

DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
**PERSONAS**





*"El cambio cultural en una organización es la diferencia entre la gestión y el liderazgo"*

Eugenio Serrano Ylleras  
Consejero Delegado Ejecutivo

"Una gestión empresarial moderna sitúa a las personas en el centro de la estrategia. El cambio cultural es la diferencia entre la gestión y el liderazgo de una organización y ésta requiere de nuevas herramientas; la transformación cultural sólo es posible ejerciendo una **escucha activa y directa** con todas las personas.

Entendemos RRHH como un **activo estratégico** que contribuye a la implantación de la estrategia empresarial potenciando el valor de las personas. Tenemos una obligación ética con la **igualdad de oportunidades**; seleccionamos a todas las personas, sin distinción alguna, con criterios objetivos y transparentes; favorecemos la incorporación de la mujer al trabajo.

El **futuro** laboral de DEUTZ SPAIN se escribe en el **presente** con compromiso, formación, cualificación e innovación; sólo juntos, tendremos una opción de continuidad en un mundo global cada vez más competitivo; por eso asumimos nuestra responsabilidad ejecutiva sobre el empleo poniendo a disposición las herramientas necesarias para que cada trabajador y trabajadora se convierta en el actor principal de su desarrollo profesional. Creemos en la meritocracia, en el esfuerzo recompensado. **Invertimos en capital humano.**

La Fundación DEUTZ BUSINESS SCHOOL<sup>®</sup> tiene como principal fin fundacional impulsar el desarrollo económico de **Extremadura** a través de la innovación de la Formación Profesional, la formación universitaria de postgrado y la formación competencial.

Medimos el **compromiso** y evaluamos el **desempeño** de nuestros trabajadores y trabajadoras. El Plan de Formación Competencial da respuesta a los puntos de mejora identificados en la evaluación del desempeño y habilidades.

Identificamos y gestionamos el **talento** de la Organización con Planes de desarrollo, carrera y sucesión.

En el Plan Estratégico, visualizamos de forma transparente cómo se alcanza la visión en Gestión de Personas y cuáles son las diferentes iniciativas planificadas en los próximos 5 años.

# INDICE

06 - 07	Valores
08 - 09	Misión & Visión
10 - 13	Líneas estratégicas: Comunicación
14 - 17	Compromiso
18 - 23	Líneas estratégicas: Formación
24 - 29	DEUTZ BUSINESS SCHOOL
30 - 31	Política de selección

## Modelo Competencial y equidad salarial

34 - 35	Modelo competencias
36 - 37	Modelo PSQ-VADPT
38 - 39	Equidad salarial interna y externa

## Evaluación de desempeño y habilidades

42 - 43	HR tools
44 - 45	Evaluación de desempeño
46 - 49	Plan de Formación Competencial: Desempeño
50 - 51	Evaluación de habilidades
52 - 53	Plan de Formación Competencial: Habilidades

## Gestión del Potencial

56 - 57	Matriz de identificación de potencial
---------	---------------------------------------

## Plan Estratégico Gestión de Personas 2021-2025

59 - 60	Plan Estratégico Gestión de Personas 2021-2025: Strategic Map
64	Economic Value Added (EVA*)
65 - 75	Plan Operativo Gestión de Pesonas 2021-2025

MANTENEMOS NUESTRO  
**ESPÍRITU  
PIONERO**

---

ASUMIMOS  
**RESPONSA-  
BILIDADES**

NOS MUEVE  
**LA PASIÓN**

---

VALORAMOS NUESTROS  
**CONOCIMIENTOS**

---

SOMOS UN  
**EQUIPO**

## MISIÓN GESTIÓN DE PERSONAS

Garantizamos una gestión de las personas basada en los principios de **Respeto, Comunicación, Confianza, Desarrollo, Éxito, Objetivos, Decisiones, Feedback, Innovación, Responsabilidad y Calidad.**

Desarrollamos procesos y políticas de Gestión de Personas contribuyendo a la **creación** de valor a través de la mejora de **conocimientos, habilidades y actitudes** de las **personas** con el objetivo de optimizar la gestión del desempeño.



**Sheila González**  
Responsable de Personas

Plan operativo Gestión de Personas  
Compromiso y Desarrollo / Desempeño y Formación  
Administración Gestión de Personas

## VISIÓN GESTIÓN DE PERSONAS

Basado en los valores y principios de DEUTZ SPAIN contribuimos, como **activo estratégico** de la organización, a la implementación de la estrategia empresarial potenciando el valor de las **personas** y aportando sostenibilidad al proceso de crecimiento.



**José Manuel Tirado**  
Director de Personas

Plan estratégico Gestión de Personas y Cambio Cultural  
Relaciones institucionales  
Servicios jurídicos y RSC

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS: COMUNICACIÓN

### Relaciones Laborales



La norma básica que regula nuestras relaciones laborales es el Convenio Colectivo de DEUTZ SPAIN; además la Representación de la Empresa y de los Trabajadores negocian acuerdos que afectan a las condiciones de trabajo; las relaciones entre ambas partes se rigen por los principios de comunicación e información.

### Revista my DEUTZ



Publicamos las noticias más importantes de DEUTZ SPAIN, en la revista de nuestra casa matriz My Deutz, publicada a nivel mundial en formato físico y digital, para todos los trabajadores y trabajadoras del grupo.

### Propuesta de mejoras incentivadas



La opinión de nuestros trabajadores y trabajadoras es importante; por eso premiamos económicamente aquellas propuestas de mejora que permiten a la organización seguir manteniendo su competitividad. Las propuestas se valoran con un máximo de 10.000 €, 30% del efecto de la mejora neta que tenga en los 12 primeros meses de su introducción, una vez deducidos los gastos de introducción e inversión de la medida.

### Reunión personal con Gestión de Personas



Todos los trabajadores y trabajadoras tienen una reunión anual con la Dirección de Gestión de Personas; nos interesa conocer a las personas que trabajan en DEUTZ SPAIN; es un buen momento para compartir temas personales y profesionales y analizar de que forma podemos ayudar en cualquier ámbito a nuestros trabajadores.

### Comunicación directa

En DEUTZ la comunicación es un derecho de todos los trabajadores y trabajadoras y a la vez una obligación de los Responsables.

La comunicación entre los trabajadores y la Dirección de Gestión de Personas permite identificar y solucionar las dudas e inquietudes y a la vez incluir las soluciones en el mapa estratégico de Gestión de Personas.



### App Deutz Mobile

A través de la APP los trabajadores y trabajadoras están informados en tiempo real de las principales noticias que acontecen en DEUTZ SPAIN; este soporte, a diferencia de las circulares, ofrece la posibilidad de compartir imágenes y videos, así como enlaces a direcciones web.



### Steven López

Técnico de Comunicación  
DEUTZ SPAIN y DEUTZ BUSINESS SCHOOL

Plan de Comunicación  
Comunicación interna y externa / Imagen Corporativa  
Producción Audiovisual

## PLAN DE COMUNICACIÓN DEUTZ SPAIN

Un plan de comunicación es una herramienta dirigida a fortalecer los vínculos entre todas las personas de nuestra empresa. El compromiso de nuestros trabajadores y trabajadoras aumenta cuando la comunicación es adecuada y suficiente haciendo partícipes de ella a toda las personas.

La comunicación debe ser bidireccional estableciendo canales y mecanismos accesibles a todas las personas vinculadas a nuestra empresa para que puedan expresar sus opiniones, propuestas, sugerencias y, por supuesto, quejas que suponen herramientas muy útiles para seguir mejorando.

Deutz Spain apuesta por un modelo de comunicación construido sobre la transparencia y la escucha activa. Nuestro plan de comunicación persigue este objetivo erigiéndose en un pilar básico, un modelo de gestión abierto y orientado a las personas como valor estratégico de nuestra empresa.

Nuestro plan de comunicación surge del respeto a las personas, esencial en nuestro desarrollo y crecimiento.



La comunicación, protagonista indiscutible del cambio cultural que estamos teniendo en DEUTZ SPAIN, es la mejor estrategia para conseguir los objetivos marcados en el Plan Estratégico de Gestión de Personas, y con ella pretendemos:

### Alineación estratégica



La comunicación, abierta y activa, contribuye a que nuestras acciones y decisiones estén orientadas al mismo fin aceptando y compartiendo unos valores y principios reflejados en nuestro Plan de Comunicación.

A través del plan de comunicación reforzamos nuestros vínculos como miembros de un mismo equipo, aunando y coordinando esfuerzos hacia un objetivo común.

### Incremento de la fidelización



Fieles a la filosofía de nuestra casa matriz DEUTZ AG, transmitimos los valores de la marca y sobre todo, las características de nuestros productos, creando y manteniendo la conexión necesaria entre nuestro público objetivo y nuestro producto.

### Mejorar la Imagen Corporativa



Uno de los tres pilares fundamentales es mejorar la imagen de la empresa, tanto interna como externamente, a través de una comunicación transparente nuestros empleados y stakeholders.

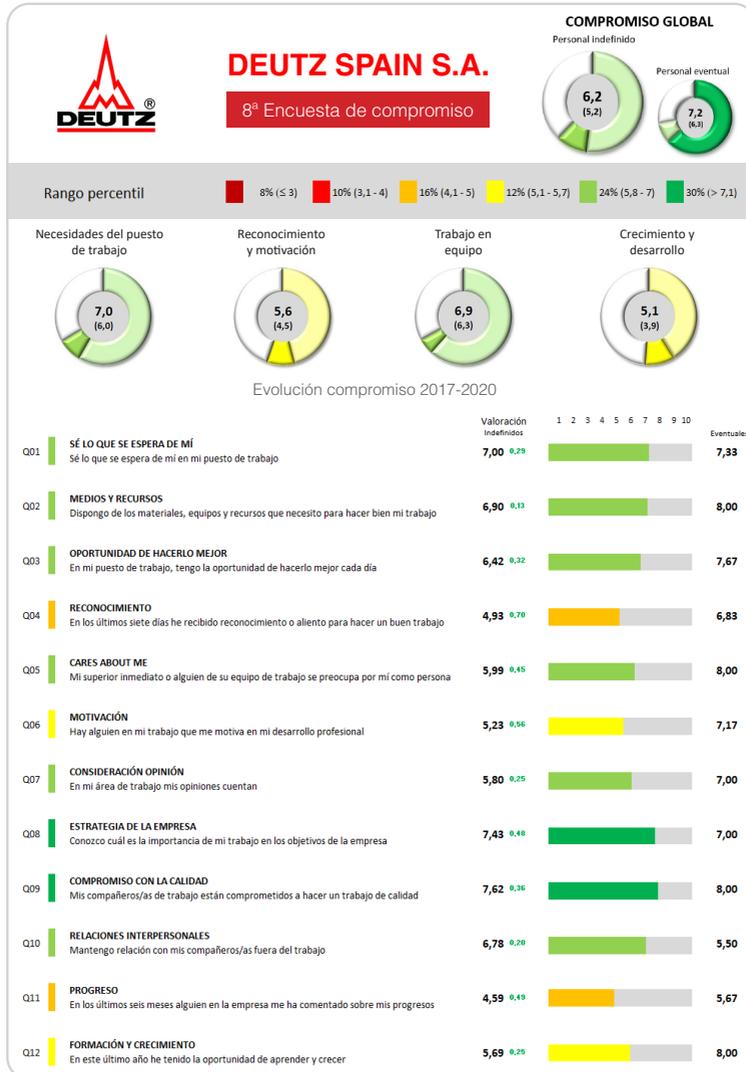
### Responsabilidad Social



El informe de Responsabilidad Social Corporativa, disponible en la página web, informa de forma transparente sobre aspectos medioambientales, sociales y relativos a los trabajadores siguiendo el estándar internacional Global Reporting Initiative (GRI).

# LÍNEAS ESTRATÉGICAS: COMPROMISO

Medimos los 12 elementos claves del compromiso con una encuesta científicamente analizada y utilizada entre más de 25 millones de trabajadores en el mundo.

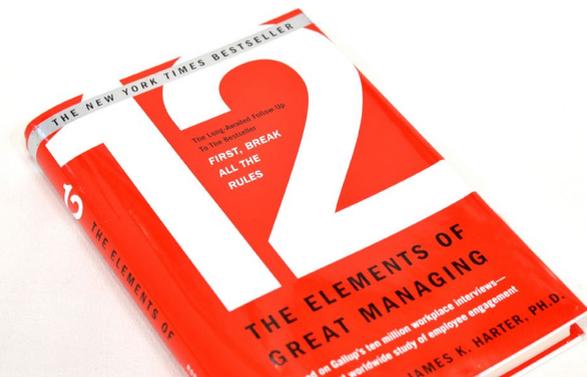


Semestralmente medimos el compromiso de nuestros trabajadores con 12 preguntas que permiten una respuesta rápida; a diferencia de otras encuestas de clima laboral o satisfacción, donde la respuesta a las preguntas se puede ver influenciada por hechos puntuales, esta encuesta se concentra en cuatro aspectos del compromiso:

- Necesidades del puesto de trabajo
- Reconocimiento y motivación
- Trabajo en equipo
- Crecimiento y desarrollo



Los resultados, conjuntamente con las sesiones directas de diagnóstico, permiten introducir la mejora continua en aquellos aspectos que impactan de manera más significativa en el compromiso de las personas. También es una información importante para evaluar el impacto que el Plan Estratégico de Gestión de Personas tiene en las personas de la organización.



## GESTORES DEL CAMBIO

Los gestores del cambio son un grupo de trabajadores de diferentes áreas de producción que colaboran con el Departamento de Gestión de Personas en la elaboración, desarrollo y mejora de las iniciativas que, anualmente, ponemos en marcha para fortalecer y mejorar el compromiso de los trabajadores.



## LÍNEAS ESTRATÉGICAS: FORMACIÓN

### Formación Profesional Dual

Lideramos en el año 2012 la implantación de una formación profesional DUAL en Extremadura siendo pioneros también a nivel nacional, como modelo de formación de éxito.

Hoy contamos con tres Familias Profesionales dualizadas Mecanizado, Administración y Sistemas Electrotécnicos.



### Cualificación de nuestros trabajadores y trabajadoras

Una gran parte de nuestros trabajadores no tuvieron la oportunidad de realizar una Formación Profesional que les permita adecuarse a los cambios tecnológicos que la industria está incorporando, durante su trayectoria profesional.

En este curso académico 2020-2021, finaliza el ciclo creado para estos trabajadores que quisieron continuar con su formación en una modalidad vespertina de 3 cursos lectivos, para la que DEUTZ SPAIN les facilita la conciliación de su asistencia a las clases con la vida familiar y laboral, sin que ello suponga una merma económica.

Nuestros trabajadores son un valor; invertimos en su cualificación.

- 82 personas obtuvieron el certificado de profesionalidad.
- 52 personas están cursando actualmente el Grado Medio de Mecanizado.
- 140 personas han cursado la Formación Profesional Dual.
- 70 personas se han formado en Lean Manufacturing.



### Formación continua

Durante el año 2020, participaron en las diversas acciones formativas 224 trabajadores, prueba de que el ejercicio 2020 ha sido un éxito en materia de formación competencial, con un total de 224 trabajadores formados y supone un **55% de la plantilla**, el mayor despliegue formativo y afectación de la historia de DEUTZ SPAIN.

*DEUTZ ha invertido más de 192 millones de euros en la factoría de Zafra. Nuestro mayor valor está en las personas.*

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS: FORMACIÓN

### High Potencial Program

En el año 2016 se inició un programa de identificación de talento que selecciona a los cuatro mejores expedientes de la Escuela de Ingenieros de Badajoz en un programa rotacional de 1 año por tres áreas con el objetivo de identificar el talento futuro de la empresa.



### Formación en Lean Management

Nuestros trabajadores y trabajadoras reciben formación LEAN avanzada con dos Posgrados en Lean Practitioner a través de la DEUTZ BUSINESS SCHOOL® en colaboración con la Universidad de Extremadura.



### Proyecto Cambridge

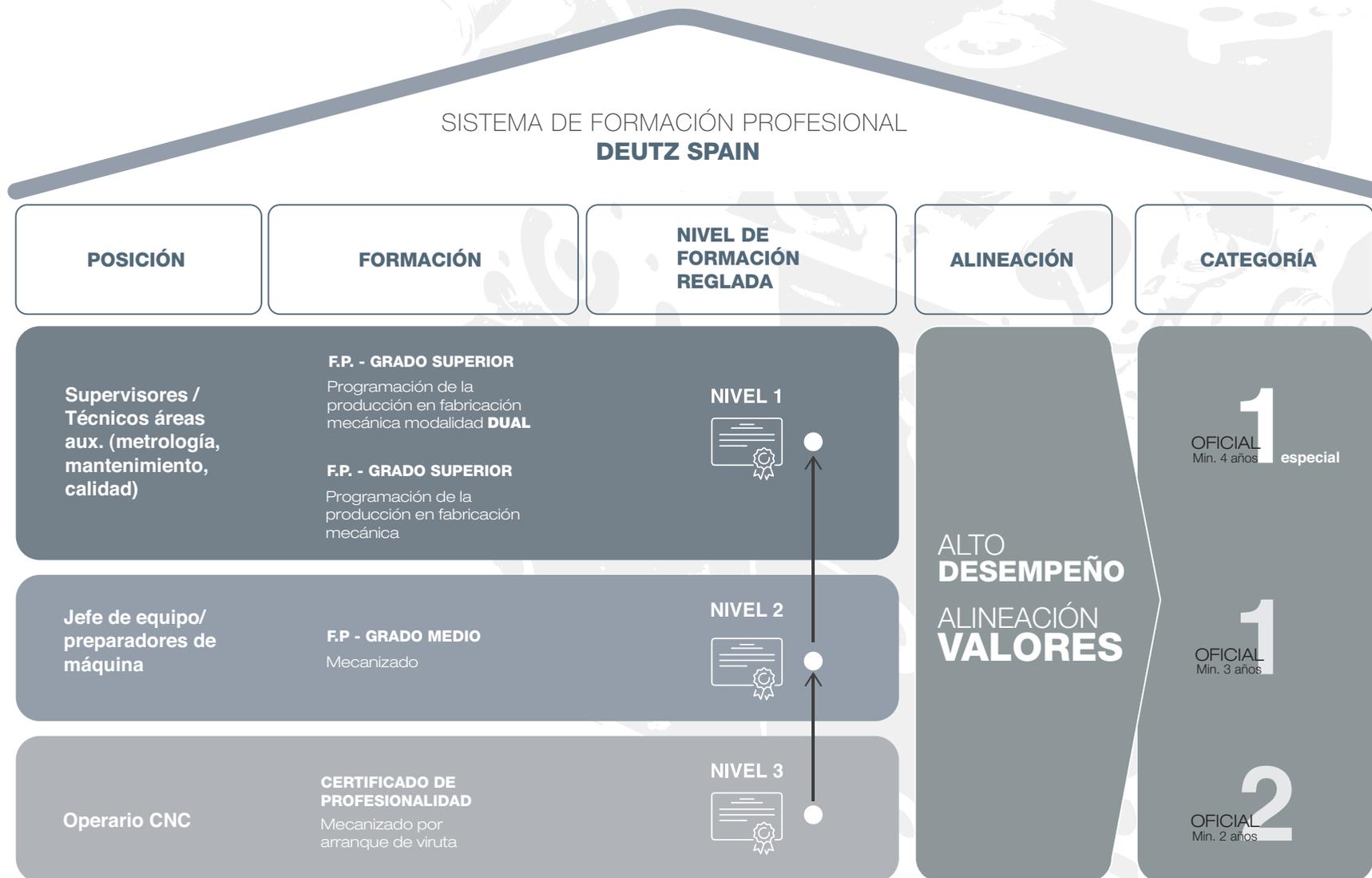
Profesores nativos de Cambridge se integran en la organización en los "english days" para fortalecer el léxico propio de cada área.



## SISTEMA DE FORMACIÓN

El sistema de formación es un modelo objetivo basado en la meritocracia que vincula el nivel de formación, con la posición, la experiencia laboral y la categoría profesional de forma automá-

tica; cualquier trabajador define su propio itinerario de desarrollo profesional y DEUTZ SPAIN pone los medios y recursos a su disposición. Invertimos en Capital Humano.





## Executive & Management Programs

La Fundación DEUTZ BUSINESS SCHOOL® tiene como principal objetivo propiciar el desarrollo económico en la región a través de la enseñanza, promoviendo y contribuyendo a la innovación y desarrollo educativo, cultural y empresarial dentro de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

Entre sus fines destaca una apuesta decidida por la formación continua y la innovación educativa como vías de crecimiento empresarial y de aumento de la empleabilidad, especialmente de los jóvenes. Su labor es facilitar la accesibilidad de las nuevas generaciones a una formación orientada a las necesidades reales de las empresas, dotando para ello a los participantes de las aptitudes y competencias necesarias que permitan vehicular el nuevo conocimiento adquirido como instrumento de mejora profesional para responder a las exigencias presentes y futuras de la economía y el mercado laboral.



## Posgrados Universitarios



 **Formación Profesional Dual**



**Instituto de Habilidades Directivas**



**Universal Robots Academy®**



**Cambridge Assessment English**

**DEUTZ BUSINESS SCHOOL®**

Britain Quiz - complete the quiz questions



**Industria 4.0: Realidad Virtual**



**Cambridge Academy**

DEUTZ BUSINESS SCHOOL® y la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) se unen con el fin de promover coloquios, congresos y actividades de networking de primer nivel, dirigidas a cubrir las necesidades del tejido empresarial en Extremadura.

**ES UN HUB DE CONOCIMIENTO EMPRESARIAL**

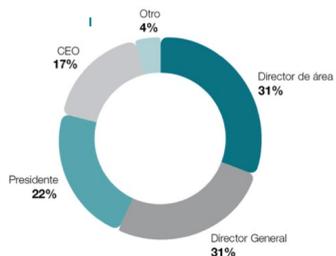
Ambas entidades han trabajado en un programa de encuentros donde se reunirá a líderes empresariales y expertos de primer nivel nacional e internacional. Además, contamos con los profesionales más destacados en cada una de las áreas de actividad de la empresa (Dirección, Marketing, Finanzas, legal, Tecnología o Recursos Humanos).

**BIENVENIDO A LA COMUNIDAD GLOBAL DE DIRECTIVOS**



APD es la mayor Comunidad Global de Directivos desde hace más de 60 años. Gracias a su objetividad e independencia, ha conseguido ser uno de los más prestigiosos centros de formación, información y contactos a nivel nacional e internacional.

Con más de 218.000 contactos y 61.532 registros de directivos, APD reúne cada año a los perfiles más exclusivos del ecosistema empresarial.



## POLÍTICA DE SELECCIÓN EN DEUTZ SPAIN

Seleccionamos a las personas con **criterios objetivos**.

Garantizamos un proceso **transparente**, garante de la **igualdad de oportunidades**. Favorecer a una persona supone perjudicar a otra; nuestra empresa está comprometida con la igualdad de oportunidades.

### ■ Personas eventuales

La **cualificación** se valora con un **70%**; los candidatos con Formación Profesional Dual obtienen 70%, con Grado Superior 52,5%, con Grado Medio 35% y con Certificado de Profesionalidad 17%.

La **experiencia** se valora por cada año con 2,5% hasta un máximo de **30%**; la experiencia en DEUTZ SPAIN se pondera con 1,25.

### ■ Personas indefinidas

La **cualificación** se valora con un **50%**; los candidatos con Formación Profesional Dual obtienen 50%, con Grado Superior 40% (GS 1 año, 35%), con Grado Medio 30% (GM 1 año 25%) y con Certificado de Profesionalidad 20%.

La **experiencia** se valora por cada año con **2,5%** hasta un máximo de 25%; la experiencia en DEUTZ SPAIN se pondera con 1,25.

La **capacidad tecnológica** se valora con **25%** para trabajos con NC, 20% NC manuales, 15% sin NC, 10% manuales o 5% periféricas.

Los candidatos finales realizan una prueba de competencias e inteligencia emocional. Evaluación de **actitud** basada en la alineación con los principios y valores de DEUTZ SPAIN.

Lideramos dos proyectos de gestión del talento; la formación Profesional Dual ofrece personas cualificadas orientadas a la alta tecnología de DEUTZ SPAIN; El programa de talento identifica aquellas personas que puedan tener potencial de convertirse en los futuros líderes de la empresa.

### ■ Formación Profesional Dual

Para acceder a las familias de: Programación de la Producción Mecánica; Instalaciones Electrotécnicas; o Administración y Finanzas, el alumno debe cumplir con los criterios académicos generales de acceso a enseñanzas de formación profesional del sistema educativo, además debe superar unas pruebas teórico/prácticas y un test psicotécnico en caso de ser necesario, Deutz seleccionará por medio de una entrevista personal y un reconocimiento médico apto.

### ■ High Potencial-Program

La selección para el programa se realizará entre los mejores expedientes de la Escuela de Ingeniería Industrial, los interesados podrán participar en una inmersión de una semana, en periodo estival.

Tras la estancia los candidatos deberán superar una prueba de actitud a propuesta de la empresa Deutz Spain, que puede consistir en una entrevista personal y/o test psicotécnico

# Modelo Competencial y Equidad Salarial

# MODELO COMPETENCIAS

## Clusters Competenciales

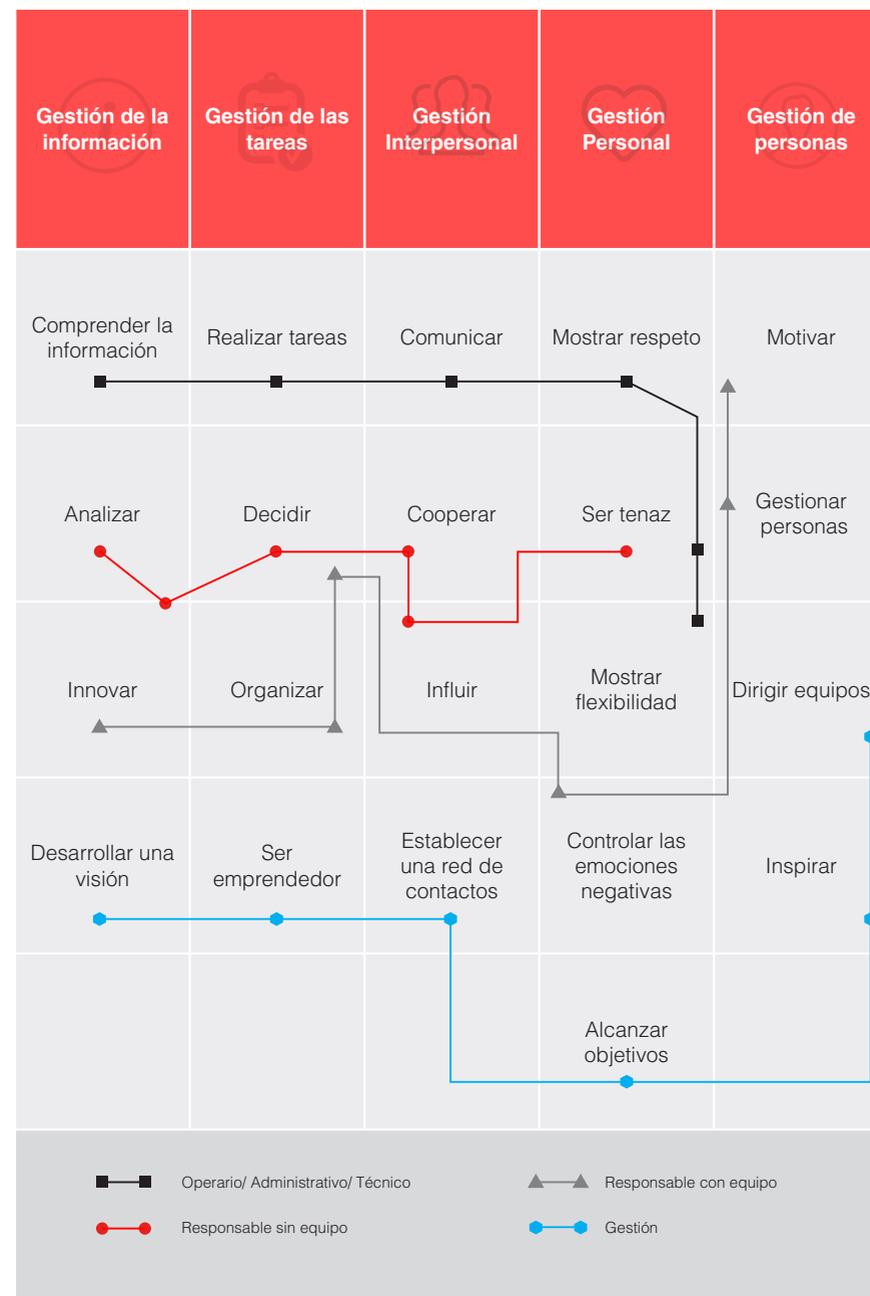
**Gestión de la información**  
Cómo gestionamos la información de nuestro entorno

**Gestión de la tarea**  
Cómo gestionamos las tareas de nuestro puesto de trabajo.

**Gestión Interpersonal**  
Cómo nos relacionamos con el resto de personas que integran la compañía.

**Gestión personal**  
Cómo gestionamos nuestro carácter, nuestras emociones y nuestra forma de ser.

**Gestión de personas**  
Cómo gestionamos personas dentro de un equipo.



## MODELO PSQ-VADPT

El modelo PSQ-VADPT define cuales son los requerimientos de todos los puestos de trabajo de la organización y evalúa la aportación del valor añadido de cada puesto a los objetivos de la empresa. El análisis de equidad salarial permite identificar la alineación de los salarios con el valor añadido que aporta el puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño mide el grado de cumplimiento del trabajador de los requerimientos del puesto de trabajo.

La eficiencia organizativa es la suma acumulada de los grados de consecución de las personas en cada puesto.

“...Si no sabes te enseño, si no puedes te ayudo, pero si no quieres...”

VADPT=VALOR AÑADIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Requerimiento puesto de trabajo (descripción puesto de trabajo)

<b>S</b> Saber	20	Experiencia	10	Experiencia	10
		Formación	10	Académica	7
<b>P</b> Poder	35	Capacidades Analíticas	13	Idiomas	3
		Capacidades Gestoras	17	Procesamiento y síntesis de la información	7
				Complejidad de las tareas	6
				Iniciativa y toma de las decisiones	8
Capacidades Interpersonales	5	Nivel de planificación y/o programación	5		
<b>Q</b> Querer	45	Responsabilidad	45	Polivalencia en el puesto	4
				Tiempo de relaciones sociales (internas/externas)	5
				Sobre recursos económicos (ingresos)	11
				Sobre recursos económicos (gastos)	6
				Sobre recursos económicos (inversión)	4
				Sobre personas	10
Sobre procesos organizacionales	7				
		Sobre impacto a clientes	7		
	100		100		100

Requerimiento puesto de trabajo (descripción puesto de trabajo)

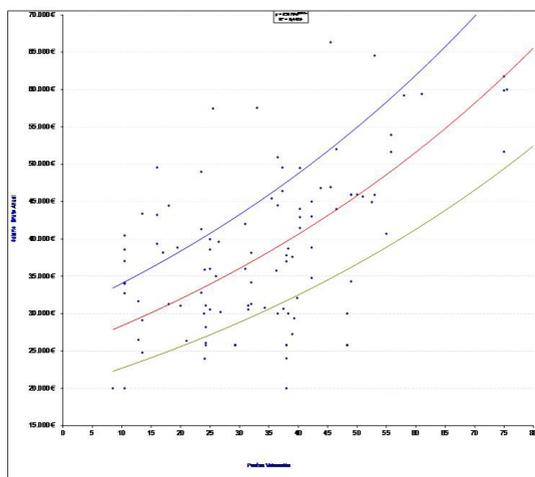
## EQUIDAD SALARIAL INTERNA Y EXTERNA

La teoría de la equidad (J.S.Adams) defiende que la motivación de la persona se debe a un proceso de comparación social en la que se tiene en cuenta el esfuerzo, los resultados (contribución) y las recompensas obtenidos y se compara con la contribución y recompensas obtenidas por otras personas -equidad-.

El análisis de **equidad salarial** de DEUTZ SPAIN permite comparar en primer lugar los salarios con funciones comparables en el mercado (**equidad externa**); por otro lado analiza que las personas en una misma función con evaluaciones del desempeño parecidas son retribuidas de forma comparable en la organización (**equidad interna**).

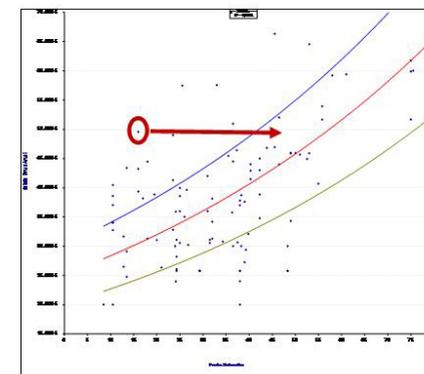
El eje horizontal representa las posiciones en función del valor añadido que aportan a los objetivos de la empresa; el eje vertical indica el sueldo bruto anual.

Se utiliza una evolución exponencial de las bandas superiores e inferiores que representa mejor la evolución de los salarios en el mercado en función del incremento de valor añadido.

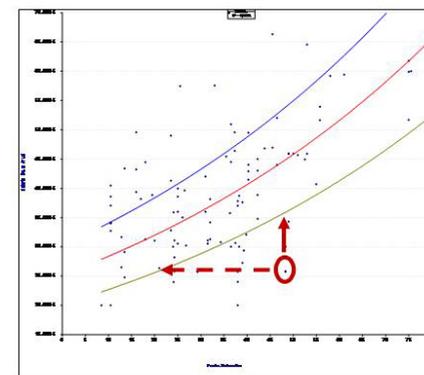


### Interpretación análisis

Una persona fuera de la banda salarial por encima y con una VADPT alta, indica que la posición que ocupa no está equilibrada con su salario, por lo que en consecuencia debería ocupar un puesto con mayor aportación de valor añadido, donde pueda desarrollar mejor sus capacidades.

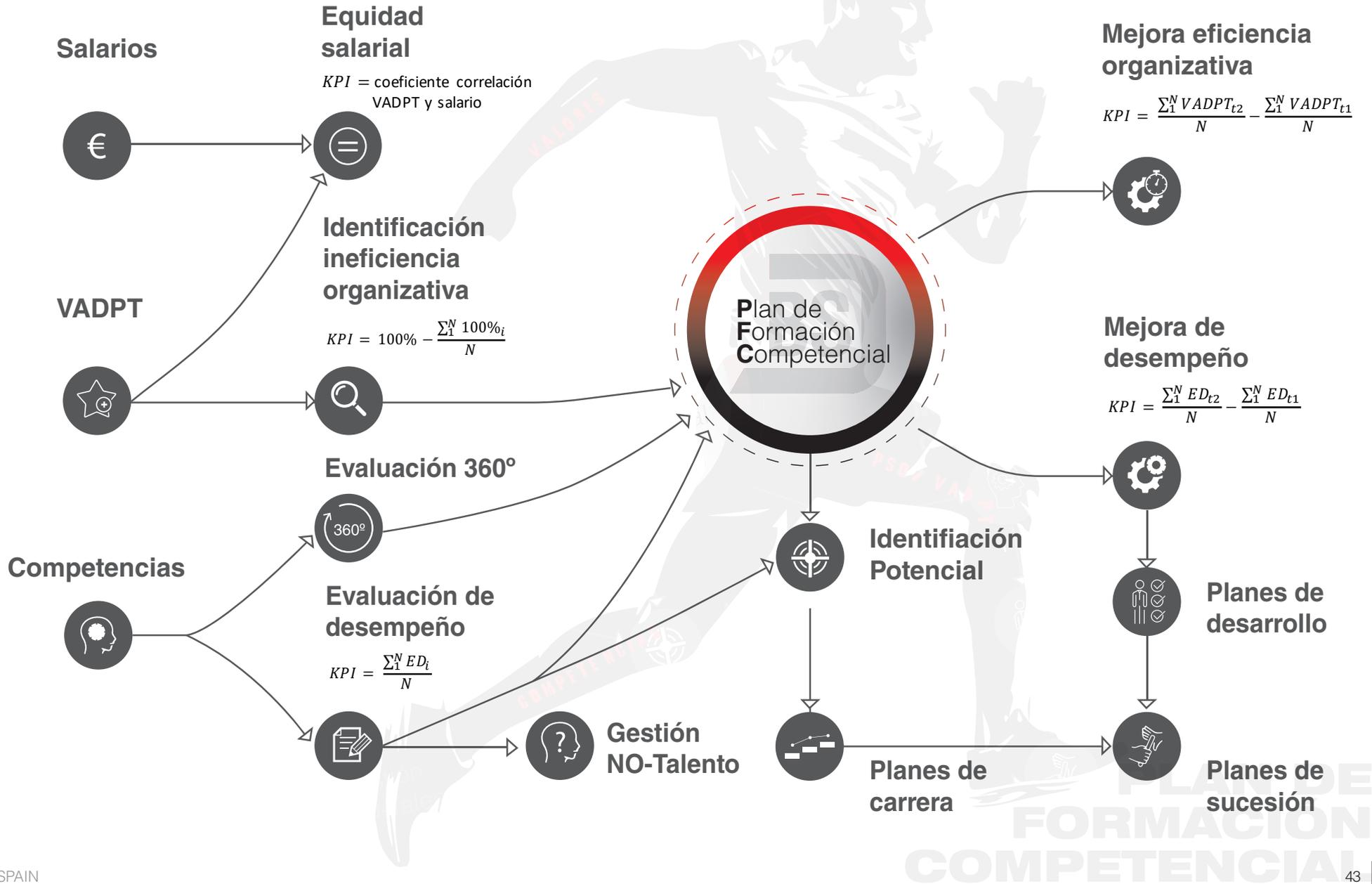


Una persona fuera de la banda salarial por debajo, y una evaluación del desempeño positiva indica que la organización no está **gestionando el talento** correctamente; el análisis se compara con la retribución de mercado. Con una evaluación del desempeño negativa puede indicar que la persona debería ocupar posiciones que se ajusten más a sus capacidades.



*Con el coeficiente de correlación de los salarios y el VADPT se mide la evolución y mejora de la equidad salarial .*

# Evaluación de desempeño y habilidades



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### FACTORES VALOR AÑADIDO PUESTO DE TRABAJO



La primera parte de la evaluación del desempeño mide el grado de consecución de los requerimientos del puesto de trabajo. La persona realiza en primer lugar una auto-evaluación.

Permite identificar deficiencias en formación o en capacidades y de esta forma orientar a la persona a los cursos de formación competencial (PFC).

La ineficiencia organizativa es la suma acumulada de diferencias en el grado de consecución de los requisitos del puesto de trabajo. Este indicador mide el potencial de mejora organizativa a través de la formación.

La segunda parte evalúa las 6 competencias en función del perfil al que esté asignado el puesto. La persona realiza una auto-evaluación que permite al evaluador en la entrevista comentar las diferentes percepciones.

Existen 4 perfiles:

- 1 – Técnico o administrativo
- 2 – Responsable sin equipo
- 3 – Responsable con equipo
- 4 – Gestión

### COMPETENCIAS / PERFIL



La tercera parte indica la valoración total de las competencias y el evaluador identifica los puntos fuertes y débiles de la persona evaluada.

También se evalúan los factores personales de éxito: “Autoconfianza, auto-desarrollo, autocontrol, optimismo, perseverancia y orientación al cambio”.

El evaluado define sus motivaciones e inquietudes profesionales.

La cuarta parte resume en una página toda la evaluación del desempeño y los comentarios finales del evaluador.

La evaluación del desempeño finaliza con la definición de medidas formativas del Plan de Formación Competencial (PFC) que deben ayudar a mejorar los puntos débiles.

La eficiencia del Plan de Formación Competencial se puede medir en la mejora de la evaluación del desempeño.



### CUALIDADES PERSONALES DE ÉXITO



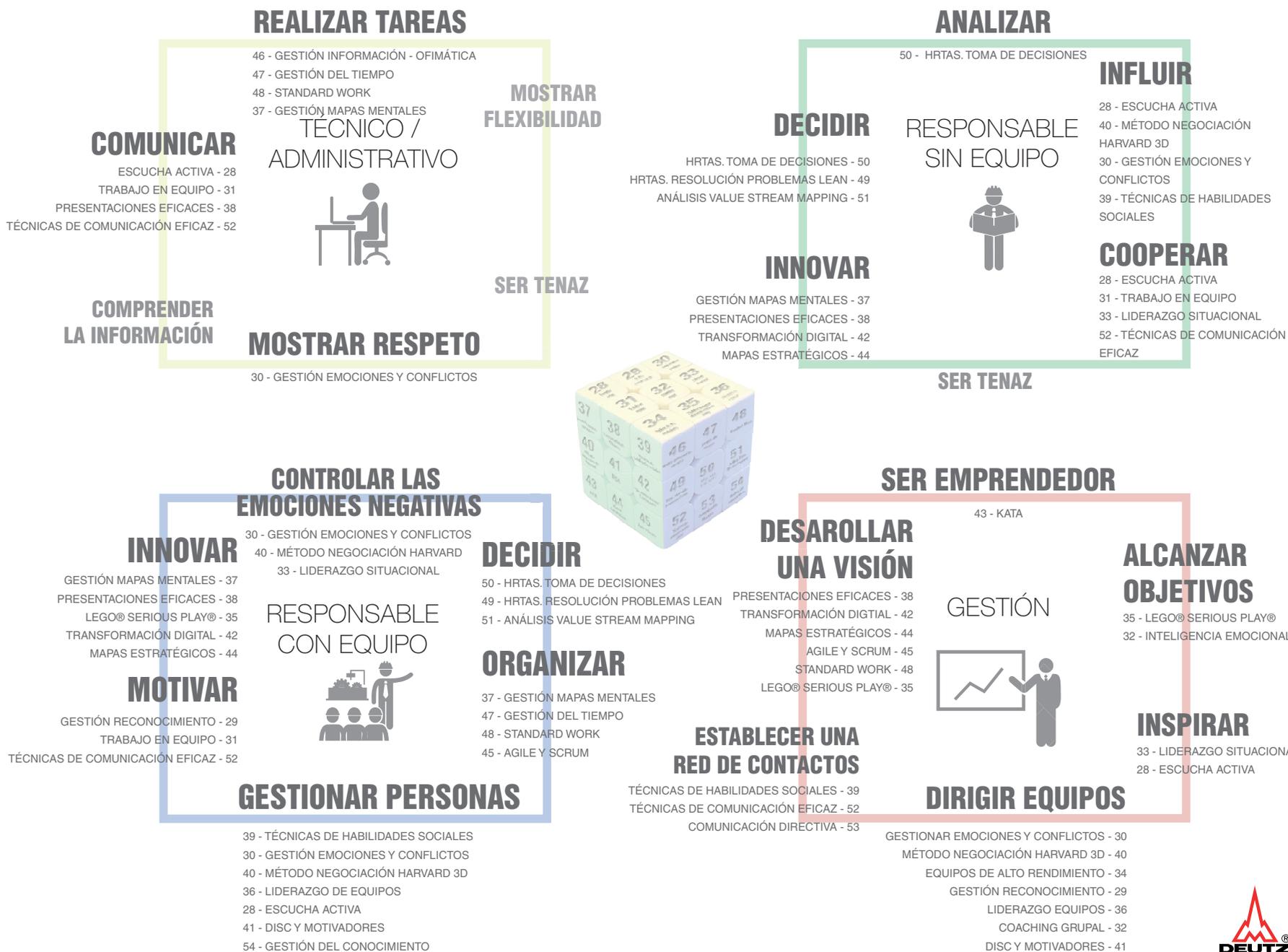
### ALINEACIÓN VALORES

Competencias	Top Management	Middle Management	Individual contributor
28 - Escucha activa			
29 - Gestión reconocimiento			
30 - Gestión de emociones y conflictos			
31 - Trabajo en equipo			
32 - Inteligencia emocional			
33 - Liderazgo situacional			
34 - Equipos de alto rendimiento			
35 - Lego® Serious Play®			
36 - Liderazgo de equipos			
37 - Gestión de mapas mentales			
38 - Presentaciones eficaces			
39 - Técnicas de habilidades sociales			
40 - Método de negociación harvard 3D			
41 - DISC y motivadores			
42 - Transformación digital			
43 - KATA			
44 - Mapas estratégicos			
45 - Agile y Scrum			
46 - Gestión información - ofimática			
47 - Gestión del tiempo			
48 - Standard work			
49 - Hrtas. resolución de problemas (lean)			
50 - Hrtas. toma de decisiones			
51 - Análisis Value Stream Mapping			
52 - Técnicas de comunicación eficaz			
53 - Comunicación directiva			
54 - Gestión conocimiento			

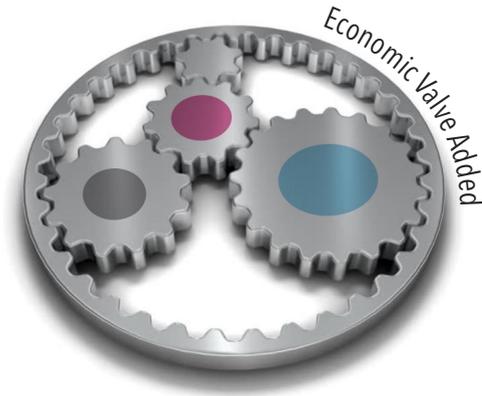
# PLAN DE FORMACIÓN COMPETENCIAL DESEMPEÑO

## FORMACIONES

- 28 - Escucha activa
- 29 - Gestión reconocimiento
- 30 - Gestión emociones y conflictos
- 31 - Trabajo en equipo
- 32 - Inteligencia emocional
- 33 - Liderazgo situacional
- 34 - Equipos de alto rendimiento
- 35 - Lego® Serious Play®
- 36 - Liderazgo de equipos
- 37 - Gestión mapas mentales
- 38 - Presentaciones eficaces
- 39 - Técnicas de habilidades sociales
- 40 - Método negociación harvard 3D
- 41 - DISC y motivadores
- 42 - Transformación digital
- 43 - KATA
- 44 - Mapas estratégicos
- 45 - Agile y Scrum
- 46 - Gestión información - ofimática
- 47 - Gestión del tiempo
- 48 - Standard Work
- 49 - Hrtas. resolución problemas (LEAN)
- 50 - Hrtas. toma de decisiones
- 51 - Análisis Value Stream Mapping
- 52 - Técnicas de comunicación eficaz
- 53 - Comunicación directiva
- 54 - Gestión del conocimiento



# EVALUACIÓN DE HABILIDADES: PERSONAL DE PRODUCCIÓN



## Habilidades

<b>Proceso</b>	Gestión visual de defectos
	Liberación autónoma puesta a punto
	Programación autónoma
	Responsabilidad calidad en cliente
<b>Mantenimiento</b>	5S
	TPM nivel 1-2
	TPM nivel 1-3
	TPM nivel 1-4
<b>Calidad</b>	Autocontrol y corrección
	Control 100% producto y aseguramiento de la calidad en cliente
	Control de producto y check-control
	Controles visuales
	SPC / capacidad proceso / corrección
	SPC / trazabilidad

## Grupos tecnológicos

Acabado	A1	Piezas prismáticas/bielas: máquina NC 4 ejes
	A2	Forja rotativa: máq. NC especial (rectificadora, torneado duro)
	A3	Piezas prismáticas o bielas: Máq. NC automatizada/doble husillo/ 5 ejes
	A4	Tapas o Non-Core: Máq.especiales multihusillos automática
Desbaste	D1	Piezas prismáticas: máquinas NC 4 ejes
	D2	Forja rotativa mecan.: máq. NC 4 ejes (torno, fresadora, 4 ejes)
	D3	Piezas prismáticas o bielas:Máq. ./doble husillo/5 ejes
Conv.	B1	Piezas prismáticas: Rebabados, mont. man., transportes
	B2	Non-Core: Lavadoras básicas, granalladoras, bielas 2011 T2
Especial	E1	Lavadoras, tratamiento térmico, crackeado láser: General
	E2	Lavadoras, trat.térm. crackeado láser: 100% automatizadas
	E3	Piezas prismáticas o bielas: Bruñidoras, especiales NC
Montaje	M1	Piezas prismáticas: Montajes semiautomatizados
	M2	Piezas prismáticas: Montajes 100% automatizados
	M3	Piezas prismáticas: Verificadores de línea
	M4	Industria 4.0

## Grado de autonomía

Bajo	Ninguna formación en el grupo tecnológico
Básico	Trabaja sin autonomía, requiere ayuda
Medio	Grado de autonomía 70-80%; requiere formación
Alto	90% autonomía; 3 años experiencia; mejoras continua
Muy alto	Es capaz de entrenar a otras personas; 5 años experiencia; interviene en averías importantes; lidera la organización de su proceso

# PLAN DE FORMACIÓN COMPETENCIAL

## HABILIDADES

<b>Calidad</b>	1	Autocontrol I: medición autónoma.
	2	Autocontrol II: interpretación protocolos medición.
	3	Control proceso: aj. Parámetros proceso/características críticas.
	4	Control proceso: capacidad y trazabilidad.
	5	Liberación autónoma puesta a punto.
	6	Control estadístico procesos (SPCI y I II)
	7	AMFE
	8	Hrtas. mejora continua calidad.
	9	Hrtas. avanzadas gestión calidad.

<b>Total Productive Maintenance</b>	19	5S -Estandarización puesto trabajo.
	20	OEE: identificación desperdicios DT
	21	TPM nivel 1: Mantenimiento Preventivo básico.
	22	TPM nivel 2: diagnóstico alarmas; mnto. Prev. II
	23	TPM nivel 3: diagnóstico averías y reparaciones sin intervención.
	24	TPM nivel 3: diagnóstico averías y reparaciones con intervención.
	25	Intervenciones de mantenimiento.
	26	Mantenimiento mejorativo-Mejora OEE
	27	Mantenimiento predictivo.

<b>Gestión Proceso</b>	10	Mapa de valor añadido – Proceso de fabricación
	11	Identificación del desperdicio – Muda
	12	Proceso de fabricación mecánica : Tecnología
	13	Procesos de fabricación mecánica : Medios
	14	Procesos de fabricación Mecánica : Programación NC
	15	Gestión autónoma de procesos- Programación y medios
	16	Optimización del Flujo – Mejora Mapa de valor
	17	Herramientas de Mejora continua
	18	Herramientas avanzadas de Gestión Lean.

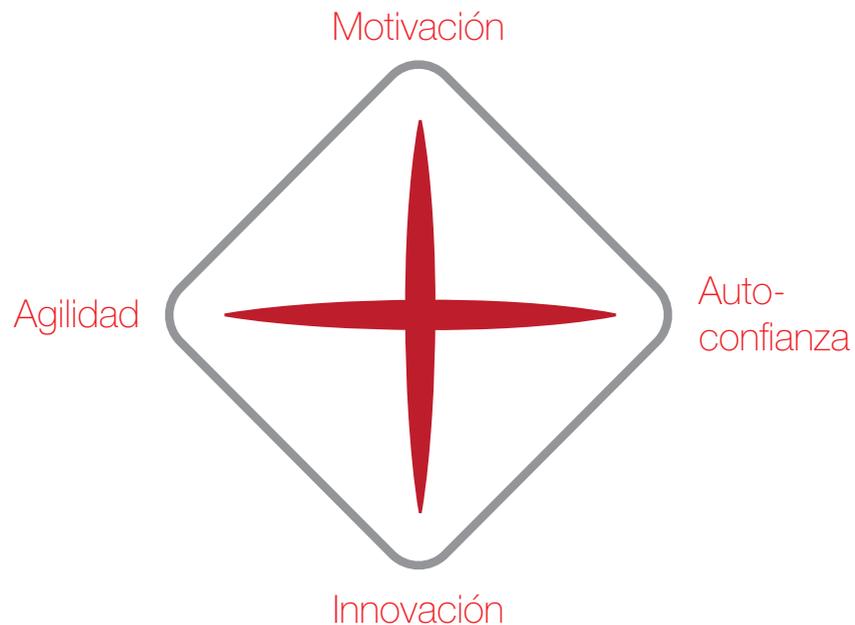


## Gestión del Potencial

## MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL

Las personas con un alto desempeño en la función actual (alta contribución) y con una valoración de alto potencial, realizan un assesment center externo, para evaluar el posible desempeño en un perfil competencial superior, y corroborar la evaluación de potencial realizada por el manager.

### EJES IDENTIFICACIÓN POTENCIAL



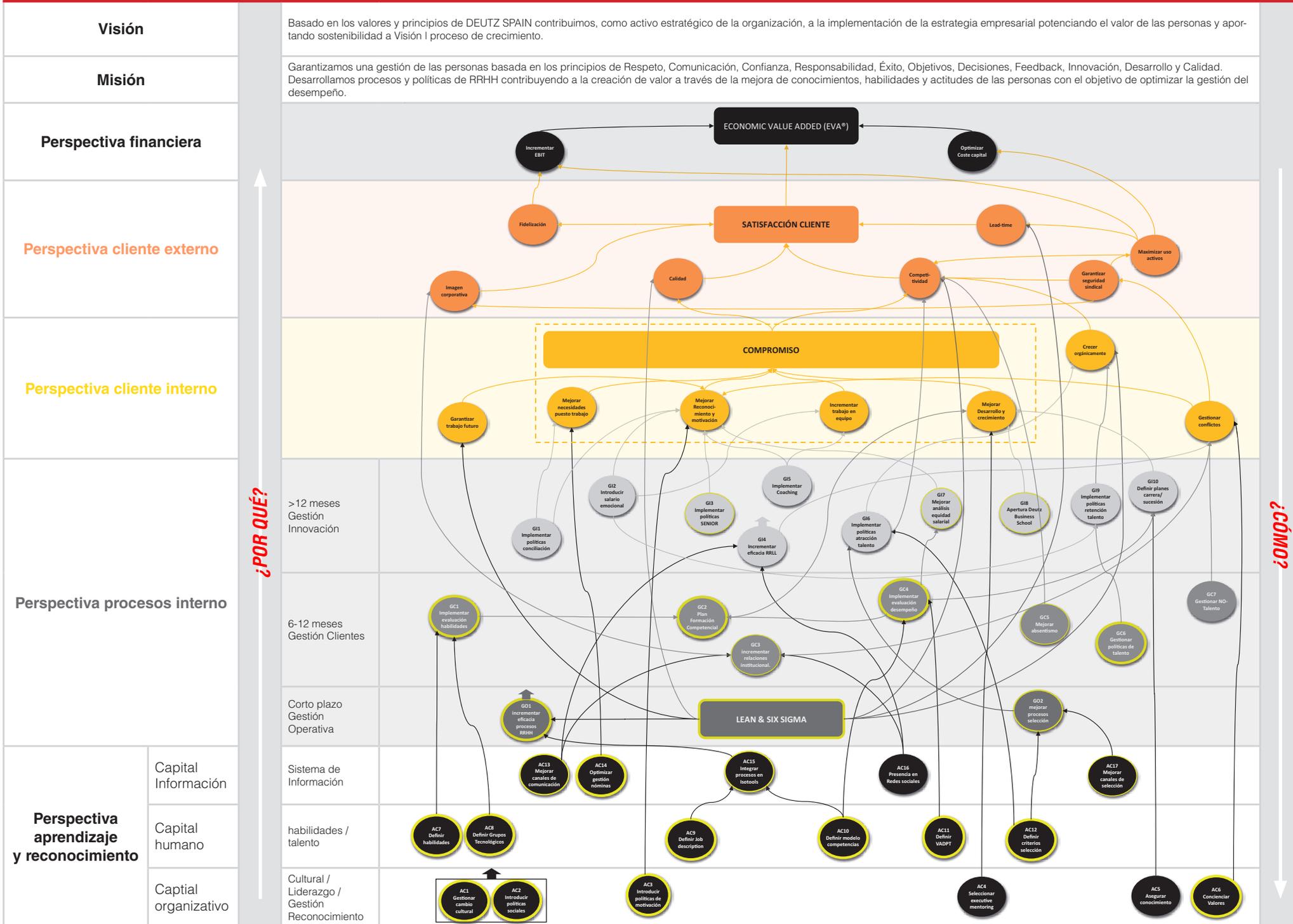
*Las personas con alto potencial son propuestas para un plan de carrera o desarrollo profesional de 3 años, que tiene como objetivo ocupar puestos en la organización con mayor VADPT (valor añadido del puesto de trabajo).*

Matriz de Gestión del Talento en DEUTZ SPAIN.



**Plan Estratégico**  
**Gestión de Personas**  
**2021 / 2025**

# PLAN ESTRATÉGICO GESTIÓN DE PERSONAS 2021 - 2025 STRATEGIC MAP

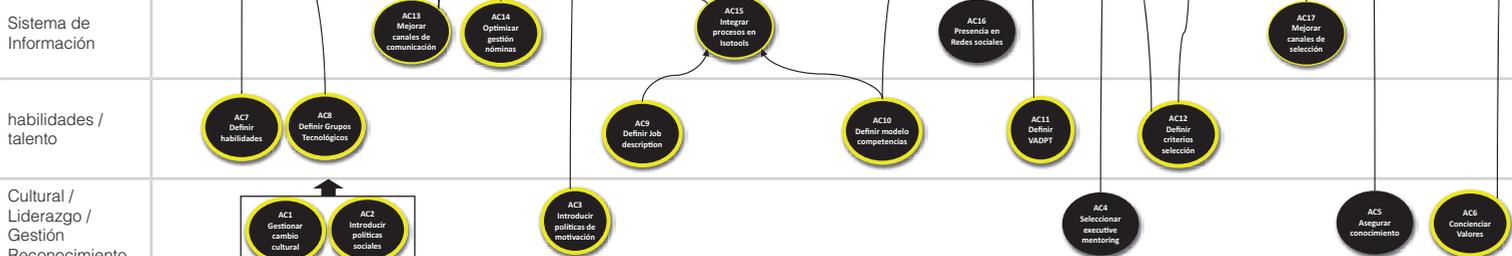


¿POR QUÉ?

¿CÓMO?

LEAN & SIX SIGMA

Capital Información  
Capital humano  
Capital organizativo



# DASHBOARD 2020

## Perspectiva cliente interno



## Perspectiva cliente externo



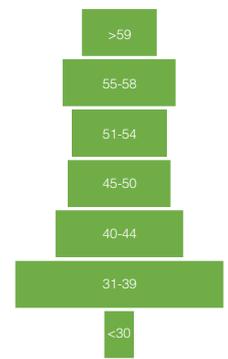
## Perspectiva Financiera



## Indicadores auxiliares



## Pyramide edad



## Perspectiva procesos internos

### PE1 - KPIs 15%



### G01 10%



### G11 80%



### AC14 10%

### PE1-Puesto de trabajo 11-Iniciativas

- G11-Implementar políticas atracción - 5
- AC14-Optimizar gestión nóminas - 5
- G01-Incrementar eficacia procesos RRHH - 1

### PE2 - KPIs 45%



### G17 10% AC2 30%



### G13 30%



### AC3 30%

### PE2-Reconocimiento y motivación 55-Iniciativas

- G17-Mejorar análisis equidad salarial - 5
- G15-Implementar coaching - 1
- G13-Implementar políticas SENIOR - 3
- G12-Introducir salario emocional - 1
- GC5-Mejorar absentismo - 6
- GC4-Mejorar desempeño - 1
- AC11-Definir VADPT - 1
- AC10-Definir modelo competencias - 1
- AC3-Introducir políticas de motivación - 15
- AC2-Introducir políticas sociales - 20
- AC19-Definir políticas de igualdad - 1

### PE3 - KPIs 20%



### G18 20% GC4 15%



### AC3 70%



### G12 30%

### PE3-Trabajo en equipo 20-Iniciativas

- G12-Introducir salario emocional - 1
- G15-Incrementar coaching - 1
- AC3-Introducir políticas de motivación - 15
- AC15-Integrar procesos en Isotools - 1
- AC9-Definir Job Description - 1
- AC10-Definir modelo competencias - 1

### PE4 - KPIs 20%



### G18 20% GC4 15%



### G110 5% GC1 30%



### GC4 30%

### PE4-Crecimiento y desarrollo 20-Iniciativas

- G18-Apertura DEUTZ BS - 4
- G10-Definir planes carrera/sucesión - 3
- GC1-Implementar habilidades - 5
- AC5-Asegurar conocimiento - 3
- GC4-Mejorar desempeño - 1
- AC10-Modelo Competencias - 1
- AC11-Definir VADPT - 1
- AC7-Mejorar habilidades - 1
- AC8-Definir grupos tecnológicos - 1

### PE5 - KPIs



### AC2



### AC2



### AC2

### PE5-Crecimiento orgánico 15-Iniciativas

- G16-Implementar políticas atracción talento - 3
- G19-Implementar políticas retención talento - 1
- G02-Mejorar procesos selección - 2
- AC12-Mejorar procesos selección - 2
- AC17-Mejorar canales de selección - 3
- GC6-Mejorar políticas talento - 3
- G12-Introducir salario emocional - 1

### PE6 - KPIs



### Eficacia Relaciones Laborales



### AC13 GC3



### GC7 AC16

### PE6-Gestión conflictos 31-Iniciativas

- G14- Incrementar eficacia RRLL - 4
- GC3-Incrementar relaciones institucionales - 5
- AC16-Presencia en redes sociales - 1
- AC13-Mejorar canales de comunicación - 9
- AC1-Gestionar cambio cultural - 9
- GC7-Gestionar el NO-talento - 1
- AC6-Concienciar valores - 6

\* PE = Palanca Estratégica

## ECONOMIC VALUE ADDED (EVA®)

La definición comúnmente aceptada de creación de valor es “cuando la rentabilidad obtenida sobre el capital invertido es mayor al coste del capital”.

DEUTZ SPAIN aplica la filosofía Lean Manufacturing que al igual que “Value Based Management (VBM)” está claramente orientada a la creación de valor eliminando desperdicios del proceso y optimizando la cadena de suministro (supply chain management).

El EVA® determina económicamente cual es la creación de valor de un periodo una vez cubiertos todos los gastos, incluidos los gastos financieros internos y externos.

En DEUTZ SPAIN su valor se incrementa a través de una gestión eficiente de los activos, con una organización “lean”, inventarios y flujos de caja optimizados, políticas fiscales y eliminando desperdicios del proceso.

El mapa estratégico de Gestión de Personas de DEUTZ SPAIN evalúa como impacta finalmente la Gestión de Personas en la creación de valor.

### Alineación:

Innovamos introduciendo en el despliegue del mapa estratégico de Gestión de Personas el indicador EVA®, como indicador de creación de valor utilizado por grandes compañías como General Motors, Coca-Cola, AT&T, Siemens, Philip Morris, etc...y como elemento de alineación con las necesidades de la organización industrial, basada en Lean Manufacturing, como motor esencial de la creación de valor en DEUTZ SPAIN

## INICIATIVAS CONSOLIDADAS

La teoría motivacional de F.Herzberg distingue entre factores de higiene y factores motivacionales; los primeros no causan satisfacción a largo plazo (salario, condiciones de trabajo, seguridad...) y tienen como objetivo evitar la insatisfacción. Por otro lado, los factores motivacionales (reconocimiento, responsabilidad, job enrichment, confianza, promoción...) son los inductores directos de la satisfacción del trabajador.

El Plan Estratégico se compone en primer eslabón de una serie de iniciativas que tienen como objetivo incorporar tanto factores de higiene como factores motivacionales a las políticas de Gestión de Personas

AC1 - Gestionar cambio cultural	1	DAFO Gestión Personas con todos los trabajadores
	2	Medición “compromiso trabajadores”
	3	Plan comunicación cambio cultural (toda la plantilla)
	4	Sesiones directas Q12 con todos los trabajadores
	27	Incluir sección cambio cultural en revista
	30	Potenciar gestores del cambio
	29	Reunión mensual “café en G.P.”



## INICIATIVAS CONSOLIDADAS

AC2 - Introducir políticas sociales	5	Donación comedor social
	6	Acuerdo colaboración con CARITAS
	7	Apoyo deporte infantil femenino
	8	Obra teatro infantil para hijos de trabajadores
	9	Colaboración SSMM Reyes Magos



AC2 - Introducir políticas sociales	31	Felicitación nacimiento
	32	Día familia
	33	Acuerdo preferencial con entidad bancaria para trabajadores
	34	Techado parking externo
	69	Política deceso familiar
	71	Política enfermedades graves



AC3 - Introducir políticas de motivación	10	DEUTZ SPAIN CUP
	12	Propuestas de mejora incentivadas
	13	Proyecto Cambridge
	14	Política conciliación estudios
	35	Reconocimiento en revista de los logros alcanzados
AC5 - Asegurar conocimiento	74	Introducir nuevos canales de comunicación
	75	Kit bienvenida
	109	Un año en imágenes
	76	Mejorar plan de formación en puesto de trabajo
	136	Miércoles en formación
AC6 - Concienciar valores	15	Despliegue imagen valores
	36	Camisetas de verano para hijos de trabajadores con valores DEUTZ
	37	Reuniones sobre valores
	77	Despliegue comunicación "cada mes un valor"

## INICIATIVAS CONSOLIDADAS

AC7 - Mejorar habilidades	38	Definición modelo de habilidades
AC8 - Definir grupos tecnológicos	39	Asignación máquinas a grupos tecnológicos
	40	Modelo Grupo Tecnológico
AC9 - Definir Job description	16	Catálogo completo de Job Description
AC10 - Definir modelo competencias	17	Definición modelo de competencias, clusters y perfiles
AC11 - Definir VADPT	18	Mapa completo VADPT (aportación valor añadido a los objetivos de la empresa de cada posición)
AC12 - Mejorar procesos de selección	19	Definición criterios selección HP-Program
	20	Definición criterios selección Formación Dual
AC13 - Mejorar canales de comunicación	21	APP Comunicación Interna Gestión de Personas
	22	Reunión personal con Gestión de Personas
	139	Liberación Plan Estratégico 2021-2025
AC14 - Optimizar gestión de nóminas	41	Incluir controles de integridad
	42	Desglose conceptos variables congelados IT
	43	Incluir Report de incidencias de nómina
	44	Mejorar tasa respuesta liquidación
AC16 - Presencia en redes sociales	79	Facebook, Instagram y LinkedIn

AC17 - Mejorar canales de selección	23	Ofertas de empleo interno
	80	Ofertas de empleo en redes sociales
	81	Explotar posibilidades página web
AC19- Introducir políticas de igualdad	106	Taller de defensa personal
G01 - Incrementar eficacia	24	Introducir standard-work en Gestión Operativa RRHH
G02 - Mejorar procesos selección	82	Ofertas de empleo en colegios oficiales
GC1 - Implementar evaluación de habilidades	46	Inicio evaluación habilidades
	47	Inicio evaluación habilidades trabajador emérito
	48	Plan Formación Competencial (PFC) habilidades
	49	Plan Formación Competencial (PFC) desempeño
	83	Feedback 360º
GC3 - Incrementar relaciones institucionales	25	Presentación proyecto DEUTZ BUSINESS SCHOOL
	50	Escuela ingenieros Badajoz
	51	Canal Extremadura "Made in Extremadura"
	52	Lean Community "el lean de las personas"
GC4 - Mejorar desempeño	54	Inicio evaluación desempeño

## INICIATIVAS CONSOLIDADAS



GC6 - Mejorar políticas de talento	26	High Potencial Program
	58	Programa PIT (Innovación y talento)
	86	Matriz de indentificación de potencial
G13 - Implementar políticas senior	60	Adecuación profesional Emérita
G14 - Incrementar eficacia RRL	88	Integración ejecutiva VP Gestión Personas DEUTZ
	89	Convenio Colectivo 2019-2020
	90	Representante laboral de VP Gestión de Personas DEUTZ en España
G16 - Implementar políticas atracción de talento	92	Branding
	93	Distintivo Plan de Igualdad
G17 - Mejorar análisis equidad salarial	61	Cierre modelo equidad salarial
	62	Cierre comparativa mercado
	63	Aplicación diferencias equidad salarial
G18 - Apertura DEUTZ BUSINESS SCHOOL	64	Presentación forma jurídica Fundación
	65	Estatutos Fundación
	66	Nombramientos patronos y escritura
	67	Cierre acuerdos Universidad, ILM, AEQ, APD



## NUEVAS INICIATIVAS

AC1 - Gestionar Cambio Cultural	28	Reunión trimestral management +nivel1
	68	Incluir Presidente Comité Empresa en CO y CE
AC2 - Responsabilidad Social Corporativa	119	Descuentos en supermercados para trabajadores y trabajadoras
	133	Tablón anuncios
	70	Día de puertas abiertas
	72	Día de colegio: Visitas grupales+kit corporativo
	73	Actividades externas familiares (1día)
	117	Día de la bicicleta para padres e hijos
	134	Punto de encuentro Gestión de personas
	138	Carroza día de Reyes DEUTZ SPAIN
	128	Acuerdo concesionarios
AC3 - Introducir políticas de motivación	97	Reconocimiento 25 años
	11	DEUTZ EUROPE CUP
	135	Vitrina trofeos y fotos campeones DSC
	116	Día del afterwork
	121	Especial revista diciembre
	122	Running
	123	Programa para dejar de fumar

AC5 - Asegurar conocimiento	137	40 aniversario
AC6 - Concienciar valores	37	Reuniones sobre valores
	77	Despliegue comunicación "Cada mes un valor"
AC13 - Mejorar canales de comunicación	111	Sesión informativa a todos los trabajadores y trabajadoras
	134	Punto de encuentro Gestión de Personas
AC14- Optimizar gestión nóminas	78	Simplificar nómina
AC15- Integrar procesos en Isotools	45	Integración procesos RRHH y evaluaciones
GC3- Incrementar relaciones institucionales	53	Reuniones con medios de comunicación principales
GC5 - Mejorar absentismo	55	Reunión dirección INSS
	56	Apoyo de procesos incapacidad laboral
	57	Anticipación pruebas médicas
	84	Plan de salud
	85	Mejoras organizativas >58 años
	118	Programa de reducción de peso
GC7 - Gestionar el no talento	87	Proceso de acompañamiento personalizado
GI1 - Implementar políticas conciliación	98	Teletrabajo
	99	Campus verano niños de inglés
	100	Jornada flexible
	101	Modelo reorganización producción

## NUEVAS INICIATIVAS

GI1 - Implementar políticas conciliación	102	Jornada intensiva
GI2 - Introducir salario emocional	103	10x4 (4 días 10 horas, fin de semana extenso 3 días)
GI3 - Implementar políticas SENIOR	104	Sistema de transferencia de conocimiento
	105	Visita familiar último día de jubilación
GI4- Incrementar eficacia RRLL	140	Convenio colectivo 2021-20xx
GI5 - Implementar coaching	91	Impulsar herramientas de coaching
GI6 - Implementar políticas atracción talento	120	Feria de empleo
GI7 - Mejorar análisis equidad salarial	108	Retribución variable y beneficios sociales
	126	Salario emocional
GI9 - Implementar políticas retención de talento	94	Programa VALOR
GI10 - Definir planes carrera/ sucesión	95	Implementar planes de carrera
	96	Definir planes de sucesión
	120	Feria de empleo



Las personas.

El motor de nuestra empresa.



éxito

os en calidad, tecnología y mercado  
stabilidad sostenida. El éxito es la  
oligación para nuestro personal,  
ores, clientes e inversores.



confianza

Es la base de las relaciones con nuestros  
clientes, inversores y personal.  
Investigamos, analizamos y preparamos  
datos que los tiempos sean calculables.



responsabilidad



objetivos

Definimos los objetivos estratégicos  
basados en datos reales.  
Implementamos la estrategia de  
negocio.



comunicación

Es nuestro deber y obligación  
transmitir la información esencial con  
el máximo respeto y a través de los  
canales adecuados con independencia  
del canal preferido.



decisiones

Las decisiones se toman cada trabajador  
consciente de su responsabilidad  
concediendo de sus facultades y la  
responsabilidad depositada en cada  
persona.



desarrollo

La dirección tiene como reto importante  
potenciar las capacidades y el  
rendimiento de los trabajadores tanto  
social personal como profesionalmente.



feedback

Las personas  
deben  
abrirse a  
los  
logros  
personales.



respeto

Respetamos la diferencia y nos enriquece  
la diversidad. Defendemos la igualdad de  
oportunidades independientemente  
de su sexo, edad, raza, religión y  
orientación sexual.



Todos los derechos reservados; prohibida su reproducción total o parcial sin el permiso de DEUTZ SPAIN S.A.



D E U T Z   S P A I N

