determinar las amenazas y oportunidades se hace a partir de la información directa que ofrecen las opiniones de clientes, alumnos y estudios sectoriales e indirectamente de informes, estudios sobre la evolución de la formación o las tecnologías y de la legislación existente en materia de formación, tal y como aparece en la tabla siguiente:

INFORMACIÓN SOBRE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y EL MERCADO	
Fuentes principales	Encuestas de satisfacción de clientes y empleados
	Reuniones mantenidas con los distintos grupos de interés
	Información sobre otros grupos de interés como proveedores y aliados
Fuentes secundarias y alternativas	Informe anual y estadísticas de la Fundación Tripartita para la formación en el Empleo
	Estudios de necesidades de formación sectoriales y territoriales elaborados por Agentes sociales
	Estudios sobre la evolución de la tecnología
Legislación	Bases y convocatorias anuales estatal y regionales para subvencionar formación continua
	Servicio Regional de Empleo

Tratar de prever el futuro no es una tarea fácil, especialmente en el momento actual caracterizado, cada vez más, por los rápidos cambios tecnológicos. SLG está permanentemente atenta a la evolución del mercado, para poder mejorar los productos y servicios actuales y para identificar los potenciales nuevos a través del análisis de la siguiente información:

- Páginas Web de las organizaciones que en el país se encargan de canalizar los fondos para formación:
Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo: www.fundaciontripartita.org

Las memorias y estadísticas que elabora la Fundación tripartita nos permiten conocer el grado de implantación y el crecimiento anual de esta modalidad de formación y por lo tanto la aceptación de la misma por parte de los Agentes sociales que son las entidades beneficiarias de las subvenciones. El análisis de ésta es importante para poder realizar previsiones y establecer estrategias de comunicación y comercialización.

- CEDEFOP (Agencia promotora de la formación en la Unión Europea): www.cedefop.europa.eu

Los informes de CEDEFOP, nos aportan información sobre perspectivas a medio y largo plazo y posibilitan conocer situaciones análogas a la nuestra.

- Boletines oficiales: <http://www.boletinesoficiales.com/>

Servicio de recopilación y selección de subvenciones relacionadas con la formación y las nuevas tecnologías.

- Análisis de las páginas Web de los principales productores de contenidos multimedia para formación online.

Compañías y profesionales con prestigio y máxima actualización en el desarrollo de aplicaciones, plataformas y soluciones para elearning

<http://www.baquia.com>

<http://www.e-ducativa.com/>

<http://www.atnova.com/>

- Empresas o entidades de prestigio o bien posicionadas en materia de formación presencial y online:

<http://www.elogos.es>

<http://www.gesdeco.com>

<http://www.deusto.es>

<http://www.formaciononline.com>

<http://www.ceintec.com>

- Encuestas sobre hábitos en Internet <http://www.estudiogeneraldeinternet.com/>

Información sobre los hábitos y costumbres de los internautas españoles que se actualiza de forma semestral con nuevas oleadas de encuestas que llegan a los internautas a través de millones de impactos publicitarios en banners, webs colaboradoras y artículos de prensa.

- Asociaciones de elearning <http://www.aefol.com/8/>
<http://www.apel.es/portal/contportal.asp>

Portales de las dos asociaciones sectoriales de empresas de formación proveedoras de elearning

- Portales de formación <http://www.educaweb.com>
<http://www.emagister.com>

Los dos portales de formación de mayor prestigio y mayor número de visitantes. Contienen información sobre cursos e información y

contenidos sobre la actualidad y el futuro de la formación

- Actualidad de la formación subvencionada <http://www.aenoa.com/>

Portal sobre la formación subvencionada, prioritariamente sobre formación continua de demanda (bonificada)

- Noticias españolas y latinoamericanas sobre elearning <http://www.learningreview.com/>

Noticias y publicaciones sobre elearning en España y Latinoamérica. Información sobre cursos y masters impartidos en modalidad elearning

- Análisis de las páginas Web de nuestros principales competidores.

La información sobre la competencia de SLG es elaborada en la propia compañía a partir de datos sobre las actividades y resultados de más de 10 empresas que están consideradas como las mejores del sector, que poseen características similares a las de SLG y que son su competencia directa:

- Gestionan e imparten formación continua subvencionada.
- Desarrollan aplicaciones de gestión para la formación.

En relación con estas empresas, se realiza una revisión periódica de su catálogo de productos, de su cartera de clientes y de las acciones o iniciativas comerciales que acometen, mayoritariamente a través de la información de sus páginas Web y de los resultados de los concursos públicos a los que concurren la mayoría de ellas. La información obtenida es analizada por el Comité de Dirección regularmente, que así consigue una visión de nuestra competencia directa.

Las empresas analizadas en los últimos dos años, que siempre están en el punto de mira de SLG, con independencia de la aparición de nuevos competidores, son las siguientes:

- Centro de Estudios ADAMS
- Grupo VÉRTICE.
- Universidad Politécnica de Madrid (UPM)
- Grupo CONFORSA
- CAE (Computer Aired Education)

- Análisis de los Partners

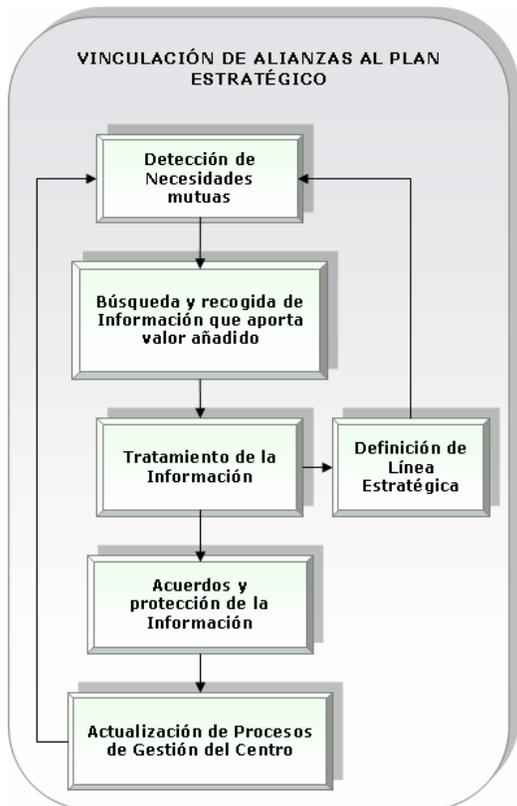
Las alianzas que nos han llevado a firmar acuerdos con empresas del sector, son producto de un análisis previo sobre las capacidades de estas empresas:

- La solvencia técnica y económica.
- Los recursos humanos y tecnológicos.
- Los clientes.

El procedimiento para la obtención de información sobre las empresas Partners ha sido el intercambio

de información relevante para la detección del rumbo que coge hoy en día el sector de la formación.

En este sentido se definió el proceso de "Gestión de Alianzas" SLG-03, que facilita la toma de decisiones en el Proceso de Planificación Estratégica o de los Proyectos vinculados a la Gestión del Cambio.



Ejemplo de esto último son la puesta en marcha de la Plataforma Online como proyecto Estratégico iniciado con JDU Training.

Se trata de un proceso dilatado en el tiempo, pero es importante para asegurar las capacidades de los Partners y también para poder proponer acciones que aprovechen las sinergias que se pueden generar.

- Asistencia a congresos y ferias especializadas.
 - Expolearning
 - Aula
 - SIMO
 - Congreso Iberoamericano a la Excelencia Educativa

A partir de la información obtenida de estas fuentes, y de las posibilidades económicas de la empresa, la Dirección decide las acciones a realizar y los desarrollos de nuevos productos, para tratar de llegar con ellos al mercado antes que la competencia.

2b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

SLG dispone de un Cuadro de Mando Integral (CMI) dividido en las 4 perspectivas clásicas de un CMI, cada una de ellas formadas por un grupo de indicadores, que son las siguientes:

- La perspectiva financiera
- La perspectiva de los clientes
- La perspectiva de los procesos
- La perspectiva del aprendizaje y las personas

El CMI está compuesto de un grupo de indicadores, seleccionados de entre los indicadores generales de la empresa, relacionados entre si algunos de ellos, y que conforman la herramienta principal de información para la Dirección de SLG.



La perspectiva financiera se observa a través de los indicadores de rendimiento económico de la empresa. Son los que nos sirven para realizar el seguimiento financiero de la empresa y comprobar los resultados obtenidos. Informan de la disponibilidad de recursos económicos en la empresa, para en función de ellos tomar las oportunas decisiones.

Perspectiva financiera	
Facturación	Periodo medio de cobro
Ingresos por formación a particulares y empresas	Gastos totales
Ingresos por cursos subvencionados	Gastos de personal
Ingresos por publicaciones	Gastos de aprovisionamiento
Margen operativo	Gastos de comercialización
Resultado después de impuestos	Endeudamiento

La perspectiva de los clientes es analizada a través de los indicadores de satisfacción en cada uno de los cursos que se realizan y de otros indicadores indirectos relacionados con la ejecución de los distintos planes de formación.

Perspectiva de los clientes	
Nº de alumnos totales	Nº de planes de formación continua
Nº de clientes nuevos	Nº de alumnos en formación continua
Fidelidad de los clientes	Nº de alumnos no iniciados
Satisfacción clientes	Nº de alumnos abandonos
Reclamaciones clientes	Nº de bajas de alumnos
Reclamaciones alumnos	Nº de alumnos en formación ocupacional

La perspectiva de procesos proporciona información sobre el desempeño interno de la organización.

Perspectiva de los procesos	
% ofertas o propuestas aceptadas	Nº de nuevos cursos
Nº de incidencias en Equipos informáticos	Horas de impartición de cursos por Profesor / Colaborador
Nº de incidencias en Instalaciones y equipos	Importe total adjudicado en cursos ó especialidades subvencionadas
Nº de incidencias de proveedores	Coste de reparaciones de Instalaciones y Equipos

Como empresa dedicada a la formación, las actividades de la perspectiva del aprendizaje y las personas están basadas en el conocimiento, el aprendizaje, la mejora continua, la creatividad, la innovación y el talento. Sin personas que en mayor o menor medida sean responsables de estos elementos, sería muy difícil obtener resultados que permitiesen a SLG seguir avanzando.

Perspectiva del aprendizaje y las personas	
Nº de trabajadores fijos	Satisfacción general del personal
Nº de colaboradores fijos (más de 2 años)	Horas formación interna
Rotación	Nº alianzas
Absentismo	Nº de nuevas publicaciones

El cuadro de indicadores es dinámico y evoluciona a medida que la organización se desarrolla. Para el plan estratégico 2010-2012 se han incorporado nuevos indicadores que no estaban en la primera versión del 2008.

Actualmente, los indicadores más relevantes, dispuestos en forma de Cuadro de Mando Integral (CMI) son uno de los instrumentos principales para el trabajo que desarrolla la Dirección de SLG. Este cuadro incluye los indicadores más importantes de rendimiento de la organización, tanto interna como externamente y vincula los resultados a la política y estrategias de SLG.

Por lo tanto, la revisión, seguimiento y evaluación del CMI es responsabilidad de la Dirección, aunque la gestión de los indicadores de proceso incluidos es responsabilidad de cada uno de los propietarios de los procesos. Para la evaluación de los indicadores se llevan a cabo reuniones de revisión con una periodicidad trimestral en las que, en función de los resultados, se pueden revisar las estrategias del año.

Además de los indicadores, se tienen en cuenta otros datos relevantes para confeccionar la política y estrategias de la compañía.

La responsabilidad de recoger la información y elaborar los indicadores es de la Dirección, aunque la recopilación de los datos externos (cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad, legales y políticas e indicadores económicos y demográficos) su análisis y valoración inicial lo realiza el Área de Secretaría, que en el marco de sus competencias también contribuye a la elaboración de las previsiones, en las que se basan las políticas y estrategias de la compañía.

La competencia es analizada, además de a través del estudio de las páginas Web, descrita en el subcriterio anterior, por medio de publicaciones, jornadas, eventos e información económica de acceso público. De la misma forma se analiza la información referida a Partners y proveedores.

El análisis del impacto de las tecnologías y de otros posibles modelos de gestión es también responsabilidad de la Directora de SLG, quién analiza, en primer lugar, las nuevas posibilidades tecnológicas que aparecen en el sector de la formación, para posteriormente tomar las oportunas decisiones. Un ejemplo de esto es la decisión de invertir en una plataforma online propia en lugar de optar por la subcontratación de alguna de las existentes en el mercado.

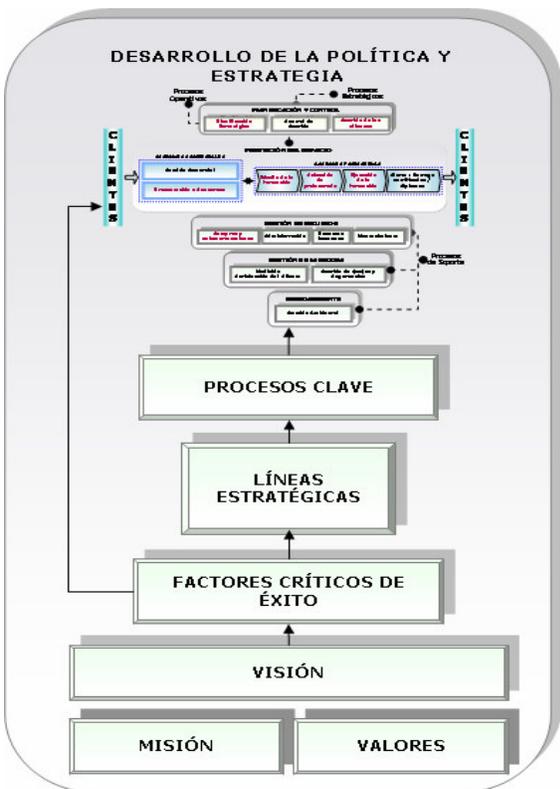
La composición del Cuadro de mando integral de la empresa y sus relaciones se describen en la siguiente figura:



2c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

El desarrollo, revisión y actualización de la política y la estrategia es uno de los procesos más importantes en la empresa puesto que marca el camino de la organización e implica a la mayor parte de los procesos.

Para la definición de la estrategia, la misión, visión y valores y las políticas de calidad y medioambiente sirven de punto de referencia. Además se tienen en cuenta las necesidades de los grupos de interés, el análisis DAFO realizado, las ventajas competitivas y los factores críticos de éxito (FCE's), que fueron definidos por primera vez en el año 2.008, como consecuencia de la implantación de uno de los planes para la renovación del Sello de Excelencia en el año 2008.



Los FCE's, son revisados por la Dirección al final de cada año. Actualmente son los siguientes (entre paréntesis se indica el nombre dado a cada FCE por parte del Comité de Dirección de la empresa):

- Amplia Red de Profesores - Colaboradores expertos en las materias impartidas (PROFESORADO CUALIFICADO).
- Metodologías formativas y materiales utilizados considerados excelentes por el Cliente y valorados así en las encuestas (EXCELENCIA EN LA ENSEÑANZA)
- Amplia gama Formativa capaz de satisfacer las necesidades empresariales (CATÁLOGO DE FORMACIÓN)
- Equipos de última generación para la impartición de la formación (EQUIPOS DE CALIDAD)
- Instalaciones de alta calidad y adaptadas a las necesidades de la formación impartida (INSTALACIONES ADECUADAS)

Asimismo, SLG ha definido sus ventajas competitivas, alineadas con los FCE's, que son las siguientes:

- Empresa consolidada y reconocida
- Conocimiento del mercado de la formación a distancia
- Amplia red de colaboración
- Conocimiento interno de la Administración
- Soporte personalizado Líder
- Fidelización del alumno
- Plataforma Online
- Reconocimiento organizacional a la Excelencia Educativa
- Posición competitiva sostenida
- Materiales didácticos propios
- Flexibilidad debido a la naturaleza del servicio

- Adaptabilidad al cliente y a la formación solicitada/impartida
- Presencia en el mercado desde hace 13 años

Como es lógico, el proceso de planificación estratégica es el proceso clave por excelencia de cualquier organización, ya que por medio de dicho proceso se definen las políticas a corto, medio y largo plazo, y en él se recogen las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés.

SLG elaboró el primer plan estratégico en el año 2006, con un horizonte temporal con carácter anual, para solucionar una de las áreas de mejora que venía repitiéndose desde la primera autoevaluación. El Plan es revisado anualmente por la Dirección y, una vez agotado el período de tres años, se definirá el siguiente plan para los tres años siguientes, tal y como se describe en la Ficha de proceso de "Planificación Estratégica" SLG-01.

Partiendo del resultado del análisis de la información sobre el entorno y de los indicadores internos, se realiza un análisis basado en la matriz DAFO, que es revisado junto con el Plan al final de cada año. El último DAFO realizado a principios de 2010 que será revisado a finales de este mismo año, y que dio como resultado la matriz que a continuación se presenta, elaborada por la Dirección:

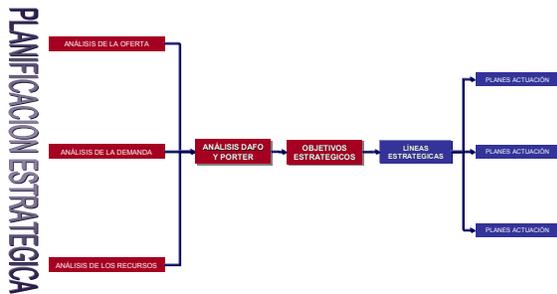
<p>ANÁLISIS DAFO INTERNO</p> <p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con algunas empresas del sector y acuerdos con Universidades y Fundaciones • Amplia experiencia en el sector • Personal muy cualificado y reconocido en el sector • Equipos modernos • Alta valoración de los clientes, tanto privados como empresas y la administración • Alta valoración de la gestión y la administración como para entes públicos (UBI, CC.OO) • No se dispone de sistema propio para cursos online • Elevada calidad en los trabajos realizados tanto a nivel: • Alta implicación del personal y los colaboradores • Fidelidad de los colaboradores y bajo índice de rotación • Buena cualificación de los docentes 	<p>ANÁLISIS DAFO INTERNO</p> <p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio superiores al de algunos de los competidores importantes • Tamaño no suficientemente grande para poder hacer frente a otras competidoras más grandes que operan en el sector • Oferta poco amplia para competir con otras empresas del sector • Flexibilidad y adaptación a los requerimientos de los clientes • Focos clientes particulares y de empresas frente al volumen del cliente administrativo • Baja priorización o la hora de reacción frente a la competencia • Excesiva dependencia de las convocatorias públicas para la formación total • Incapacidad de que los docentes se vayan a otra empresa de la competencia y abandonen SLG • Aspectos orientados poco desarrollados todavía • Poca productividad de los docentes
<p>ANÁLISIS DAFO EXTERNO</p> <p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecer en la cantidad y volumen de clientes privados y de empresa • Aumento la oferta de cursos para optar a nuevas especialidades • Buscar alianzas para aprovechar la formación desarrollada para otros • Aprovechar la calidad de los equipos de enseñanza • Potenciar la formación a distancia • Buscar alianzas con competidores a son empresa de alto nivel del sector, como universidades, para permitir la oferta de clientes y el catálogo de cursos • Equipos de última generación para mejorar la competitividad con vista a los entes públicos • Especializar a la empresa en la docencia de calidad y base de ella • Incrementar la formación interna de los docentes • Aprovechar la imagen de marca para acceder a nuevas metodologías productivas 	<p>ANÁLISIS DAFO EXTERNO</p> <p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de entrada de nuevos competidores dentro del mismo sector, basados de entes no demasiado elevados • Fácil acceso de los precios de las compañías de mayor tamaño que pueden ser fácilmente asumibles por las empresas • Dificultad de encontrar personal cualificado • Posibilidad de fuga de personal a la competencia • Disminución en el volumen y número de cursos otorgados por la administración, lo que implicaría un descenso en los ingresos de la empresa • Incapacidad por parte de que los competidores eleven el nivel de exigencia por encima del nivel de SLG, lo que podría repercutir en el número de cursos otorgados • Cambio en los requisitos requeridos por los organismos convocantes

Como se puede apreciar, SLG se ve como una empresa "fuerte", con algunas debilidades que se van a tratar de atajar en breve, con oportunidades que deben ser estudiadas, para ver si es posible aprovecharlas y con ciertas debilidades, procedentes en gran medida de que en este momento en el sector de la formación a veces parece que solo cuenta el precio, sin tener en cuenta la calidad de los productos.

Partiendo del diagnóstico expresado en el contenido de la matriz se elaboran las estrategias, los objetivos y las metas de la empresa. A su vez estos objetivos se despliegan en los objetivos de las distintas áreas y en los de las personas.

Mediante la evaluación de los resultados del plan, la Dirección, anualmente, revisa y actualiza, en su caso, la política y estrategia de la empresa. El momento coincide con la revisión del plan o la elaboración del nuevo. Con la información procedente de esta evaluación y la que hayan aportado los distintos grupos de interés, se actualiza el DAFO, y de ello dependerá si

procede la actualización de estrategias, indicadores y objetivos, tal y como indica la ficha de proceso de "Planificación estratégica".



El nuevo Plan Estratégico 2010-2012 contempla a todos los grupos de interés relevantes para la empresa como son, los clientes, los empleados y colaboradores, los accionistas y la sociedad (a través de líneas relacionadas con el medioambiente).

El nuevo plan estratégico tiene 10 grandes objetivos o ejes estratégicos sobre los que va a moverse la estrategia global y las líneas y planes asociados en los próximos 3 años. Estos objetivos se pueden ver en la siguiente figura:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos globales para el período 2010-2012 en SLG son:

1. Incremento de facturación, en un 50% en los próximos tres años
2. Expansión del Centro, adquisición de locales
3. Potenciación y comercialización internacional de la Plataforma online
4. Diseño, implantación y comercialización del Sello de Excelencia Iberoamericano en la Educación
5. Publicidad intensiva y captación de nuevos clientes
6. Ampliación en número de especialidades y de cursos impartidos
7. Mejorar la formación interna del personal y los profesores que forman parte de SLG
8. Llevar a cabo un programa ambiental para minimizar el impacto de la organización y educar al conjunto de las personas de la organización en el respeto por el medioambiente

SLG Formación

2d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

La clasificación de los procesos de SLG responde a la terminología clásica de la gestión de procesos: estratégicos, operativos y de soporte.

Dentro de estos procesos algunos de ellos son considerados "procesos clave", aquellos que resultan fundamentales para cumplir con la Misión y alcanzar la Visión de la empresa. En el criterio 5 se representa el mapa de procesos y como se comenta en dicho criterio, los denominados procesos clave pueden estar en cualquiera de los tres planos de la empresa, el estratégico, el operativo y el de apoyo. Así por ejemplo encontramos que la elaboración del plan estratégico (en el plano estratégico de la empresa) es un proceso clave, pero también lo es, la gestión comercial o el diseño de la formación, dentro del plano operativo y las compras y subcontrataciones, que se corresponden con el plano de soporte de la empresa.

El plan estratégico, como elemento final del proceso de planificación estratégica lo realiza y revisa la Dirección anualmente. A través de él se realiza el despliegue de objetivos. Sobre la base del DAFO del plan estratégico, el comité de dirección decide sobre que procesos hay que actuar para la obtención de los Factores Críticos de Éxito y diseñar el correspondiente plan operativo. De esos procesos se analizan los resultados del año anterior, se hace el correspondiente análisis y se deciden las actuaciones a realizar para cubrir los objetivos. Estas "líneas de actuación" son la que se incorporan al Proceso de Gestión correspondiente, para el facilitar el entendimiento de los Objetivos Estratégicos del Centro y los Procesos implicados en su cumplimiento. Todo esto se registra en los cuadros de despliegue de objetivos. A continuación se presenta una de estos cuadros como ejemplo:

DESPLIEGUE DE OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Expansión del Centro
FCE	Instalaciones Adecuadas
LÍNEAS ESTRATÉGICAS	Adquisición de un nuevo local
PROCESOS	Gestión comercial / Presentación a Concursos
OBJETIVOS/ METAS DE PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de Licitaciones • Nº de Cursos a entidades colaboradoras • Nº de Matriculaciones
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Locales disponibles en la zona. • Acondicionamiento del Centro • Homologación del Centro para Licitaciones
INDICADORES	METAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nº de Licitaciones • Nº de Cursos a entidades colaboradoras • Nº de Matriculaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en un 50% el número de Licitaciones a Cursos • Incremento en un 30% el número de Cursos a entidades colaboradoras • Incremento en un 50% el número de Matriculaciones
FECHA	31 de diciembre de 2011
RESPONSABLE	Dirección / Secretaría

En la actualidad los objetivos de los procesos son desplegados y priorizados a partir de los objetivos y líneas estratégicas de la empresa y medidos a través de los indicadores de estos mismos procesos. Las metas definidas para cada uno de los indicadores, es decir, los objetivos de cada proceso, están alineadas con los objetivos globales y las líneas estratégicas de la empresa.

De cada objetivo se elabora un cuadro, como el de la figura anterior, que contiene el objetivo, los FCE's asociados, las líneas estratégicas relacionadas, nombre y tipo de procesos sobre los que se despliega, los objetivos del proceso, las actividades para alcanzar los objetivos, los indicadores, y metas, el alcance y el responsable.

Semestralmente se realiza la correspondiente revisión de los planes operativos al objeto de realizar, en su caso, las correspondientes rectificaciones.

Las personas de la empresa son implicadas en la estrategia mediante su participación en la elaboración y



realización de las actividades y la comunicación que se realiza.

En la ficha de proceso de planificación estratégica se contempla el proceso de comunicación, tanto hacia el personal y colaboradores como hacia el resto de los grupos de interés. El mecanismo más habitual para la comunicación de las estrategias es la utilización de alguna de las reuniones internas de principios de año, en la que se divulgan todos los hechos relevantes de la empresa y se aprovecha para divulgar la política y la estrategia de la empresa. Además de esto, los objetivos estratégicos de la empresa están permanentemente visible para los distintos grupos de interés a través de la página Web.

Todos los grupos de interés de la organización están contemplados en algunos de los procesos de la empresa y los principales grupos de interés (clientes, aliados, accionistas y personal) están representados en los procesos clave y en las líneas estratégicas definidas en el último Plan Estratégico.

3. PERSONAS

Las personas son la base fundamental de cualquier empresa. SLG entiende que los resultados previstos se alcanzarán si las personas que pertenecen a la organización, así como los colaboradores más directos, saben lo que deben hacer, cómo hacerlo, cuentan con los medios para llevarlo a cabo y quieren hacerlo, ya que considera que el resultado de la actividad empresarial depende de la motivación de las personas que la desarrollan. Por esta razón, se fomenta el desarrollo de las capacidades individuales de cada miembro de la organización y se propicia una actitud positiva ante el trabajo para que toda la organización colabore con su creatividad a la mejora continua.

En este criterio, SLG ha considerado como dentro del grupo de las personas de la organización, además de al personal fijo de la organización y al contratado de forma temporal, a los colaboradores estables desde hace más de tres años, ya que su grado de implicación y de participación en las actividades de la empresa hace que sean considerados como parte de ella.

3a. Planificación, gestión y mejora de los Recursos Humanos

Aunque la tecnología es uno de los aspectos principales de la empresa, el capital humano es la base sobre la que se sustenta el negocio y es el elemento vital para el crecimiento y desarrollo de SLG, ya que son las personas las que innovan y quienes crean valor para la organización.

En consecuencia, el desarrollo de SLG proviene del esfuerzo y aportación de las personas que la integran, sobre la base de un compromiso personal con los objetivos de la empresa y con los valores de la empresa (ver Criterio 1) que están presentes e impregnan la filosofía en SLG.

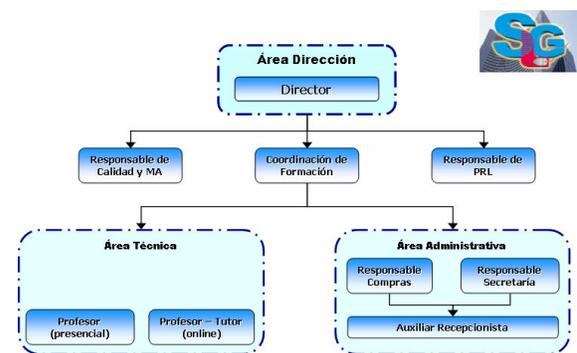
La Planificación de los Recursos Humanos se realiza en función de las Líneas Estratégicas recogidas en el Plan Estratégico, de esta forma, la gestión de personal es ejercida por la Directora de SLG que, junto con el apoyo de la Responsable de Secretaría, realizan de forma sistemática, la planificación de los cursos a los que opta el Centro dentro de la Comunidad de Madrid. Es con la resolución provisional de la convocatoria del Servicio Regional de Empleo (sobre los primeros meses del año) y mediante el análisis de los resultados del año anterior, tanto de la formación subvencionada como de la Formación a entes públicos y privados, para lo que se tiene en cuenta las funciones y responsabilidades asignadas a cada Área y a cada puesto de trabajo identificado en la estructura organizativa del centro y las necesidades de profesorado que estas implican. Si bien es cierto que el desarrollo de los Planes Formativos Master de la plataforma online requieren actualmente de la definición de los perfiles de puesto necesarios para el soporte de las acciones formativas desarrolladas.

Reflejo de las Líneas Estratégicas es la oferta formativa a los empleados (como por ejemplo: Charlas sobre el manejo de la Plataforma) y que se basa en el Proceso de "Selección de Profesorado" SLG-07 y en el

Calendario de Cursos, permitiendo conocer las necesidades de personal tanto docente como no docente.

Junto con las Líneas Estratégicas definidas, la estructura organizativa (ver imagen siguiente), el Plan de Formación aprobado, y la previsión de cursos a impartir, tanto en cantidad como en tipología, la Planificación permite una correcta asignación de las especialidades, cursos, Coordinadores y tutores de los Cursos y personal de administración, reflejándolo en la línea estratégica que acomete todo el tema de personal del Centro. De esta distribución surgen las necesidades de contratación, adecuándolas al tipo de necesidad y a la legalidad establecida.

La estructura de la empresa se encuentra definida en el siguiente Organigrama:



La evolución del personal y los colaboradores de SLG ha experimentado en los tres últimos años un importante cambio, lo que ha venido a provocar un crecimiento de la organización, sus recursos y su estructura.

La inversión realizada por SLG en personal ha sido creciente en los últimos años, debido al incremento de proyectos formativos, diseños de cursos y desarrollos informáticos. En la tabla siguiente aparecen los datos de los tres últimos años.

CURSOS de SLG	2008	2009	2010
Nº de Cursos realizados	83	63	79
Nº de cursos diseñados	20	10	35
Nº de Cursos o especialidades nuevas impartidas	1	2	4

Como podrá observarse en el criterio 7, del año 2007 al 2010 la empresa ha experimentado un incremento del personal fijo en plantilla y colaboradores permanentes (6 trabajadores), es decir, un 24%; en detrimento de un decrecimiento de 12 trabajadores colaboradores, es decir, un 32,83%, promovido fundamentalmente debido al mayor número de cursos desarrollados y ofrecidos a los clientes, lo que supone un mayor número de alumnos a formar y a la decisión de incrementar el desarrollo de productos multimedia y desarrollos informáticos.

En las gráficas recogidas en el criterio 7 se detallan los datos más importantes relacionados con el personal de

SLG, pero a continuación se detallan algunos datos de interés:

- Como empresa de formación, SLG necesita contar con profesionales cualificados, por lo que, más de dos tercios de los trabajadores y colaboradores más habituales poseen estudios universitarios.
- Dada la amplitud del catálogo de cursos, existen especialidades para las que habitualmente se contrata con entidades (universidad, colegios profesionales) o expertos en las correspondientes materias.
- La evolución continua de la empresa conlleva que se estén incorporando nuevas personas a la empresa. Desde el año 2008 se han incorporado 6 nuevos trabajadores y colaboradores.
- Al igual que en el resto de instituciones dedicadas a la formación (universidad, institutos, colegios, departamentos de formación de las empresas, etc.) poco a poco las mujeres van ganando cuota porcentual respecto de los hombres. En SLG sucede algo similar; ya que representan el 83,30% del total de la plantilla y colaboradores habituales. Además, existe una política de no discriminación salarial entre hombres y mujeres, encabezada por la propia Directora de SLG, que es patente en la organización.

La planificación de la estructura de personal de SLG surge como un conjunto de medidas que, basadas en el estudio de los antecedentes relacionados con el personal y el desarrollo de la actividad de la empresa en los últimos años, para determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas del sector de la formación en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su coste, aunque no hay que olvidar que SLG es una pequeña empresa encuadrada en un sector de fuerte competencia y en el que han desaparecido varias empresas de referencia en los dos últimos años

Por esta razón, el proceso de planificación de los Recursos Humanos de SLG es continuo y orientado al futuro. Inicialmente y una vez definido el Plan Estratégico de la organización, del que parten los objetivos de actividad y el número de especialidades y cursos a los que presenta solicitud de impartición por SLG, y la diversificación de servicio o ampliación surgida desde el Plan Estratégico: Análisis (se realiza a través del análisis de los cursos concedidos y mediante una previsión de capacidad técnica humana para satisfacer la impartición de los mismos); Planificación (despliegue en el tiempo las acciones definidas en el plan de RRHH y que está vinculado directamente al Plan Estratégico de la organización; Realización (puesta en marcha del plan) y Control (examen del plan para poder establecer las medidas correctivas necesarias en caso de desviaciones o cambios imprevistos).

Los fines que persigue la planificación de personal de SLG son los siguientes:

- Utilizar lo mejor posible los recursos humanos de la empresa, bajo criterios de coste, dentro de un buen clima de trabajo, mediante el conocimiento del potencial humano de la misma, general e individualmente considerado, que permita fijar

unas políticas y un aprovechamiento óptimo del personal.

- Conseguir que el personal se sienta más satisfecho, al saber que es periódicamente valorado y tenido en cuenta para la toma de decisiones en la organización.
- Integrar la actividad de planificación del personal dentro de la planificación general, a fin de que los datos y consideraciones que pueda aportar sean utilizados por las previsiones de la Dirección.
- Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal, desde un punto de vista general trata de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal directo e indirecto, administrativos, coordinadores y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes estratégicos de la organización.

En SLG no solamente se realiza la planificación desde bajo un enfoque de crecimiento, sino que también se contempla la posibilidad de que una contracción económica puede obligar a tomar medidas restrictivas, aunque a través de los planes diseñados se ha conseguido hasta ahora neutralizar este riesgo, mediante adecuadas medidas tales como la consolidación de las líneas de negocio principales de la empresa, el diseño y venta de nuevos productos formativos, la apertura de nuevos negocios, etc., como estrategia para la fidelización de clientes.

Desde el punto de vista individual, la planificación de la plantilla de SLG comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través del cumplimiento de objetivos individuales y de área de pertenencia y planes de formación internos, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permita su crecimiento y seguimiento.

Por último, resaltar que los planes de recursos humanos en SLG están alineados con el esquema de procesos, siendo la gestión de las personas un proceso de apoyo en la organización. Como se ha visto en el criterio 2, varios de los indicadores del Cuadro de Mando Integral hacen referencia a la gestión de los recursos humanos, tal y como se refleja en la siguiente tabla, con datos referidos al año 2009.

INDICADORES	VALOR
Horas de formación por empleado	40
Satisfacción del personal	4,45
Absentismo	0%
Rotación	X

Por otra parte es importante el hecho de que el índice global de satisfacción del personal sea el más elevado de los tres últimos años., y que la rotación sea nula desde el año 2009. Las horas de formación están referidas a cursos planificados, no a las horas dedicadas a esa tarea de forma informal.

El proceso seguido para la selección de personal y de los profesores para los cursos realizados en SLG, está definido en las fichas de proceso "Selección de profesorado" SLG-07 y "Recursos Humanos" SLG-12.

La Dirección de SLG elabora y actualiza, cuando es necesario, los perfiles de los puestos de trabajo para aquellos puestos que considere oportuno por su importancia en cuanto a la incidencia en la calidad del servicio prestado. En ellas se definen unos requisitos en cuanto a educación, formación y experiencia, detallando al menos los siguientes datos:

- Identificación del puesto.
- Dependencia directa e indirecta.
- A quién supervisa.
- Funciones y responsabilidades asignadas: Principales y Específicas.
- Perfil: Formación/Titulación; Conocimientos informáticos; Otros conocimientos; Competencias basadas en la personalidad, la inteligencia y las aptitudes.
- Experiencia práctica: Experiencia previa.
- Procesos con los que se relaciona.

La Dirección, actualiza sus datos cuando los requerimientos de los puestos varían para que las necesidades estén cubiertas.

Las fichas se deben consultar cada vez que haya necesidad de incorporar personal a un puesto, comprobando en qué medida la persona que va a asumir dichas funciones reúne los requisitos previamente definidos. La selección de personal se realiza utilizando como guía perfiles de los puestos de trabajo y recopilando la información de una o varias de éstas fuentes:

- Bolsa de trabajo propia (a través de un Convenio establecido para poder ofertar a nuestros alumnos las ofertas de trabajo de Infojobs y E-Magister).
- INEM
- Empresas de trabajo temporal (Alta gestión, S4, ADECCO)
- Prensa (Segunda Mano, el País, etc.).
- Internet (Infojobs, Segunda mano)
- Contactos en el sector.

A los candidatos se les hará una entrevista personal, tomándose la decisión en función de los resultados percibidos. Si el candidato no cumple todos los requisitos del perfil del puesto, se planificarán las correspondientes acciones formativas para cumplirlos en un plazo establecido.

En el Plan Estratégico en vigor (2010-2012) se vinculan los aspectos relacionados con los Recursos Humanos (planes de actuación) a algunas Líneas Estratégicas del Centro, como por ejemplo:

- Obtención de el Sello de Excelencia Europea 400+:
 - ☑ Creación del puesto de trabajo de Responsable de Calidad y Medioambiente.
 - ☑ Formación en Calidad y Excelencia, tanto para los líderes como al Equipo Evaluador

- Promover acciones formativas para actualizar los conocimientos del personal docente y no docente:
 - ☑ Organización, selección y despliegue de jornadas de actualización de técnicas de enseñanza y aplicaciones informáticas adquiridas.
- Modificación y ampliación de la plantilla para adecuarla a las necesidades del Centro:
 - ☑ Búsqueda de nuevos colaboradores para impartición de nuevas especialidades adquiridas.
- Optimizar los procesos de Gestión de las distintas actividades de soporte del Centro
 - ☑ Formación de los grupos de mejora en todas las áreas administrativas del Centro.
 - ☑ Informatización y digitalización de toda la documentación en papel del Centro. Equipo de Procesos
 - ☑ Formación específica en Gestión por Procesos.

Las diferentes líneas estratégicas contempladas en el Plan Estratégico son convertidas en planes operativos y asignados a las personas de la empresa que la Dirección estima conveniente. A partir de ellos se van desplegando hacia los siguientes niveles de la compañía, obteniéndose de esta forma los "objetivos personales" de cada trabajador. Estos objetivos son comunicados en las reuniones que se tiene con cada persona a principios de año, y revisados formalmente a los seis meses, si bien trimestralmente se van obteniendo datos sobre el progreso de los mismos.

En el año 2008 se desarrolló e implantó en SLG la Encuesta de Satisfacción de los Empleados, como consecuencia de la implantación de uno de los planes de acción realizados para la renovación del Sello de Compromiso con la Excelencia del año 2008.

SLG no sólo pretende dar satisfacción a los clientes, sino que, como empresa que busca la Excelencia, también busca la satisfacción de su personal. SLG considera que el personal es un elemento esencial para el crecimiento de la organización y es una parte importante de la imagen de la empresa que percibe el cliente, por lo que es necesario conocer su percepción sobre la organización y su nivel de satisfacción por pertenecer a ella. Los conceptos y elementos que se valoran en la encuesta realizada a los empleados son los siguientes:

- Relación con los compañeros
- Calidad del Trato de la Dirección
- Recursos Materiales
- Vías de Comunicación con la Dirección
- Estado de Motivación
- Formación recibida
- Delegación y confianza
- Compromiso con la Organización
- Grado de Confortabilidad del puesto
- Resolución de Incidencias
- Grado de satisfacción general

Con la implantación de la **Encuesta de Satisfacción de Empleados** se ha conseguido:

- Detectar áreas en la que la organización no satisface las expectativas del personal, que se traduce en proyectos de mejora.

- Aumentar el grado de implicación del personal.
- Identificar los puntos fuertes en la gestión del personal.
- Optimizar el clima laboral desde el punto de vista de la participación del personal a la mejora y éxito de SLG.
- Dotar de coherencia interna el compromiso con la Excelencia.

La encuesta, además, recoge la posibilidad de especificar de forma abierta aquellos aspectos en que la empresa debería de mejorar, y recoger cualquier otro aspecto no contemplado y que merezca su consideración.

Como podrá observarse en los gráficos de datos mostrados en el criterio 7, desde la primera encuesta, la valoración otorgada a cada una de las variables es bastante alta, llegando a la encuesta de 2010 con la mayoría de resultados mejorados respecto a los de 2008. Ello es debido al progresivo proceso de implantación de nuestro sistema de gestión de la calidad y a las mejoras internas introducidas en la empresa. Para aumentar los niveles de conocimiento tras los resultados de la encuesta en 2008, se llevó a cabo el despliegue de un Plan de Comunicación Interna; dicho Plan englobaba el análisis de las distintas herramientas de comunicación del Centro y la tipología de Información manejada. El objetivo principal fue el de homogeneizar el flujo de información por las vías definidas. Por otro lado, y también para paliar deficiencias de conocimiento de los aspectos medidos, se elaboró el Manual de Acogida del que se hace entrega a todo el personal de nueva incorporación.

Para aumentar el grado de satisfacción del personal con determinados aspectos se han llevado a cabo las siguientes acciones:

- Mejora de la remuneración a los profesores por encima de la media del sector. Si el sector se mueve entre 5€/h y 15€/h, SLG ofrece desde 18€/h hasta 30€/h dependiendo de la complejidad de la Formación a impartir.
- Diseño previo de implantación de una política de reconocimientos y recompensas.
- Reuniones personales frecuentes con los responsables, para abordar no sólo aspectos profesionales sino también aquéllos otros de carácter personal que puedan estar afectando a un correcto desempeño del trabajo. Acercamiento horizontal.
- Compra e instalación de nuevos equipos informáticos en todos los puestos de trabajo.
- Mejora de las instalaciones
- Fomento de la participación en acciones de formación de libre elección por parte del empleado, además de las establecidas por la Dirección.

El grado de importancia otorgado a la encuesta ha aumentado considerablemente en el último año, como consecuencia inevitable del crecimiento y madurez del modelo de excelencia implantado en la organización y está previsto realizar una revisión de los elementos que la integran, para incorporar nuevas preguntas que puedan responder a aspectos que no han sido

cuestionados como, por ejemplo, el conocimiento de las estrategias o el reconocimiento interno.

3b. Identificación, Desarrollo y Mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas en la Organización

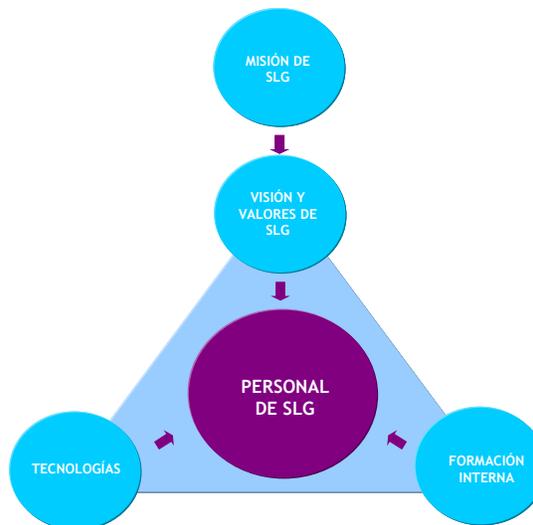
SLG, como organización dedicada a la formación, tiene el compromiso moral de mantener a su personal perfectamente capacitado, no solamente para el desempeño de su trabajo, sino para ser capaces de transmitir sus conocimientos a los asistentes a los cursos realizados por la empresa.

La creatividad y la innovación son en gran medida donde se sustenta la evolución de una empresa como SLG, cuyo soporte fundamental son la tecnología y las personas. Sería imposible avanzar sin la adecuada formación del personal que integra la empresa.

En consecuencia, el proceso de formación del personal, está basado, además de en la adquisición de conocimientos, en inculcar los valores propios de SLG, que han sido descritos en el Criterio 1 y en especial su filosofía como empresa dedicada a la formación y educación. Estos elementos son los siguientes:

- a) Diseño Web y Multimedia. Para ampliar las capacidades formativas del personal de la organización (profesorado)
- b) Diseño gráfico a Secretarías. Para el diseño de los folletos publicitarios de SLG.
- c) Plataforma Online SLG. Para desenvolverse con soltura en el manejo de la herramienta implantada.

Todo esto se traduce en la siguiente figura, que expresa la filosofía de la empresa de forma gráfica:



La cultura de SLG de la que se “empapan” las personas que trabajan y colaboran activamente con ella, emana de los tres elementos considerados más importantes: la visión y los valores, las tecnologías, como apoyo al desarrollo personal y la formación interna y permanente.

Todo el personal de nueva incorporación a la empresa recibe formación sobre los valores de la misma, así como de la Misión y Visión y el Sistema SLG. Para facilitar la integración y el conocimiento de la empresa por parte de los nuevos empleados se elaboró a principios de 2009 el Manual de Acogida de SLG que contiene, como elementos fundamentales:

- Bienvenida de la Directora General.
- Descripción de la empresa.
- Organigrama.
- Instalaciones.
- Misión, visión y valores.
- Guía de buenas prácticas medioambientales en la empresa.
- Anexo de Perfil de puesto.
- Horario.
- Normativa Interna de la SLG

La entrega del Manual de acogida es completada con una entrevista personal con la Directora de SLG y, opcionalmente, con el Responsable del Área a la que se incorpora, quienes, además, supervisan su formación práctica.

El plan de formación es gestionado desde la Dirección y está incluido dentro del proceso general de apoyo "Recursos Humanos" y desarrollado en la correspondiente ficha de proceso SLG-12 "Recursos Humanos".

Para planificar la formación, se tienen en cuenta tanto las necesidades descritas por los trabajadores como las necesidades de formación detectadas por los Responsables de Departamento, (habiendo consultado a los propios empleados sus necesidades formativas), a la Dirección, así como el análisis de los puestos y las personas que los ocupan. Dicha planificación se realiza anualmente, según el "Plan de Formación", atendiendo a prioridad y medios disponibles, que es aprobado por la Dirección. El "Plan de Formación" es puesto en conocimiento de todo el personal de SLG para que se puedan hacer comentarios y sugerencias.

El personal de nueva incorporación, recibe, además del Manual de Acogida, formación específica acerca del esquema de procesos y del Modelo de Excelencia de la EFQM por parte del Responsable de Calidad y Medio Ambiente y de todas las cuestiones técnicas del puesto al que se incorpora, no participando en el proceso de prestación del servicio hasta no acreditar su aptitud para el mismo.

Para evaluar la eficacia de los cursos o unidades formativas SLG utiliza un documento específico en el que consta la opinión de quién sugirió la necesidad de esa formación, con relación a la utilidad de la formación impartida, para el desempeño de las funciones de la persona que la recibió.

Uno de los aspectos a destacar es que en cualquier momento los trabajadores de la empresa pueden proponer acciones de formación, formales o informales, al objeto de cubrir determinadas necesidades para el desempeño de su tarea. Estas peticiones son analizadas por la Dirección, que responderá en uno u otro sentido. En caso afirmativo la acción se incluirá en el plan de formación.

A continuación se detallan los resultados obtenidos sobre el grado de satisfacción del personal con la Formación recibida en los últimos años (siendo 1 el valor mínimo y 5 el máximo) y que reflejan unos resultados claramente satisfactorios, como puede observarse:

GRADO DE SATISFACCIÓN sobre	2008	2009	2010
Formación recibida	4,33	4,40	4,60

En SLG desde el inicio de su actividad hay una trayectoria de valoración del desempeño de nuestro trabajo por parte de los GI, a través de informes y encuestas del alumnado, de la encuesta a los entes públicos contratantes (sindicatos, asociaciones, etc.) y de las empresas (como por ejemplo CENEC y CDI Knotica). Se disponen de indicadores de rendimiento desde sus inicios.

Las encuestas del alumnado valoran el desempeño del profesorado, las competencias y las capacidades.

El análisis de los informes y de las encuestas realizado por la Dirección y el Coordinador de Formación, además de individualmente con el profesorado, permite la introducción de acciones de mejora, incluso a lo largo del propio curso tal y como se evidencia en el análisis de los resultados de las encuestas finales. Este tratamiento y las mejoras se reflejan en el informe final de módulos y en los cierres de los cursos.

Se miden los siguientes parámetros:

- La forma de impartir o tutorizar el curso ha facilitado el aprendizaje.
- Conocen los temas tratados en profundidad.
- Han logrado resolver los problemas y dudas adecuadamente.
- El docente ha generado un clima que ha favorecido el aprendizaje.

Además desde su revisión en 2006, la encuesta del alumnado recoge la medición de varios grupos de parámetros, con el objetivo de disponer de una información más global del centro (todos ellos complementados mediante preguntas) y de la tipología de enseñanza cursada (presencial, online ó mixta). Se valoran los siguientes parámetros:

- Organización del curso
- Contenidos y metodología de impartición
- Duración y horario
- Formadores (Presenciales) / Tutores (online)
- Sólo cuando el curso se ha realizado en la modalidad a distancia, teleformación o mixta.
 - ☑ Las guías tutoriales y los materiales didácticos han permitido realizar fácilmente el curso (impresos, aplicaciones telemáticas).
 - ☑ Se ha contado con medios de apoyo suficientes (tutorías individualizadas, correo y listas de distribución, teleconferencia, biblioteca virtual, buscadores...).
 - ☑ Las aplicaciones, medios para la comunicación y servicios telemáticos son de fácil manejo

- ☑ Las pruebas de evaluación me han permitido conocer el nivel de aprendizaje alcanzado.

Por otro lado y como complemento a las encuestas, la Dirección dispone de una tabla en la que engloba los resultados de los cursos impartidos "por profesor" a fin de realizar un análisis del grado de satisfacción de los alumnos con ellos.

Esta política de dirección por objetivos si bien ha ido sufriendo paulatinas transformaciones, pues inicialmente sólo las personas del 1^{er} y 2^o nivel de la organización tenían objetivos personales, en la actualidad se ha comenzado a implantar a todo el personal de la organización. Los objetivos personales de cada empleado son fijados por el Comité de Dirección estando perfectamente alineados con la política y estrategia de la empresa y son consensuados por los superiores jerárquicos con el empleado. Asimismo, los Responsables de Área (Técnica y Administrativo) tienen objetivos personales que fijan las pretensiones de cumplimiento anual del área que dirigen.

El método para fijar los objetivos sigue el siguiente esquema:

- ▶ Objetivos claros y motivadores.
- ▶ Para lograr la implicación y motivación necesarias son consensuados por ambas partes.
- ▶ Criterios de evaluación claros y objetivos.
- ▶ Objetivos específicos pero flexibles.
- ▶ Consecuencias del cumplimiento del objetivo claramente recogidas.

Para determinar el rendimiento global de cada trabajador y el cumplimiento de sus objetivos anuales se realiza la evaluación del desempeño. Para ello se han establecido sistemas formales y sistematizados que permiten determinar si se está cumpliendo o no con lo esperado:

- ▶ Informes trimestrales de resultados de avance de los cursos del Coordinador a la Dirección.
- ▶ Informes finales de Curso de los Profesores al Coordinador de Formación.
- ▶ Reuniones personales con periodicidad semestral.

El establecimiento de estas medidas de evaluación mejora el desempeño del personal, permite el establecimiento de políticas de retribución motivadoras, determina necesidades de formación y desarrollo, incrementa y mejora la comunicación interna y facilita el diseño de sistemas de selección más acordes con las necesidades reales de la empresa.

3c. Implicación y Asunción de responsabilidades por parte de las personas de la Organización

La **distribución de responsabilidades y funciones** en SLG posibilita el trabajo en equipo, potencia la iniciativa y creatividad de las personas con el objetivo de que se sientan responsables de su trabajo. **El trabajo en equipo** es una herramienta habitual en el trabajo de la empresa. En los grupos se potencia la comunicación y la creatividad además de alentar propuestas de mejora.

En cuanto a la distribución de responsabilidades y funciones, SLG defiende el concepto de "Liderazgo formativo" que permite a los profesores la implicación, la motivación, hacer realidad y desarrollar su pleno potencial, y, la comprensión y desarrollo de la Misión y Visión de SLG, a través de:

- El Coordinador de Formación integrado en la Comisión de Formación junto con la Directora del Centro.
- El Profesorado para las modalidades presencial y online.

Por tanto, todas las personas de la organización participan en diferentes ámbitos de decisión, lo que permite la transparencia y la asunción de responsabilidades

Respecto del Trabajo en Equipo, SLG lo dispone como base fundamental para la consecución de sus objetivos, reflejándolo en su Misión Visión y Valores. El nivel establecido entre el Coordinador de Formación y el profesorado queda patente como unidades de gestión con autonomía para la toma de decisiones, alineadas con la Política y Estrategia de la organización.

Dos factores ayudan a que esta forma de trabajar sea posible:

- El desarrollo de líneas de acción encaminadas a complementar y desarrollar la formación integral del alumnado en el marco del proceso "Ejecución de la Formación" SLG-08 y que para su desarrollo precisa de la participación y colaboración de todos.
- La presentación y entrega inicial por parte de la Directora, al inicio de una contratación, del Manual de Acogida y el Código de Conducta Ético y las Normas de Compromiso así como una breve charla de la metodología de gestión por procesos llevada a cabo en SLG.

Como consecuencia del establecimiento de esta filosofía, se han llevado a cabo 9 equipos de mejora desde el año 2008, lo que es un claro indicador del compromiso de los trabajadores con actividades relacionadas con la mejora continua de los procesos y la organización. Estos equipos son estimulados por la Dirección mediante reconocimientos al trabajo realizado, participando ella misma en algunas de las reuniones, etc.

La realización de reuniones tanto internas de personal, como con los profesores y colaboradores de SLG son frecuentes, a pesar del tamaño de la empresa. En muchos casos, de las reuniones realizadas se elaboran las correspondientes actas, en las que quedan reflejados los acuerdos alcanzados y los responsables de las actividades acordadas, fruto de todo esto, el grado de satisfacción de los trabajadores se ha visto influenciado en los siguientes aspectos:

GRADO DE SATISFACCIÓN sobre	2008	2009	2010
Estado de Motivación	4,33	4,40	4,60
Delegación y confianza	4,67	4,80	4,80



Compromiso con la Organización	4,50	4,80	5,00
---------------------------------------	-------------	-------------	-------------

Los equipos de mejora surgen como consecuencia de las propuestas individuales o grupales de cualquiera de los miembros de la organización. Las propuestas son analizadas y, en su caso aprobadas, por la Dirección.

A continuación se detallan, como ejemplo, los equipos llevados a cabo en el periodo 2008, especificando su nombre y objetivo de mejora, periodo de realización y personas que lo constituyeron.

En el **año 2008** se formalizaron 4 equipos en los que participaron personal y colaboradores y además, en alguno de ellos la propia Directora de SLG.

El primero en constituirse tuvo por objetivo la identificación de los Factores Críticos de Éxito y las Ventajas competitivas del Centro. Este equipo estuvo formado principalmente por la Responsable de Administración y Profesorado. Se ejecutó a lo largo de 3 meses (Abril a Junio de 2008 y finalizó con la aprobación de un documento necesario para la identificación de los Procesos Clave de la Organización.

El segundo en constituirse tuvo por objetivo la puesta en marcha de una encuesta para la medición del grado de satisfacción del personal de SLG. Este equipo estuvo formado principalmente por la Responsable de Administración y la Auxiliar Administrativa. Se ejecutó a lo largo de 4 meses (Junio a Septiembre de 2008) y finalizó con un Informe de Análisis de resultados que lleva haciéndose desde entonces.

El tercero en constituirse tuvo por objetivo la definición de los procesos clave y la finalización del Mapa de Procesos del Centro. Este equipo estuvo formado principalmente por la Directora y el Coordinador de Formación. Se ejecutó a lo largo de 6 meses (Abril a Septiembre de 2008) y finalizó con la comunicación a los trabajadores de los procesos aprobados.

El cuarto en constituirse tuvo por objetivo la puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral abarcando las cuatro grandes áreas de resultados del Modelo EFQM. Este equipo estuvo formado principalmente por la Directora y la Responsable de Administración. Se ejecutó a lo largo de 4 meses (Junio a Septiembre de 2008) y finalizó con la puesta en marcha de la herramienta y una reunión de análisis de resultados.

Concluimos este apartado expresando que desde la Dirección se estimula la implicación de los empleados a nivel individual, valorando la iniciativa y la toma de decisiones en las áreas de su competencia. Además de poder expresar la opinión en las reuniones internas, existen buzones de sugerencias en cada una de las aulas para que cada empleado y colaborador pueda expresar libremente sus sugerencias e ideas de mejora.

3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la Organización

La necesidad de establecer y normalizar un conjunto de sistemas de información y comunicación propios de SLG, alineados con su estrategia general, como una de las áreas de mejora detectadas en la autoevaluación de 2009, llevaron a crear una línea estratégica propia en 2009, dentro del marco del Plan Estratégico en vigor, para elaborar un esquema planificado de comunicación interna de la empresa, que empezó con la identificación de las necesidades de comunicación del personal y los colaboradores para, a continuación establecer los sistemas internos de comunicación para posibilitar el diálogo entre las personas y la organización.

En cualquier caso, la empresa no partía de un mal esquema de comunicación interna, tal y como quedó valorada la comunicación interna en la primera encuesta realizada al personal y los colaboradores en el año 2008. El tamaño y la cultura de cercanía de la empresa y su Dirección favorecen la comunicación en todos los sentidos de forma natural.

Los resultados de las preguntas relacionadas con la comunicación en la encuesta interna fueron los siguientes (en una escala de valoración de 1 a 5):

- Relación con los compañeros: 4,67
- Calidad del Trato de la Dirección: 4,50
- Vías de Comunicación con la Dirección: 4,50

El nuevo esquema de comunicación interna cumplió con los siguientes objetivos propuestos para eliminar el área de mejora detectada:

- Identificar las necesidades de comunicación de las personas de la empresa
- Sistematizar las reuniones internas de la compañía, para asegurar una correcta comunicación descendente, ascendente y horizontal.
- Potenciar otras herramientas de comunicación como el correo electrónico o los tableros de anuncios.

Por lo tanto, los sistemas de comunicación de SLG se materializan principalmente en las reuniones y los comunicados internos, ya que el tamaño y las características de la empresa así lo recomiendan. Si bien actualmente, se han potenciado otros sistemas de comunicación como el correo electrónico y se está pensando en poner en marcha una Intranet para el personal y los colaboradores más cercanos de la empresa.

La presencia de algún miembro de la Dirección en prácticamente todas las reuniones, pone de manifiesto la relevancia que se le da a la comunicación interna y garantizan una política de transparencia que es una constante en nuestra trayectoria.

Las reuniones del Comité de Dirección como ya se ha expresado anteriormente, se celebran con periodicidad mensual. Dada la importancia de los acuerdos operativos que se toman, son las únicas que se recogen en acta formal para un posterior seguimiento de las decisiones acordadas.

La mayoría de las reuniones que se realizan de forma periódica en SLG, para mantener el plan de

comunicación establecido por la compañía, están vigentes desde el año 2008. En su conjunto, las reuniones dan respuesta a las necesidades de comunicación vertical y horizontal de la compañía y constituyen los canales de comunicación primordiales en los esquemas de funcionamiento de SLG.

En la empresa, la comunicación horizontal es frecuente y puede considerarse como excelente, aunque en muchos casos se realiza de manera informal a través del propio contacto entre el personal y los colaboradores a pesar de no tratarse de un grupo bastante homogéneo en cuanto a edad, formación, y sector de pertenencia. Esta comunicación también se realiza a través del correo electrónico que es el medio más extendido dentro de SLG y a través del Messenger, cuyo uso fue autorizado por la Dirección en 2009 como medio de comunicación entre las personas de la empresa.

El grado de satisfacción del personal con la comunicación interna se mide, como se ha indicado anteriormente, a través de las encuestas de satisfacción de los empleados. En los resultados obtenidos, que se verán con detalle en el criterio 7, se pone de manifiesto que el grado de satisfacción con los canales de información y comunicación disponibles en la empresa se ha mantenido o mejorado, a pesar de que los valores iniciales eran ya muy elevados, en los últimos tres años.

Por último, es importante poner de manifiesto la importancia que tienen los canales de comunicación horizontal y en especial las reuniones internas, en una pequeña empresa como SLG, porque representan la mejor oportunidad de compartir las mejores prácticas y el conocimiento que se va generando en la compañía. Todas estas herramientas son utilizadas para asegurar que se comparte la información y sobre todo el conocimiento, según se describe en el Criterio 4.

El Comité de Dirección y las frecuentes reuniones con el personal y los profesores colaboradores son el mejor exponente de una política que permite poner en común perspectivas y procedimientos entre las diferentes áreas de la empresa; así como abordar los problemas y proponer las soluciones más idóneas a las capacidades de SLG.

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

En un deseo de alinear la remuneración, en sentido amplio, con la política y estrategia de la empresa, la Dirección realiza una política retributiva y de remuneración que trata de ser lo más equitativa posible y de favorecer a aquellos colaboradores con una mayor implicación y unos mejores resultados en las encuestas de los cursos.

Al margen de la política retributiva, la empresa ha decidido establecer otros beneficios, tales como:

- Formación gratuita para el personal y los colaboradores más implicados y antiguos
- Regalo de Navidad

- Permisos especiales en atención a circunstancias personales, familiares o de salud.

Como consecuencia de otra de las áreas de mejora detectadas desde la primera autoevaluación realizada, se ha diseñado e implantado en SLG un sistema de reconocimientos y recompensas, que ha sido descrito en el Criterio 1, y que tiene como objetivo principal la potenciación del sentimiento de grupo y de empresa entre los empleados y los colaboradores, además de la mejora de la motivación individual y grupal.

Dentro de SLG existe una Política Ambiental que recoge los compromisos adquiridos por la organización y que refleja la preocupación por el medioambiente de la empresa. Además, el personal, de forma voluntaria, realiza labores de reciclaje de papel, plásticos, pilas, etc. Para ello, existen contenedores identificados donde depositarlos. El vaciado de los contenedores es realizado por el personal de forma voluntaria que lo lleva a un punto destinado a tal efecto. Para la recogida y reciclaje de los tóner se dispone de una empresa autorizada.

Por otro lado también se encuentran definidos compromisos de ahorro y consumo de recursos, como por ejemplo agua y electricidad, en una Guía de buenas prácticas medioambientales accesible a todo el personal a través de la página Web.

En 2009, como consecuencia del desarrollo de uno de los equipos de mejora se llevó a cabo la definición de un proceso para la "Gestión Ambiental" SLG-16 y se desarrolló una Línea Estratégica relacionada con el medioambiente, que se desplegó mediante un Plan de objetivos y metas ambientales, que incluye aspectos de ahorro energético con los siguientes objetivos:

- Promover el consumo responsable de la energía en las personas que integran la empresa y sus clientes.
- Recomendar acciones de mantenimiento que prevengan averías y aumenten la vida útil de los equipamientos.
- Gestionar de forma racional el consumo y los recursos disponibles.
- Buscar alternativas de ahorro energético.

Relacionadas con la energía eléctrica se implantaron las siguientes medidas:

- Utilizar equipos informáticos energéticamente eficientes y configurar el modo de "ahorro de energía".
- Apagar los equipos informáticos para periodos de inactividad superiores a una hora.
- Desconectar ordenadores, impresoras y otros aparatos electrónicos sin uso.
- Sustituir los ratones inalámbricos de pilas por otros más convencionales.
- Configurar el salvapantallas en modo "Pantalla en negro" para que se active a los diez minutos.
- Aprovechar al máximo la luz natural.
- Sustituir dispositivos de alumbrado incandescente por sistemas basados en tubos fluorescentes.
- Limpiar asiduamente los sistemas de iluminación para su óptimo rendimiento.



- Usar la climatización sólo cuando sea necesario.
- Revisar el aislamiento térmico de las instalaciones para evitar fugas de calor.
- Colocar termostatos en los sistemas de calefacción para controlar la temperatura.
- Limpiar los filtros de salida de aire acondicionado para que su rendimiento sea el adecuado.

Relacionadas con la gestión del agua se implantaron las siguientes medidas:

- Controlar el consumo para detectar posibles fugas en la red.
- Revisar y arreglar grifos con goteos.
- Colocar difusores y limitadores de presión en los grifos.
- Colocar dispositivos en las cisternas para reducir su capacidad.

Respecto del consumo de productos se implantaron las siguientes medidas:

- Adquirir productos que no tengan efectos negativos sobre el medio y la salud.
- Adquirir productos de larga duración y que no se conviertan en residuos nocivos al final de su vida útil.
- Evitar la adquisición de productos consumibles o manufacturados bajo condiciones de explotación laboral en el Tercer Mundo.
- Utilizar de forma racional los elementos recargables como bolígrafos, cartuchos de tinta, depósitos de toner para fotocopiadoras, pilas, etc.
- Usar el equipamiento disponible según las especificaciones del fabricante para evitar el desgaste de sus componentes.
- Utilizar el papel ya usado por la otra cara cuando sea para uso interno.
- Fomentar el uso del correo electrónico para las comunicaciones internas.

Respecto de la gestión de residuos se implantaron las siguientes medidas:

- Separar los residuos en función de su naturaleza y requisitos de gestión.
- Propiciar la gestión de los residuos a través de bolsas de subproductos.
- Depositar en puntos limpios los residuos que no tengan sistemas de recogida convencionales.

Todo esto está recogido en el Manual de Buenas prácticas ambientales, definido en el 2008 y conocido por toda la organización.

Por último, desde el año 2005 SLG ha implantado y desarrollado el Plan Prevención de Riesgos Laborales (adaptado a la legislación vigente) con el apoyo de la empresa Ibermutuamur y cuenta con:

- Plan anual de actividades de prevención de riesgos del servicio.
- Evaluación anual de riesgos del servicio.
- Fichas personales sobre riesgos y medidas preventivas de todos los lugares de trabajo de SLG.
- Examen de salud de todos los trabajadores del servicio.

Finalmente, hay que reseñar que, en la medida de lo posible, ya que SLG es una pequeña empresa, integrada en un sector de fuerte competencia, se trata de proporcionar tanto al personal como a los colaboradores servicios y retribuciones por encima de la media del sector, lo que se demuestra en el hecho de que muchos profesionales han dejado de trabajar para otras empresas de la competencia y lo están haciendo con SLG debido a su seriedad y a los servicios que presta a su personal y colaboradores. Tanto los recursos puestos a su disposición, como el nivel de retribución o la resolución de las incidencias son muy bueno comparados con otras empresas de la competencia.

Esto se puede ver en los últimos resultados de las encuestas de personal en los apartados de Recursos Materiales, que ha pasado en 2008 de 4,67, que ya era muy elevado a mantenerse en 4,60 en 2010, de Grado de Confortabilidad del puesto que ha pasado en 2008 de 4,17 a 4,60 en 2010 y de Resolución de Incidencias que ha pasado en 2008 de 4,50 a 4,80 en 2010.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

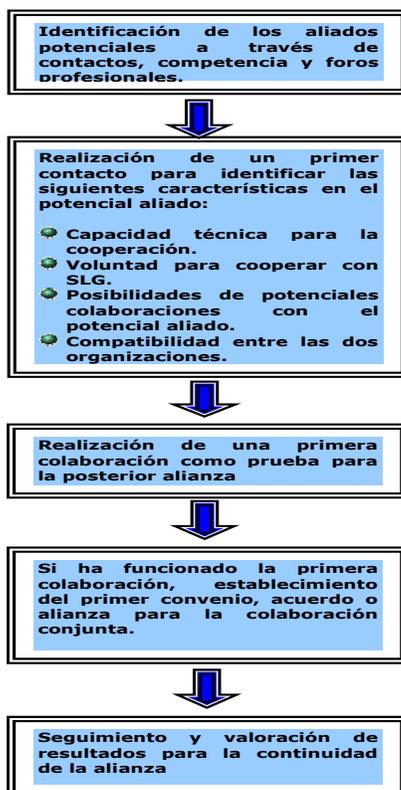
4a. Gestión de las alianzas externas

SLG tiene entre sus objetivos la identificación y el desarrollo de acuerdos con empresas y asociaciones del sector de la formación y también de fuera de él, que proporcionen beneficios, principalmente a sus clientes y, además, tanto a SLG como a los aliados seleccionados. Las alianzas en las que SLG está involucrada, se han llevado a cabo con entidades y empresas que tienen objetivos comunes, con las que desarrollar acciones conjuntas para la mejora de los productos y servicios de la empresa, en beneficio de los clientes y de las personas de la organización.

Por esa razón SLG pertenece desde hace años a las siguientes asociaciones:

- **ANCED** (Asociación Nacional de Centros de Educación a Distancia)
- **AMACFE** (Asociación Madrileña de Centros de Formación)
- **AEDETP** (Asociación Española de Enseñanzas Técnico-Profesionales)
- **Consejo Iberoamericano** (Directora Internacional)
- **ACTA** (Asociación de Autores Científico Técnico y Académico)
- **CEDRO** (Centro Español de Derechos Reprográficos)

Estas y otras actividades, como los convenios con empresas y Colegios profesionales, permiten mejorar las prestaciones para los alumnos y son la base sobre la que SLG identifica a los potenciales aliados. El proceso de identificación, selección y cooperación con los aliados de SLG es el siguiente:



Este proceso está descrito con un mayor nivel de detalle, incluyendo sus correspondientes responsabilidades, en la ficha de proceso SLG-03 "Gestión de las alianzas", que se elaboró a raíz de la elaboración del último plan estratégico a principios de 2008, en el que se determinó como uno de los elementos fundamentales para la supervivencia y crecimiento de la empresa, la gestión eficiente y eficaz de alianzas estratégicas.

SLG tiene establecidos cinco tipos de acuerdos y alianzas, en función del tipo de organización y de la finalidad de las alianzas:

FINALIDAD	ORGANIZACIONES Y EMPRESAS
Desarrollo de nuevos productos formativos	Empresas, asociaciones y universidades
Inserción laboral	Empresas y asociaciones
Colaboraciones y nuevas oportunidades de negocio	Empresas, asociaciones y centros de formación
Comercialización y distribución de productos propios	Empresas de distribución y centros de formación
Mantenimiento y mejora de recursos e instalaciones	Empresas y profesionales de diferentes ámbitos

En primer lugar, las alianzas con organizaciones del sector para **desarrollar y/o poner en el mercado productos de formación**. Entre los acuerdos de este tipo se puede citar La Universidad Internacional Euroamericana. En concreto, producto de ese contrato se han desarrollado 5 carreras Universitarias (Comunicaciones y Redes, en diseñador Web y multimedia, Diseño gráfico, Diseño Industrial y Gestión Empresarial) y tres master de postgrado (Dirección y Gestión empresarial Diseñador Gráfico y Diseñador Industrial) cursos que están incorporados al catálogo de SLG.

En este ámbito, SLG tiene una alianza estratégica con la empresa JDU Trading, para la realización de cursos para la administración, mediante la cual, las dos empresas pueden compartir profesorado, instalaciones y materiales para los cursos que realizan. El acuerdo aporta valor a los propios cursos multimedia, que se identifican con los logos de ambas compañías, y por consiguiente a nuestros clientes y a los alumnos que los realizan.

Este tipo de alianzas proporcionan a SLG capacidades técnicas y tecnológicas nuevas y diferentes a las que posee la organización. También aportan prestigio que posteriormente se incorpora a los productos y se traslada a nuestros clientes y alumnos.

En su conjunto, contribuyen a la innovación de nuestros diseños y aplicaciones, mejorando los procedimientos de trabajo y las tecnologías que se implementan.

En segundo lugar, las alianzas con **empresas y asociaciones para la inserción laboral de los alumnos de los cursos realizados por SLG**. Entre los acuerdos de este tipo se puede citar los acuerdos realizados con E-MAGISTER y en su bolsa de empleo con Infojobs en el año 2008 para la inserción laboral de los alumnos que habían realizado en la empresa los cursos de Administración de Redes y Autocad (Diseño y modificación de planos 2d y 3d y Ofimática). En concreto, producto de ese acuerdo se han desarrollado

varios cursos que están incorporados al catálogo de SLG.

El acuerdo aporta valor a los propios cursos y sobre todo a los alumnos que los realizan, que ven una esperanza de colocación al finalizar el mismo.

Este tipo de alianzas proporcionan a SLG un prestigio que posteriormente se incorpora a los productos y se traslada a nuestros alumnos, a los que les aporta la seguridad de que la empresa trata de buscar salidas laborales tras su paso por el curso.

En tercer lugar, las **alianzas con empresas, asociaciones y centros de formación para realizar colaboraciones y optar a nuevas oportunidades de negocio.**

En este aspecto, se pueden citar las alianzas con CIMA, CDI Knotica, GFSEIS, CIMSA, CONECTATE, FORMACIÓN Y EDUCACIÓN INTEGRAL, EDIDE, Centro de Negocios Basbada, etc., entidades y empresas a las que ofrece sus aulas y equipos mediante convenios establecidos.

También es necesario mencionar también el convenio que se ha firmado con la Universidad Internacional Euroamericana para el desarrollo de nuevas titulaciones. Como se ha mencionado anteriormente, desde el año 2009 SLG ha pasado a ser centro adscrito y asociado de esta Universidad y ha desarrollando y continua desarrollando carreras Associate Degree, Bachelors, Doctorados y Master Universitarios presenciales y Online.

Por último y como una de las alianzas más recientes, está el acuerdo con QUALIA para el desarrollo del Sello EXIBED, de excelencia en educación para entidades iberoamericanas, así como para el desarrollo de cursos específicos sobre calidad y excelencia para la Universidad Internacional Euroamericana y para los clientes de SLG (Administración, empresas, asociaciones, etc.).

Este tipo de alianzas proporcionan a SLG posibilidades técnicas y tecnológicas nuevas y diferentes a las que posee la organización, lo que posibilita el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. También aportan información relevante que posteriormente se incorpora a los productos y se traslada a los clientes y alumnos.

En tercer lugar, **las alianzas con empresas para la comercialización y/o la distribución de los productos de SLG.**

Uno de los principales objetivos de nuestra compañía en los últimos años es la comercialización de los cursos multimedia, la plataforma para cursos a distancia y las publicaciones de SLG, a través de canales diferentes a los que aporta la impartición de los cursos propios. Con esa finalidad se han abierto negociaciones con dos tipos de entidades:

- Empresas de distribución de publicaciones y cursos multimedia.

- Centros de formación, que impartan o puedan llegar a impartir acciones formativas en modalidad teleformación (Online).

Producto de esas negociaciones, actualmente se tienen firmados con DISTRIFORMA y CAE contratos con otras tantas entidades para la distribución de los cursos de SLG.

Por último y en quinto lugar, **los acuerdos con proveedores de confianza para SLG**, que debido a una relación continuada y satisfactoria entre las organizaciones, o que se han distinguido por su excelencia en el servicio, han proporcionado a estos proveedores el estatus de “proveedor preferente”.

La identificación, selección y mantenimiento de proveedores preferentes es una política bien definida y estructurada en SLG, porque la empresa necesita la máxima seguridad y calidad en el abastecimiento de determinados productos y servicios proporcionados por nuestros proveedores. En este orden resaltaríamos dos tipos de servicios que intervienen decisivamente en el desarrollo diario de nuestra actividad:

- Los relacionados con las tecnologías y las comunicaciones indispensables para que el personal y los alumnos puedan realizar sus actividades respectivas: Servidor, comunicaciones hacia el servidor y desde nuestras instalaciones; hardware, software y redes locales.
- Los profesionales y colaboradores externos que SLG utiliza en muchas de las acciones formativas.

Estos dos tipos de servicios no rebajan la importancia de otros proveedores que también tienen gran relevancia para la empresa, pero sí ponen de manifiesto la importancia que se les da a los proveedores en SLG, porque sin el primero de los dos tipos mencionados (tecnologías y comunicaciones) la actividad se paralizaría.

Por esa razón, existe una base de datos de proveedores, creada durante la implantación del Modelo de Excelencia en SLG, que ha sido modificada en varias ocasiones hasta llegar a su estado actual, que es actualizada de forma permanente y que es la herramienta utilizada para el control y seguimiento de los proveedores (incluyendo la eliminación de proveedores que no cumplan los requisitos mínimos), así como para la homologación e inclusión en la base de datos de nuevos proveedores. Dentro de estos, existen una serie de proveedores de confianza, identificados, con los que la empresa tiene una relación especial y que son los que tienen un mayor volumen de contratación. Estos proveedores están identificados como tales en la base de datos de SLG.

Toda la gestión de los proveedores está descrita en la ficha de proceso SLG-10 “Compras y subcontrataciones”.

En la reunión de revisión de objetivos del año y definición de las estrategias y objetivos del siguiente, se revisan las alianzas en vigor y se tratan de establecer nuevas líneas de trabajo para propiciar nuevas alianzas para los siguientes ejercicios de la empresa. En el nuevo plan estratégico, existe una



línea, como ya se ha visto, enfocada al desarrollo de nuevas alianzas estratégicas.

La Dirección de la empresa es la responsable de identificar y seleccionar posibles nuevos aliados, teniendo en cuenta que, tal y como se ha visto en el proceso de identificación de los aliados, deben ser organizaciones con una cultura y objetivos similares a la empresa y que se busca mejorar, tanto los productos y servicios ofrecidos como las prestaciones de la empresa, tanto hacia los clientes como hacia el personal. Para ello, pone en marcha las actuaciones necesarias para alcanzar los acuerdos y desarrollar las nuevas alianzas.

4b. Gestión de los recursos económicos y financieros

Para poder cumplir la misión y los objetivos de SLG en el ámbito de la formación es necesaria una organización eficaz y eficiente desde el punto de vista económico y financiero, tanto en el corto como en el medio y largo plazo, así como una capacidad económica al servicio de la misión y la visión de la empresa.

Los objetivos de crecimiento y rentabilidad que persigue SLG sólo son posibles desde una organización sólida y solvente. Por ello, la rentabilidad es fundamental y forma parte de la misión y de las líneas estratégicas de la empresa, desplegándose en todas las áreas, productos y servicios.

Toda la gestión económica se articula en torno al proceso de elaboración del presupuesto anual, que es confeccionado por la Directora y consensuado y aprobado por el Comité de Dirección.

El presupuesto se realiza según el presupuesto del año anterior y teniendo en cuenta su grado de cumplimiento, así como la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa. La filosofía de la empresa es tratar de mejorar los ratios del año anterior, tratando de asegurar la solidez financiera de la empresa, lo cual no es sencillo teniendo en cuenta que los pagos de la administración se retrasan mucho en el tiempo, lo que genera muchos y variados costes extras (avales, créditos, etc.) que tiene que soportar la estructura financiera de la empresa.

Mensualmente, y a través de los estados financieros que se elaboran, se sigue la evolución del presupuesto al objeto de corregir, en su caso, las posibles incidencias, o cuándo menos tenerlas en cuenta.

A continuación se reflejan los indicadores financieros, algunos de ellos integrantes del Cuadro de Mando de la empresa, sobre los que se basa el seguimiento de la gestión económica.

ELEMENTOS DE GESTIÓN	INDICADORES FINANCIEROS
Ingresos	Ingresos totales (€)
Gastos	Gastos totales (€)
Margen de explotación	Ingresos totales / Gastos totales (%)
Nivel de endeudamiento	Amortizaciones
Periodo medio de cobro	Acreedores

Tesorería	Caja
Cumplimiento de los presupuestos	Presupuesto cumplido / Presupuesto teórico (%)
Beneficios después de impuestos	Ingresos totales - Gastos totales - Impuestos (€)

De los indicadores financieros se obtienen las correspondientes ratios, a través de cuya evolución se observa de forma permanente por parte de la Dirección, el estado de la empresa y su previsible evolución. A partir de ellos se toman las pertinentes decisiones de expansión o contención de gastos en partidas como gastos de personal, mantenimiento y mejora de infraestructuras o inversiones en activos y equipos.

La planificación de las inversiones se prioriza para que sea coherente con las estrategias y los objetivos de la compañía. En este sentido debe destacarse el gran esfuerzo inversor de la empresa prioritariamente a la compra de nuevos equipos de última generación para las aulas, al desarrollo de la plataforma para la formación online, al desarrollo de nuevos cursos y al desarrollo de aplicaciones para la automatización de los procesos clave de la compañía.

El potencial riesgo financiero se prevé a través de una serie de indicadores que permiten, mediante su control por parte del Comité de dirección y la gestora SERPLE, adelantarse a posibles problemas financieros y establecer planes alternativos en función de circunstancias adversas desde el punto de vista económico-financiero.

Todo el sistema de control funciona con la aplicación del cuadro de mando que permite comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos tanto, desde el punto de vista de los estados financieros de ejercicios anteriores que determinan la tendencia, como desde el punto de vista de estados financieros presupuestados para ejercicios posteriores.

Para obtener la información que nutre el Cuadro de mando y los indicadores financieros, la compañía ha definido e implantado procesos para la gestión económica, que están desplegados en los niveles adecuados de la organización.

Este proceso, denominado "Control de la gestión", forma parte de los procesos estratégicos de la empresa y su ficha de proceso (SLG-02) describe, entre otros aspectos, los procesos de control económico-financiero de la organización, como son el proceso contable, la realización y el control del presupuesto, los procesos de facturación y cobro y la gestión de la tesorería.

4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales

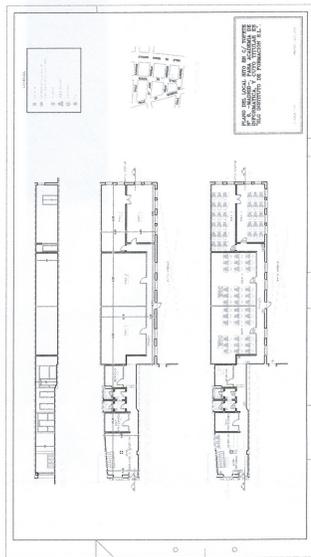
La gestión de los activos es un aspecto fundamental de la empresa. La sede oficial de SLG se encuentra situada en la calle Topete nº 6, de Madrid. Las dimensiones y características del centro son las siguientes:

- Superficie: 350 m²
- Nº aulas: 5 aulas: 2 de ellas con más de 40 m² y 21 ordenadores en cada una, otras 2 con 33 m² y

19 ordenadores en cada una y una más con 24 m² y 15 ordenadores.

- Las aulas cuentan con equipos de aire acondicionado (frío/calor) y están equipadas con equipos de última tecnología, todos ellos conectados en una red local con impresora láser, escáner, grabadora de CD-ROM, y línea ADSL de alta velocidad para Internet conectada por vía satélite
- Todos los ordenadores tienen instalado equipo multimedia: tarjeta de sonido, lector de CD-ROM. y altavoces, en cuanto al software tienen instalado los programas y sistemas de última generación para los cursos especializados que impartimos.
- SLG cuenta también con Web-cam, proyector de transparencias, cañones de luz en cada aula para una mejor comprensión y aprendizaje de los citados cursos y pizarras interactivas conectadas a un servidor con todos los programas.

A continuación se puede ver el plano de una de las aulas grandes utilizadas por SLG:



Los equipos e instalaciones específicas para el desarrollo de las actividades de SLG están perfectamente identificados, controlados e inventariados. La gestión de los mismos está descrita en la ficha de proceso SLG-11 "Administración" y según se describe en su contenido, "El Responsable de Secretaría de SLG mantiene actualizado el inventario de los equipos e instalaciones utilizados para el desarrollo de las acciones formativas y en el se reflejarán las características relevantes, el estado de mantenimiento. Asimismo es responsable de supervisar las operaciones de mantenimiento a realizar en cada uno de los equipos de SLG".

Los equipos mencionados en el procedimiento y que son controlados mediante las Fichas de equipo son, fundamentalmente, de tres tipos:

- equipos y recursos informáticos, necesarios para la realización de los cursos, incluyendo la plataforma de formación online,

- otros equipos para la formación (proyectores, pantallas, etc.), y
- equipos con potencial incidencia ambiental (equipos de aire acondicionado, extintores, etc.)

El equipamiento concreto de las aulas y de la empresa en general es el siguiente:

- Aula nº 1:
 - Dimensiones: 45 m.
 - Puestos: 21 ordenadores K7
 - Características: 2000 MG HZ, 2 G Bytes de memoria RAM, Disco Duro de 300 G bytes, Lector CD ROM y 1 Grabadora en red de CDROM.
 - Impresora Láser en red
 - Impresora Color en red
 - Escáner
 - Hub de 24 bocas para red de alta velocidad
 - Pantallas TFT 15 "
 - Todos los ordenadores con sistema multimedia
- Aula nº 2:
 - Dimensiones 42 m
 - Puestos: 21 ordenadores AMD similar a Pentium 4
 - Características: 3000 MG HZ, 2 G Bytes de memoria RAM, Disco Duro de 300 G bytes, Lector CD ROM y 1 Grabadora en red de CDROM.
 - Impresora Láser en red
 - Impresora Color en red
 - Hub de 24 bocas para red de alta velocidad
 - Pantallas TFT 17 "
 - Todos los ordenadores con sistema multimedia
- Aula nº 3:
 - Dimensiones: 35 m.
 - Puestos: 19 ordenadores Corel Duo 2
 - Características: 1000 MG HZ, 2 G Bytes de memoria RAM, Disco Duro de 300 G bytes, Lector CD ROM y 1 Grabadora en red de CDROM.
 - Impresora Color en red
 - Hub de 24 bocas para red de alta velocidad
 - Pantallas TFT 15 "
 - Todos los ordenadores con sistema multimedia
- Aula nº 4:
 - Dimensiones: 32 m.
 - Puestos: 19 ordenadores Pentium 4
 - Características: 2800 MG HZ, 2 G Bytes de memoria RAM, Disco Duro de 300 G bytes, Lector CD ROM y 1 Grabadora en red de CDROM.
 - Impresora Laser en red
 - Impresora Color en red
 - Escaner
 - Hub de 24 bocas para red de alta velocidad
 - Pantallas TFT 15 "
 - Todos los ordenadores con sistema multimedia
- Aula nº 5:
 - Dimensiones 24 m
 - 6 Ordenadores AMD
 - Impresora en red
 - Hub de 14 bocas
 - Escaner
 - Pantallas normales 15"
- Otros medios:
 - 4 Cañones de luz HITACHI
 - 1 PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS

- 1 PIZARRA INTERACTIVA
- 2 GRABADORA-CASSETTE DE SONIDOS
- AIRE ACONCIONADO FRIO-CALOR
- Recepción:
 - Maquina de bebidas calientes
 - Maquina de bebidas frías

La evolución de SLG, desde el punto de vista de su equipamiento se observa en la siguiente tabla.

EVOLUCIÓN EQUIPAMIENTO	2007	2008	2009	2010
Aulas	6	7	8	7
Ordenadores	105	105	141	102
Proyectores y equipos multimedia	4	8	9	10

Todas las aulas de SLG disponen de los más modernos equipos, perfectamente adecuados a las características de los cursos impartidos y a cultura de la empresa. El mantenimiento de los mismos es responsabilidad de la empresa y existe un plan de mantenimiento preventivo y correctivo, estando subcontratadas algunas de las actividades de mantenimiento incluidas en el plan, tales como: telefonía, fotocopiadoras, aire acondicionado, alarmas, prevención, amén de disponer de los correspondientes seguros de contenido, continente y responsabilidad civil. Las actividades y responsabilidades del mantenimiento de los equipos están descritas en la ficha de proceso SLG-11 "Administración".

El mantenimiento de infraestructuras y equipos es uno de los procesos incluidos en el mapa de procesos de SLG y aunque no es considerado uno de los procesos clave, es un proceso necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa y que abarca un gran número de actividades dentro de la empresa. Este proceso se encarga de todo lo relacionado con el buen estado y conservación de los activos, es decir, las instalaciones, equipos y materiales de la organización. De esta forma, SLG gestiona el mantenimiento de sus activos de forma sistemática con el fin de alargar la vida útil de los bienes y minimizar las ineficiencias producidas por su desgaste.

La Dirección, y en su nombre el Responsable de Secretaría, es la persona responsable del mantenimiento de equipos en el centro, lo que indica el nivel de compromiso con el mantenimiento de los activos. Cuando ocurre alguna incidencia o es necesaria la reparación de alguno de los equipos, se pone en marcha el proceso de mantenimiento correctivo. En caso de detectar una avería por cualquier persona de la organización, deberá comunicarlo al Responsable de Secretaría, quien decide si:

- Se puede reparar la avería por alguien del centro, o
- Se requiere la presencia de un técnico para valorar la avería y resolverla. En el caso de los equipos informáticos, lo realiza la empresa proveedora

En cualquiera de los dos casos, el proceso finaliza con la reparación efectiva.

El mantenimiento de los equipos que es realizado externamente es controlado de la misma forma que para el resto de servicios subcontratados por SLG, según lo descrito en la ficha de proceso SLG-10 "Compras y subcontrataciones".

SLG dedica esfuerzos importantes a que los centros donde presta sus servicios sean considerados por sus clientes, proveedores y aliados como de los mejores del sector por su accesibilidad, modernidad y calidad general de sus instalaciones. Este aspecto es valorado muy positivamente por clientes y usuarios, como puede verse en los resultados del criterio 6.

Como se ha indicado anteriormente, existe un inventario de las instalaciones y los equipos que sirve como base para el Plan de Mantenimiento. Todos los equipos e instalaciones incluidos en el inventario están identificados. El Responsable de Secretaría es el encargado de actualizar este inventario cuando se compran equipos, se dan de baja o hay alguna modificación en las instalaciones.

También tiene una gran importancia en SLG el mantenimiento y mejora de las condiciones laborales, que ha supuesto la implantación en la organización de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales. Existen unos objetivos marcados en el sistema de prevención de riesgos. El último Plan de Prevención de Riesgos despliega las funciones y los niveles de responsabilidad en toda la organización, las políticas, la evaluación del propio plan, la formación e información necesaria para las personas, la coordinación de las actividades empresariales, las investigaciones, etc., y la Directora de SLG ha asumido la función de Responsable de prevención de riesgos, incluyendo esta función en la última versión del organigrama de SLG. Todo esto queda resumido en las actuaciones realizadas por la empresa con respecto al sistema de prevención de riesgos. Los principales documentos elaborados al respecto en SLG son:

- Plan anual de actividades de prevención de riesgos del servicio
- Plan anual de actividades de vigilancia de la salud del servicio
- Evaluación anual de riesgos del servicio
- Fichas personales sobre riesgos y medidas preventivas de todos los lugares de trabajo de SLG
- Manual de autoprotección y medidas de emergencia y primeros auxilios
- Examen de salud de todos los trabajadores del servicio.
- Memoria anual del sistema de prevención y vigilancia de la salud

Desde el año 2009, SLG tiene definida e implantada una política medioambiental y de prevención de riesgos, que es conocida por todo el personal. Entre los principios de ambos aspectos se encuentran los siguientes:

Prevención de riesgos laborales

- No asumir riesgos innecesarios y tener conciencia de los peligros, son elementos que nos ayudan a reducir los accidentes.
- Evaluar los riesgos que no se pueden evitar.
- Combatir los riesgos en su origen.
- Adaptar el trabajo a la persona.
- Tener en cuenta la evolución de la técnica.
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- Planificar la prevención.
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

Medioambiente

- Prevenir la contaminación mediante la minimización de los impactos negativos sobre el medioambiente, teniendo en cuenta especialmente el ahorro energético y de combustible, así como otros impactos ambientales como la contaminación acústica y el consumo de agua.
- Promover, siempre que sea posible, el uso de tecnologías limpias y seguras.
- Tratar de incluir consideraciones medioambientales entre los criterios por los que la prestación de nuestro servicio es evaluado.
- Desarrollar en nuestros clientes, empleados, proveedores y colaboradores una concienciación enfocada hacia la protección del medio ambiente.
- Garantizar la sensibilización del personal en materia medioambiental, así como asegurar su motivación para la participación en la protección del medio ambiente.
- Integrar la gestión medioambiental dentro de nuestro sistema de gestión como la mejor forma de cumplir con nuestros objetivos.
- Garantizar el correcto estado de las instalaciones, vehículos y el resto del equipamiento de los centros y oficinas del Grupo EXTER, de forma que estén en correspondencia con la actividad y no provoquen impactos no deseados en el medioambiente.
- Cumplir de forma escrupulosa con la legislación vigente en materia ambiental y promover dicho cumplimiento por parte de nuestros clientes, empleados, proveedores y colaboradores

Los compromisos medioambientales y de prevención de riesgos están en la línea de la estrategia clave definida en el Plan Estratégico del año 2.009 de **“educar al conjunto de las personas de la organización en el respeto por el medioambiente y la prevención de riesgos laborales”** y del objetivo asociado a la misma consistente en **“aplicar de forma permanente los principios medioambientales y de prevención de riesgos”**.

Estos compromisos se han ido desarrollando a lo largo de estos últimos años a través de la realización de diversas actividades que han mejorado estos aspectos en toda la organización.

- Reducir el consumo energético
- Reducir el consumo de agua
- Gestionar adecuadamente los residuos
- Consumir productos y servicios más respetuosos

- Implicar a los clientes, los proveedores y al personal en el respeto al entorno y las mejoras ambientales
- Tener en cuenta aspectos ambientales a la hora de hacer reformas
- Promover los medios y usos de transporte más sostenibles
- Tratar de difundir las mejoras prácticas ambientales y contribuir a la formación ambiental del personal y de los ciudadanos

SLG gestiona de forma responsable los equipos y materiales que se quedan obsoletos, en especial los equipos y materiales informáticos, utilizando los servicios de los ayuntamientos respectivos para la recogida de los equipos informáticos o donando los equipos que todavía están en buenas condiciones de uso, tal y como se describirá en el Criterio 8.

Todas las actividades relativas a la Prevención de Riesgos Laborales y al medioambiente, están estructuradas entorno a dos de los procesos incluidos en el Mapa de procesos de la compañía que son “Administración”, para los aspectos medioambientales y “Recursos Humanos” para la prevención de riesgos laborales.

4d. Gestión de la tecnología

Tal y como ya se ha mencionado, la tecnología es uno de los ejes principales sobre los que se mueve SLG; por lo tanto es indispensable realizar una Gestión eficaz de la tecnología en el marco de la estrategia de SLG.

La mayoría de las ventajas competitivas de la empresa están basadas o muy relacionadas con el aprovechamiento y gestión eficaz de las nuevas tecnologías y las comunicaciones aplicadas a la planificación, impartición, gestión y seguimiento de acciones formativas en modalidad presencial, on-line o mixta.

Entre los objetivos estratégicos definidos en el Plan estratégico 2009-2011 está **Mantener el nivel de diseño y desarrollo de nuevos cursos**, porque es el que va a permitir a SLG mantener un desarrollo tecnológico adecuado a las necesidades de la compañía, para sustentar los procesos clave basados en las tecnologías y para poder diferenciarse de la competencia.

La gestión de la tecnología juega un papel fundamental en los procesos de Diseño de la Formación y Ejecución de la Formación, incluidos en el mapa de procesos, tanto por su influencia en el desarrollo de nuevos cursos en la línea con las exigencias de los clientes, como porque son esenciales para mantener el nivel de calidad en el desarrollo y ejecución de los mismos.

En SLG la función de estudiar el mercado e identificar nuevas tecnologías en el sector de la formación recae en la Directora, quien lo lleva a cabo, para con posterioridad estudiar su aplicación a los posibles nuevos desarrollos de productos y servicios realizados en la empresa. En definitiva, para identificar nuevas

tecnologías aplicables a los procesos, productos y servicios actuales y futuros de SLG.

Además de la constante vigilancia de los productos, aplicaciones y nuevos cursos que desarrolla nuestra competencia, se ha establecido un sistema de identificación de nuevas tecnologías, de nuevos productos relacionados con nuestra actividad y de nuevos procedimientos, que pasa por la presencia en aquellos ámbitos en los que se difunden y presentan o se debaten los aspectos que afectan al desarrollo de las tecnologías en SLG.

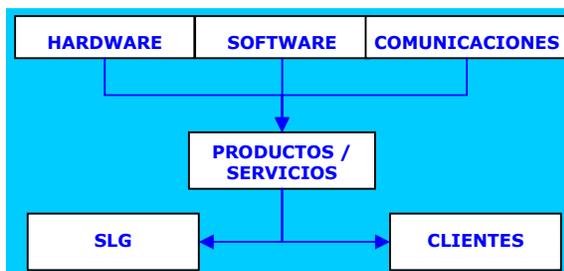
Los responsables de la compañía, tanto la Dirección como la Coordinación e incluso los colaboradores más implicados con la empresa, están presentes regularmente en jornadas, congresos y seminarios relacionados con la evolución de las tecnologías para la formación, con las nuevas herramientas para el desarrollo de aplicaciones Web y de cursos multimedia y con las nuevas necesidades de formación de los trabajadores.

En conjunto proporcionan los conocimientos, las experiencias y los contactos necesarios para mantener actualizados los recursos tecnológicos que necesita la compañía para el desarrollo, mantenimiento y modernización de dos de los aspectos clave para la empresa:

- El software, el hardware y las comunicaciones que soportan los productos y servicios que desarrolla SLG.
- Los propios productos y servicios sustentados por TIC, que constituyen uno de los elementos principales de las actividades de nuestra compañía.

Las tecnologías tienen como finalidad contribuir al desarrollo de la empresa, tanto desde la perspectiva de los productos y servicios que se ponen a disposición de nuestros clientes (dirigidos al mercado), como a la mejora interna de los procedimientos para incrementar la productividad de nuestros recursos, para normalizar y automatizar las tareas y para aumentar la seguridad en la realización de nuestras actividades y en el tratamiento de los datos.

Como se puede ver en el siguiente esquema, los productos y servicios, dadas las características de las actividades de la empresa, dan respuesta a las necesidades internas y a las de los clientes y además los conectan. Es decir, que en muchas ocasiones son herramientas que posibilitan la conexión y la colaboración entre el personal, profesores y colaboradores y los clientes y alumnos.



La página Web de SLG es reflejo de esta visión de la tecnología, porque contiene servicios e información tanto para el personal y colaboradores como para los clientes y alumnos; y a través de los servicios posibilita la conexión y la colaboración entre ambos. La página actual está en permanente modificación, pero acaba de realizarse una profunda remodelación, para adaptarse aún más a los requerimientos de los clientes, clientes potenciales, partners y la sociedad en general. La adaptación permanente de SLG queda demostrada por el hecho de que se han desarrollado 3 modificaciones en la página principal y 2 páginas nuevas (la org y exibed).



Este elemento es muy importante porque a través de la página Web se dan diferentes servicios a diferentes tipos de usuarios:

- Los trabajadores y colaboradores de la empresa que disponen de las aplicaciones que se utiliza para la gestión administrativa y docente de acciones formativas.
- Los alumnos, que acceden en gran número a las Escuelas virtuales de formación en las que realizan los cursos online.
- Los alumnos potenciales y el público en general que disponen de noticias, información sobre los

cursos activos y la posibilidad de preinscribirse en ellos.

- Los Partners, que disponen de información sobre las actividades de SLG.
- La sociedad en general que puede conocer las actividades que realiza la empresa, las colaboraciones y actividades que lleva a cabo al margen de su actividad principal y los enlaces con sus aliados.

Por lo tanto, SLG dispone de una página Web de fácil uso para sus usuarios, que está dimensionada conforme a la estructura, características y necesidades de la empresa y que proporciona un claro valor añadido a todos los grupos de interés.

SLG dispone, dentro de su catálogo de cursos, varios que se pueden realizar en una modalidad online o mixta, agrupados en las siguientes áreas: Diseño, Idiomas, Programación, Ofimática, Administración de Empresas, Habilidades directivas (RR.HH.), Comercial, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales. Los cursos están desarrollados con las tecnologías y los estándares que exige el mercado de la formación online, en concreto cumplen el estándar ADL Scorm que es el más extendido a nivel nacional e internacional.

Además, accediendo al Catálogo de cursos que está incluido en la página Web se puede comprobar, a través de su visualización, el nivel de calidad de los desarrollos.

SLG está permanentemente desarrollando nuevos cursos. Actualmente el ritmo de desarrollo este último año ha sido de 35, que se ponen a disposición de los clientes de la empresa para incluirlos en sus planes de formación.

Dado que los datos que contienen las aplicaciones y equipos de SLG son sensibles y deben cumplir con los criterios de seguridad que impone la Ley de Protección de Datos, entre otra legislación aplicable y que el funcionamiento debe estar garantizado 24 horas x 365 días, SLG ha implantado varios sistemas de seguridad de la información como son, entre otros:

- Controles de acceso a los equipos, con contraseñas individuales.
- Barreras de seguridad externas a los equipos y servidores.
- Copias de seguridad que se hacen con periodicidad diaria y son realizadas por la Dirección. Se realizan sobre discos duros externos que se depositan fuera de las instalaciones.

Estos servicios, unidos a la configuración del propio hardware del servidor garantizan un funcionamiento regular, el reinicio inmediato ante caídas de aplicaciones.

Son garantías suficientes para que el servicio no se vea interrumpido o ante un problema grave pueda recuperarse en pocas horas.

De lo explicado anteriormente se deduce que la mejora de las capacidades de la organización se sustenta en buena medida en el continuo desarrollo y

en la mejora de las aplicaciones informáticas con las que se desarrollan las actividades de la empresa.

Esto implica que nuestro personal se somete a un proceso continuo de formación y entrenamiento con las nuevas herramientas o con las mejoras que se incorporan a las ya existentes. Además, se fomenta su participación en la definición de nuevas mejoras, para lo que tiene como canales las sugerencias a través de las reuniones internas y los equipos de mejora. Los cursos de formación interna sobre la plataforma adquirida.

Mencionar por último que todos los trabajadores tienen acceso a Internet mediante ADSL profesional, que disponen de su propia cuenta de correo electrónico y de los más modernos equipos y programas informáticos para el desarrollo de su trabajo diario.

4e. Gestión de la información y del conocimiento

Capitalizar la información y el conocimiento es uno de los objetivos básicos de la empresa. SLG como organización de personas y servicios de formación e información, tiene un capital intelectual muy importante, que requiere de una gestión eficiente. Una organización que sabe gestionar la información y el conocimiento tanto interno como externo es una organización preparada para la innovación constante y la búsqueda de la excelencia.

Para ello se han definido e implantado dos procesos, asociados al proceso "Recursos humanos":

- Comunicación interna.
- Formación.

A través de estos procesos, se evalúan y mejoran los procedimientos de trabajo que posibilitan la constante actualización y la mejora de las competencias de los trabajadores de la compañía.

Para gestionarlos, se cuenta con los recursos ya definidos en el criterio 3, como las reuniones internas, los equipos de mejora o el Plan de comunicación interno, que posibilitan a los trabajadores y colaboradores más allegados expresar sus necesidades, participar en la mejora de la compañía aportando iniciativas y obtener una información completa y actualizada sobre las estrategias y los objetivos de SLG.

Para que la comunicación sea fluida, tanto hacia el interior de la empresa como hacia el exterior, se cuenta con una herramienta fundamental, como es la página Web de SLG, que contiene toda la información relevante y las actividades de la compañía.

La página Web cumple las dos condiciones que la caracterizan como portal:

- Da información relevante.
- Contiene servicios para los trabajadores y colaboradores de SLG y para los clientes y alumnos.

Es en la página Web donde se expresan mejor las políticas para la gestión de la comunicación, la

información y el conocimiento, por dos razones principales:

- Porque son el instrumento de interacción (comunicación y colaboración) con el personal, los clientes, Partners y colaboradores.
- Porque están desarrolladas para proteger la información sensible de los alumnos, empresas y colaboradores que intervienen en el proceso de formación, a través de sistemas de archivo y backup eficaces.

Por otra parte, todo el personal de la empresa dispone, como se ha mencionado anteriormente, de equipos informáticos con claves de acceso personales que delimitan el acceso a la información disponible en la empresa. La información referente a cursos, desarrollos, clientes y otra información estratégica de la empresa está archivada en los servidores de la compañía y en los archivos en papel existentes, si bien éstos están tendiendo a desaparecer ya que la política de la empresa en los próximos años es reducir al máximo el papel y que los archivos y registros pasen a ser informáticos. En este sentido uno de los proyectos previstos para el futuro consiste en la "digitalización" de toda la documentación de los cursos con el fin de eliminar al máximo los archivos tradicionales.

Para custodiar la información y el conocimiento de la compañía y posibilitar un acceso eficiente a la información y a los contenidos, se han definido e implantado un subproceso, asociados al proceso "Administración", que es el "Archivo físico y electrónico".

En este proceso están definidas las responsabilidades y tareas para la custodia e indexación de los documentos generados o recibidos en la empresa. El Área de Administración es la responsable de la gestión de los archivos y documentos generados, así como de la gestión de las copias de seguridad de los servidores locales y del servidor Web. Localmente se realizan copias de seguridad semanalmente, mientras que la copia del servidor Web es diaria (ver subcriterio 4d).

Igualmente, la responsabilidad de archivo y custodia de toda la información y conocimiento relacionado con los desarrollos, aplicaciones y cursos multimedia recae sobre la Responsable de Administración.

SLG cumple con los requisitos de la L.O.P.D. que le son de aplicación, custodiando de forma eficaz y segura los datos que los clientes le suministran, estando dada de alta en la Agencia de Protección de Datos.

Como ya se ha esbozado anteriormente, la herramienta más utilizada para canalizar la información y el conocimiento, tanto al cliente interno como al externo es la página Web, en la que está incluida toda la información relevante de la empresa.

5. PROCESOS

Aunque desde el año 2000 SLG lleva trabajando con una sistemática enfocada a los clientes a través de una adecuada gestión de sus procesos y actividades, no fue hasta 2005 cuando se comienza a implantar un sistema de gestión de calidad basado en el Modelo de Excelencia de la E.F.Q.M., que incorpora entre sus conceptos fundamentales la gestión por procesos.

Desde la Dirección de la empresa se ha impulsado LA implantación real y efectiva de un esquema de gestión de los procesos, primero con la implantación del Modelo de Excelencia, con vistas a la obtención del Sello de Calidad Europea en el año 2006, con la renovación del mismo en el año 2008, que se tradujo en la obtención del nuevo Sello de Compromiso con la Excelencia y finalmente con la definición e implantación de un ambicioso proyecto de incremento del nivel de excelencia a partir del inicio del año 2009, con el objetivo de superar la barrera de los 400 puntos en el último trimestre de 2010.

A partir de conocer el Modelo de Excelencia, SLG decidió adoptarlo como filosofía de empresa, no solo por ser un requisito para cumplir con los requisitos impuestos por varios de sus clientes institucionales, sino porque suponía un primer decisivo hacia su objetivo verdadero que es la Excelencia en la gestión empresarial y educativa. Todo este trabajo se vio refrendado a finales del año 2008 con la renovación del Sello de Excelencia de "Compromiso con la Excelencia", con una puntuación cercana a los 300 puntos, que se consideró el primer hito hacia la consecución de objetivos más altos y ambiciosos. Todo esto demuestra que la organización se ha ido construyendo y transformando siempre con un enfoque basado en procesos.

Una vez obtenida la renovación, mucha parte del trabajo de la organización ha estado encaminado a optimizar nuestros procesos. En consecuencia, se tomó la decisión de trabajar sobre el mapa existente en ese momento para su modificación sobre la base de que el mismo respondiese a los tres planos de trabajo de la organización: El estratégico, el operativo y el de apoyo.

Todo ello ha permitido que a partir de 2009, teniendo en cuenta el salto cualitativo que la organización pretendía dar con respecto al nivel de excelencia anterior, se elaborase el nuevo mapa de procesos de la empresa, enfocado completamente al esquema de la E.F.Q.M. y que está totalmente alineado con el plan estratégico en vigor.

5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

Como se ha mencionado, la gestión por procesos es una actividad clave para el sistema de gestión de SLG, que ya existía cuando se obtuvo por primera vez el Sello de Excelencia en 2006 y que se ha ido refinando a medida que se han mejorado los sistemas implantados.

Los procesos de la empresa han sido diseñados en los sucesivos sistemas de gestión hasta que en 2009 se

elaboró el mapa de procesos actualmente en vigor, que cubre todos los procesos de la organización y que refleja de forma gráfica, el funcionamiento de la empresa.

A partir del primer mapa completo, elaborado a principios de 2008, se desplegó completamente la filosofía de la gestión por procesos a lo largo de toda la organización, diseñando el mapa actual, cuyos procesos han sido formalizados y documentados a través de fichas de proceso. Cada ficha de proceso tiene un esquema similar que se corresponde con la siguiente secuencia: el documento comienza con la identificación del proceso, que incluye su denominación, su misión, sus límites (entradas y salidas) y su propietario, la descripción del mismo, tanto de forma escrita como con un diagrama de flujo asociado al mismo, los elementos de medición y control, es decir, los indicadores asociados al proceso y los documentos relacionados con el proceso.

Todo nuevo proceso sigue un sistema similar para su elaboración y aprobación. La Dirección encarga al propietario del proceso que lo defina, con la colaboración del responsable de calidad y medioambiente. Una vez desarrollado el borrador del proceso y validado por el responsable de calidad y medioambiente de la empresa, es presentado a la empresa para su aprobación. En caso de ser aprobado, el nuevo proceso es comunicado al personal y se tiene presente tanto en el plan estratégico como en el proceso de gestión. Todo este esquema se pondrá en práctica con los nuevos procesos derivados del nuevo producto que SLG, conjuntamente con algunos de sus partners, va a poner en práctica a principios de 2011 denominado EXIBED.

Una vez aprobado y documentado el proceso hay que fijar objetivos y realizar el pertinente seguimiento del mismo, es decir que comprobar si se están cubriendo los objetivos previamente fijados. Esta responsabilidad es del propietario del proceso. La supervisión corresponde en última instancia al Comité de Dirección. En principio, salvo que la ficha del proceso indique lo contrario, los procesos son revisados de forma periódica mensual, trimestral y anual (al final del ejercicio).

Los procesos de SLG, siguiendo la metodología de la gestión por procesos, han sido clasificados, según sus características, en procesos estratégicos (los que lleva a cabo la Dirección), operativos (los procesos "de negocio") y de soporte (los que apoyan y ayudan a los otros dos tipos y que no son propiamente de negocio). El mapa de procesos actual ha tenido esta clasificación en cuenta para su estado actual, quedando perfectamente identificadas y separadas las tres categorías de procesos.

El inventario actual de procesos de SLG es el siguiente:

Procesos estratégicos

- Planificación estratégica
- Control de la gestión
- Gestión de alianzas

Procesos operativos

- Gestión comercial

- Presentación a concursos
- Diseño de la formación
- Selección de profesorado
- Ejecución de la formación
- Entrega de certificados / diplomas

Procesos de apoyo

- Compras y subcontrataciones
- Administración
- RRHH
- Mantenimiento
- Medición de la satisfacción del cliente
- Gestión de quejas y sugerencias
- Gestión Ambiental

Otro de los nuevos elementos incorporados al esquema de procesos ha sido la identificación de los procesos clave, es decir, los más importantes para la empresa, desde el punto de vista del negocio, de los clientes y de la misma empresa. Para ello, se han utilizado los Factores Críticos de Éxito, mencionados en el Criterio 2 de esta Memoria. A través de una matriz de priorización, se han identificado los procesos que tienen un mayor impacto en los FCE's, con el siguiente resultado:



IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE

PROCESOS / Funciones Clave de Éxito	Personal Cualificado	Calidad Enseñanza	Costes Estimativa	Equipos	Instalaciones	TOTAL
SLG01 Planificación Estratégica	2	3	4	2	2	13
SLG02 Control de Gestión	1	1	1	2	2	7
SLG03 Gestión de Alianzas	3	3	4	3	2	15
SLG04 Gestión Comercial	3	1	2	2	2	12
SLG05 Presentación a Concursos	4	1	1	1	1	9
SLG06 Diseño de la Formación	4	3	3	4	1	19
SLG07 Selección de Profesorado	3	2	4	4	1	14
SLG08 Ejecución de la Formación	3	3	1	3	3	13
SLG09 Cierre, Entrega Certificados a Graduados	4	2	2	3	1	12
SLG10 Compras y Subcontrataciones	4	2	3	3	1	13
SLG11 Administración	1	2	3	2	2	10
SLG12 Recursos Humanos	2	1	1	1	1	6
SLG13 Mantenimiento	1	1	4	3	3	12
SLG14 Medición Satisfacción de Cliente	4	3	2	3	3	15
SLG15 Gestión de Quejas y Sugerencias	1	1	2	3	2	9
SLG16 Gestión Ambiental	3	2	1	3	2	11

Nota: Los procesos cuya puntuación está marcada en color rojo se consideran Procesos Clave dentro de SLG

Esto significa que los procesos clave identificados en SLG son:

- Planificación estratégica
- Gestión de las alianzas
- Presentación a concursos
- Diseño de la formación
- Selección de profesorado
- Ejecución de la formación
- Compras y subcontrataciones
- Medición de la satisfacción de Cliente

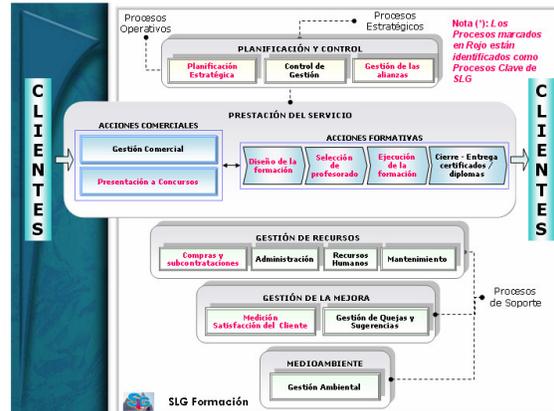
Como indica la lógica de la gestión por procesos, son clave todos aquellos procesos ligados a las operaciones más importantes de la empresa: las relacionadas con la formación, pues de ello depende el futuro de la empresa.

Además, el proceso de planificación estratégica, es otro de los procesos clave, pues es precisamente este proceso el que sirve para diseñar la ruta que debe seguir la organización en el corto, medio y largo plazo. Lo mismo sucede con el proceso de gestión de las alianzas, que ha sido identificado como de los más importantes en la última revisión del mapa, ya que se ha convertido en un proceso vital para la supervivencia y crecimiento de la empresa.

Finalmente y como no podría ser de otra manera, teniendo en cuenta el negocio y las características de SLG, se considera clave al proceso de compras y

subcontrataciones, ya que, tanto las compras de los equipos y materiales para la realización de los cursos, como, especialmente, las contrataciones de los profesores, son muy importantes para el desempeño de las actividades de la organización.

Teniendo todo esto en cuenta, el mapa actual de SLG, que continua en fase de revisión y que parte de los mapas anteriores que se han ido elaborando, es el que se puede ver a continuación:



Los tres planos del mapa muestran las tres categorías de los procesos: estratégico, operativo y de apoyo. Además, en letras de color diferente están resaltados los procesos clave, que pueden pertenecer a cualquiera de las tres categorías.

De la consistencia del mapa de procesos y de la correcta descripción de los mismos depende en gran medida el éxito de las estrategias y, por tanto, de la empresa.

Las interfases de los distintos procesos están recogidas en el mapa y también aparecen en las diferentes fichas de proceso, en sus entradas y salidas y en los diagramas de flujo que aparecen en las mismas.

Para la revisión de cada uno de los procesos se han definido los correspondientes indicadores. Son las medidas de los distintos indicadores las que proporcionan la información necesaria para determinar las desviaciones sobre lo realmente perseguido y lo deseado o planificado. El conjunto de los indicadores de procesos conforma el cuadro de indicadores de procesos de SLG, que alimenta al cuadro de mando general de la empresa (CMI). Estas dos herramientas son el apoyo para que la Dirección tome las correspondientes decisiones a fin de corregir o paliar en lo posible los efectos de las desviaciones sobre los objetivos fijados. Como es lógico, los indicadores asociados a los procesos clave son observados con especial cuidado, ya que desviaciones importantes en ellos pueden hacer peligrar el cumplimiento de las estrategias e incluso, el futuro mismo de la empresa a medio y largo plazo.

Una vez definido el mapa, se han establecido las relaciones entre los procesos, las fichas de proceso que los caracterizan y se ha asignado a cada proceso un propietario, que será el responsable de revisar, cuando sea necesario, los documentos asociados al proceso,

así como de informar acerca del desempeño y rendimiento de cada una de las actividades y tareas especificadas en la descripción del proceso a través de los indicadores que lo caracterizan.

Como herramienta adicional para la mejor comprensión de las fichas asociadas a cada proceso, la Dirección decidió añadir un diagrama de flujo, lo que ha supuesto una clara mejora con respecto a documentación anterior (procedimientos y protocolos anteriores a la implantación del Modelo de Excelencia), que solo incluía una descripción en texto de las actividades a realizar.

De esta forma ha quedado definida la documentación relativa a los procesos en SLG. A continuación se incluye el listado de las fichas de proceso, así como la primera página de una de las fichas de proceso existentes en la organización. Esta ficha, aunque es un ejemplo, tiene el mismo esquema que el resto de fichas de proceso de la organización.

- SLG-01 Planificación estratégica
- SLG-02 Control de la gestión
- SLG-03 Gestión de alianzas
- SLG-04 Gestión comercial
- SLG-05 Presentación a concursos
- SLG-06 Diseño de la formación
- SLG-07 Selección de profesorado
- SLG-08 Ejecución de la formación
- SLG-09 Entrega de certificados y diplomas
- SLG-10 Compras y subcontrataciones
- SLG-11 Administración
- SLG-12 RRHH
- SLG-13 Mantenimiento
- SLG-14 Medición de la satisfacción del cliente
- SLG-15 Gestión de quejas y sugerencias
- SLG-16 Gestión Ambiental

 Fecha: 15/01/2009 Edición: 2 Código: SLG-04 GESTIÓN COMERCIAL Pág.: 3 de 4	1.- OBJETIVOS Descripción de las distintas vías de captación de Alumnos gestionada por SLG
	2.- ÁREA RESPONSABLE La Dirección
	3.- DESARROLLO INICIO: Adjudicación de un curso a impartir por SLG FINAL: Presentación y Matriculación de Alumnos según pliegos de condiciones de los Organismos convocantes
	4.- DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS ● No aplica.
	5.- INDICADORES: ● % de alumnos informados y/o matriculados según medios publicitarios de SLG.

Como ha sido comentado, todos los procesos responden a unos determinados objetivos asociados a los indicadores definidos para los procesos. Estos indicadores han sido establecidos de forma que miden los aspectos más importantes, pero también son indicadores estables, lo que garantiza las series históricas, de fácil interpretación y a un coste aceptable y asumible por la organización.

En el Cuadro de Mando Integral se despliegan los indicadores más representativos de los procesos clave de la empresa, a fin de que de su observación el

Comité de Dirección pueda tomar medidas de forma rápida. Son la base del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la empresa, que es, como se ha comentado, la herramienta más importante de la Dirección para el seguimiento de la planificación estratégica y que forman parte de una de las cuatro perspectivas del cuadro, como es la de los procesos. El sistema de medición y evaluación es uno de los pilares del funcionamiento de la empresa y la principal herramienta de información para la Dirección.

5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

SLG identifica las posibles oportunidades de mejora a través de los comentarios de los clientes y otros grupos de interés externos, de la gestión de los procesos, de las actividades de aprendizaje, de las conclusiones de los equipos de mejora y de las reuniones internas de personal, así como otras posibles acciones no sistemáticas. Las actividades que lleva a cabo para ello son:

- Seguimiento de los indicadores generales y del cuadro de mando del plan estratégico: Los resultados obtenidos se comparan en las reuniones de Dirección y en las reuniones internas con los profesores y colaboradores con los estándares fijados para cada uno de los indicadores, de forma que se comprueba si se están alcanzando los objetivos asociados y, en caso de no ser así, se establecen las correspondientes medidas correctivas.
- Quejas, fallos e incidencias de los procesos: La Dirección estudia las quejas, fallos e incidencias que puedan producirse en los procesos y que provengan de las herramientas del sistema de gestión de los procesos (reclamaciones, incidencias internas), de alguno de los clientes, sean estos los alumnos, la administración o las empresas, el personal o cualquier otro de los grupos de interés definidos. Para su resolución se ponen en marcha los mecanismos definidos en el sistema de gestión implantado y, en función de la gravedad de la incidencia, se puede llegar a proponer la formación de equipos de mejora.
- Sugerencias de alumnos y otros grupos de interés: SLG dispone de mecanismos para el envío de sugerencias a través, básicamente, de Internet, que permiten a los alumnos y otros grupos de interés formular en cualquier momento ideas respecto a posibles mejoras.
- Reuniones de Dirección: El Comité de Dirección, en sus reuniones periódicas, analiza los posibles problemas aparecidos y establecen las medidas oportunas para su corrección.
- Reuniones de personal: Las reuniones internas están abiertas a que cualquier persona de la organización o los colaboradores puedan exponer sugerencias, quejas u opiniones sobre aspectos mejorables que son registradas y tomadas en cuenta por la Dirección de SLG.
- Resultados de las evaluaciones EFQM: Las evaluaciones del modelo EFQM, realizadas por el equipo evaluador interno y tutorizadas por evaluadores externos cualificados como

licenciarios, son una de las fuentes de información más importantes para detectar aquellas áreas y procesos de la organización donde hay más margen para la mejora. Como en las reuniones de Dirección, son los directores los que consensúan con los responsables de proceso las mejoras a introducir.

- Equipos de mejora: Ocasionalmente se crean equipos de mejora para la implantación de nuevas ideas surgidas de las propuestas de mejora del proceso. En cualquier caso es responsabilidad del propietario del proceso establecer los objetivos, plazos y componentes de ese equipo de mejora. También en ocasiones, como consecuencia de los trabajos de los equipos, surgen nuevas oportunidades de mejora que pueden ser acometidas mediante algunas de las opciones anteriores.

Cuando las mejoras propuestas afectan a más de un proceso o área de la organización o suponen un esfuerzo importante, éstas son analizadas por la Dirección en el contexto de la estrategia, para dar prioridad y acometerlas de la forma más adecuada posible.

Para la identificación de las oportunidades de mejora en aquellos procesos que no están funcionando de acuerdo a lo esperado y requerido por la organización, SLG utiliza los indicadores de los procesos, para su seguimiento y medición.

Todos los cambios realizados son comunicados al personal y los colaboradores a través de correo electrónico, las reuniones internas y las comunicaciones personales de la Directora de SLG y en los casos en los que se ha considerado necesario, se ha formado al personal y colaboradores en los nuevos procesos y herramientas, como en el caso de la implantación de la plataforma online.

Con respecto a estimular el talento creativo e innovador de empleados y clientes para hacer que repercuta sobre las mejoras, es en las reuniones internas y en los equipos de mejora donde la organización aprovecha para sacar el máximo partido a la capacidad creativa de las personas.

Los equipos de mejora trabajan de forma independiente en la resolución de problemas utilizando para ello una metodología propia de SLG, basada en el esquema PDCA que se ha descrito en el criterio 3.

Se utiliza esta metodología, ya que está contrastada su eficacia para extraer la máxima capacidad de los participantes a través de la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo.

Dado que un gran porcentaje de la actividad de SLG esta íntimamente ligada a la ejecución de planes de formación que emanan de las Administraciones públicas, se hace necesario adaptarse continuamente a sus nuevos requerimientos, por lo que el trabajo conjunto con los clientes es constante e imprescindible para el desarrollo y adaptación de los servicios a estas nuevas necesidades.

SLG comprueba la eficacia de los cambios realizados en algunos casos por medio de objetivos particulares (cualitativos o cuantitativos) o a través de la comprobación de los datos obtenidos de los indicadores asociados al proceso modificado.

5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

La organización dispone de herramientas para captar las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. La adaptación al cambio permite ofrecer productos y servicios a los clientes más ajustados a sus demandas y por lo tanto juega un papel fundamental en la organización.

Para conocer las necesidades y expectativas de los clientes de SLG (fundamentalmente alumnos, empresas y Administración pública) se utilizan diferentes herramientas como las encuestas de satisfacción y opinión, las quejas y sugerencias, las entrevistas personales y las reuniones formales o informales con los clientes.

El diseño de nuevos cursos es uno de los procesos clave de SLG, lo que demuestra la importancia de este aspecto para la empresa. SLG ha desarrollado la correspondiente ficha de proceso para el diseño y desarrollo de nuevos productos formativos, denominado SLG-06 "Diseño de la formación", que está en edición 2, y que incluye todos los requisitos necesarios para diseñar un nuevo producto formativo. En el proceso de diseño de SLG se distinguen cuatro etapas:

- **Planificación del diseño**, enfocada a, una vez detectada la necesidad de un nuevo curso por los profesionales de SLG, llevar a cabo un estudio de viabilidad, decidir los profesionales de SLG que van a realizar el diseño y desarrollo del curso, así como de sus materiales de soporte y designar el Coordinador del Diseño del curso, quien debe elaborar la planificación de elaboración del curso.
- **Diseño y desarrollo de cursos**, destinada al proceso de creación y desarrollo de las unidades didácticas del curso y sus materiales de soporte dentro del plazo previsto y según la planificación establecida.
- **Revisión y verificación del diseño**, que es la etapa final, dedicada a la realización de las oportunas revisiones, incluida la revisión y aprobación final por parte del Coordinador del Diseño del Curso a los materiales del curso y una última adicional, pero opcional, realizada por la Directora o por un profesional que no haya participado en el proceso de diseño del curso.
- **Validación del diseño**, que se realiza sobre el producto final y en condiciones de funcionamiento real, es decir, después de haber llevado a cabo la primera acción formativa con el nuevo diseño, ya que es en condiciones reales como se puede realmente validar el nuevo curso. Existen unos criterios definidos para su validación que son: a) los resultados de satisfacción del alumno, b) las posibles reclamaciones de los alumnos y clientes que encargan el curso y c) las valoraciones de los profesionales que imparten el curso. En función de

esta información se valida el diseño o se llevan a cabo los cambios necesarios para cumplir con los objetivos previstos para la acción formativa.

La creatividad y la innovación es una parte fundamental para una organización como SLG ya que, por su actividad, muy ligada al desarrollo tecnológico, el personal debe estar especialmente atento a los cambios del entorno y del mercado y adaptarse, mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios a los requerimientos siempre cambiantes de los clientes actuales y potenciales de la empresa. Además, existe una persona designada dentro del organigrama de la empresa (en este momento es la Directora de SLG), como ya se vio en el Criterio 4, entre cuyas funciones están las de buscar y analizar las nuevas tecnologías asociadas a la formación presencial y a distancia.

La nueva escuela de plataforma on-line de formación virtual, que opera desde finales del año 2009, es buena prueba de ello. Otro ejemplo de diseño de producto innovador, desarrollado conjuntamente con uno de los partners de la empresa y que responde a una demanda detectada en clientes, partners y el mercado en general es el proyecto para el desarrollo del Sello EXIBED. Como se puede suponer, la adaptación de los productos a las nuevas tecnologías y requisitos de los clientes está suponiendo un gran esfuerzo inversor para la empresa.

Hay que reseñar que en la actualidad SLG está diseñando un conjunto de nuevos cursos basados en nuevas necesidades detectadas en los clientes, tanto de los alumnos y empresas, como, especialmente, de la administración.

5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

Como se ha mencionado con anterioridad, SLG es una empresa que trata de dar respuestas en formación y educación a las exigencias de la sociedad actual y futura y a ello orienta todo su esfuerzo. SLG no solo se ha dedicado a diseñar cursos, sino que se ha dedicado a explorar todas las áreas relacionadas con la formación y lo sigue haciendo. Como consecuencia de esta filosofía, posee una editorial propia, con la que ha editado más de 30 libros y publicaciones, desarrolla actividades de consultoría de formación para empresas, comercializa equipos y materiales relacionados con la formación (desde sus propias publicaciones hasta material informático) y en este momento está desarrollando un Sello para certificar la excelencia en entidades educativas en toda Latinoamérica y está colaborando con la Universidad Internacional Euroamericana para desarrollar algunos de sus títulos propios y masters. Todo esto le hace estar permanentemente alerta para ofrecer un conjunto de "soluciones formativas", como respuesta a las exigencias que se plantean hoy en un mundo cambiante de forma vertiginosa.

A pesar de que SLG dispone de varias líneas de negocio, en este momento, su actividad principal se centra en la realización de cursos, tanto presenciales, como online o de forma mixta, tanto para entidades públicas como privadas. En este sentido organiza y

gestiona cursos de formación orientados, tanto a la formación ocupacional de jóvenes y adultos en paro, como a la formación continua de los trabajadores en activo. Sus cursos son eminentemente prácticos y siempre orientados a la preparación para el desempeño inmediato de una ocupación.

SLG, se dedica, pues, a impartir cursos, de distintos niveles a alumnos de diferentes características, todos ellos impregnados de la filosofía pedagógica que les es propia, que está basada en un desarrollo teórico excelente apoyado en un enfoque eminentemente práctico.

Desde el año 1995, año de la creación de la empresa, pasando por el año 2000 donde se constituyó en sociedad limitada hasta la actualidad, donde se ha conseguido y renovado el sello de calidad de Compromiso con la Excelencia, SLG ha demostrado su compromiso de calidad en el ámbito de la formación, contando con unas aulas punteras de última tecnología. Ya desde sus inicios ha diseñado y desarrollado sus propios cursos, para controlar los contenidos académicos impartidos y alinearlos con su filosofía. Desde entonces la generación de nuevos cursos y acciones formativas ha sido continua y basada en las necesidades del mercado y de los clientes.

Además de la realización de cursos, SLG también publica libros y los comercializa, además de comercializar productos y materiales informáticos, aunque este último proceso ha sido relegado por la empresa, en los últimos dos años. En cambio el proceso de publicación y venta de libros ha ido aumentando en los últimos tiempos y está descrito en la ficha de proceso SLG-04 "Gestión comercial".

A continuación se relacionan los cursos que SLG tiene en la actualidad dentro de su catálogo.

LISTADO DE CURSOS	
Comercio electrónico	
Técnico en diseño profesional	
Técnico en diseño de páginas Web	
Programación en Java	
Programación en Visual Basic, Visual net	
Programación en C++	
Programación Oracle (operador y programador)	
Autocad en dos y tres dimensiones (Autocad 2004-2005)	

Contabilidad informatizada (Contaplus, Factura Plus, Nomina Plus)	
Programas estadísticos SPSS	
Secretariado de dirección	
Técnicas medioambientales y prevención de riesgos laborales	
Idiomas (en proyecto)	
Oposiciones a la Comunidad de Madrid, Estado, Universidades y Ayuntamiento con: Word o WordPerfect, QuattroPro, Paradox y Word.	
Cursos ON LINE a través de Internet de nuestra plataforma	
Cursos en CD ROM	

De la tabla anterior se puede deducir la importancia que para la empresa tiene la permanente actualización del catálogo de cursos y publicaciones, bajo la premisa de responder a los clientes y al conjunto del mercado. En ello basa SLG todos los esfuerzos, humanos, tecnológicos y financieros.

Además de los cursos, SLG se dedica también a la edición de libros y publicaciones relacionados con las materias principales que se imparten en sus instalaciones, así como a proporcionar otros servicios enfocados a proporcionar un servicio integral en materia de formación e informática.

En ese sentido, en el año 2003 SLG creó la Editorial de libros Técnicos para ofrecer a sus clientes materiales de una gran calidad y a un precio económico. Como complemento, SLG ofrece a sus clientes una serie de servicios complementarios como por ejemplo la venta de consumibles para sus equipos e impresoras, equipamiento informático, creación de aplicaciones a medida, etc.

A continuación se presentan los libros más importantes publicados por SLG.

SISTEMAS OPERATIVOS		
WINDOWS 98 Autora: Susana Linares ISBN:84-933364-2-4		Instalación y configuración de Windows. El Escritorio. Panel de Control. Explorador de Windows. Accesorios. Herramientas del sistema. Configurar Internet.
WINDOWS 7 En composición	No hay imagen disponible	
OFIMÁTICA (HOJAS DE CÁLCULO)		
QUATTRO PRO PARA WINDOWS Autora: Susana Linares ISBN:84-933364-0-8		Instalación del programa, Conceptos de hoja de cálculo. Introducción de datos. Fórmulas y funciones. Gráficos. Diapositivas. Impresión de hojas en Quattro Pro

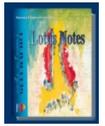
EXCEL 97 Autora: Susana Linares ISBN: 84-283-2376-3 (PUBLICADO CON ITP PARANINFO)		Instalación de Excel. Conceptos generales. El programa de ayuda. El libro de trabajo. Manejo de ventanas. Hoja de cálculo. Gráficos. Formatos en gráficos. Mapas. Trabajo en equipo en Internet. Funciones en Excel.
EXCEL XP Autora: Susana Linares ISBN: 84-933364-4-0		Instalación de Excel XP. Conceptos básicos. Introducción de datos. Fórmulas Básicas y avanzadas. Funciones. Manejo de datos. Solver. Tablas dinámicas. Escenarios. Gráficos. Dibujos y Diagramas. Impresión. Herramientas avanzadas e Internet
EXCEL 2003 Autora: Susana Linares ISBN:		Instalación de Excel 2003. Conceptos básicos. Introducción de datos en hojas. Fórmulas Básicas y avanzadas. Funciones. Manejo de datos. Solver. Tablas dinámicas. Escenarios. Gráficos. Dibujos, Diagramas y organigramas. Impresión. Herramientas avanzadas e Internet

OFIMÁTICA (PROCESADORES DE TEXTO)

WORDPERFECT 7 PARA WINDOWS Autora: Susana Linares ISBN: 84-283-2404-2 (PUBLICADO CON ITP PARANINFO)		Comienzo e instalación de Corel WordPerfect 7. Elegir el papel y preparar el documento. Diseño del texto. Introducir un logotipo e insertar imágenes. Documentos avanzados y Autoedición. Visualizar e imprimir el documento. Creación rápida de documentos. Tablas y Diagramas. Mailings y cartas comerciales. Trabajo en equipo e Internet. Método abreviado del teclado y Cliparts. Funciones usadas en tablas.
WORD XP Autora: Susana Linares ISBN: 84-933364-6-7		Instalación de Word. Conceptos generales. Introducción de texto. Alineación. Formato de párrafo. Formato de carácter. Formato de página. Impresión. Tablas. Combinar correspondencia. Sobres y etiquetas. Hipervínculos. Imágenes, diagramas y organigramas. Gráficos. Macros.
WORD 2003 Autora: Susana Linares ISBN:		Instalación de Word. Conceptos generales. Introducción de texto. Alineación. Formato de párrafo. Formato de carácter. Formato de página. Impresión. Tablas. Combinar correspondencia. Sobres y etiquetas. Hipervínculos. Imágenes, diagramas y organigramas. Gráficos. Macros. Manejo de Web.
WORDPERFECT 12 Autora: Susana Linares ISBN: 84-93336-7-5		Instalación de WordPerfect, Conceptos generales, Introducción de texto, Formatos, Esquemas, Gráficos o Diagramas, Impresión, Tablas, Utilidades, Letras Capitales, Fusión, Macros, Manejo de Web.

OFIMÁTICA (BASES DE DATOS)

PARADOX PARA WINDOWS Autora: Susana Linares ISBN: 84-283-2206-6 (PUBLICADO CON ITP PARANINFO)		Comienzo e instalación de Paradox. Programa de ayuda. Conceptos generales de bases de datos. Tablas. Presentar los datos. Consultas. Fichas e Informes y Etiquetas. Objetos cartesianos. Impresión. Importar y exportar. Herramientas de bases de datos. Paradox en red. Teclado.
ACCESS XP Autora: Susana Linares ISBN:84-933364-3-2		Manejo de Access, conceptos de bases de datos. Tablas. Edición de datos. Formatos y búsqueda de datos. Relaciones de tablas. Consultas sencillas y avanzadas. Cálculos en consultas. Formularios. Informes. Gráficos. Tablas dinámicas. Macros. Gráficos y tablas dinámicas.

ACCESS 2003 Autora: Susana Linares ISBN:		Manejo de Access, conceptos de bases de datos. Tablas. Edición de datos. Formatos y búsqueda de datos. Relaciones de tablas. Consultas sencillas y avanzadas. Cálculos en consultas. Formularios. Informes. Gráficos. Tablas dinámicas. Macros. Gráficos y tablas dinámicas.
PRESENTACIONES		
POWERPOINT 2003 Autora: Susana Linares ISBN:		Instalación de PowerPoint 2003. Conceptos básicos. Creación de una presentación. Manejo de diapositivas. Inserción de textos, texto artístico, tablas, dibujos, imágenes, organigramas, etc. Animaciones y efectos a los elementos de una diapositiva. Transiciones. Botones de acción. Ejecución de una presentación
INTERNET		
LOTUS NOTES Autora: Susana Linares ISBN: 84-283-2411-1 (PUBLICADO CON ITP PARANINFO)		Conocer el área de trabajo y las bases de datos, configurar Notes, intercambiar información y manejar el correo electrónico. Crear y organizar documentos, imprimir la información, usar la agenda de Notes y utilizar el navegador de Lotus para Internet.
NAVEGAR EN INTERNET Autoras: Susana Linares y Carolina Polo ISBN: 84-933364-		Instalar y configurar una conexión a Internet. Historia de Internet. Navegadores. Correo electrónico. Servicios de Internet (FTP, Thelnet, Gopher, etc.). Noticias. Chats. Buscadores. Utilidades (bajar música, multimedia, etc.).
DISEÑO WEB		
DREANWEAVER MX Autora: Carolina Polo ISBN:		Instalación del programa, Conceptos generales, Creación de un sitio, Propiedades, Capas, Imágenes, acciones de movimiento (flash), Tablas, Introducción de texto y formatos, Marcos
FLASH MX En composición	No hay imagen	
HTML 4 En composición		
TRATAMIENTO DE IMÁGENES		
PHOTOSHOP 7 Autora: Susana Linares ISBN:		Instalación del programa, Inserción de imágenes, manejo del color, Herramientas de retoque, Herramientas de texto, Efectos, Filtros, Impresión.
PHOTOSHOP CS3 Autora: Susana Linares ISBN:		Instalación del programa, Herramientas de dibujo, Herramientas de texto, Selección de imágenes, Manejo de color, Efectos, Filtros básicos y avanzados, Capas y efectos de capas. Impresión.
MAQUETACIÓN Y DISEÑO		
QUARKXPRESS 5.0 Autora: Carmen del Valle ISBN:		Conceptos generales, Manejo de contenedores y cajas, Manejo de texto (direcciones, rotaciones), Color (degradados, etc), Columnas, Imágenes y efectos, Configuración de la página, Encabezados y pies, Impresión.
PAGEMAKER 4 Autora: Susana Linares ISBN: 84-283-2087-X (PUBLICADO CON ITP PARANINFO)		Comienzo e instalación de PageMaker. Conceptos Básicos. Programa de ayuda. Cómo empezar. Editor de Textos. Importar y Exportar. Manejo del texto. Gráficos. Imprimir. Funciones avanzadas. Table

		Editor. Ejemplos prácticos de maquetación. Generalidades
ILLUSTRATOR CS3 Autora: Susana Linares ISBN:		Ventana de Illustrator CS3, Principales herramientas. Selección de objetos, Creación de dibujos. Transformar objetos, Efectos y filtros, Color, Tratamiento y Edición de textos. Impresión, Gráficas.
DISEÑO GRÁFICO Y DIBUJO		
FREEHAND En composición		
COREL DRAW X3 Autora: Susana Linares ISBN:		Conceptos básicos. Manejo de herramientas de dibujo. El color sólido, degradados, rellenos. Manejo de texto y efectos. Efectos en dibujos. Capas. Conversión de imágenes. Ejercicios prácticos.
AUTOCAD 2009 Autor: Mario López ISBN:		
ESPECIALIZADOS		
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE ORDENADORES Autora: Susana Linares, Carolina Polo ISBN:		Historia del ordenador y generaciones. Componentes hardware. Placa madre, procesadores, periféricos, etc. Software, instalación de un sistema operativo y clasificación. Montaje práctico de un PC
PROGRAMACIÓN		
PROGRAMACIÓN EN JAVA En composición		
PROGRAMACIÓN EN VISUAL NET En composición	No hay imagen	

El prestigio alcanzado por SLG durante todos estos años ha hecho que, hasta el momento actual de crisis, no hubiera necesidad de realizar una planificación específica de la labor comercial, ya que la actividad continua realizada para la administración, combinado con la fidelidad de los clientes y la publicidad boca-oido, suponían un volumen de clientes suficiente y creciente para SLG año tras año. A pesar de ello, SLG ha realizado acciones comerciales en los últimos años, que han supuesto un mayor conocimiento de la empresa en el sector de la formación y un apoyo en la captación de alumnos. Entre las acciones desarrolladas en los últimos tiempos se pueden destacar las siguientes:

Captación por Internet

- EMAGISTER donde están todos los cursos anuales permanentemente y se activan o desactivan según la programación de trabajadores o desempleados
- ACADEMIAS.COM, activa todo el año
- TODOCURSOS GRATIS, donde según campaña se activa la captación de alumnos presenciales y online

Anuncios en prensa

- 20 MINUTOS, QUE o METRO, anuncio en prensa gratuita mediante nuestra agencia de publicidad P4C.

- Otros anuncios esporádicos en prensa El PAIS, ABC según sea la necesidad de captación.
- Otras acciones comerciales
- Empresa subcontratada para la realización de buzoneo y reparto publicitario que se lleva a cabo según las necesidades de cada momento.
 - Anuncios en TV con Canal 7 y otros medios de publicidad de forma puntual.

Todo ello supuso que hasta hace bien poco la empresa y sus profesionales estuvieran más centrados en la producción y actualización de cursos que en la venta, de una forma planificada. Por ello, y a fin de garantizar la sostenibilidad y futuro de la empresa, en el nuevo Plan Estratégico de SLG se ha incluido una nueva línea estratégica centrada en la planificación de la acción comercial que permita la búsqueda de nuevos clientes, privados o públicos, empresas o personas, para tratar de paliar los efectos de la crisis en el sector. Aunque SLG gracias a su nivel de calidad y al esfuerzo de sus profesionales, no está notando en demasía los efectos de la crisis, en previsión de futuros escenarios aun más negativos, la empresa se ha marcado un objetivo para que en el periodo de los próximos tres años la empresa, no solo mantenga su nivel del facturación, sino que lo eleve en un 30% (objetivo estratégico). Ello conllevará el desarrollo de un plan comercial mas estructurado, ya que en la actualidad y dado el pequeño número de clientes (nos referimos a los clientes que "pagan" por los cursos, no a los clientes alumnos), este servicio está basado en las relaciones personales, cercanas.

También fruto de esta última reflexión estratégica, y de las actividades de benchmarking, SLG ha llegado a la conclusión de que es necesario un nuevo cambio en la página Web, como uno de los elementos principales de "venta" y comunicación de la oferta formativa. Por esta razón y como se ha visto, la página ha sido modificada en estos últimos meses, para adecuarla aun más a las nuevas necesidades del mercado y a las características de las mejores páginas del sector.

En cualquier caso, el tiempo que lleva SLG en el mercado, manteniéndose como una de las academias de referencia en Madrid, y la cantidad de alumnos que han pasado por sus aulas, avala la gestión "comercial" de la empresa, ya que parte de su supervivencia se debe al excelente trabajo realizado que ha continuado atrayendo a personas y empresas para desarrollar su crecimiento personal y profesional con SLG.

Dentro del Sistema de Gestión de Calidad, están incluidas algunas de las herramientas utilizadas por SLG para el control y mejora de los productos y servicios de la empresa. Estas son las incidencias y los mecanismos para la mejora, como son las encuestas de satisfacción, los equipos de trabajo, las autoevaluaciones y las quejas, reclamaciones y sugerencias de los grupos de interés. Con estas herramientas se detectan los errores internos, antes de que sean detectados por los clientes y se corrigen o se previenen antes de que ocurran. Toda la gestión de estas herramientas está incluida en las siguientes fichas de proceso:

- SLG-01 Planificación estratégica (realización de autoevaluaciones)

- SLG-12 RRHH (equipos de mejora y reuniones internas)
- SLG-14 Medición de la satisfacción del cliente (encuestas)
- SLG-15 Gestión de quejas y sugerencias (incidencias manifestadas por los clientes)

5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

Uno de los principales objetivos de cualquier empresa es conseguir la satisfacción de sus clientes, para lo que es necesario obtener la información adecuada acerca de dicha satisfacción a través de sus percepciones y opiniones directas.

En el caso de SLG, los clientes son de cuatro tipos: los compradores de libros y publicaciones, las empresas o entidades que contratan los cursos, en los casos en los que así sea, la administración, como organismo contratante de cursos de formación ocupacional o de otro tipo, a través de los coordinadores u otros interlocutores con los que SLG se relaciona y que también expresan su grado de satisfacción con las acciones formativas realizadas por la empresa y finalmente los propios alumnos de los cursos. Acaba de finalizar el diseño de la encuesta de medición de la satisfacción del cliente empresa, que estará enfocada a los responsables de formación de las empresas contratantes y que se pondrá en marcha a partir del año que viene. De los dos últimos, sus necesidades y expectativas son recogidas, básicamente, por medio de las sugerencias que hacen en las reuniones, las que expresan en los buzones de sugerencias y, principalmente, de las quejas y reclamaciones planteadas y de sus respuestas a las encuestas de evaluación de las acciones formativas, conforme a lo descrito en la ficha de proceso SLG-14 "Medición de la satisfacción del cliente":

"El Auxiliar administrativo ó los profesores entregarán al alumno la encuesta de satisfacción, una vez haya superado el curso y antes de la entrega de los Diplomas y/o Certificados.

Una vez cumplimentados, el profesor correspondiente o el auxiliar administrativo, los recoge y los introduce en el expediente del curso para que el Responsable de Administración haga un análisis previo y entregue un pequeño dossier a Dirección con los resultados obtenidos.

Una vez tratada la información la revisará de forma periódica y tomará acciones junto con la Dirección".

En el caso de los alumnos, la medición es más complicada debido al hecho de que algunas administraciones no permiten que SLG mida el nivel de satisfacción con sus propios cuestionarios, teniendo que utilizar obligatoriamente el de la administración correspondiente. Además, en algunos casos obtener posteriormente la información es harto complicado. En cualquier caso, SLG cuando el organismo que desarrolla el curso no permite que se pase el cuestionario propio de la empresa, porque pasa su propio test de evaluación, SLG solicitará al organismo que subvenciona el curso los resultados de los test de

evaluación para su posterior análisis por parte de la Dirección de la empresa.

Las respuestas a los cuestionarios son recogidas y tabuladas por el Responsable de Calidad y Medio Ambiente de SLG, para su análisis y su posterior traslado a la Dirección, para su valoración. A continuación se puede ver un extracto de la encuesta de alumnos que realiza SLG:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS DE S.L.G. INSTITUTO DE FORMACIÓN- I.F.E.

Para evaluar la calidad de las acciones formativas se necesitan sus opiniones como alumnos, acerca de los distintos aspectos del curso e indique la parte que le gusta más y la que le gusta menos.

LE ROGAMOS RESPONDA A TODAS Y CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE ESTE CUESTIONARIO.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Los datos aportados en el presente cuestionario son confidenciales y serán utilizados, únicamente, para valorar la calidad de las acciones formativas.

I. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA ACCIÓN (PREMISOS O A CUMPLIMENTAR POR LA ENTIDAD GESTORA DEL CURSO)

4. Nº Acción _____ 5. Nº Grupo _____ 6. Código AA FF _____
 7. Denominación acción _____
 8. Modalidad _____

II. DATOS A CUMPLIMENTAR POR EL PARTICIPANTE

A. Datos de la titulación del participante y de la acción formativa (señale con una X la casilla correspondiente)

1. Edad _____ 2. Sexo _____ 7. Categoría profesional (sólo ocupados) _____
 1. Mujer _____ 2. Varón _____
 3. Titulación actual _____
 1. Sin titulación _____
 2. BEO /Ortografía y costura _____
 3. Bachiller _____
 4. Técnico FP grado medio/PI _____
 5. Técnico FP grado superior/FPPII _____
 6. Diplomado (E. Intermedia 1º ciclo) _____
 7. Licenciado (E. Intermedia 2º ciclo) _____
 8. Doctor (E. Intermedia 2º ciclo) _____
 9. Otra titulación (especificar): _____
 4. Situación laboral _____
 1. Desempleado _____
 2. Trabajador cuenta propia (empresario, autónomo, cooperativa...) _____
 3. Trabajador por cuenta ajena (publico/privado) _____
 5. Lugar de residencia/trabajo (señalar con X la casilla correspondiente)
 1. Si es empleado/a. Lugar de residencia _____
 2. Si es la ocupado/a. Lugar de centro de trabajo _____
 6. ¿Cómo o conoció la existencia de este curso?
 1. Orden de empleo _____
 2. Mercado laboral _____
 3. A través de mi empresa _____
 4. Organización empresarial o sindical _____
 5. Medios de comunicación (internet, radio, prensa, tv, etc.) _____
 6. Otros (especificar) _____

B. Valoración de las acciones formativas

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 1 al 5 (1 puntuación más baja y 5 puntuación más alta). Marque con una X la puntuación correspondiente

	1	2	3	4	5
1. Organización del curso					
1.1 Si curso no es bien organizado (información, cumplimiento de horas formativas, entrega material)					
1.2 Si número de alumnos del grupo no sido adecuado para el desarrollo del curso					

Además de las encuestas de satisfacción, los alumnos tienen otros dos mecanismos para expresar su nivel de satisfacción. Estos son los buzones de sugerencias y las quejas y reclamaciones (oficiales y no oficiales).

Respecto de los buzones de sugerencias, hay que decir que aunque están presentes en las aulas, su nivel de éxito ha sido muy bajo, ya que apenas se recogen sugerencias o quejas en los buzones. Esto ha movido a los responsables de SLG a plantear la posibilidad de crear un buzón de sugerencias en la nueva página Web, para tratar de aumentar el número de sugerencias recibidas. Este mecanismo es también gestionado por Responsable de Calidad y Medio Ambiente de SLG.

Con respecto a las quejas y reclamaciones, SLG dispone, por un lado, de los mecanismos oficiales para la presentación de reclamaciones (hoja de reclamaciones de la Comunidad de Madrid), de las que no se han dado casos en los últimos 5 años, y por otro, su propio mecanismo, incluido la ficha de proceso SLG-15 "Gestión de quejas y sugerencias". A continuación se presenta el modelo de informe para la gestión de las reclamaciones y sugerencias dentro de SLG:

IMPRESO DE QUEJA - SUGERENCIA

IDENTIFICACIÓN Nº _____

CURSO: _____ Fecha de la Queja / Sugerencia: ____/____/____

Nombre y Apellidos (Opcional): _____

Descripción del servicio prestado objeto de Queja / Sugerencia: _____

Motivo de la Queja / Sugerencia: _____

Área afectada: Formación Administración Otra: _____

Firma de la persona que realiza la Queja / Sugerencia: _____

Indique su Número de Teléfono si desea que le comuniquemos la resolución de la misma: _____

TRATAMIENTO (A cumplimentar por la Empresa)

Descripción de la solución dada a la Queja del cliente: _____

CIERRE

¿Ha quedado el cliente satisfecho? SI NO

Fecha de cierre: _____

Como se verá en el Subcriterio 6b, el número de reclamaciones ha sido muy bajo en los últimos años, lo que también avala la calidad de los productos y servicios de SLG.

Finalmente, existe un mecanismo adicional para la comunicación con los clientes alumnos, que son las reuniones con el coordinador de formación, que además de velar por la calidad técnica de los cursos realizados, es el interlocutor de SLG con los alumnos a través de reuniones que se realizan durante el desarrollo de los cursos. El número de cursos depende de la duración de los mismos, pero SLG realiza, al menos, una reunión intermedia y otra previa a la realización del curso, para recabar la información de primera mano de los alumnos y, tras su análisis, llevar a cabo los cambios o mejoras pertinentes. Fruto de esta comunicación se han llevado a cabo varias mejoras, algunas ya comentadas como por ejemplo la instalación de antivirus en todos los ordenadores de las aulas.

