

2025

PREMIO VASCO



GESTIÓN DE PERSONAS



PREOCA
_Medio ambiente

www.preoca.com

Preoca Servicios Medioambientales S.L.U



ÍNDICE GENERAL

1. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y PRESENTACIÓN



- [1.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS](#)
- [1.2. PRESENTACIÓN DE PREOCA](#)
- [1.3. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA](#)

2. ELEMENTO PERSONAS Y RESTO DE ELEMENTOS



- [2.1. ELEMENTO PERSONAS](#)
- [2.2. VÍNCULOS CON OTROS ELEMENTOS
 - \[2.2.1. Vinculación con ESTRATEGIA\]\(#\)
 - \[2.2.2. Vinculación con CLIENTES\]\(#\)
 - \[2.2.3. Vinculación con SOCIEDAD y MA\]\(#\)
 - \[2.2.4. Vinculación con INNOVACIÓN\]\(#\)](#)

3. BUENA PRÁCTICA PRESENTADA: CRECER



- [3.1. CRECER: UNA INTRODUCCIÓN](#)
- [3.2. UTILIDAD Y ALCANCE
 - \[3.2.1. Buceando con PREOCA\]\(#\)](#)
- [3.3. ORIENTACIÓN A LOS GGII](#)
- [3.4. NOVEDAD Y APREDIZAJE](#)
- [3.5. RESULTADOS](#)

4. ANEXOS





1.

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y PRESENTACIÓN



1.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS

« ACLIMA » Cluster del Medioambiente de Euskadi	« NAS » <i>Network Attached Storage</i> : dispositivo de almacenamiento dedicado conectado en red.
« APCA » Actividades Contaminadoras de la Atmósfera.	« N&E » Necesidades y Expectativas
« BEQUINOR » Asociación Nacional de Normalización de Bienes de Equipo y Seguridad Industrial.	« OCA » Organismo de Control Acreditado
« Clientes 10T » Clientes que tienen o suelen tener más de 10 expedientes en curso y a la vez.	« OE » Objetivos Estratégicos
« CMI » Cuadro de Mando Integral	« OT » Orden de Trabajo
« CMP » Cuadro de Mando de Proceso	« ODS » Objetivos de Desarrollo Sostenible
« CRM » <i>Customer Relationship Management</i> (Gestión de Relación con los Clientes).	« PE » Plan Estratégico
« DAFO » Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.	« POA » Plan Operativo Anual
« DC » Director/a Comercial	« Políticas / Políticas Funcionales » Normas que delimitan nuestros marcos de actuación.
« DG » Director/a de Gestión	« PR y SubPR » PR es un tipo de servicio ambiental, por ejemplo, emisiones. SubPR es un servicio incluido en un PR, por ejemplo, inscripción en el registro de instalaciones que consumen disolventes.
« DT » Director/a Técnico/a	« Propósito » Por qué somos lo que somos, nuestra razón de ser.
« ERP » <i>Enterprise Resource Planning</i> (Planificación de Recursos Empresariales).	« PT » Perfil técnico o Perfil de puesto
« EUSKALIT » Fundación Vasca para la Excelencia	« R/O » Riesgos y Oportunidades
« FAQs » "Frequently Asked Questions" (Preguntas Frecuentes").	« RP » Responsable de Proceso
« GGII » Grupos de Interés; también Partes Interesadas o <i>Stakeholders</i> .	« RRSS » Redes Sociales
« IGP » Herramienta de desarrollo propio que reúne las funciones de un CRM y un ERP e integra otras tareas de nuestro SGA.	« SAC » Servicio de Atención al Cliente
« IO » Instrucción Operativa	« SEA » Sindicato Empresarial Alavés
« IT » Instrucción Técnica	« SGA » Sistema de Gestión Avanzado
« LE » Líneas Estratégicas	« SPA » Servicio de Prevención Ajeno
« MGA » Modelo de Gestión Avanzada de EUSKALIT.	« TOP05 » / « TOP10 » / « TOP20 » Los 5 / 10 / 20 clientes que durante el año anterior han aportado un mayor margen bruto, el cual representa la diferencia entre ingresos y costes.
« Misión » Lo que somos y lo que nos diferencia	« Valores » principios éticos y profesionales que rigen nuestras conductas.
« M/V/Va/P » Misión, Visión, Valores y Propósito	« VEC » Viaje de Experiencia del Cliente
	« Visión » Lo que esperamos llegar a ser

1.2. PRESENTACIÓN de PREOCA

PREOCA SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES, S.L.U (en adelante, **PREOCA**) inicia su actividad en marzo de **2003** bajo la denominación de **PREOCA, S.C.** (Sociedad Civil).

En marzo de **2006** **PREOCA** se constituye en Sociedad Limitada (S.L.) con sus participaciones repartidas al 50% entre sus 2 socios fundadores: David Torres López y Jorge Serrano Chica.

En noviembre de **2024** la totalidad de las participaciones de **PREOCA** son traspasadas a la empresa holding **ECOSPHERE GESTIÓN, S.L.** cuyos propietarios son los socios fundadores de **PREOCA** y que se constituye como la única propietaria de **PREOCA** en la actualidad.

En el momento de presentar el presente documento estamos formados por un equipo de **9 personas**, incluyendo los dos socios fundadores, repartidos entre las siguientes funciones:

Función asignada	Número de Personas
Directivo	2
Administrativo	1
Técnico	5
Informático / Técnico	1

En el **anexo A.01** presentamos nuestra estructura organizativa en forma de **organigrama**.

PREOCA cuenta con un único centro de trabajo, ubicado en VITORIA-GASTEIZ, en la calle VICENTE ALEIXANDRE, 25 Bajo en Vitoria-Gasteiz.

Somos una organización del sector SERVICIOS especializada en la INGENIERÍA, CONSULTORÍA Y FORMACIÓN EN EL ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL.

Desarrollamos nuestros procesos operativos a través de los **PR**, que se desglosan a su vez en **SubPR** (adjuntamos el **índice** de nuestros **PR/subPR** en el **anexo A.02**). Los **PR/subPR** pueden ser puntuales o recurrentes, siendo estos últimos los servicios que ofrecemos con una recurrencia anual.

Actualmente centramos nuestra actividad en las **Pyme** de la **CAPV**, concretamente en las empresas de tipo industrial (sector secundario).

Como **sectores** en los que se enmarca nuestra actividad destacamos los industriales **mecánico, químico, siderometalúrgico y petrolífero**.

Desde nuestros inicios siempre hemos apostado por la **empresa privada**, y podríamos decir que hasta el momento no hemos realizado ningún esfuerzo comercial en trabajar para las administraciones u organismos públicos (concursos, licitaciones, etc.). Nuestra estrategia con el cliente se basa en generar

confianza haciendo que nos sienta siempre “de su lado”.

Nuestros clientes nos valoran como un **proveedor único** en cuanto a garantías de cumplimiento legal ambiental y en cuanto a la variedad de nuestra cartera de servicios, para lo que nos apoyamos en nuestros aliados y proveedores de confianza, lo que supone un **factor diferencial** que permite posicionarnos con ventaja en el mercado y aumentar nuestra competitividad.

Nuestro sistema de gestión se basa en la **gestión de procesos** de acuerdo a lo definido en nuestro **Mapa de Procesos** (ver **anexo A.03**). Los **hitos de Gestión** más relevantes pueden consultarse en el **timeline** incluido en el **anexo A.04**.

Impulsada por el entusiasmo de la Dirección con la gestión empresarial, **PREOCA** inicia su andadura estratégica en **2017** elaborando un **primer** plan estratégico con alcance al periodo **2017-2019** y un **segundo** plan con alcance al trienio **2020-2022**; en **2023** iniciamos nuestro **tercer** ciclo estratégico con alcance al trienio **2023-2025**.

A resultas de cada ciclo establecemos diferentes **LE** y **OE** que recogemos en un **Plan Estratégico** a tres años vista (ver **PE 2023-2025** en **anexo A.05**) y en sus anexos **PE_COM**, **PE_FORM** (ver **anexo A.06**) y **PE_SOC**; estos anexos nos ayudan a profundizar desde una dimensión estratégica en las acciones comerciales, la capacitación de las personas y el compromiso con la sociedad respectivamente.

La traslación del L/P al C/P la realizamos mediante **Planes Operativos Anuales, POA** y **Cuadros de Mando de Proceso, CMP**.

Durante el ciclo estratégico actualmente en vigor ratificamos nuestros elementos clave de largo plazo, **M/V/Va/P**, que adjuntamos en el **anexo A.07**. Actualmente nos encontramos trabajando en la reflexión correspondiente a un **cuarto ciclo** con alcance al **trienio 2026-2028**.

En lo que respecta a nuestros **competidores**, identificamos a los principales en la siguiente tabla:

Competidor	Alcance
INGURU INGENIERÍA Y GESTIÓN AMBIENTAL, SL (B01057827)	Ingeniería de medio ambiente y de seguridad industrial.
TEKNIMAP ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE, SL (B20439675)	Empresa de consultoría e inspección medioambiental con vocación industrial.
CONSULTORÍA Y FORMACIÓN MARGUBE, SL (B20977807)	Empresa de consultoría y formación en las áreas de Calidad, Medioambiente y Prevención de Riesgos Laborales.

Competidor	Alcance
CONSEUR 2000, SL (B95120184)	Consejeros externos de seguridad. Formación en ADR – IMDG – RID - IATA. Gestión ambiental. Gabinete legal. Pre-auditoría.
MANÁ FORMADORES Y CONSULTORES, SL (B95016564)	Asesoramiento en labores de consejero de seguridad por transporte de mercancías peligrosas.
SIE CONSEGUR, SLL (B09429382)	Consejeros externos de seguridad en mercancías peligrosas, tanto en carretera como en ferrocarril.

1.3. PRESENTACIÓN de la GUÍA

El documento que tienes entre manos, o que puedes ver en tu pantalla, se organiza respetando los criterios propuestos por **EUSKALIT** para la presentación al **Premio Vasco a la Gestión Avanzada**:

- **Presentación** de **PREOCA** y glosario de términos utilizados en la redacción.
- Breve **descripción** del elemento PERSONAS y **vinculación** con el resto de elementos del **MGA**.
- **Cuerpo** de la BBPP escogida.
- **Anexos** explicativos.

A continuación, una breve explicación acerca de **tres herramientas** que aparecen en la redacción:

- Una **Tabla de Mejoras** (ver **Imagen PR.01**) donde describimos las **mejoras más relevantes** implementadas en los últimos **12 años**, identificamos **cuántas** han sido y si han afectado al **planteamiento**, al **despliegue** o a los propios mecanismos de **evaluación y ajuste**; en su parte superior (celdas **moradas**) podemos apreciar, de forma muy gráfica, la evolución en el tiempo de los 3 aspectos.

La **Tabla de Mejoras**, que se incluye en el apartado **3.4. NOVEDAD Y APRENDIZAJE**, también discrimina si aquellas lo han sido como resultado de la **creatividad interna** (color **VERDE**) o del **aprendizaje externo** (color **AZUL**), e identifica los mecanismos de mejora que propician su aparición.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	PLANTEAMIENTO				1			1				
B	DESPLIEGUE						2	1				
C	EVALUACIÓN Y AJUSTE							1				
Nº	XY [1]	Año [2]	Mecanismo de Mejora [3]	Descripción de la Mejora / Resultado de la Mejora								
1	A4	2017	Encuesta de Clientes, ESC	Descripción de mejora Nº1 / Resultado de mejora Nº1								
2	B7	2020	Encuesta de Personas, ESP	Descripción de mejora Nº2 / Resultado de mejora Nº2								
3	B7	2020	Auditoría Interna	Descripción de mejora Nº3 / Resultado de mejora Nº3								
4	A8	2021	Reflexión Estratégica	Descripción de mejora Nº4 / Resultado de mejora Nº4								
5	B8	2021	Contraste Externo	Descripción de mejora Nº5 / Resultado de mejora Nº5								
6	C8	2021	Seguimiento de CMP	Descripción de mejora Nº6 / Resultado de mejora Nº6								

Color VERDE: mejora fruto de la CREATIVIDAD INTERNA

Color AZUL: mejora fruto del APRENDIZAJE EXTERNO

[1]: Coordenadas que sitúan la mejora en las celdas resaltadas con **FONDO MORADO**

[2]: Año en el que se ha originado la mejora

[3]: Mecanismo, dinámica o herramienta que ha originado la mejora

EJEMPLOS:

- La **Nº1** es una mejora de **PLANTEAMIENTO** originada en **2017** (celda A4) fruto del **APRENDIZAJE EXTERNO** (color **azul**). Como solo hay una mejora de **PLANTEAMIENTO** en 2017 rellenamos la **celda morada** con un “1”.
- Las **Nº2 y 3** son mejoras de **DESPLIEGUE** originadas en **2020** (celdas B7) fruto de la **CREATIVIDAD INTERNA** (color **verde**). Como hay dos mejoras de **DESPLIEGUE** en la misma **celda morada** la rellenamos con un “2”.
- Las **Nº4, 5 y 6** son mejoras de **PLANTEAMIENTO**, **DESPLIEGE** y **EVALUACIÓN Y AJUSTE**, respectivamente, originadas en **2021** (celdas A8, B8 y C8). Las 2 primeras son fruto del **APRENDIZAJE EXTERNO** (color **azul**) y la tercera de la **CREATIVIDAD INTERNA** (color **verde**). Rellenamos cada **celda morada** con un “1”.

¿Queda clara la idea? 😊

- Imagen PR.01 -

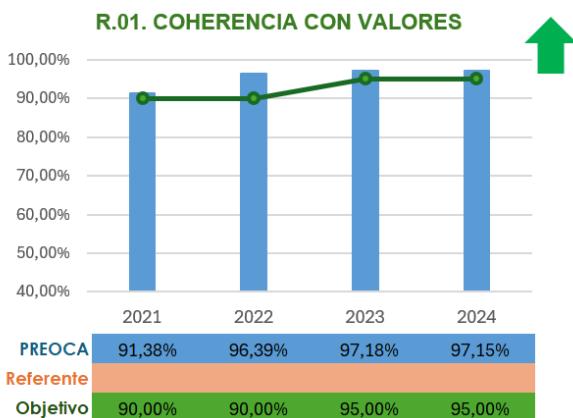
- Indicadores de resultado presentados en **gráficos de columnas**. A este respecto, creemos necesario una aclaración.

Algunos indicadores presentan un **fondo claro** (ver **Imagen PR.02**) y las tendencias quedan definidas por las alturas relativas entre columnas.

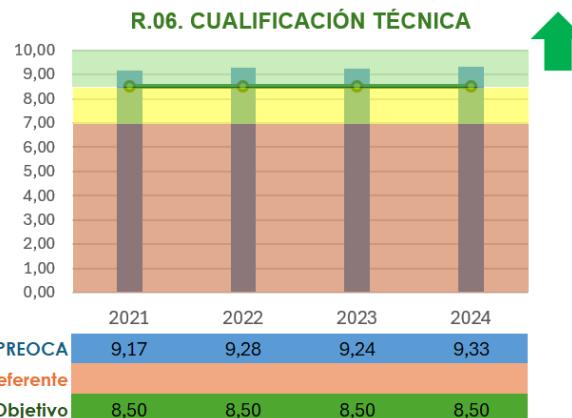
Pero también existen indicadores en los que los fondos presentan un aspecto con **bandas de diferentes colores** (ver **Imagen PR.03**); en estos casos, si las columnas quedan dentro de la misma banda entendemos que nos encontramos ante un **rendimiento sostenido en el tiempo**; este sistema de interpretación lo planteamos para indicadores que pueden fluctuar entre diferentes límites y, pese a ello, la situación sigue siendo

igual de favorable o desfavorable. Por poner un ejemplo, valoraciones de encuestas que año tras año fluctúan entre 8,5 y 10 puntos sitúan al indicador dentro de una misma banda de percepción excelente y lo podemos considerar rendimiento satisfactorio. Con la **flecha verde vertical**  indicamos el sentido al que resulta conveniente que el indicador se dirija.

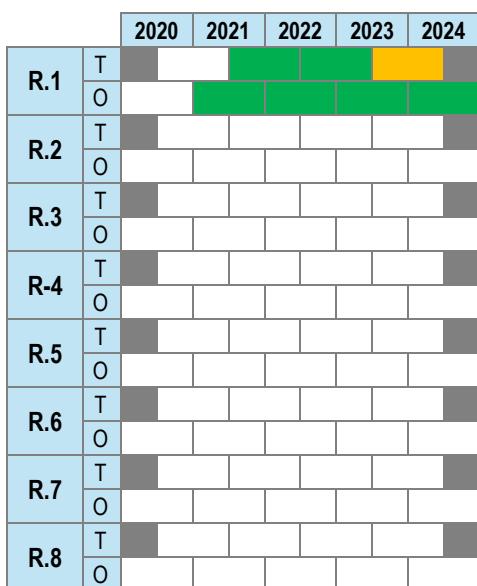
En la parte inferior de la hoja de resultados se adjunta una imagen que ayuda, mediante un sencillo y muy intuitivo código de colores, a interpretar tendencias y cumplimiento de objetivos (ver **Imagen PR.04**).



- Imagen PR.02 -



- Imagen PR.03 -



COMENTARIOS
Aquí incluimos, cuando lo consideramos necesario, comentarios aclaratorios para una correcta interpretación de los indicadores: forma de calcularlos, lógica de establecimiento de objetivos, referentes utilizados en las comparaciones, relaciones causa-efecto, etc.

R.01. COHERENCIA CON VALORES



CÓDIGO DE COLORES PARA RESALTAR TENDENCIAS Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

(T) Tendencia creciente / Rendimiento satisfactorio
(O) Objetivo cumplido

(O) Objetivo incumplido $\leq 5\%$

(T) Tendencia decreciente / Rendimiento insatisfactorio
(O) Objetivo incumplido $> 5\%$

- Imagen PR.04 -

Esperamos que lo que compartimos aquí sirva de inspiración para impulsar los procesos y dinámicas de capacitación en cualquier organización. Vuestra gente, y vuestros resultados, os lo agradecerán.

Atentamente, el Equipo de **PREOCA**



2. ELEMENTO PERSONAS Y RESTO DE ELEMENTOS



2.1. ELEMENTO PERSONAS

P1. Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas. En la actualidad contamos con **22 Perfiles técnicos** que describen misión, funciones, responsabilidades, autoridad, formación, valores y experiencia requerida para cada uno de esos puestos. Además, y dado que todas las personas están cualificadas en mayor o menor grado para proveer de diferentes servicios, cada **descripción de PR/subPR** incorpora **4 niveles de capacitación** con requisitos en clave de formación, entrenamiento, comportamientos y competencias, tanto técnicas como actitudinales.

Para atraer **talento** desarrollamos iniciativas en forma de charlas, exposiciones, publicaciones en RRSS y contactos regulares con empleados, antiguas personas en prácticas y otros colegas del sector; estas actividades nos permiten mantener contacto con potenciales **candidatos** ante la necesidad de nuevas incorporaciones.

Dentro del módulo **Personas Potenciales** de **IGP** mantenemos el contacto con las personas que han mostrado interés en trabajar con nosotros y cuyo perfil puede encajar en los puestos de **PREOCA**; este módulo es nuestra primera fuente de consulta ante la necesidad de nuevas incorporaciones.

En términos de **igualdad** mantenemos una proporción equitativa de género, compromiso que se plasma en nuestra **Política de Personas** y que se traduce actualmente en un **56% de mujeres** y un **44% de hombres** en plantilla.

En materia de **selección** contrastamos los **VALORES** de **PREOCA** con los propios de las personas candidatas y sondeamos sus **N&E** de desarrollo profesional. Las nuevas incorporaciones son acogidas de acuerdo a nuestro **Manual de Bienvenida** y puestas bajo la supervisión de un **tutor** hasta que se familiarizan con sus funciones. Las **Charlas de Desarrollo** nos permiten ajustar y adaptar condiciones y beneficios extrasalariales a cada persona; en el **anexo A.08** mostramos ejemplos de los **beneficios** actualmente en vigor.

La evolución en nuestra forma de trabajar se plasma en la **reforma integral** de las oficinas realizada en **2017**, en la puesta en marcha de un **sistema mixto de trabajo**, presencial y a distancia, y una gestión profesional en **PRL**, externalizando las funciones en tal materia a través de un **SPA**.

Desde **2019** facilitamos **ESP** con periodicidad **anual** para ser cumplimentadas de forma anónima y voluntaria por la plantilla. El/La RP del **CMP-03, Gestión de Personas** redacta un **Informe Anual de Satisfacción de Personas** con la información obtenida y define un **Plan de Acción**; informe y plan son comunicados a todas las personas en nuestra reunión de cierre del año.

P2. Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas. En **PREOCA** contamos con los **PE** y **PE_FORM** como **inputs** clave para definir las **necesidades de capacitación** de cada ciclo estratégico. Estas necesidades se trasladan a diferentes soportes documentales, tales como descripciones de los **PT**, descripción de **PR/subPR**, **CMP** y **Matriz de Competencias ILUO**; con esta última herramienta determinamos las capacitaciones **necesarias y alcanzadas** por cada persona para disfrutar de los niveles de polivalencia requeridos.

Toda esta información, junto con la obtenida en las **Charlas de Desarrollo**, permite la creación de **Planes de Formación**, orientados en esencia a la obtención de competencias técnicas, y de **Planes de Desarrollo Personal y Profesional**, más enfocados a la adquisición de competencias actitudinales; en el apartado **3.2. UTILIDAD Y ALCANCE** presentamos un **diagrama explicativo** de las relaciones habidas entre los documentos y las dinámicas referidas.

El acceso al **conocimiento** clave, entendido como aquel que nos aporta ventaja competitiva, es gestionado a través de nuestra **intranet**, asignándose diferentes **permisos** en función del papel desarrollado por cada persona; este sistema facilita la difusión del conocimiento esencial para adaptarnos a un marco regulatorio en continua modificación, además de favorecer las actividades desarrolladas en modo de **teletrabajo**.

En **PREOCA** fomentamos la **creatividad** y la **innovación** mediante la creación de entornos seguros, la asignación de tiempos de reflexión personal y la formación en técnicas de pensamiento *out-of-the-box*. Innovación y creatividad aparecen como **elementos de entrada** en las dinámicas de evaluación que, ya lo adelantamos, forman parte de nuestras **Charlas de Desarrollo**.

P3. Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas. Intentamos que cada persona sea **responsable** de, como mínimo, **un proceso de gestión** (actualmente **7 personas** de un total de 9). Cada proceso dispone de un equipo para el despliegue y seguimiento de los **POA**, de los objetivos del proceso y de las mejoras asignadas a su **CMP**. La satisfacción con la participación en la gestión, obtenida vía **ESP**, se mantiene alrededor de **8 puntos sobre 10** en los últimos años.

Tanto la **comunicación interna** como la **externa** se gestionan mediante **Matrices y Mapas de comunicación** (ver **anexos A.09** y **A.10**) que optimizan el flujo de información y la eficacia de los canales utilizados. Asimismo, dinámicas como las de Innovación (trimestrales) y el *briefing* semanal fortalecen las relaciones entre compañeros, manteniendo niveles de satisfacción **superiores a 8,2** en **comunicación** en el **último trienio** y a **9,2** en **relaciones interpersonales** desde **2019**.

Desde la **Dirección** comunicamos nuestro grado de **despliegue estratégico** mediante comunicados formales y seguimiento periódico de **indicadores clave** (facturación, margen bruto y contactos comerciales...). Toda la información relevante sobre los procesos es accesible consultando los **CMP** a través de **IGP**, favoreciendo la transparencia y el alineamiento de las personas con los objetivos de la organización.

La habilidad de **reconocer** y **recompensar** esfuerzos forma parte de nuestras **competencias de liderazgo**, y las valoraciones alcanzadas por la vía de las **Charlas de Desarrollo** evolucionan **positivamente** desde **2019**.

En la **Política de Personas** queda patente nuestro compromiso por facilitar el **equilibrio** entre vida **personal** y **laboral** y promovemos medidas que ayudan a conseguir tal propósito, como son la implementación de la **jornada intensiva** durante todo el año (iniciada en **2018**) y la implementación de un **sistema mixto de teletrabajo** por el que se permite trabajar 2 días a la semana de forma no presencial (iniciado en **2021**).

P4. Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas. En **PREOCA** consideramos el **liderazgo** como un conjunto de **competencias fundamentales** para **motivar** y **dirigir** adaptadas al desempeño de las funciones de cada persona.

Según el avance en tales competencias, distinguimos **dos tipos** de liderazgo:

- **Liderazgo Estratégico, LES**, enfocado en crear una visión inspiradora a largo plazo y deseable para el **equipo Directivo**.
- **Liderazgo Operativo, LOP**, centrado en la coordinación eficaz y alineada de las actividades del día a día e ideal para los **responsables de procesos**.

Actualmente disponemos de **25 competencias de liderazgo** identificadas, estando la mayoría vinculadas al **LES**.

Desde **2021** incorporamos evaluaciones de las **competencias de liderazgo** en nuestras **Charlas de Desarrollo**, dinámicas en las que aquellas son valoradas según el **consenso** alcanzado entre la persona evaluada y la persona evaluadora sobre la **frecuencia** con que se observan comportamientos y conductas asociadas a cada competencia; así determinamos tanto el **tipo** de liderazgo ejercido por cada persona como el **nivel** alcanzado.

Nuestro objetivo en materia de liderazgo pasa por que cada **responsable de proceso** alcance y mantenga, como mínimo, el estatus de **Líder Operativo**, y que el **equipo Directivo** alcance y mantenga el de **Líder Estratégico**; las acciones descritas en nuestros **Planes de Desarrollo Personal y Profesional** están orientadas en este sentido.

2.2. VÍNCULOS CON OTROS ELEMENTOS

Cuando hablamos de **vínculos entre elementos** lo entendemos como el grado de conexión y dependencia mutua entre los diferentes elementos que conforman el **MGA**. La vinculación entre **PERSONAS** y el resto de elementos del **MGA** se manifiesta a través del conjunto de **actividades** desarrolladas por dichas personas para:

- Disponer de una estrategia que nos permita diferenciarnos de nuestra competencia, responder a las **N&E** de nuestros **GGII** y adaptarnos a los cambios relevantes que puedan surgir en el entorno (vinculación con elemento **ESTRATEGIA**).
- Orientarnos con decisión hacia la satisfacción de nuestros clientes, tanto actuales como potenciales, maximizando la utilidad de nuestra propuesta de valor y realizando una gestión eficiente de los recursos disponibles (vinculación con elemento **CLIENTES**).
- Contribuir al desarrollo y bienestar de nuestro entorno social, así como minimizar el impacto ambiental negativo de aquellas actividades sobre las que ejercemos control y/o podemos ejercer un cierto grado de influencia (vinculación con elemento **SOCIEDAD y MEDIOAMBIENTE**).
- Desplegar la innovación como palanca fundamental de creación de valor, eficiencia operativa y sostenibilidad a largo plazo (vinculación con elemento **INNOVACIÓN**).

A continuación, enunciamos las principales **actividades** que **vinculan** al elemento **PERSONAS** con el resto de **ELEMENTOS** que podemos encontrar en el **MGA**.

2.2.1. Vinculación con ESTRATEGIA

Papel de las **PERSONAS** en la recogida de la información para definir la **ESTRATEGIA**:

- Identificamos, clasificamos, segmentamos y priorizamos nuestros **GGII**.
- Identificamos las **N&E** y las inquietudes de carácter estratégico de nuestros **GGII** (podemos ver ejemplos de fuentes utilizadas en el **anexo A.11**).
- Contrastamos los objetivos de primer nivel de nuestros aliados para anticipar efectos adversos en el desarrollo de las **alianzas**.
- Identificamos información relevante sobre la evolución y tendencias fundamentales de nuestro **contexto externo** (ver ejemplos de fuentes en **anexo A.12**).
- Analizamos diferentes fuentes para conocer el **rendimiento interno** y los **resultados** alcanzados (ver ejemplos de fuentes en **anexo A.13**).
- De la síntesis de **N&E** de **GGII** y de la información proveniente de los contextos interno y externo, identificamos diferentes **R/O** que nos sirven como **inputs** para la definición estratégica.

Papel de las PERSONAS en la reflexión y establecimiento de la ESTRATEGIA:

- Definimos, revisamos y actualizamos nuestros elementos clave de largo plazo: **M/V/Va/P** y **Políticas Funcionales**.

- Utilizamos **M/V/Va/P** y **Políticas Funcionales** como guía fundamental para determinar la significancia de los **R/O** detectados.
- Identificamos y sintetizamos nuestras principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de índole estratégica (**DAFO**).
- Sobre la base del **DAFO** desarrollado analizamos su impacto sobre las diferentes dimensiones de nuestro **modelo de negocio** y definimos **LE** y **OE**.
- Desarrollamos **Planes Estratégicos** a tres años vista y los trasladamos al medio y corto plazo mediante **POA**.

Papel de las PERSONAS en el despliegue y comunicación de la ESTRATEGIA:

- Definimos nuestros **procesos** (ver mapa en **anexo A.03**) como las herramientas de que nos dotamos para desplegar **LE** y **OE**.
- Comprobamos que las **LE** son **coherentes** con nuestras Políticas Funcionales y nos aseguramos de que están **integradas** en nuestros procesos.
- Asignamos las acciones definidas en los **POA** a nuestros procesos y monitorizamos su grado de despliegue mediante indicadores establecidos en sus **cuadros de mando** correspondientes (cada proceso dispone de un cuadro de mando específico denominado **CMP**; adjuntamos un ejemplo de **CMP** en el **anexo A.14**).
- Desarrollamos una gestión **económico-financiera** alineada con un claro compromiso de continuidad y sostenibilidad en el largo plazo.
- Evaluamos periódicamente el grado de **alineamiento** con los **VALORES** corporativos.
- Formalizamos **alianzas** que nos ayudan a alcanzar nuestros objetivos estratégicos realizando un análisis exhaustivo de las características, capacitaciones y posibles frenos de nuestros potenciales **socios**.
- Comunicamos los aspectos relevantes de la **estrategia** a nuestros **GGII**, tanto **internos** como **externos**: proveedores, clientes, administraciones, asociaciones, etc.

Papel de las PERSONAS en la revisión y actualización de la ESTRATEGIA:

- Realizamos el **seguimiento** de nuestra estrategia revisando periódicamente los indicadores presentes en el **CMI** y en los **CMP**.
- Revisamos el funcionamiento de nuestras **alianzas** y evaluamos su efectividad en cuanto al logro de los **objetivos** planteados y a la adecuación de las **relaciones** generadas entre aliados.
- Revisamos la estrategia en vigor con periodicidad **anual** y la redefinimos por completo con periodicidad **trienal**, en lo que constituye nuestro **ciclo de revisión ordinario** (ver **anexo A.15**).

- Actuamos según un **marco de decisión** pre establecido (ver **anexo A.16**) ante el surgimiento de indicios que pudieran comprometer la **valididad** de nuestra definición estratégica.

2.2.2. Vinculación con CLIENTES

Papel de las PERSONAS en nuestras relaciones con CLIENTES:

- Más allá de la recogida de información de índole estratégica, también obtenemos diferentes inputs relacionados con el **trato cotidiano** con nuestros clientes: quejas, reclamaciones, aclaraciones, etc.
- Establecemos varias **tipologías** de clientes (A, B, C y D) en función de su retorno financiero y potencial de crecimiento, así como diferentes **arquetipos** en base a sus principales características demográficas, psicológicas y de comportamiento (ver ejemplo de arquetipo en **anexo A.17**).
- Mantenemos contactos **directos y regulares** con los clientes favoreciendo la adopción de **perfils comerciales** en todos nuestros **puestos**, incluso aquellos menos inclinados a tales interrelaciones (ver ejemplos de fuentes en **anexo A.18**).
- Analizamos el **Viaje de Experiencia de nuestros Clientes**, identificamos ventanas de oportunidad y desarrollamos **estrategias comerciales** que nos permiten mejorar la prestación general del servicio.
- Valoramos mediante **ESP** el grado de satisfacción de nuestros clientes y definimos **planes de acción anuales** que dirigen nuestra reacción al mantenimiento y/o mejora de los niveles alcanzados.

Papel de las PERSONAS en el diseño y desarrollo de productos y servicios para CLIENTES:

- Dejamos registro de las **ofertas** emitidas y las **revisamos** en todos los casos para asegurar el correcto **encaje** entre las necesidades expresadas por nuestros clientes y el alcance de los servicios ofertados.
- Ofrecemos un amplio **catálogo de servicios** en coherencia con nuestra **MISIÓN**, que nos define como proveedores de consultoría, ingeniería y formación.
- Planificamos la creación y puesta en marcha de **nuevos servicios**, considerando como elementos de entrada las exigencias legales aplicables, la capacitación necesaria (tanto interna como externa) y los requisitos para la revisión, verificación y validación del proceso de **diseño y desarrollo**.
- Validamos los nuevos servicios buscando la implicación de clientes de confianza con quienes realizar **pruebas piloto**, obtener su **feedback** y realizar los ajustes necesarios.

Papel de las PERSONAS en la producción, comercialización y distribución de servicios para CLIENTES:

- Generamos las **OT** una vez revisados y aceptados los pedidos, y definimos las condiciones necesarias para su correcta ejecución.

- Desarrollamos una constante actividad con los **clientes potenciales** (aquellos a los que no hemos facturado en los últimos dos años) para dar a conocer nuestra trayectoria y propuesta de valor.
- Evaluamos la **eficacia** de nuestras estrategias con clientes (crecer, conquistar, fidelizar y mantener) y revisamos, en su caso, las **acciones comerciales** a desarrollar en cada ejercicio entrante.
- Capacitamos a nuestras personas con perfil técnico para que sean capaces de detectar **índicios comerciales** durante sus visitas a clientes (*ramitas*) y puedan ser aprovechados por el DC.
- Valoramos las **preferencias** de nuestros clientes cuestionándoles de forma periódica sobre nuestra **imagen de marca**.
- Conocemos la **capacitación** y **disponibilidad** de nuestras personas y asignamos los trabajos en base a sus niveles y estados; para tal asignación, y según la **Política de Gestión Comercial** recientemente aprobada, consideramos también los **momentos emocionales** en que se encuentran tales personas.
- Como garantía de nuestro **servicio posventa**, subsanamos sin coste adicional cualquier error cometido en el ejercicio de nuestra actividad.

Papel de las PERSONAS en la gestión de otros recursos relacionados con la cadena de valor:

- Gestionamos nuestras **compras** y **subcontrataciones** de acuerdo a procedimientos preestablecidos que abarcan las actividades de selección de proveedores, seguimiento, evaluación, provisión y, en su caso, reclamación.
- Utilizamos diferentes **herramientas digitales**, tanto de origen comercial (**ERP LOGIC-SAGE 200**) como de diseño y desarrollo propios (**IGP**) para facilitar las operaciones de seguimiento y control de actividades varias, tales como la emisión de ofertas, la asignación de recursos a las **OT** emitidas, la evaluación de su grado de avance, la contabilidad financiera y la facturación, entre otras.
- Hacemos uso de diferentes mecanismos dirigidos a la **salvaguarda** y **seguridad** de la información almacenada en nuestros sistemas informáticos: accesos con doble clave cifrada, conexión desde el exterior mediante **VPN**, servidor **NAS** con sus propias barreras de seguridad, **backups** diarios de **NAS** y resto de servidores, etc.
- Disponemos de una **Política de Protección de Datos Personales** y del conjunto de normas apropiadas para el tratamiento de los ficheros declarados ante la **AEPD**, recogidas en el **Documento de Seguridad** y en el **Manual Interno de Protección de Datos para el Personal**.

promovidas por agentes externos y alineadas con nuestra estrategia y elementos clave de largo plazo **M/V/Va/P** (ver ejemplos de iniciativas sociales y ambientales respectivamente en [anexo A.19](#) y [anexo A.20](#)).

- Trabajamos los **ODS** focalizando nuestra atención en aquellas **metas** en las que generamos un mayor **impacto adverso**.
- Calculamos y reducimos nuestras emisiones de **gases de efecto invernadero** de forma sistemática y prolongada en el tiempo.
- Incorporamos criterios de **ecodiseño** en el diseño y desarrollo de los nuevos servicios, así como en la modificación del portafolio existente.
- Trasladamos a nuestros suministradores criterios de **compra verde** y de **consumo local** para **minimizar** el impacto adverso generado por nuestra cadena de valor y favorecer la construcción de economías basadas en productos y servicios provenientes de nuestro **entorno geográfico** más **cercano**.

2.2.4. Vinculación con INNOVACIÓN

Papel de las PERSONAS en el ámbito de la innovación:

- Definimos qué entendemos en **PREOCA** por **innovación** y establecemos **retos de innovación**, coherentes con la Política del mismo nombre, que nos ayudan en la consecución de nuestras **LE** y **OE**.
- Vigilamos las **tendencias emergentes** en diferentes campos e interactuamos regularmente con nuestros **GGII** para favorecer la identificación de tales retos (se adjunta relación de fuentes de **inspiración** en [anexo A.21](#)).
- Nos esforzamos por generar un **entorno de confianza**, favoreciendo la dedicación de tiempo de trabajo a la indagación y generación de ideas y **aceptando** para su puesta en marcha un alto porcentaje de las propuestas emitidas.
- Participamos regularmente en **Dinámicas de Innovación**, entendidas éstas como espacios de trabajo que propician el cuestionamiento del *status quo* y la observación y generación de ideas aplicando metodologías novedosas que fomentan la **creatividad** (ver ejemplos de tales metodologías en [anexo A.22](#)).
- Somos conscientes de las situaciones de incertidumbre, vulnerabilidad y riesgo que conllevan los riesgos de innovación y **reconocemos** los esfuerzos desarrollados con independencia de los logros alcanzados.
- Aprovechamos nuestra amplia base relacional para buscar **entornos de colaboración** con el potencial de aportar soluciones innovadoras (enfoque de **innovación abierta**). Ver [anexos A.23](#) y [A.24](#) para conocer ejemplos de soluciones surgidas de la participación en **foros, asociaciones sectoriales y alianzas** con diferentes agentes respectivamente.

2.2.3. Vinculación con SOCIEDAD Y MA

Papel de las PERSONAS en el desarrollo de nuestro entorno social y ambiental:

- Desarrollamos **iniciativas sociales y ambientales** *motu proprio* o nos sumamos a otras



3.
**BUENA PRACTICA
PRESENTADA:
CRECER**



3.1. CRECER: UNA INTRODUCCIÓN



CRECER: cómo desarrollamos nuestras habilidades para soñar y construir un equipo de **PERSONAS** alineado con nuestra **VISIÓN**.

Con el acrónimo **CRECER** englobamos las **herramientas y dinámicas** dirigidas a dar respuesta a nuestras **necesidades de capacitación**, tanto de conocimientos y habilidades técnicas (competencias *duras*) como de habilidades interpersonales y emocionales (competencias *blandas*).

CRECER integra **cinco pilares** fundamentales en un **proceso continuo de evolución**; cada pilar contribuye al fortalecimiento del **talento** y la **capacitación** de nuestras personas y al logro de **resultados** sostenibles en el tiempo, conformando un modelo de desarrollo estratégico que se adapta a las **necesidades cambiantes** del entorno.

Los **cinco pilares** referidos son:

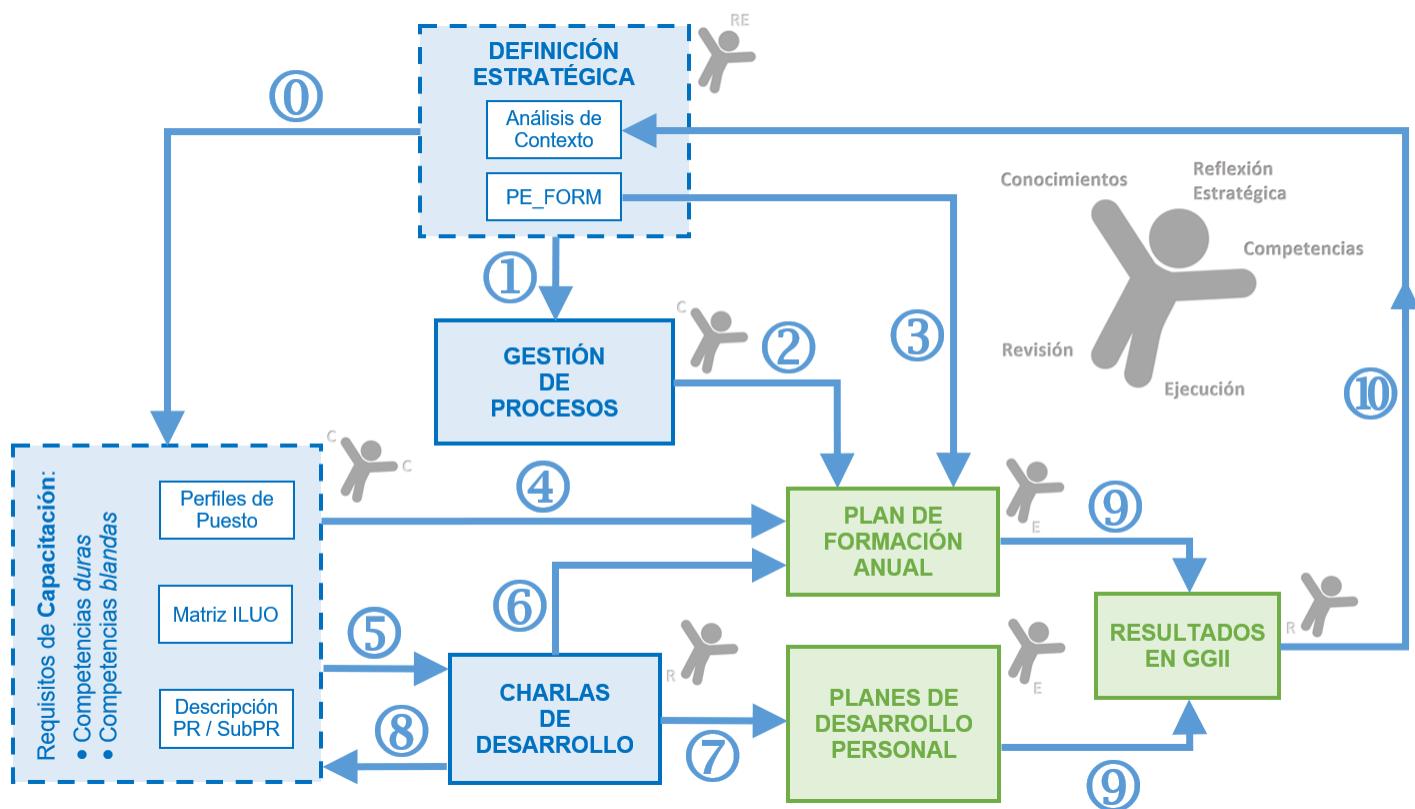
1. Reflexión Estratégica (RE)
2. Conocimientos (C)
3. Competencias o Comportamientos de éxito (C)
4. Ejecución (E)
5. Revisión (R)

Nuestra **Reflexión Estratégica** (RE) determina tanto las necesidades de **Conocimientos** (C) como de **Competencias** o **Comportamientos de éxito** (C) consideradas claves para la implementación de la estrategia. **Ejecutamos** (E) las acciones planificadas y **Revisamos** (R) el grado en que conocimientos y comportamientos se despliegan en la práctica, lo que constituye la base de la subsiguiente **Reflexión Estratégica** (RE) cerrándose así el círculo.

El pensamiento estratégico se transforma en acciones, las acciones demandan medición (evaluación) de su efectividad y ésta favorece el ajuste, el aprendizaje y el logro de resultados que impactan favorablemente en el **nivel de capacitación** de todos los que formamos parte de **PREOCA**.

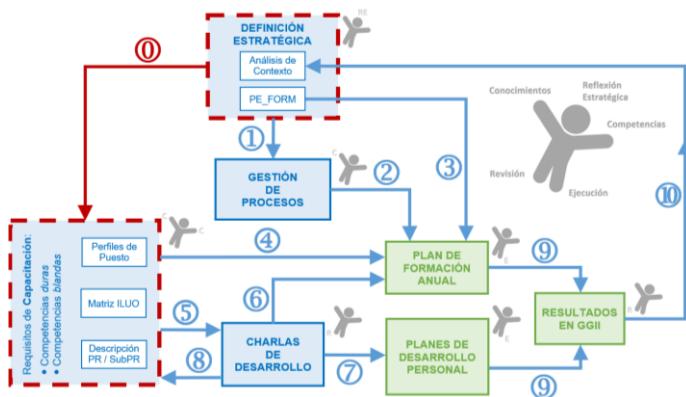
3.2. UTILIDAD Y ALCANCE

Bajando varios peldaños en la escalera de la abstracción, podemos representar la **estructura** y **relaciones** entre los diferentes elementos que conforman **CRECER** mediante el siguiente **DIAGRAMA DE CAPACITACIÓN**:



- DIAGRAMA DE CAPACITACIÓN -

A continuación, comentamos las diferentes partes del diagrama y cómo se relacionan entre ellas:



① El proceso de **Definición Estratégica** (ver [anexos A.14](#) y [A.15](#)) determina los **requisitos de capacitación** acordes con nuestro modelo de negocio, requisitos que se plasman en tres herramientas: **Perfiles de Puesto, descripción de PR/subPR** (que conforman nuestra cartera de servicios, ver índice en [anexo A.02](#)) y **Matriz de Competencias ILUO**.

Todas las personas de **PREOCA** tenemos asignados uno o varios puestos de trabajo definidos según sus **Perfiles de Puesto**; actualmente tenemos documentados **22 perfiles** (ver relación de perfiles en [anexo A.25](#) y ejemplo de un perfil en [anexo A.26](#)) con el siguiente nivel de detalle:

- Misión del puesto
- Funciones generales y específicas
- Responsabilidades generales y específicas
- Dependencia jerárquica y autoridad otorgada
- Formación general y específica
- Experiencia necesaria
- Valores y actitudes necesarias
- Competencias de liderazgo necesarias
- Niveles de capacitación requeridos para el desarrollo de los PR/subPR (grado de polivalencia).

Como puede comprobarse, los perfiles incluyen una combinación tanto de **competencias duras** (conocimientos y habilidades técnicas) como de **competencias blandas** (comportamientos y actitudes).

Asimismo, todos estamos cualificados en mayor o menor grado para proveer de diferentes **PR/subPR**. Cada **descripción de PR/subPR** incorpora **cuatro niveles** de capacitación con requisitos particulares en materia de:

- Titulación / Formación
- Entrenamiento
- Competencias técnicas
- Competencias actitudinales
- Ejemplos de comportamientos asociados a las competencias.

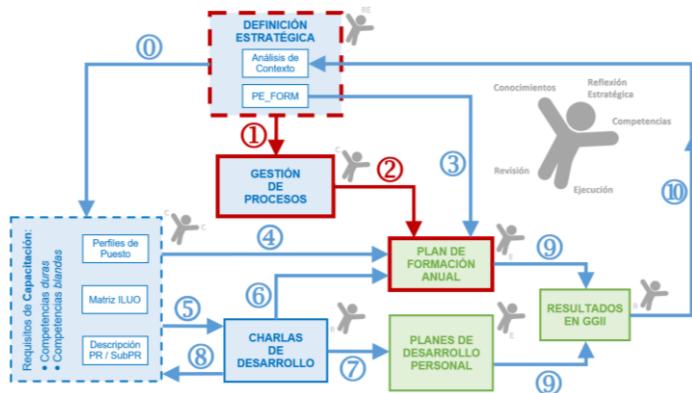
Observamos que las descripciones de **PR/subPR** incluyen, como en los perfiles de puesto, un *mix* de competencias *duras* y competencias *blandas*.

La tercera herramienta, **Matriz de Competencias ILUO** (ver extracto en [anexo A.27](#)), utiliza una conocida escala de intensidades que clasifica la habilidad para desarrollar tareas en **cuatro niveles**:

- “I”: sin cualificación
- “L”: puede realizar la tarea, pero con supervisión
- “U”: puede realizar la tarea de forma autónoma, sin supervisión.
- “O”: además de ser autónomo en la tarea, es capaz de formar a otros.

Mediante la **combinación** de las **descripciones de PR/subPR** y de la citada **Matriz ILUO** disponemos de la información suficiente para establecer:

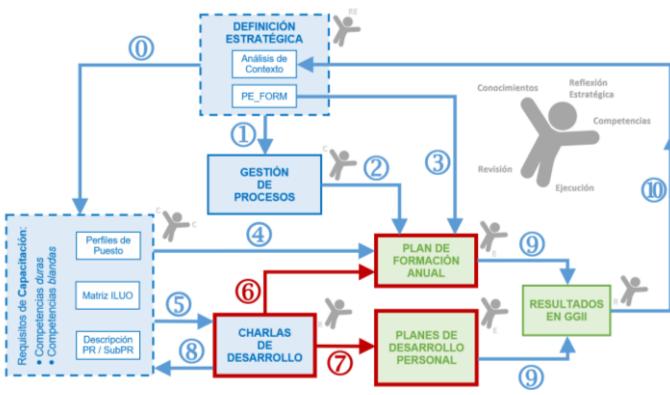
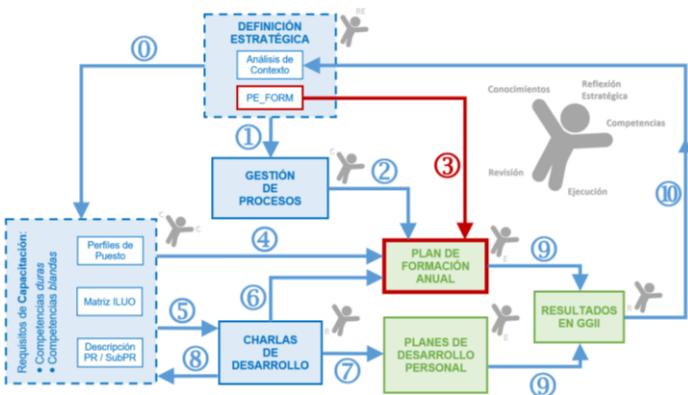
- **Niveles** de capacitación **necesarios** por cada PR/subPR y requisitos para adquirir competencia en cada uno de ellos (ver ejemplo de **PR01-01**, autorización **APCA**, en [anexo A.28](#)).
- **Niveles** de capacitación **alcanzados** por cada persona para el ejercicio de cada PR/subPR.
- **Número** de personas con la capacitación necesaria para responder a las solicitudes de PR/subPR en todo momento y de forma holgada.



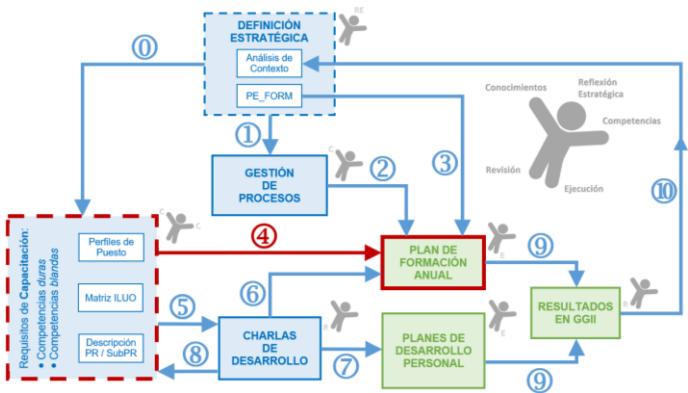
① **OE** y **LE** son desplegadas mediante nuestra estructura de **Procesos de Gestión** (ver mapa en [anexo A.03](#)).

Los procesos son las herramientas con que nos dotamos para desplegar **OE** y **LE**; cada proceso tiene asignado su propio **Cuadro de Mando de Proceso, CMP** (ver ejemplo en [anexo A.14](#)), en el que se definen **MISIÓN**, responsable, equipo de trabajo, dotación presupuestaria, acciones e indicadores de seguimiento. En la actualidad, y tras **6 revisiones**, nuestro mapa consta de **16 procesos** divididos entre **estratégicos, operativos** y de **apoyo**.

② Los **equipos de proceso** permiten identificar necesidades de capacitación motivadas por el despliegue de **OE** y **LE**, que son recogidas en los **Planes de Formación Anuales** (ver plan correspondiente a **2025** en [anexo A.29](#)).



③ Las necesidades de capacitación con horizonte trienal son recogidas en el documento **PE_FORM** (ver **anexo A.06**) y trasladadas al corto y medio plazo mediante **Planes de Formación Anuales**.



⑥ Las **Charlas de Desarrollo** pueden dejar patente, también, la necesidad de adquirir conocimientos o habilidades técnicas que trasladamos a los **Planes de Formación Anuales**, considerados como soportes más adecuados para el tratamiento y manejo de competencias *duras*.

⑦ Las acciones resultado de las **Charlas de Desarrollo** convergen mayoritariamente (no todas, ver ⑥) en los **Planes de Desarrollo Personal** (ver ejemplo en **anexo A.30**). Se trata de planes definidos de forma individual para cada persona, aprobados trienalmente y revisados anualmente y en los que tanto **PREOCA** como la persona evaluada asumen compromisos que se orientan, en buena parte, al logro de competencias *blandas*.

④ Ocasionalmente realizamos pequeños **ajustes** en los perfiles de puestos, descripción de PR/subPR o requisitos de polivalencia sin necesidad de activar los procesos de definición o de actualización estratégica, ajustes que se relacionan fundamentalmente con competencias *duras* y, por lo tanto, objeto de tratamiento en los **Planes de Formación Anuales**.

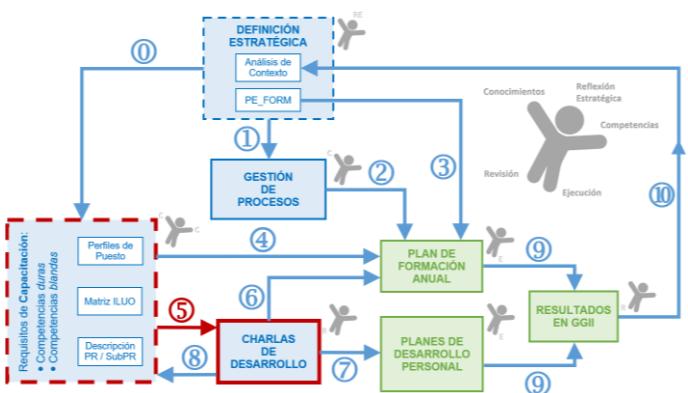


Diagrama de flujo del Proceso de Desarrollo Profesional:

```

    graph TD
        A[DEFINICIÓN ESTRÁTÉGICA] --> B[GESTIÓN DE PROCESOS]
        B --> C[PLAN DE FORMACIÓN ANUAL]
        C --> D[RESULTADOS EN GGII]
        D --> E[PLANES DE DESARROLLO PERSONAL]
        E --> F[CHARLAS DE DESARROLLO]
        F --> G[CHARLAS DE DESARROLLO]
        G --> H[CHARLAS DE DESARROLLO]
        H --> I[CHARLAS DE DESARROLLO]
        I --> J[CHARLAS DE DESARROLLO]
        J --> K[CHARLAS DE DESARROLLO]
        K --> L[CHARLAS DE DESARROLLO]
        L --> M[CHARLAS DE DESARROLLO]
        M --> N[CHARLAS DE DESARROLLO]
        N --> O[CHARLAS DE DESARROLDO]
        O --> P[CHARLAS DE DESARROLDO]
        P --> Q[CHARLAS DE DESARROLDO]
        Q --> R[CHARLAS DE DESARROLDO]
        R --> S[CHARLAS DE DESARROLDO]
        S --> T[CHARLAS DE DESARROLDO]
        T --> U[CHARLAS DE DESARROLDO]
        U --> V[CHARLAS DE DESARROLDO]
        V --> W[CHARLAS DE DESARROLDO]
        W --> X[CHARLAS DE DESARROLDO]
        X --> Y[CHARLAS DE DESARROLDO]
        Y --> Z[CHARLAS DE DESARROLDO]
        Z --> A
    
```

Etapas principales:

- DEFINICIÓN ESTRÁTÉGICA
- GESTIÓN DE PROCESOS
- PLAN DE FORMACIÓN ANUAL
- RESULTADOS EN GGII
- PLANES DE DESARROLLO PERSONAL
- CHARLAS DE DESARROLLO

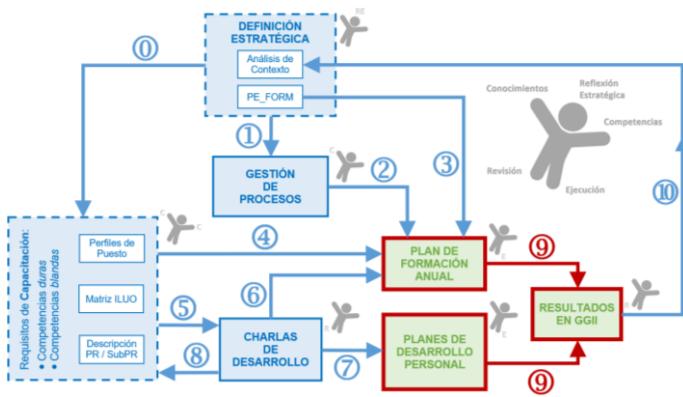
Subprocesos y revisiones:

- ANÁLISIS DE CONTEXTO
- PE_FORM
- Conocimientos
- Reflexión Estratégica
- Competencias
- Ejecución
- Revisión

Requisitos de Capacitación:

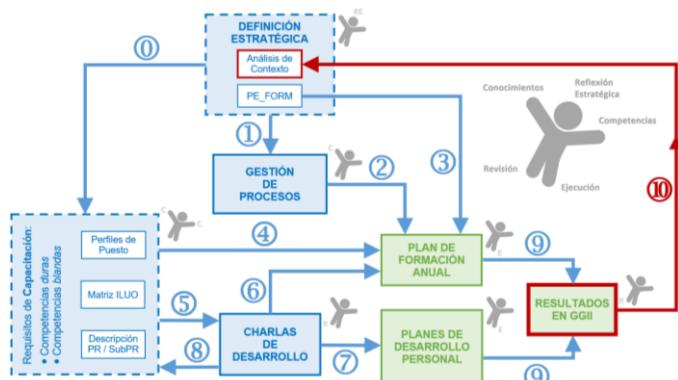
- Perfiles de Puesto
- Matriz ILUO
- Descripción PR / SubPR

⑧ De las **Charlas de Desarrollo** puede surgir la necesidad de **modificar** los contenidos de perfiles de puesto, descripción de PR/subPR o matriz de Competencias ILUO.



⑨ Mediante Planes de Formación Anuales y Planes de Desarrollo Personal adquirimos

competencias, tanto *duras* como *blandas*, y comprobamos su **impacto** en nuestros **GGII**.



⑩ El **impacto** generado en los **GGII** sirve como elemento de entrada para nuestro proceso de **Definición Estratégica**, cerrándose así el **ciclo**.

3.2.1. Buceando con PREOCA

Las **Charlas de Desarrollo** nos parecen, de entre aquellas que identificamos en el **DIAGRAMA DE CAPACITACIÓN**, las dinámicas más originales, innovadoras y enriquecedoras para quienes forman parte de ellas.

La mejor forma de entender y vivir una **Charla de Desarrollo**, de eso no cabe duda, es participar en ella. Y la segunda mejor forma que se nos ocurre es incluir en el presente documento una **transcripción escrita** de alguna charla... o al menos un resumen extenso que recoja y represente todas las fases, diálogos y matices propios de una conversación de sus características.

A esto hacemos alusión, precisamente, con el **título** del presente apartado, "*Buceando con PREOCA*": una auténtica **inmersión** en las **Charlas de Desarrollo** como máximo exponente de nuestras dinámicas de capacitación.

La transcripción aportada no es real, pero podemos considerarla un **fiel reflejo** de la realidad en la que participan una vez al año todos los miembros de **PREOCA**. Los **nombres** que incluimos son también ficticios. Ni **Laura Ríos** ni **Javier Morales** existen en **PREOCA**, pero representan fielmente los papeles de evaluada y evaluador respectivamente.

FASES Y ESTRUCTURA DE LAS CHARLAS DE DESARROLLO:

1. Cuestionario de situación: reflexionamos sobre la situación actual de la persona evaluada (en adelante, la persona) en cuanto a sus motivaciones, expectativas y visión personal.

El cuestionario lo revisamos y modificamos todos los años atendiendo a la realidad y prioridades del momento, es cumplimentado por la persona antes de presentarse a la charla y lo utilizamos como

elemento para la reflexión y el intercambio de ideas.

Las preguntas incluidas en la transcripción referida son un *mix* de las que realizamos en las charlas de **2022** y **2023**; en el **anexo A.31** mostramos las preguntas del cuestionario correspondiente a **2024**.

2. Desempeño de la persona: evaluamos el rendimiento profesional de la persona mediante datos lo más objetivos posibles y exploramos su proyección a futuro. Como aspectos sujetos a evaluación podemos citar:

- **Dedición** en diferentes ámbitos: horas productivas y no productivas, actividades de posventa, de innovación, dirigidas al entorno social, etc.
- **Rendimiento** y **rentabilidad** económica vinculados a la persona.
- **Número de no conformidades** relacionadas con la persona.
- Número de *ramitas comerciales* aportadas
- Asistencia al *briefing* semanal.

Esta fase se desarrolla utilizando información proveniente de **IGP** y negociando, en exclusiva, el apartado de "*Posibles funciones a desempeñar*".

3. Evaluación de la formación: evaluamos qué formación ha sido útil para la persona y qué necesidades requiere de cara al futuro.

La Dirección dispone del histórico de formación de la persona y se discute sobre la columna de "*Idoneidad*" que recoge su valoración de partida en forma de autoevaluación.

4. Comportamientos, actitudes y competencias de liderazgo: evaluamos aspectos con una gran carga emocional, como **(1) VALORES**, **(2) actitudes** y **(3) comportamientos** característicos de líderes o **competencias de liderazgo**.

La Dirección parte de una evaluación realizada según su criterio y se procede a conversar abiertamente para contrastar visiones y alcanzar el consenso entre las partes.

Disponemos de una definición de **actitudes** deseables y de **VALORES** que rigen nuestra manera de actuar. Estos intangibles se materializan en **comportamientos** revelados en el día a día, y es por medio de éstos que evaluamos la forma en que actitudes y **VALORES** son interiorizados.

En cuanto al significado del concepto **liderazgo** en **PREOCA**, lo entendemos como el *conjunto de competencias relacionadas con la capacidad para motivar y dirigir personas* y que todos ejercemos en mayor o menor grado en el *desempeño de nuestras funciones*.

En función del grado de avance demostrado, podemos distinguir entre **2 tipos** de **liderazgo**:

- **Liderazgo Estratégico, LES:** combinación de habilidades y prácticas orientadas al diseño e implementación de una visión inspiradora y una estrategia a largo plazo que impulsen el éxito de la organización y su desarrollo sostenible. Es deseable para el equipo Directivo.
- **Liderazgo Operativo, LOP:** combinación de habilidades y prácticas utilizadas para coordinar y dirigir las actividades diarias, asegurando que se desarrollan de forma eficaz/eficiente y alineadas con la estrategia establecida. Es deseable para responsables de Proceso.

En la actualidad disponemos de una batería de **25 competencias de liderazgo**, estando un alto porcentaje de ellas vinculadas al **LES**; desde **2021** son incluidas para su evaluación en nuestras charlas.

VALORES, actitudes y competencias de liderazgo son **valoradas** según el **consenso** alcanzado sobre la frecuencia con que se observan comportamientos y conductas asociadas (frecuencia de observación ALTA: 3 puntos, frecuencia MEDIA: 1 punto, frecuencia BAJA: 0 puntos).

De acuerdo con este sistema de puntuación, de la misma forma que definimos **2 tipos de liderazgo** podemos definir **2 tipos de líderes**:

- **Líder Operativo:** el que obtiene puntuaciones iguales o superiores a 45 e inferiores a 60 en su evaluación de competencias de liderazgo.
- **Líder Estratégico:** el que obtiene puntuaciones iguales o superiores a 60 y **además** obtiene valoraciones mínimas de MEDIA en todas las competencias de índole estratégica.

Nuestro objetivo en materia de liderazgo pasa por que cada **responsable de proceso** alcance y mantenga, como mínimo, el estatus de **Líder Operativo**, y que el **equipo Directivo** alcance y mantenga el de **Líder Estratégico**, por lo que las acciones definidas en los **Planes de Desarrollo Personal** están orientadas en ese sentido.

5. Plan de acción:

por medio de este plan trazamos un camino de crecimiento y mejora en los ámbitos **personal y profesional**.

La Dirección realiza una propuesta inicial que se ajusta en función de los **outputs** que han ido emergiendo durante la charla. Las acciones consensuadas por ambas partes, y en función de su naturaleza, se incluyen en el **Plan de Formación Anual** o en el **Plan [individual] de Desarrollo Personal**.

COMENZAMOS LA INMERSIÓN...



- Evaluador: **Javier Morales**, representante de la Dirección y responsable del proceso Personas.
- Evaluada: **Laura Ríos**, Técnica Medioambiental. Seis años de experiencia en **PREOCA** y responsable del Proceso de COMUNICACIÓN desde hace tres.
- Fecha de la charla: **marzo de 2025**

0. Presentación y prolegómenos



Javier: buenos días, Laura, y gracias por dedicarnos tu tiempo. Como sabes estas charlas no las vemos como un trámite, sino como una oportunidad de avanzar juntos en la misma dirección. Para escuchar cómo estás, cómo vives tu día a día en el proyecto y, sobre todo, cómo podemos ayudarte a seguir creciendo, alineada con nosotros.

Laura: buenos días Javier. Personalmente valoro mucho esta iniciativa, y por tanto también agradezco que hagáis este tipo de dinámicas... y agradecerlos también a los dos el tiempo que invertís en nosotras. A veces nos centramos demasiado en el día a día y en las OT, olvidamos parar y dejamos de hacer algo tan básico como hablar de cómo nos va. Este espacio ayuda justo a eso.

*Javier: sí, porque más allá de la entrega de los informes y del cumplimiento de objetivos ya sabes que en **PREOCA** apostamos más por las personas. Hoy vamos a revisar algún indicador, claro que sí, pero también hablaremos de cómo te sientes, qué te motiva y qué te preocupa.*

Laura: perfecto, me gustaría mucho tener una conversación relajada y en confianza. Empezamos cuando quieras.

1. Cuestionario de Situación



Javier: si te parece, vamos a empezar con el bloque de preguntas de situación. Como sabes son preguntas que repetimos anualmente y como veo has hecho el esfuerzo de traerlas respondidas, esto nos va a dar una primera foto muy valiosa. Me gustaría que repasáramos juntos cada una de tus respuestas.

Laura: perfecto. Para mí también ha sido útil pararme a pensar en todo esto.

Javier: la primera pregunta era: *¿percibes el briefing como una herramienta que te ayuda a organizar tu semana?*

Laura: sí, a mí me sirve de mucho porque me permite empezar la semana con una visión clara. Si quieres profundizamos en ello más adelante. La posibilidad de tener un espacio para pedir ayuda en las OT, de poder hablar de previsiones comerciales, de hacer un seguimiento a los indicadores para ver si la empresa es rentable a nivel económico o si nosotras mismas vamos a cumplir los objetivos trimestrales... todo eso nos da mucha tranquilidad y a mí personalmente me relaja.

Lo que echo en falta a veces es poder detenernos un poco más en desarrollar las ideas de innovación, pero entiendo que pare eso tenemos las dinámicas trimestrales de innovación.

Javier: me alegra saber que valoras positivamente el briefing porque es un esfuerzo importante por parte de **PREOCA**... es una hora y nos reunimos todo el equipo. La segunda pregunta era: *¿consideras que tu responsable te ofrece seguimiento, apoyo y feedback de forma regular?* Aquí dices que sí, aunque con matizos... que hay momentos en los que el ritmo del día a día lo complica.

Laura: exactamente. Sé que sois accesibles y que cuando lo necesito, estás ahí. Pero sí es cierto que a veces pasan semanas sin una conversación más profunda, más allá de lo urgente... Me gustaría que tuviéramos un espacio fijo, aunque fuera mensual, para poder hablar de temas más estructurales o incluso simplemente para reflexionar juntos. A veces pensamos que molestamos y nos cortamos, pero creo que dejar pasar un año para hablar con naturalidad es mucho tiempo.

Javier: tienes toda la razón, muchos de tus compañeros opinan lo mismo y estamos pensando en alguna dinámica orientada a poder vernos y hablar más, en bajar un poco el ritmo de trabajo y generar más espacios de diálogo. Quizás simplemente con tomar café con vosotros sea suficiente.... nunca lo tomamos con vosotros, porque también pensamos que molestamos, jejeje.

La tercera pregunta era: *¿te sientes parte del equipo, valorada y tenida en cuenta?* Tu respuesta fue que sí, con bastante claridad.

Laura: sí, me siento muy cómoda con el equipo, tanto en lo profesional como en lo personal. Noto que tenemos una cultura muy colaborativa. Mis opiniones son escuchadas y siento que se confía en mí. A veces me gustaría tener más presencia en ciertos espacios de toma de decisiones técnicas, pero no es una queja, más bien algo a lo que aspiro. Sé que soy responsable de proceso, pero aun así a veces me cuesta tomar decisiones... pero, en serio, creo que es cosa mía porque vosotros nos dais toda la autoridad y confianza del mundo.

Javier: gracias por tus palabras, te mereces que confiemos en ti, solo has demostrado cosas positivas en **PREOCA**. La cuarta pregunta era: *¿sientes que te desarrollas profesionalmente y estás aprendiendo cosas nuevas?* Dijiste que sí, aunque sientes que te vendría bien más formación en gestión ambiental.

Laura: sí, porque lo técnico lo voy consolidando y siento que ya tengo soltura. Pero cuando veo audituar o implantar sistemas de Gestión a otros compañeros más experimentados... siento que me falta mucho para llegar a ese nivel. Cuando he tenido la oportunidad de participar en implantaciones como observadora he aprendido mucho, y tengo ganas de llegar a ese nivel. Me gustaría poder hacer más cosas así.

Javier: si, estás tranquila porque eso son horas de vuelo. Lo primero es contralor la legislación de los distintos aspectos ambientales. Tú, personalmente, estás más formada cada día en los distintos SubPR y eso te hace más polivalente. Cuando estás formada en todos, implantar un sistema o auditarlo te resultará mucho más fácil.

Pasamos a la quinta pregunta: *¿tu carga de trabajo te permite hacer las cosas con calidad y sin saturación?* Tu respuesta fue que en general sí, pero que hay picos que te desbordan.

Laura: sí. La mayoría del año lo gestiono bien. Pero, por ejemplo, el primer trimestre tengo que gestionar muchos informes de servicios recurrentes (ADR, DAE, ...) y eso, sumado a las OT de mes, es un poco tenso y siento que tengo que correr más de lo que me gustaría. Ahí la calidad me preocupa. No llego a hacer mal las cosas, pero sí con más tensión de la que me gustaría.

Javier: tomamos nota, y vamos a ver si podemos redistribuir mejor las cargas en esas épocas clave. Quizás la IA nos permita agendar citas con clientes para repartir toda la carga en el trimestre estrella y así acostumbrar a clientes que el día que les toca hacer su "renta" traen la información necesaria para que le quede hecha y entregada.

La siguiente pregunta era: *¿sientes que tus funciones están claras y sabes lo que se espera de ti?*

Laura: sí, eso lo tengo claro. Aunque a veces hay tareas que me llegan "de rebote", por urgencias o directamente sin planificar. Pero vamos, entiendo que somos una empresa pequeña y que son tareas no previstas que tenemos que sacar entre todos cuando surjan. Cuando pasa eso intento entender por qué y no preguntar, pero sí agradecería que cuando se me asigne algo atípico sea con algo más de contexto.

Javier: vale, me parece una buena observación. La siguiente cuestión era: *¿tienes claro hacia dónde puedes evolucionar dentro de la empresa?*

Laura: ahí puse que no del todo... Sé que hay posibilidades, pero no tengo claro cuál sería mi camino natural. ¿Más especialización técnica?, ¿un papel más coordinador?, ¿cambiar de área?... Echo en falta una especie de planificación.

Javier: es uno de los temas que más me interesa comentar hoy contigo. Tú eres una persona con unas características actitudinales y una capacidad de liderazgo notables. Tu desarrollo no solo debe estar enfocado en la parte técnica, y creemos que tampoco debes quedarte en responsable de proceso.

Piensa que en esta empresa no hay techo y que podéis llegar incluso a formar parte de la Dirección. Ya sabes que estamos pensando en desarrollar nuevos negocios y siempre decimos que queremos dejar de ser imprescindibles en **PREOCA**... y eso pasa porque todos y todas podáis asumir, cada vez más, nuevos retos y nuevas responsabilidades.

La octava pregunta era: *¿qué es lo que más valoras de tu trabajo actual?*

Laura: puse que el equipo humano que formamos **PREOCA** y su ambiente de trabajo. También valoro mucho la autonomía. Me gusta que confiéis en mí.

Javier: de acuerdo, vamos con la penúltima pregunta: *¿qué aspectos de tu día a día te gustaría que cambiaran?*

Laura: comenté que a veces la parte administrativa me absorbe. La elaboración de algunos informes es muy mecánica, repetitiva. Si pudiera automatizar parte de ese proceso ganaría tiempo para dedicarlo a la innovación, que es donde me gustaría avanzar más.

Javier: me parece muy buena idea. Debemos centrarnos en gestionar cómo distribuir mejor las cargas de trabajo. Por último: *¿te gustaría asumir nuevas responsabilidades o retos este año?* Tu respuesta fue que sí, pero de forma gradual.

Laura: Sí. Me gustaría asumir un pequeño proyecto o coordinar algo, pero sin dejar de lado la parte técnica que es la que más me gusta. Me gustaría crecer, pero con equilibrio. No busco ascender por ascender, sino crecer con un propósito claro.

Javier: y esa es, para mí, la mejor forma de crecer. Lo que has compartido aquí es muy valioso, Laura. Habla de una profesional madura, y con muchas ganas de aportar. Gracias de nuevo.

Laura: gracias a vosotros por escucharme

2. Desempeño de la Persona



Javier: empezamos ahora con el bloque de desempeño. He revisado todos los datos registrados en el sistema durante este último año, y lo primero que quiero transmitirte es nuestro reconocimiento. Has tenido un muy buen año, con indicadores sobresalientes. Concretamente, tuviste un 90% de entregas en plazo y un 75% de horas productivas (imputables a proyectos). Es decir, entregas en plazo y dedicas pocas horas a estructura. Quizás por eso se justifica eso de que no tienes tiempo para la gestión, innovación, etc.

Lo que comentabas hace un momento del briefing... tu asistencia es del 80%, lo que no está nada mal teniendo que cuenta que es voluntaria y que tienes visitas que a veces coinciden los lunes. Muy bien, la verdad.

Laura: pues gracias, me esfuerzo bastante en eso. Para mí la calidad es innegociable. Tengo que intentar concentrarme y no producir errores que luego puedan perjudicar al equipo, a la empresa, al cliente...

Javier: pues que sepas que lo notamos. Además, la evolución es positiva y ascendente en los últimos tres años. Eso nos indica que sigues motivada y no bajas la guardia.

En este momento necesitamos que seas responsable de un nuevo Proceso, el de TRAMITACIONES AMBIENTALES. Es un PR estratégico por su recurrencia, dispones de la cualificación necesaria y sabemos que en tus manos

estará bien atendido. Y así liberamos a Patricia para que se centre en el Proceso CAMBIO CLIMÁTICO que, como ya sabes, es un nuevo proceso que estamos empezando a implementar.

Laura: ok, precisamente tengo muchas ideas al respecto. Me alegra mucho y me hacéis un favor dándome esta oportunidad Intentaré estar a la altura y no defraudaros.

Javier: tranquila, el favor nos lo haces tú a nosotros aceptando el reto. Todo saldrá genial y será un acierto, no nos cabe duda. Te vemos con ganas.

Laura: si, es un servicio que aplica a la mayoría de los clientes y, por la razón que sea, parece estancado... deberíamos trabajar más a nivel comercial.

Javier: este tipo de inquietudes son, precisamente, las que te empiezan a perfilar como alguien con proyección hacia funciones más estratégicas.

Laura: me alegra que me digáis esto... Muchas veces, en la pelea del día a día, una no es tan consciente de que valoráis mi trabajo.

Javier: y por eso vemos estas charlas tan necesarias. También quiero mencionar tu actitud ante las cargas imprevistas. Hubo dos momentos críticos, uno en mayo y otro en septiembre, donde asumiste tareas que no estaban planificadas y lo hiciste sin bajar tu nivel. Lo hablamos entre nosotros y lo valoramos muchísimo.

Laura: esos meses fueron bastante duros, sí, pero también sentí que estaba dando un paso adelante. Fue agotador, no puedo negarlo, pero también gratificante.

Javier: y no nos ha pasado desapercibido. Ahora bien, también identificamos una oportunidad de mejora: compartir más tus progresos en tiempo real y pedir ayuda si la necesitas. A veces estás tan enfocada en la tarea que no informas de tus progresos hasta que está todo listo. Y a veces, por no pedir ayuda, te estancas y los plazos de entrega sufren.

Laura: [pensativa] pues podéis tener razón... Por una parte, me gusta entregar las cosas cerradas por mi cuenta para no molestaros, pero reconozco que eso puede hacer que a veces incumpla plazos de entrega que me imagino son muy importantes.

Por otra parte, si compartiera antes mis debilidades a nivel técnico y buscara alianzas, proveedores o algún tipo de ayuda externa (formación, etc..), quizá esos expedientes o esas OT pudieran haber ido más rápido... igual tenéis razón.

Javier: eso es. Además, eso es capacidad de gestión, que es de lo que venimos hablando.

Laura: tiene sentido... Me lo voy a proponer.

Javier: vamos a hablar ahora un poco de tus niveles de polivalencia. revisando la matriz de

competencias, y si nos fijamos en el PR03-02 (Contrato Anual de Mercancías Peligrosas), vemos que a medio plazo necesitamos reforzar el equipo con una persona más con nivel "L". Tu nivel en este momento es "I", por lo que no dispones de cualificación al respecto. Dado el protagonismo que va teniendo este servicio, nos parece que sería un buen momento para ir formando a alguien más. Y nos pareces la persona ideal.

Laura: no tengo claro de qué va ese PR..., ¿me puedes contar un poco más?

Javier: por supuesto. El PR03-02 es un SubPR para poder hacer visitas anuales a clientes sujetos a operaciones de carga y descarga de mercancías peligrosas. Es un tema muy relacionado con los servicios para los cuales ya estás formada como PR04 (APQ) y PR15 (PAU). El ADR es un paso natural que complementa muy bien ese perfil. Implica interpretar normativas de transporte, acompañar a inspecciones puntuales, participar en la redacción de documentación técnica específica y hacer el informe. Siempre estarás acompañada por una persona responsable de OT porque de momento ejercerías en BackOffice, es decir, como no dispones aún del título como consejera de seguridad ADR, nunca estarías sola ni serías responsable de OT.

Laura: veo que encaja con lo que ya estoy trabajando, pero entiendo que necesitaría bastante formación. Además, me encantaría sacarme ese título y poder ejercer también en el PR03-01 y como responsable de OT en PR03-02.

Javier: totalmente, y por eso te lo planteo ahora, con tiempo. Me gustaría saber si te interesaría que te tuviéramos en cuenta para esa formación progresiva. Si es algo que ves alineado con tu desarrollo, podríamos preparar un plan de capacitación específico.

Laura: sí, la verdad es que me interesa. Me gusta seguir aprendiendo, y como tiene relación con los servicios que ya hago me parece un reto coherente.

Javier: vale, lo que haremos entonces será localizar un curso teórico de ADR que se ajuste a tu perfil. Además, organizaremos visitas prácticas con compañeras que ya estén en el nivel "O" para que puedas ver cómo se realiza el servicio sobre el terreno. Esa combinación de teoría y observación práctica es la mejor forma de aprender.

Laura: genial.

Javier: pues eso, genial ☺... y, en relación a tu contribución interna en PREOCA, quería proponerte que lideres la próxima auditoría ISO 14001 que nos harán en septiembre. Ya has participado en ISOs mucho más complejas y seguro que la defiendes perfectamente.

Laura: ¡vaya!, me impresiona un poco pero también me motiva. Ya sabéis que he participado en actividades de implantación y auditoría ISO 14001

con nuestros clientes, pero siempre como observadora... defender la nuestra me motiva y a la vez me impone, porque no quiero No Conformidades por mi culpa, jejeje.

Javier: es completamente normal sentir eso, pero no estarías sola. Contarías con nuestro apoyo, y si apareciesen No Conformidades no sería culpa tuya, sino de **PREOCA**, así que descuida. Lo que buscamos no es perfección, sino mejora... y si hacemos algo mal lo corregimos y punto.

Laura: entonces sí, me encantaría. Me parece un reto interesante y me siento preparada para dar este paso.

Javier: lo estás, estamos convencidos. Y esta auditoría no solo es un proyecto más, sino una oportunidad para ejercer nuevos roles.

Laura: gracias, Javier. Qué importante es que alguien vea en ti lo que a veces una no ve.

Javier: gracias a ti, te mereces la oportunidad.

3. Evaluación de la Formación



Javier: pasamos ahora a revisar tu formación de este año. Aquí lo importante no es solo si la hiciste o no, sino cómo la viviste, qué te llevaste y, sobre todo, qué tipo de formación necesitas a partir de ahora fruto de las nuevas funciones y responsabilidades que hayamos delegado en ti.

Laura: perfecto, la formación siempre es importante y verificar su eficacia lo veo muy interesante. Entiendo que hay que reconducirla si vemos que no cumple con sus objetivos.

Javier: así es. Según nuestros registros has completado cinco formaciones durante este año, de las que tres están identificadas como estratégicas:

- **Comunicación en tu organización**
- **Normativa medioambiental actualizada**
- **Ley 7/2021, de Cambio Climático y Transición Energética.**

De estas tres, la que más destacaste fue la relativa a la **Ley 7/2021...** ¿qué aprendiste?... ¿qué te aportó?

Laura: sobre todo saber hacia dónde nos dirige Europa en lo relativo a reducción de gases de efecto invernadero y transición hacia una economía baja en carbono. Fue una formación muy bien diseñada y con un enfoque muy práctico. Con lo aprendido me

he preparado una presentación porque creo que debemos trasmítir estas tendencias y este conocimiento a todos nuestros clientes... incluso hablaré con vosotros para poder ofrecer este curso al exterior impartido por mí.

Javier: genial Laura, como me alegra escuchar esto, te lo aseguro... eran plazas limitadas y el precio era elevado, pero por lo visto mereció la pena.

Laura: sí, os lo agradezco mucho porque a mí misma me pareció bastante caro cuando os lo propuse.

Javier: sobre la segunda formación, la de **normativa medioambiental actualizada**, comentaste que te resultó muy útil pero algo densa.... ¿cómo fue tu experiencia?

Laura: muy completa, aunque me pareció bastante teórica. La normativa medioambiental es compleja, con muchos matices entre normativas locales, autonómicas, nacionales y europeas. Me pareció un buen repaso, pero a ratos sentí que faltaba más vinculación con casos reales o escenarios tipo.

Javier: eso también nos lo han dicho algunos de tus compañeros. De cara al año que viene, podríamos plantear una formación más aplicada, tipo "casos prácticos", con interpretación de normativas reales.

Laura: me encantaría. Lo técnico lo puedo estudiar por mi cuenta, pero lo que más me aporta es entender cómo aplicarlo, qué hacer cuando hay ambigüedad, cómo documentarlo y cómo defenderlo ante una inspección, por ejemplo.

Javier: Buen apunte, lo anotamos. La tercera formación, la de **comunicación en tu organización**, fue más transversal. Aquí tu valoración fue positiva, pero comentaste que sentiste que estaba más pensada para perfiles de comunicación.

Laura: sí. Me gustó mucho su enfoque narrativo, eso de hablar de datos sin alarma, pero sin edulcorar... aunque me pareció que muchas herramientas estaban pensadas para Redes Sociales o presentaciones externas. De todas formas, tomé ideas para los informes internos: uso de gráficos claros, lenguaje neutro, estructura más visual...

Javier: se nota en tus últimos informes, son mucho más accesibles para perfiles que no son tan técnicos y eso ayuda a que se lean más, que se entiendan mejor y que generen acción.

Laura: eso es justamente lo que buscaba. No quiero que los informes sean archivos que se guardan y no se consultan, sino herramientas para aprender y cambiar cosas.

Javier: de las otras dos formaciones, la de **EXCEL para técnicos** no fue tan satisfactoria para ti, ¿verdad?

Laura: me pareció bastante básica... ya manejo funciones complejas desde hace tiempo, así que no

me aportó demasiado. Quizá me equivoqué al escogerla, o quizás no entendimos a qué tipo de personas estaba dirigida.

Javier: este comentario es importante. Nos ayudará a definir mejor los niveles en próximas solicitudes de oferta formativa. En cambio, la de **ética y sostenibilidad** la valoraste como interesante, aunque algo generalista.

Laura: sí, me gustó que hablara de sostenibilidad desde un enfoque global, incluso filosófico. Pero me faltó bajarlo al día a día técnico. Me pareció inspirador, eso sí.

Javier: ese tipo de formaciones a veces no tienen aplicación directa, pero si siembran reflexión ya cumplen una función. ¿Sentiste conexión con tu propósito profesional?

Laura: mucha, me recordó por qué escogí esta profesión. Me hizo pensar que lo técnico no está desconectado con generar sentido: medir un PH, identificar un residuo o revisar un informe es también parte de mi profesión.

Javier: lo que hacemos, aunque parezca técnico, también es ético, ¿verdad? Ahora hablemos de tu futuro. ¿Qué formación te gustaría priorizar este año?

Laura: ahora mismo me pasan dos ideas por la cabeza:

a) Una formación en gestión de proyectos ambientales. Creo que si voy a coordinar equipos o auditorías necesito herramientas concretas sobre planificación, liderazgo, seguimiento de tareas...

b) Una formación sobre legislación ambiental aplicada. Quizás pueda ser algo interno. Por ejemplo, todos los lunes tras el briefing media hora de formación de cada PR/subPR. Esto nos permite a todos entender mejor la cartera de servicios de **PREOCA**, mejorar la destreza en el aporte de ramitas, etc.

Javier: me parecen muy interesantes y necesarias. La de legislación aplicada apúntala por favor en IGP como idea de mejora, porque me parece una auténtica innovación en gestión de personas.

Laura: me interesa mucho. Cuanto más entendemos el marco legal más segura me siento al emitir juicios técnicos.

Javier: y más fuerte es tu rol como profesional. Lo que has aprendido este año ya está dando sus frutos, y lo que planteas para el siguiente tiene mucho sentido con el rol más estratégico que vamos a proponerte.

Laura: agradezco que os toméis este tiempo para hablar también de estas cosas. A veces se ve la formación como un extra, pero para mí es una parte muy importante del desarrollo profesional.

Javier: y así entendemos que debe ser. La formación no es un premio ni una obligación, es una forma de cuidar y desarrollar el talento allí donde veamos oportunidades. Y te mereces que invirtamos en tu crecimiento.

Laura: muchas gracias. Me voy con muchas ideas... y con más confianza.

4. Comportamientos, Actitudes y Competencias de Liderazgo:



Javier: bueno, llegamos a una parte que a mí, personalmente, me parece fundamental: tus comportamientos, actitudes y la forma en que te relacionas con tus compañeros y el entorno en general. Ya sabes que no hablamos de "evaluación de personalidad", sino de cómo tu presencia, tu comportamiento y tus decisiones impactan en la cultura de **PREOCA**.

Laura: sí, para mí esta parte es muy importante también. Al final, las competencias técnicas te abren la puerta, pero lo que sostiene el trabajo en el día a día son las formas y los valores.

Javier: empecemos por lo más visible, tu actitud en el trabajo cotidiano. Desde el equipo directivo, te vemos como una persona meticulosa, prudente, profundamente respetuosa y muy comprometida con el propósito de tu trabajo. Estás siempre orientada al detalle, pero sin perder la visión ética. Tus compañeros destacan tu profesionalidad, tu generosidad para compartir conocimientos y tu forma tranquila de abordar incluso las situaciones tensas.

Laura: gracias, me alegra mucho que se perciba así. Yo intento que mi trabajo sea una extensión de mis valores. Creo en hacer las cosas bien, no por obligación, sino porque tienen sentido. Y cuando alguien me pregunta me gusta explicarle bien por qué hago lo que hago. Lo que más disfruto es cuando otro se queda pensativo y me dice: "no lo había visto así".

Javier: eso es liderazgo, Laura. Un liderazgo suave, silencioso, pero muy potente. Tú no impones, pero influencias. No buscas protagonismo, pero generas impacto. Y eso se ha visto este año con claridad, especialmente con los perfiles más nuevos.

Con Clara, por ejemplo, fuiste un referente desde el principio. No porque te lo pidieramos, sino porque lo naturalizaste: le explicabas, le dabas espacio, la

escuchabas y además siempre con paciencia y una sonrisa. Ella misma lo comentó en su charla: "Laura no solo me enseñó el procedimiento, sino que además me trató genial". Eso no lo enseñan en ningún curso.

Laura: me acordaba de cómo me sentí yo misma al empezar, y simplemente intenté tratarla como me hubiera gustado que me tratara a mí.

Javier: eso es cultura, eso es cuidado. Y eso es exactamente lo que queremos seguir fomentando en este equipo.

Javier: hablemos también de ciertas actitudes clave para el trabajo técnico y de campo. Has demostrado ser muy constante, incluso en tareas rutinarias o poco visibles. Tu tolerancia bajo presión es alta y no pierdes precisión. Además, sabemos que te tomas muy en serio la trazabilidad de los datos. No buscas atajos, y eso genera muchísima confianza en tus entregables.

Laura: sí, eso lo llevo de serie, jejeje. Para mí, un dato sin trazabilidad no tiene ningún valor. Prefiero tardar un poco más, pero quiero asegurarme de que lo que entrego se puede defender en cualquier ámbito técnico.

Javier: Por supuesto. Y hay algo que queríamos explorar contigo, tu participación en conversaciones más estratégicas. Hemos notado que, en espacios de reflexión grupal, como las Dinámicas de Innovación, sueles hablar poco o muy poco. ¿Te pasa que no te sientes cómoda, o simplemente eres más de escuchar?

Laura: puede ser una mezcla... Suelo necesitar tiempo para ordenar ideas antes de expresarlas. Me cuesta pensar en voz alta. En ambientes más pausados, como estas charlas uno a uno, me siento mucho más libre. En grupos más grandes tengo miedo de no aportar algo realmente útil o discrepar con mis compañeros/as.

Javier: lo entiendo perfectamente. Y eso habla bien de tu prudencia, pero también creemos que podrías explorar el valor de compartir ideas. A veces tu silencio priva al equipo de una perspectiva que podría ser muy interesante.

Laura: tienes razón, es algo en lo que estoy trabajando. Me he propuesto intervenir más, aunque sea con preguntas o dudas. Ir ganando terreno en este aspecto.

Javier: por último, hablemos de liderazgo. Más allá del rol formal, creemos que tienes todas las cualidades para ejercer un liderazgo técnico cada vez más visible. Por eso, como te hemos anticipado, queremos proponerte formalizar ese rol de responsable de Proceso ADR. No se trata solo de enseñar procedimientos, sino de acompañar, clarificar ideas y conceptos, transmitir cultura, formar criterio...

Laura: me encantaría, siento que ahí sí puedo aportar. Me gustaría ayudar a hacer crecer ese PR recurrente y estratégico. Creo que es importante para **PREOCA** y para su futuro.

Javier: y eso es precisamente lo que buscamos

Laura: me da un poco de vértigo, pero también me hace ilusión. Creo que el liderazgo no tiene que ver solo con dirigir, sino con conectar, cuidar, estructurar. Y eso me interesa cada vez más.

Javier: así lo vemos también desde la Dirección. Te acompañaremos paso a paso, sin prisas, pero con claridad. Lo importante es que no sientas que te "empujamos", sino que te "abrimos" el camino.

Laura: y así lo siento. Lo agradezco mucho, Javier. Esta conversación me está sirviendo para tomar conciencia de lo que he ido construyendo... a veces sin darme cuenta.

5. Plan de Acción



Javier: Ahora, con todo lo que hemos conversado, me gustaría proponerte un plan de acción que refleje no solo lo que hemos observado desde la Dirección, sino también lo que tú misma has expresado con mucha transparencia y honestidad.

Laura: ¡perfecto!, me encantaría escuchar vuestra propuesta.

Javier: muy bien. Lo estructuraría en cuatro ejes:

1. Desarrollo técnico
2. Crecimiento organizativo
3. Formación específica
4. Revisión salarial

Te comento cada uno y vamos viendo qué te parecen, ¿de acuerdo?

Laura: claro, adelante...

Javier: **Formación técnica avanzada** (eje de desarrollo técnico): durante el segundo trimestre realizarás una formación externa en legislación ambiental comparada, con especial foco en armonización normativa entre CAPV y directivas europeas. Queremos que sigas ganando seguridad en los análisis técnicos con base regulatoria y que seas referencia para dudas internas en ese ámbito.

Además, y como ya hemos comentado hace unos momentos, durante el último trimestre recibirás formación externa en materia de ADR. El título de

consejera es algo más estratégico y lo incluiremos en el Plan de Formación del año que viene.

Laura: me parece perfecto

Javier: *Liderazgo técnico aplicado* (eje de crecimiento organizativo): serás la nueva responsable de proceso TRAMITACIONES AMBIENTALES desde el tercer trimestre. Será tu primer proyecto de coordinación, y contarás con un esquema de soporte: tendrás autonomía operativa, pero también mentoría conmigo o con algún compañero con experiencia que tú misma elijas. Vamos a incluirlos en tu Plan de Desarrollo Personal. Y vigilaremos muy de cerca que no se resienta tu dedicación al otro Proceso del que eres actualmente responsable, el de COMUNICACIÓN.

Laura: me impone mucho respeto, pero me ilusiona todavía más. Y me gustaría aprender a liderar sin perder mi estilo, sin dejar de ser yo.

Javier: es justo lo que buscamos, que explores y encuentres tu propio modelo de liderazgo.

Javier: *Referente técnica para nuevas incorporaciones* (eje de formación específica): formalizaremos tu rol como figura de acompañamiento inicial. No se trata solo de enseñar tareas, sino de transmitir el “por qué”, los criterios técnicos y nuestros VALORES. Tendrás sesiones de bienvenida con cada nueva incorporación, más un acompañamiento informal durante las primeras semanas. Y vamos a incluirlo también en tu Plan de Desarrollo Personal.

Laura: eso me encanta, me siento muy identificada con ese rol. Cuidar los primeros pasos de alguien puede marcar su experiencia aquí.

Javier: *Incremento salarial* (eje de revisión salarial): además de mantener el compromiso que adquirimos el año pasado de incrementar un 3,5% en concepto de IPC, te proponemos un incremento adicional de 3.600 euros brutos al año, que los vas a notar en tu nómina a partir del próximo mes y se aplicarán con efecto retroactivo desde enero de este año.

Laura: vaya vaya.... ¡que alegría, por favor!... no me lo esperaba. Acabo de comprar piso y me vendrá genial. No sé cómo agradecerlo.

Javier: sí que lo sabes... siguiendo con el nivel que has demostrado hasta ahora e incluso mejorándolo desde la motivación y el compromiso que te identifican. Tu aporte será enriquecedor para todos.

Laura: Javier, de verdad, me voy de esta charla con un muy buen sabor de boca... cargada de ganas y de ilusión.

Javier: me alegra escuchar eso. Sabemos que tienes talento, pero sobre todo tienes una forma de estar en el trabajo que transforma el ambiente.

Laura: muchas gracias por vuestra confianza... de verdad.

Javier: gracias a ti, Laura. Tenemos muchas ganas de seguir viéndote **CRECER**.

3.3. ORIENTACIÓN A LOS GGII

Entendemos por **GGII**, también partes interesadas, aquellos individuos o colectivos que se ven afectados directa o indirectamente por nuestra actividad y, por lo tanto, también son capaces de afectar directa o indirectamente el desarrollo de aquella.

Visto desde la perspectiva de estos grupos, **CRECER** combina y relaciona entre sí un conjunto de **dinámicas** y **herramientas** dirigidas a satisfacer las necesidades y expectativas de **capacitación** de diversos **GGII**, contribuyendo a generar **valor** en otros.

Decidimos qué **GGII** nos parecen **pertinentes** valorando las dimensiones **INTERÉS** (el interés que los **GGII** demuestran en las estrategias de **PREOCA**) y **PODER** (el poder que pueden ejercer sobre **PREOCA**); los **GGII** en los que obtenemos **puntuaciones** superiores a un determinado baremo son considerados pertinentes, y es hacia ellos a quienes orientamos en mayor medida nuestra propuesta de valor.

Estas partes interesadas son identificadas regularmente en las primeras fases de nuestro Proceso de **definición estratégica** (ver **anexos A.15** y **A.16**), e históricamente han podido agruparse como sigue:

- **PROPIEDAD**
- **DIRECCIÓN**
- **PERSONAS**
- **CLIENTES**
- **ALIADOS CLAVE**
- **SOCIEDAD**

Cada grupo **contribuye** de forma diferencial atendiendo a su papel en la operativa de **CRECER**.

¿Cómo lo hacen...?

PROPIEDAD: respalda las dinámicas y procesos que configuran **CRECER** y realiza una apuesta decidida por su continuidad en el tiempo. Sus principales contribuciones son:

- **Inversión en capacitación:** facilita los recursos económico-financieros necesarios.
- **Supervisión estratégica:** evalúa el retorno de inversión en capacitación a través de las mejoras en resultados y en eficiencia operativa.
- **Validación de los elementos clave de largo plazo, M/V/Va/P:** se asegura de que las mejoras en capacitación alcanzadas sean coherentes con tales valores y refuerzen la identidad de

PREOCA, así como su presencia y competitividad en el sector.

DIRECCIÓN: juega un papel primordial como motor estratégico de **CRECER**, y su rol en el proceso podemos resumirlo en las siguientes funciones:

- **Definición de objetivos**: establece los objetivos y competencias necesarias para que **PREOCA** alcance y mantenga su ventaja competitiva.
- **Priorización y asignación de recursos**: decide qué programas de capacitación se implementan y cómo se distribuyen los recursos disponibles.
- **Planificación de la capacitación**: define e implementa los planes necesarios para llevar a la práctica las mejoras de capacitación consideradas.
- **Monitorización del impacto generado**: evalúa si las mejoras de capacitación alcanzadas contribuyen al logro de los resultados deseados y realiza, en caso necesario, los ajustes pertinentes.
- **Promoción de la cultura de aprendizaje**: motiva a las Personas a mejorar continuamente sus habilidades y fomenta su crecimiento y desarrollo profesional.

Nota de la Dirección: dado que en la mayoría de ocasiones la Dirección también somos personas, e incluso nos comportamos como tales, lo indicado en el siguiente apartado también nos es de aplicación.

PERSONAS: se constituyen como los principales receptores de las dinámicas y acciones de capacitación; sus funciones como agentes que intervienen en **CRECER** consisten, en líneas generales, en:

- **Recepción de la capacitación**: participan en programas de desarrollo para perfeccionar sus competencias técnicas y sus habilidades interpersonales.
- **Aplicación práctica de habilidades y conocimientos**: integran lo aprendido en sus actividades y tareas del día a día.
- **Aportación de feedback**: identifican ámbitos donde se requiere una mayor capacitación y proponen mejoras en el proceso.

Como ejemplo de herramienta para la captación de retroalimentación citamos las **Encuestas de Satisfacción de Personas, ESP**, que facilitamos todos los años **desde 2019** (en 2017 realizamos como excepción una encuesta bienal) para ser cumplimentada de forma anónima y voluntaria por todo el equipo de **PREOCA**.

Otros ejemplos pueden ser el proceso de **acogida** de nuevas incorporaciones, vigente desde la introducción del **Manual de Acogida** en **2018**, las **entrevistas de salida**, que desde **2023** nos permitirán disponer de información de utilidad cuando se produzca un abandono en la organización, y las dinámicas de **Charlas de Desarrollo** que realizamos a principios de cada

año desde **2017** y de las que hablaremos largo y tendido en próximos apartados.

- **Generación de valor y de reputación organizacional**: un equipo capacitado y en continuo contacto con los clientes refuerza la calidad de nuestra cartera de servicios e impulsa nuestra reputación como organización.

CLIENTES: se significan como el principal *leitmotiv* de **CRECER** y condicionan sobremanera el número y la naturaleza de las **competencias** que debemos fortalecer. Contribuyen al proceso desde diferentes ángulos:

- **Identificación de N&E de capacitación**: orientan nuestras acciones de capacitación para proveer de servicios alineados con las demandas presentes y futuras, tanto del propio sector como de sectores anexos y emergentes.

En el **anexo A.18** incluimos diferentes dinámicas que favorecen el contacto directo con **clientes**, desarrolladas de forma **regular** y **proactiva**, y que nos sirven para identificar posibles necesidades de capacitación.

Asimismo, y de forma más **reactiva** (la iniciativa del contacto corresponde al cliente) y por medio de una variedad de canales (teléfono, e-mail, RRSS...), obtenemos diferentes *inputs* tales como reclamaciones, “humo” (llamamos así a señales indicativas del malestar del cliente que anticipan reclamaciones en firme), aclaraciones, sugerencias, solicitudes de cualquier tipo y hasta alguna felicitación 😊.

- **Revisión y ajuste**: aportan información y retroalimentación clave sobre la efectividad de nuestra cartera de servicios, lo que favorece la revisión y ajuste del proceso.

ALIADOS CLAVE: pueden ser, entre otros agentes, proveedores, instituciones, centros de investigación, asociaciones del sector y también clientes (en el **anexo A.32** adjuntamos el **Listado de Alianzas** actualmente en vigor), y contribuyen al proceso de diversas formas:

- **Transferencia de conocimientos y experiencias**: nuestra colaboración con aliados clave nos permite acceder a metodologías innovadoras y BBPP, así como al desarrollo conjunto de iniciativas y proyectos.

- **Identificación de cambios y tendencias**: gracias a los contactos con agentes bien conocedores de nuestro sector y de sus sectores afines, nos mantenemos a la vanguardia en modas, tendencias y cambios regulatorios, lo que nos permite realizar una identificación temprana de las necesidades de capacitación emergentes.

SOCIEDAD: el hecho de adquirir un producto o un servicio ya no es solamente una sucesión de actos de compra, sino un campo donde dar respuesta a los **principios** y **valores** con los que ciudadanos y

organizaciones, **potenciales clientes** por otra parte, reflexionan y deciden sobre sus elecciones de consumo.

Estudios recientes ^[1] revelan que esta actitud resulta **visible** en el **50% de la población española** y se distribuye homogéneamente entre todo tipo de públicos. Son millones de personas con el deseo de ser **coherentes** a través de sus prácticas de consumo (*consumidor coherente*), y para satisfacer este deseo necesitan que las empresas les ofrezcan oportunidades que les permitan actuar de la manera en que piensan.

[1] *El consumidor coherente. Marcas auténticas. Estudio realizado por QUIERO & TWO MUCH en junio de 2017. https://samosquiero.com/wp-content/uploads/2017/10/Extracto_Estudio_MAutenticas_CCoherente_Junio17.pdf*

En **PREOCA**, y a través de las **iniciativas** de carácter **social** y **ambiental** que desarrollamos regularmente (ver ejemplos en **anexo A.19** y **anexo A.20**), estamos en contacto con esta **sensibilidad social** y necesidad de **cuidados** de nuestro entorno; trabajamos para darles respuesta de forma que nuestros valores, actitudes y comportamientos hacia el elemento **SOCIEDAD** resulten **visibles, creíbles y coherentes** con el planteamiento estratégico de la organización.

Hasta aquí las principales **contribuciones** de los **GGII** a nuestro proceso de capacitación. Para concluir este apartado contestamos a la siguiente pregunta: ¿qué **valor** aporta **CRECER** a tales **GGII**...?, ¿qué **impacto** genera en estos grupos...? Queremos responder a estas cuestiones mediante la siguiente **tabla**:

CÓDIGO	INDICADOR DE RESULTADO	IMPACTO EN GGII						ORIGEN DE LOS DATOS
		Propiedad	Dirección	Personas	Clientes	Aliados Clave	Sociedad	
R.01	Coherencia con Valores	●	●	●				ESC, Encuesta Satisfacción Clientes
R.02	Imagen de Marca	●	●	●			●	ESC
R.03	Satisfacción de Clientes	●	●	●	●			ESC
R.04	Orientación al Cliente		●	●	●			ESC / Charlas de Desarrollo
R.05	Formación por Persona		●	●	●	●	●	Partes de Trabajo
R.06	Cualificación Técnica		●	●	●	●		ESC
R.07	Calidad del Servicio		●	●	●			ESC
R.08	Valores y Actitudes		●	●		●		Charlas de Desarrollo
R.09	Liderazgo Extendido		●	●		●		Charlas de Desarrollo
R.10	Índice de Polivalencia, IP		●	●		●		Matriz de Competencias ILUO
R.11	Sentido de Pertenencia y Orgullo		●	●				ESP, Encuesta Satisfacción Personas
R.12	Autonomía en el Trabajo		●	●				ESP
R.13	Huella de Carbono			●			●	Mediciones de KgCO ₂ / OT
R.14	Compromiso Ambiental			●			●	Charlas de Desarrollo
R.15	Índice de Confianza		●	●				Charlas de Desarrollo
R.16	Creatividad			●	●	●		Charlas de Desarrollo

- **PROPIEDAD:** favorece el crecimiento y la sostenibilidad de **PREOCA** a largo plazo, una mayor competitividad, un mejor posicionamiento y una imagen más sólida dentro del sector.
- **DIRECCIÓN:** proporciona una respuesta clara sobre las capacidades reales de **PREOCA**, facilita la asignación de responsabilidades y asegura que los retos sean afrontados con los conocimientos y las habilidades necesarias.
- **PERSONAS:** genera una cultura de aprendizaje continuo y fomenta la capacitación técnica y

emocional de la totalidad del equipo, impulsando tanto su motivación personal como su desarrollo profesional.

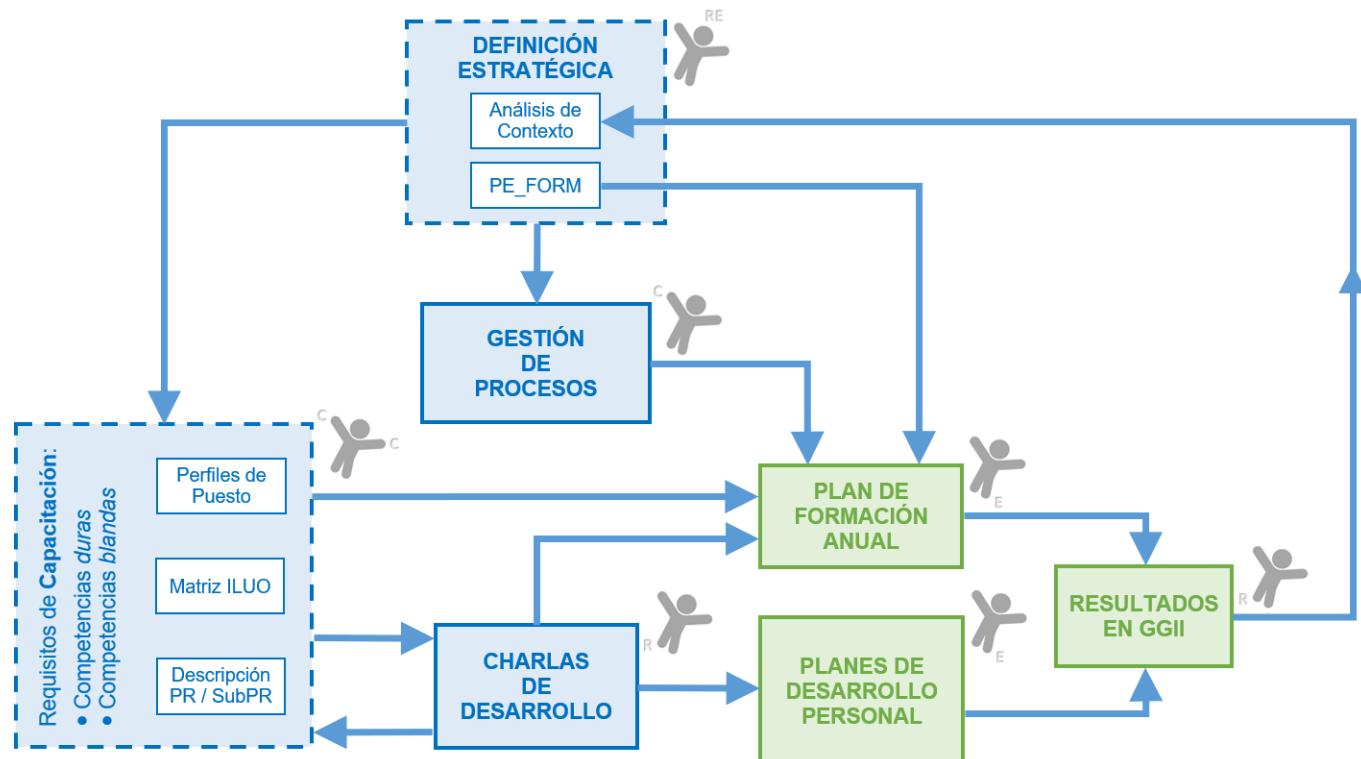
- **CLIENTES:** favorece la prestación de servicios de alta calidad, aportando soluciones innovadoras adaptadas a las necesidades y demandas específicas de cada uno.
- **ALIADOS CLAVE:** fortalece la cooperación y colaboración estratégica con todo tipo de agentes, facilitando su acceso a BBPP y dinámicas innovadoras.

- **SOCIEDAD:** promueve prácticas, favorece la difusión de conocimiento y contribuye a una mayor sensibilización con respecto a los desafíos sociales y ambientales más relevantes de nuestro entorno.

En el apartado **3.5. RESULTADOS** incluimos una batería de **16 indicadores** que señalan, en términos cuantitativos, el **impacto** generado por **CRECER** en los diferentes **GGII**.

3.4. NOVEDAD Y APRENDIZAJE

Seguidamente, presentamos ejemplos de **mejoras** introducidas en los últimos años en las diferentes **dinámicas y herramientas** que dotan de estructura y significado a **CRECER**. Las mejoras se presentan en forma de **tabla** tal y como indicamos en el apartado **1.3. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA** al inicio del documento.



Nº	XY	Año	Mecanismo de Mejora	Descripción de la Mejora / Resultado de la Mejora											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025				
A	Planteamiento			1	1			1	1		4	3	3		3
B	Despliegue				1			3				1	1	3	3
C	Evaluación y Ajuste					1				2	2	3	1	2	
1	A1	2014	Asesoramiento externo	Aprobamos nuestro primer Índice de PR / Desarrollamos nuestra primera clasificación de servicios bajo los conceptos de PR y SubPR, empezando a crear una terminología propia. Además, nos permite organizar nuestra cartera de servicios en función de las diferentes áreas de conocimiento.											
2	A2	2015	Asesoramiento externo	Comenzamos a documentar nuestros PR/subPR / Comenzamos a disponer de nuestra forma de trabajar por escrito, lo que facilita la transmisión del conocimiento relativo a la cartera de servicios de PREOCA. También nos permite unificar / estandarizar la forma en la que realizamos los trabajos.											
3	B3	2016	KnowInn EUSKALIT	Realizamos nuestro primer plan de formación anual / Nos permite planificar las acciones formativas a comienzo del año, definiendo aquellas que son necesarias y reduciendo la improvisación.											
4	C4	2017	KnowInn EUSKALIT	Realizamos la primera Encuesta de Satisfacción de Personas, ESP / Nos permite conocer muchos aspectos de la satisfacción real de las personas que hasta ese momento intuíamos de forma errónea.											
5	A5	2018	Dinámica interna "Desayunos de trabajo"	Consideraremos en los PR/subPR la interacción con otros PR / Organizamos mejor la capacitación de las personas entre diferentes PR/subPR que interaccionen entre sí.											

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A	Planteamiento		1	1			1	1		4	3	3		3
B	Despliegue				1			3			1	1	3	3
C	Evaluación y Ajuste					1				2	2	3	1	2
Nº	XY	Año	Mecanismo de Mejora	Descripción de la Mejora / Resultado de la Mejora										
6	B6	2019	KnowInn EUSKALIT	Comenzamos a trabajar con dinámicas de evaluación del desempeño / Evaluamos la medida en que las personas despliegan los VALORES organizacionales y analizamos sus indicadores de rendimiento.										
7	B6	2019	KnowInn EUSKALIT	Implementamos los Planes de Desarrollo Personal / Definimos planes de capacitación individualizados con los que pretendemos resolver los gaps existentes entre las competencias requeridas, fundamentalmente competencias <i>blandas</i> , y las necesarias.										
8	A6	2019	Idea	Incluimos las FAQs como parte integrante de los PR/subPR / Documentamos el aprendizaje acumulado en la propia descripción de los PR/subPR para facilitar la preservación y el acceso al conocimiento que consideramos clave.										
9	B6	2019	Reuniones de Dirección	Establecemos el <i>briefing</i> semanal / Comunicamos a nuestras personas, entre otros contenidos, lecciones aprendidas y nuevas capacidades adquiridas entre reuniones.										
10	A8	2021	Autodiagnóstico MGA	Definimos nuestras competencias de liderazgo / Nos proporcionan un marco adecuado para aterrizar el concepto de liderazgo y poder medirlo en subsiguientes evaluaciones.										
11	C8	2021	Autodiagnóstico MGA	Evaluamos nuestras competencias de liderazgo / Los resultados de la evaluación los utilizamos como un elemento de entrada más para la definición de los Planes de Desarrollo Personal.										
12	A8	2021	KnowInn EUSKALIT	Definimos diferentes niveles de cada capacitación para cada PR/subPR y valoramos los niveles de capacitación alcanzados por medio de la Matriz de Competencia ILUO / Nos permite realizar un mejor encaje a la hora de asignar personas a los PR/subPR.										
13	A8	2021	Seguimiento de CMP	Definimos un número mínimo de personas poseedoras de niveles de capacitación concretos para el desarrollo de cada PR/subPR / Disponemos de un “colchón” de personas capacitadas para dar salida a las solicitudes de PR/subPR; esto nos ha permitido desarrollar la capacitación de diferentes personas. Por ejemplo, Gorka y Silvia obtienen el título de mercancías peligrosas para dar soporte al PR03 y Gemma y Lorenzo se forman en el PR10.										
14	C8	2021	Servicio de Prevención	Evaluamos nuestros riesgos psicosociales / Conseguimos reforzar el “sentido de pertenencia y orgullo” que se había visto dañado tras la pandemia de COVID-19, al sentirse las personas más atendidas por parte de la Dirección, pasando de una valoración de 8,1 a 8,8. La valoración de la motivación mejora también de 8,0 a 8,5.										
15	A8	2021	Seguimiento de CMP	Definimos las Matrices de Comunicación Interna y Externa / Favorecen la puesta en práctica de la competencia de liderazgo “comunicación y escucha”.										
16	C9	2022	Auditoría Interna	Revisamos la eficacia de las acciones formativas por partida doble: en régimen de autoevaluación y mediante entrevista directa, en las Charlas de Desarrollo, con la persona asistente a la acción / Obtenemos feedback para conocer el desempeño de las entidades proveedoras de formación y revisar los Planes de Formación Anuales.										
17	A9	2022	Seguimiento de CMP	Definimos los Perfiles de Puesto / Conseguimos que las personas tengan recogidas en un documento actualizado sus funciones, responsabilidades y autoridad, permitiendo así que puedan manifestar necesidades formativas coherentes con estos perfiles actualizados.										
18	A9	2022	Reuniones de Dirección	Las evaluaciones de desempeño pasan a realizarse por ambos integrantes de la Dirección; hasta entonces solo las hacía David, en su papel de responsable de Personas / Enviamos el mensaje de que desde la Dirección estamos totalmente comprometidos con la Gestión de Personas y la opinión vertida sobre ellos y ellas es la opinión consensuada de la Dirección en su conjunto.										
19	B9	2022	Briefing	Iniciamos las dinámicas trimestrales de innovación / Conseguimos generar un clima propicio para la integración de VALORES, actitudes y competencias de liderazgo en los comportamientos de nuestras personas.										
20	C9	2022	Reuniones de la Dirección	Las evaluaciones de desempeño, iniciadas en 2019 y en permanente evolución, pasan a denominarse “Charlas de Desarrollo” abarcando el contenido que conocemos hoy en día; la última mejora incorporada es la inclusión del cuestionario de situación / Conseguimos que dicha evaluación no sea percibida como un examen, desarrollándose de forma más amable.										
21	A9	2022	Seguimiento de CMP	Definimos un “Cuestionario para la Preselección de Candidatos” como apoyo para las nuevas contrataciones / Nos permite identificar los factores personales (valores, motivaciones) y profesionales (necesidades y expectativas laborales) que mueven a los aspirantes a formar parte de PREOCA y un mejor encaje con los VALORES, actitudes y competencias de liderazgo definidas en CRECER.										

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A	Planteamiento		1	1			1	1		4	3	3		3
B	Despliegue				1			3			1	1	3	3
C	Evaluación y Ajuste					1				2	2	3	1	2
Nº	XY	Año	Mecanismo de Mejora	Descripción de la Mejora / Resultado de la Mejora										
22	C10	2023	Auditoría externa ISO 9001	Introducimos el informe de Revisión por la Dirección en el Mapa y la Matriz de Comunicación Interna / Conseguimos que nuestras personas dispongan de información objetiva y relevante sobre sus niveles de desempeño.										
23	A10	2023	Reflexión estratégica	Definimos el documento PE_FORM / Definimos las necesidades formativas de largo plazo (3 años) teniendo presente la dimensión estratégica.										
24	B10	2023	Reuniones de CMP	Establecemos Alianzas para reforzar las carencias formativas y/o de experiencia de ciertas personas en ciertos PR/subPR / A título de ejemplo, surge la alianza con ARISE mediante la cual este aliado complementa la capacitación de nuestra compañera Irenka en ciertos ámbitos de las auditorías energéticas para que se encuentre más segura al realizarlas.										
25	C10	2023	Autodiagnóstico MGA	Ampliamos el número y la variedad de nuestras competencias de liderazgo (pasamos de las 11 identificadas en el periodo 2019-2022 a las 25 de 2024) / Podemos afinar mucho más en la identificación y mejora de los componentes del liderazgo.										
26	C10	2023	Autodiagnóstico MGA	Establecemos diferentes niveles de liderazgo, operativo y estratégico / Nos permite establecer objetivos más adecuados a las funciones y responsabilidades de cada persona para la extensión del ejercicio del liderazgo.										
27	A10	2023	Contraste externo	Integramos todas las IT para la gestión de personas en un único documento / Simplificamos todo el proceso de gestión de personas dando forma a la IT04, Experiencia de Personas.										
28	A10	2023	Idea	Definimos un modelo de entrevista para identificar los motivos de abandono de la organización / Aporta feedback para mejorar en caso de que la salida sea motivada por causas imputables a CRECER.										
29	B11	2024	Idea	Informamos a las nuevas incorporaciones sobre los VALORES, objetivos y cultura corporativa de PREOCA / Aprobamos e implementamos un Manual de Bienvenida y asignamos tutores responsables de supervisar a las nuevas incorporaciones, facilitando así que comprendan los roles y responsabilidades de su nuevo entorno laboral y se familiaricen con los comportamientos y funciones propias del puesto.										
30	C11	2024	Reuniones de CMP	Convocamos a nuestro DC a las reuniones de control y seguimiento de procesos, CMP / Facilitamos que las personas sientan libertad de solicitar al DC planes comerciales a medida con respecto a sus propuestas de mejora. Asimismo, se dan casos en los que se pide al DC que frene la fase comercial por sobrecarga de trabajo, falta de formación o experiencia en algún PR/subPR.										
31	B11	2024	Reunión de equipo PR10	Implementamos la dinámica "Los lunes a clase" / Facilitamos formación interna en todos y cada uno de los PR/subPR queriendo impactar en diferentes ámbitos: mayor conocimiento de aquellos de PR/subPR en los que no se dispone de capacitación, mejora de la destreza en captar ramitas, despertar el deseo de realizar PR/subPR en aquellos que a priori pudieran no estar interesados, etc. Estas formaciones están abiertas a la participación de todas las personas de la organización y son grabadas para su posterior consulta.										
32	B11	2024	Propuesta de proveedor	Realizamos una primera evaluación de competencias digitales / Comenzamos a evaluar competencias digitales con alcance a todas las personas de PREOCA, poniendo especial atención en aspectos de ciberseguridad.										
33	C12	2025	Reunión de equipo PR10	Recopilamos todas las FAQs de los distintos PR/subPR en un subdominio web / Documentamos el aprendizaje acumulado durante el desarrollo de los PR/subPR y lo compartimos entre todo el equipo. Asumimos el compromiso de documentar todas las FAQs relevantes y mantenerlas actualizadas.										
34	B12	2025	Solicitud de la persona	Arama solicita reducción de jornada para la realización de prácticas relacionadas con una Titulación que ella ha obtenido al margen de PREOCA (Técnico Superior en PRL) / Damos respuesta a las inquietudes personales de nuestra gente intentando encajarlas en actividades alineadas con nuestro modelo de negocio. En este sentido, hemos pensado que si Arama manifiesta interés en la PRL podemos reforzar su participación en los PR04 y PR15, y además dirigirla hacia el PR10 y el PR09 para consultoría en ISO 45001.										
35	C12	2025	Informe de Satisfacción de Personas	Modificamos el enfoque para la captación de los niveles de satisfacción de personas, evolucionando desde un enfoque grupal a otro más personal / Desde 2025 lo haremos aprovechando las Charlas de Desarrollo para poder ajustarnos mejor a las necesidades y expectativas particulares de la persona. Mantendremos la ESP al final de cada año como herramienta de medición, pero eliminaremos el Informe de Satisfacción de Personas.										

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A	Planteamiento		1	1			1	1		4	3	3		3
B	Despliegue				1			3			1	1	3	3
C	Evaluación y Ajuste					1				2	2	3	1	2
Nº	XY	Año	Mecanismo de Mejora	Descripción de la Mejora / Resultado de la Mejora										
36	A12	2025	Reuniones de Dirección	Implementamos una retribución salarial adicional a las personas que alcancen un mayor nivel de valoración del liderazgo durante las Charlas de Desarrollo (en fase de estudio) / Con esta iniciativa pretendemos asegurar una segunda línea de mando capaz de traccionar e impulsar el negocio.										
37	B12	2025	Briefing	Aprobamos y comunicamos nuestra Política Comercial / Hemos conseguido que las personas estén más tranquilas confiando en que se van a cargar menos de expedientes "atípicos" para los cuales no se sientan lo suficientemente capacitadas, sabiendo además que se van a respetar las cargas de trabajo y los plazos de entrega medios ya definidos para cada PR/subPR.										
38	B12	2025	Innovación	Participamos en dinámicas de Innovación Abierta en una apuesta por potenciar la creatividad e innovación de nuestras personas, entre otros VALORES, actitudes y competencias de PREOCA / Formando parte de la iniciativa GALDERA_EKINN de HIBRIDALAB, Club para las empresas que innovan en Euskadi, identificamos tres retos en los que trabajar junto con organizaciones de otros sectores: a) Prospección de mercado utilizando IA b) Estudio de mercado para la definición de la propuesta de valor que nos permita el acceso a nuevos mercados, y c) Gestión de cargas de trabajo por método de cargas finitas										
39	A12	2025	Reuniones de Dirección	Establecemos un sistema de remuneración variable basado en la consecución de retos puntuales planteados por la Dirección / Esta iniciativa la tenemos en fase de estudio y con ella pretendemos fomentar el sentido de responsabilidad de nuestras personas para asumir retos diferentes a las funciones y responsabilidades del día a día.										
40	A12	2025	Dinámica de Innovación	Aprobamos la revisión nº15 de nuestro índice de PR/subPR, incluyendo la tipificación de los servicios como <i>ancla</i> (servicios que nos lastran) o <i>vela</i> (servicios que nos impulsan) / Impedir que las personas de PREOCA tengan que asumir trabajos para los que no se sienten con la suficiente capacitación. En este sentido, hemos tomado las siguientes decisiones a diferentes niveles: a) Eliminar algunos PR/subPR de nuestro catálogo de servicios b) Que PR/subPR de poco valor sean asumidos por personal administrativo, no técnico c) Aumentar importe y plazo de entrega de ciertos servicios d) Impulsar los servicios más estratégicos										

6 y 7.- Aprendizaje externo surgido de la formación KnowInn sobre gestión de personas.

9.- Nos inspiramos en otras organizaciones que tienen implementado el concepto de *briefing* diario. En nuestro caso, establecimos una sistemática de *briefing* semanal como foro regular de encuentro y también de comunicación.

12.- Surge por creatividad interna ante la necesidad de compartir el conocimiento y potenciar los procesos de capacitación interna.

14.- A propuesta de nuestro Servicio de Prevención Ajeno.

20.- La idea surge internamente cuando detectamos la percepción negativa de las personas hacia la evaluación del desempeño tal y como lo estábamos realizando hasta entonces.

21.- Surge a nivel interno en una reunión de seguimiento del CMP-03, por la necesidad de tener bien definido el puesto de trabajo a cubrir ante una nueva contratación. También se analiza si es posible reasignar alguna de las personas que ya figuran en plantilla.

22.- Fruto de una propuesta que nos hizo la auditora externa de ISO9001 e ISO14001.

23.- Surge como inspiración interna ante la dificultad de poder planificar la formación desde un horizonte temporal anual, especialmente cuando queremos lanzar nuevos servicios. Nos dimos cuenta a raíz de querer planificar un nuevo servicio de detección de fugas en instalaciones de aire comprimido como un nuevo subPR incluido en el PR12.

24.- La idea surge internamente a raíz de las solicitudes de nuestras personas. Cuando alguna persona manifiesta alguna carencia, desde Dirección valoramos poder suplirla mediante nuestras relaciones con agentes externos: Aliados, Proveedores, Suministradores, etc.

28.- Surge del aprendizaje externo a raíz de una jornada de BBPP del grupo de gestión Avanzada de Industria y Servicios de EUSKALIT.

32.- Un proveedor contacta con nosotros para ofrecernos participar en el programa IKANOS de SPRI.

35.- Surge como iniciativa interna derivado de la reflexión realizada tras los resultados de la ESP 2024; nos hemos dado cuenta de que las necesidades de las personas son muy variadas y por lo tanto atender todas ellas a nivel grupal requeriría muchos recursos. Por eso, desde 2025 enfocaremos la satisfacción de personas desde las Charlas de Desarrollo para realizar un mejor ajuste a las necesidades y expectativas de cada persona.

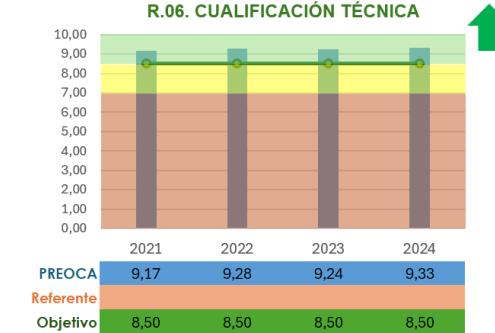
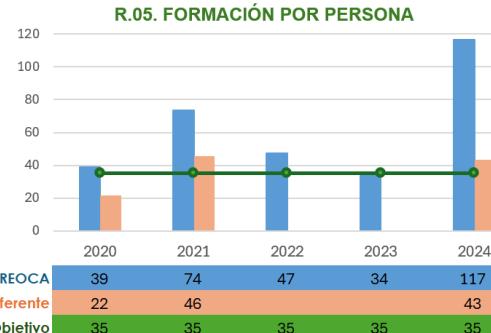
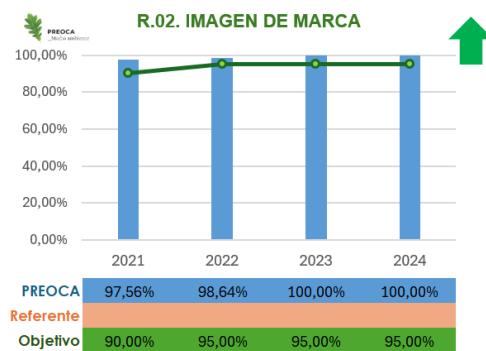
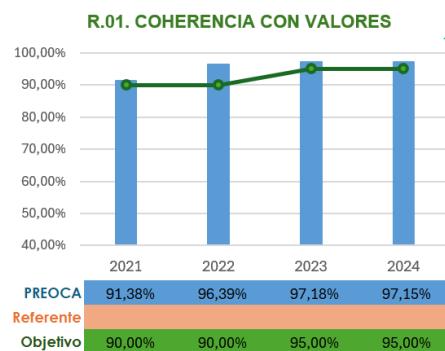
36.- Surge como iniciativa interna, como respuesta del DC al feedback recibido en el *briefing* semanal.

38.- La idea surge internamente ante la necesidad de potenciar el liderazgo en la organización.

39.- La idea surge al detectar que tenemos muchos retos que no se llevan a la práctica si no son impulsados por la Dirección.

40.- La idea surge de la Matriz de BOSTON CONSULTING GROUP para clasificación de los productos y servicios.

3.5. RESULTADOS (página 1 de 2)



		COMENTARIOS					
R.01	T O						
R.02	T O						
R.03	T O						
R.04	T1 01 T2 02						
R.05	T O						
R.06	T O						
R.07	T O						
R.08	T1 01 T2 02						

○ **R.01, R.02, R.03, R.06 y R.07:** se obtienen de las Encuestas de Satisfacción de Clientes, ESC.

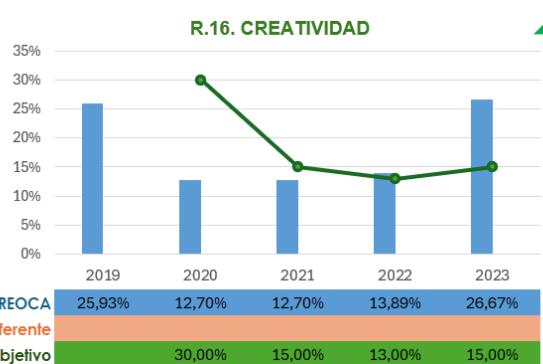
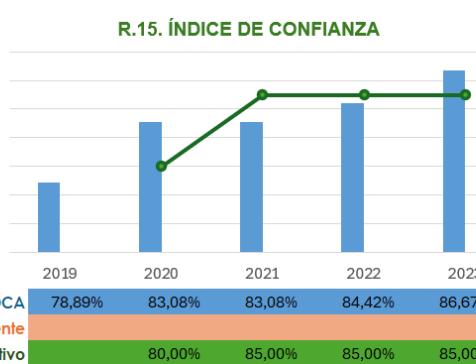
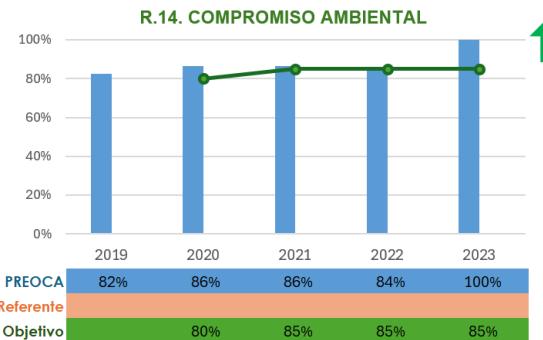
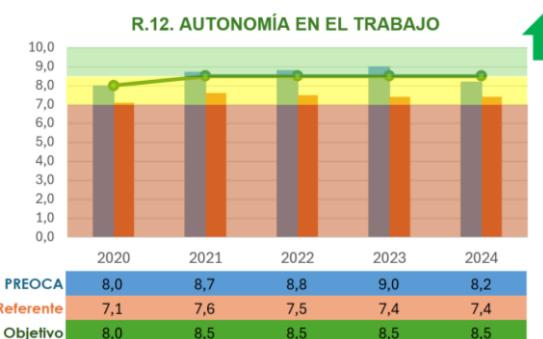
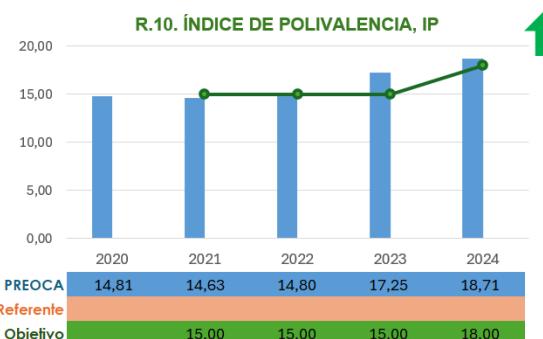
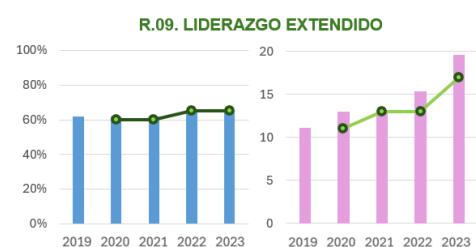
○ **R.04:** el gráfico de la izquierda mide la percepción que tiene el cliente sobre nuestro VALOR “Orientación al Cliente”, en base a las respuestas dadas en las Encuestas de Satisfacción del Cliente, ESC. El gráfico de la derecha mide la valoración interna del mismo VALOR realizada durante las Charlas de Desarrollo.

○ **R.05:** se obtiene de las horas reales dedicadas a formación y registradas en los Partes de Trabajo.

○ **R.08:** dos formas diferentes de analizar las valoraciones dadas a VALORES y actitudes durante las Charlas de Desarrollo.

○ Las comparaciones mostradas en **R.03** y **R.05** provienen de valores medios obtenidos de la batería de indicadores de **EUSKALIT**.

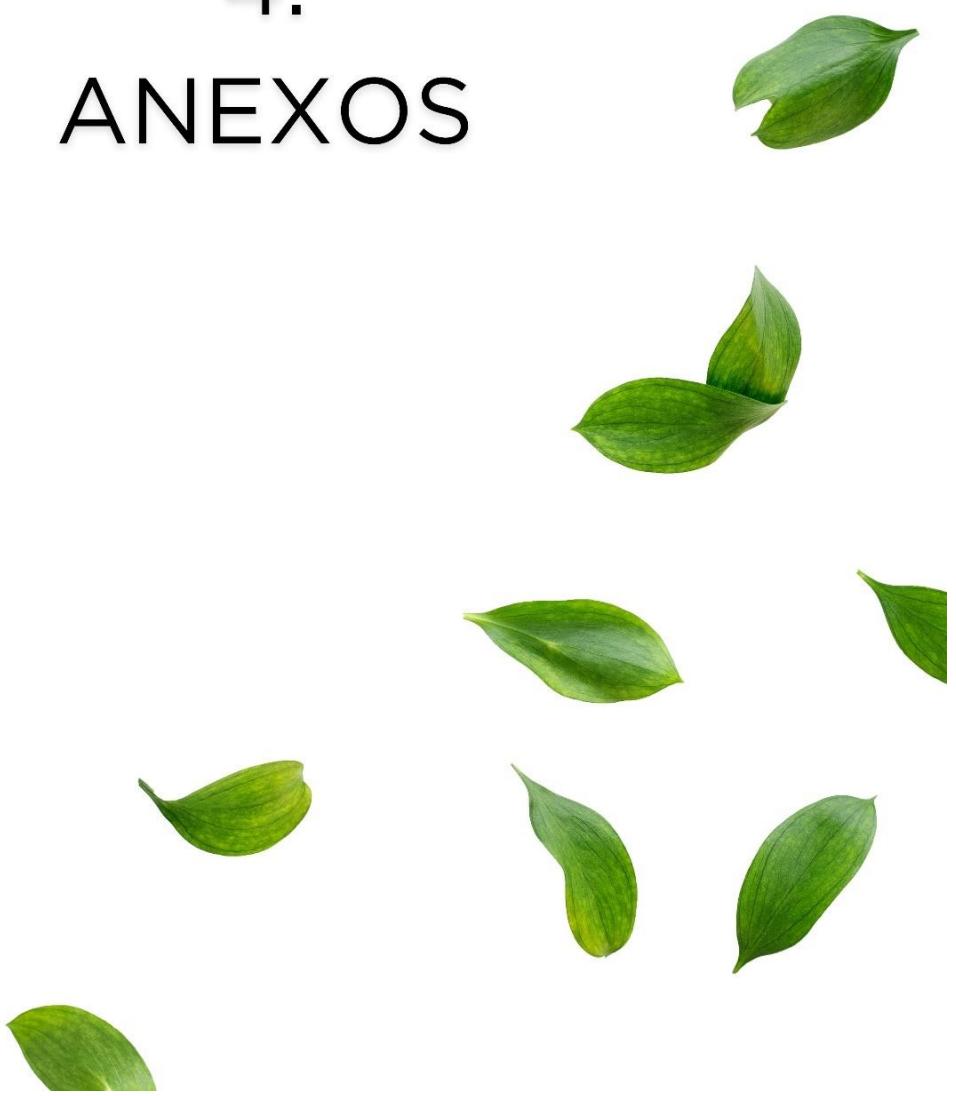
3.5. RESULTADOS (página 2 de 2)



	2019	2020	2021	2022	2023	2024	COMENTARIOS		
							T1	O1	T2
R.09	T1						○ R.09: dos formas diferentes de analizar las valoraciones dadas a las competencias de liderazgo durante las Charlas de Desarrollo.		
	O1						○ R.10: se obtiene de los niveles de polivalencia registrados en la Matriz de Competencias ILUO.		
R.10	T						○ R.11 y R.12: se obtienen de las Encuestas de Satisfacción de Personas, ESP		
	O						○ R.14: se obtiene de las valoraciones del VALOR "Compromiso Ambiental" obtenidas durante las Charlas de Desarrollo.		
R.11	T						○ R.15: se obtiene de las valoraciones de los VALORES "Profesionalidad" y "Credibilidad" y de la competencia de liderazgo "Empatía" obtenidas durante las Charlas de Desarrollo.		
	O						○ R.16: se obtiene de las valoraciones de la actitud "Creatividad" obtenidas durante las Charlas de Desarrollo.		
R.12	T						○ Las comparaciones mostradas en R.11 y R.3.8 provienen de valores medios obtenidos de la batería de indicadores de EUSKALIT .		
	O								
R.13	T								
	O								
R.14	T								
	O								
R.15	T								
	O								
R.16	T								
	O								



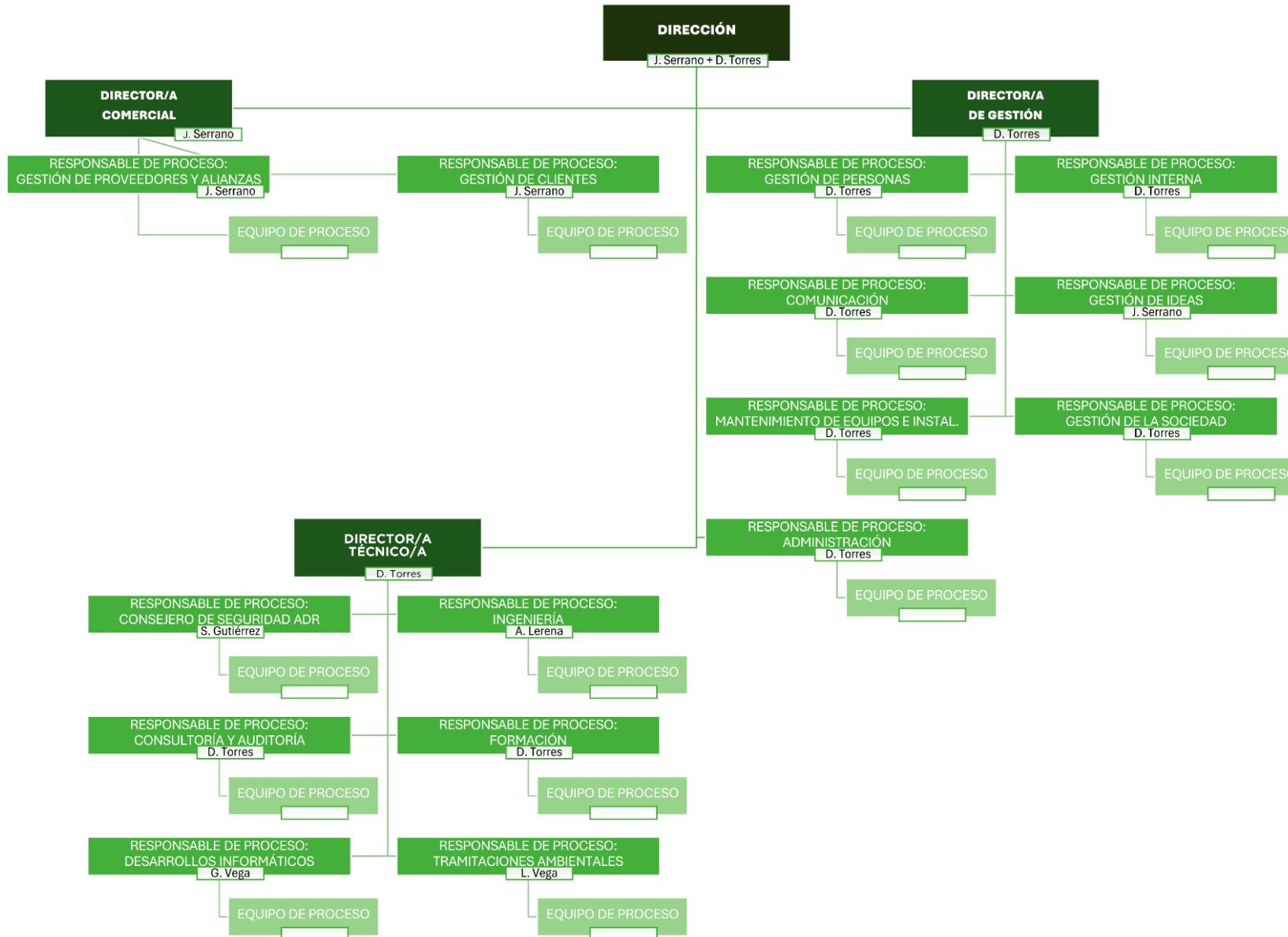
4. ANEXOS



ANEXOS

- Anexo A.01** Organigrama de **PREOCA**
- Anexo A.02** Índice de PR/subPR
- Anexo A.03** Mapa de Procesos
- Anexo A.04** *Timeline* con principales Hitos de Gestión
- Anexo A.05** Plan Estratégico PE 2023-2025
- Anexo A.06** PE_FORM correspondiente al ciclo 2023-2025 (extracto)
- Anexo A.07** Misión, Visión, Valores y Propósito, M/V/Va/P
- Anexo A.08** Relación de Beneficios Sociales
- Anexo A.09** Mapa y Matriz de Comunicación Interna (extracto)
- Anexo A.10** Mapa y Matriz de Comunicación Externa (extracto)
- Anexo A.11** Fuentes de recogida de N&E de GGII
- Anexo A.12** Fuentes de la Evolución del Contexto Externo
- Anexo A.13** Fuentes de la Evolución del Contexto Interno
- Anexo A.14** Ejemplo de Cuadro de Mando de Proceso, CMP
- Anexo A.15** Diagrama de Flujo de Ciclo Estratégico
- Anexo A.16** Marco de Decisión Estratégico
- Anexo A.17** Arquetipo de Cliente
- Anexo A.18** Fuentes de Información provenientes de Clientes
- Anexo A.19** Proyectos e Iniciativas de carácter Social
- Anexo A.20** Proyectos e Iniciativas de carácter Ambiental
- Anexo A.21** Fuentes inspiradoras de Innovación
- Anexo A.22** Metodologías que fomentan la Creatividad
- Anexo A.23** Foros que promueven la Innovación Abierta
- Anexo A.24** Aliados que promueven la Innovación
- Anexo A.25** Relación de Perfiles de Puesto
- Anexo A.26** Perfil de Puesto
- Anexo A.27** Matriz de Competencias ILUO (extracto)
- Anexo A.28** Requisitos ILUO para PR01-01, Autorización APCA
- Anexo A.29** Plan de Formación 2025
- Anexo A.30** Plan de Desarrollo Personal
- Anexo A.31** Cuestionario de Situación (Charla de Desarrollo de 2024)
- Anexo A.32** Listado de Alianzas

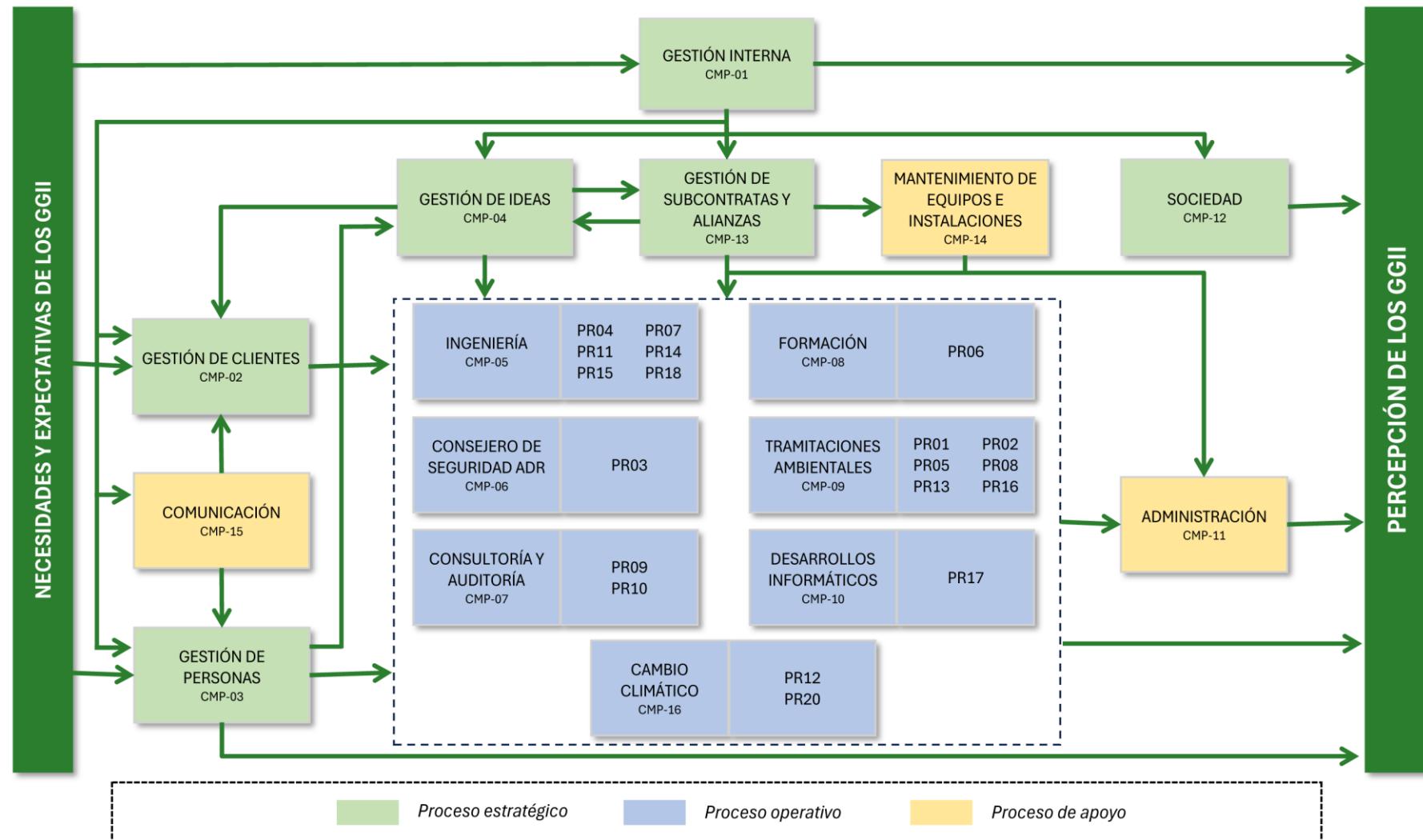
Anexo A.01 Organigrama de PREOCA

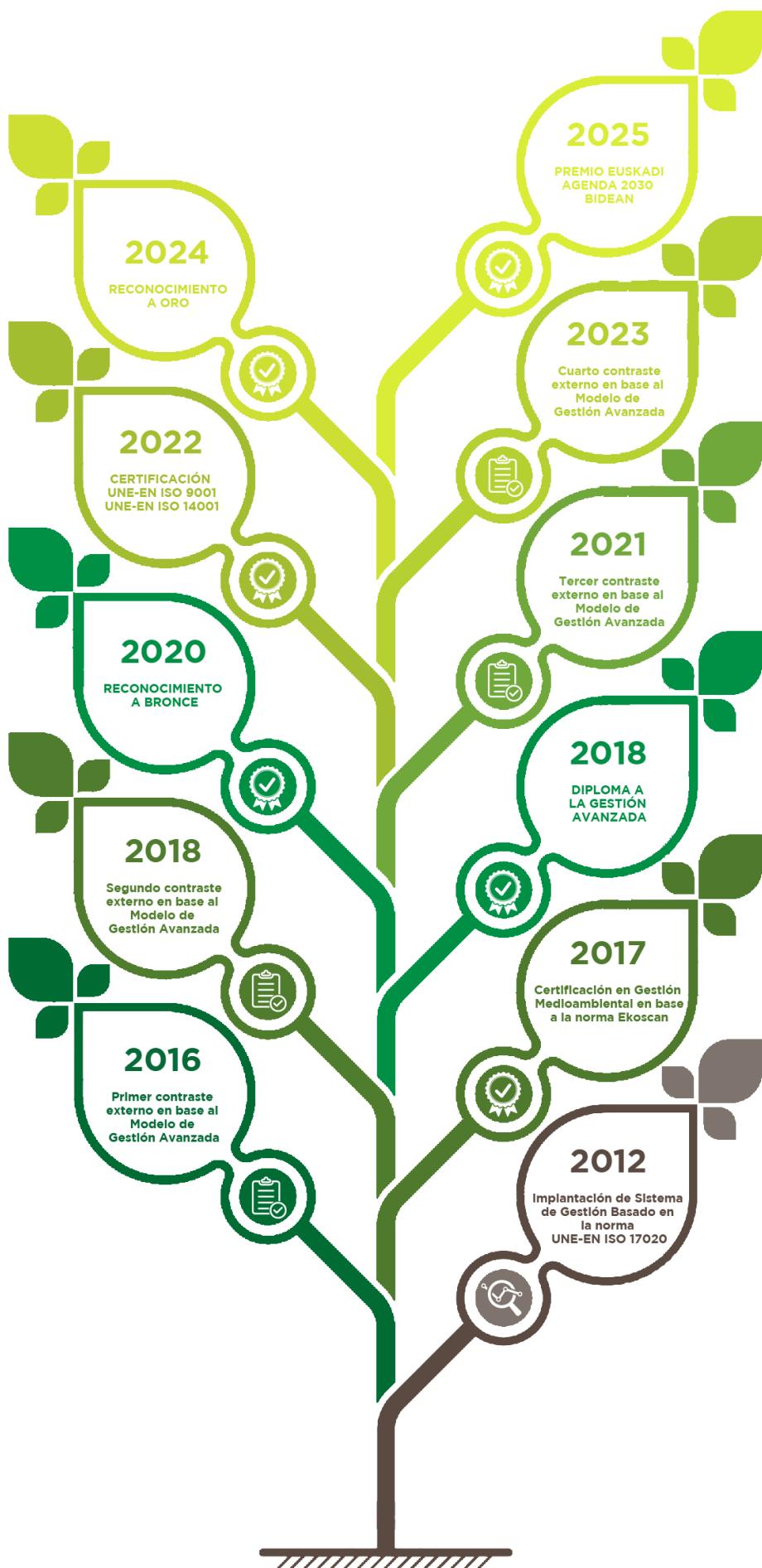


Anexo A.02 Índice de PR/subPR

PR	Descripción	CMP	Anal	Recurrente	Intuye diseño	Subcontratable	Tipo	Acciones
PRO1	Contaminación atmosférica	CMP-09					Prioritario	
PRO1-01	Autorización APCA						Vela	
PRO1-02	Notificación APCA						Vela	
PRO1-03	Modificación de autorización APCA						Vela	
PRO1-04	Modificación de notificación APCA						Vela	
PRO1-05	Inscripción en el registro de actividades que consumen disolventes						Vela	Regular precios históricos
PRO1-06	Justificación anual del cumplimiento del RD 117/2003			X			Vela	Regular precios históricos
PRO1-07	Subcontratación de actuaciones ECA periódicas				X	Anda		Evitar subcontratación
PRO1-08	Comunicación de incumplimiento de VLE						Anda	Pago por adelantado e incremento de precio
PRO1-10	Comunicación de ICM						Anda	
PRO1-99	Contaminación atmosférica: Otros						Anda	Evitar otros servicios Adhoc
PRO2	Control de ruido externo	CMP-09					Prioritario	--
PRO2-01	Medición de ruido externo						Vela	Acreditación ENAC (AAU)
PRO2-02	Subcontratación de actuaciones ECA			X	Anda			Acreditación ENAC para eliminar costes fijos
PRO2-99	Control de ruido externo: Otros						Vela	Potabilidad Asegurar Ruido Impacto (Viviendas)
PRO3	Consejero de seguridad ADR	CMP-06					Prioritario	--
PRO3-01	Contrato inicial ADR		X	X			Vela	Acción comercial específica
PRO3-02	Contrato periódico ADR		X	X			Vela	Regular precios históricos
PRO3-03	Baja de contrato ADR						Anda	Avisar periódicamente a Clientes
PRO3-04	Actualización del PSICS						Anda	Incremento de Precios
PRO3-05	Suministro de cartelería ADR			X	Anda			Innovación: Nuevos servicios
PRO3-99	Consejero de seguridad ADR: Otros						Anda	
PRO4	Almacenamiento de productos químicos	CMP-05					Prioritario	--
PRO4-01	Comunicación de instalaciones APQ: Instalaciones con proyecto			X				
PRO4-02	Comunicación de instalaciones APQ: Instalaciones sin proyecto			X	Anda			Cobrar todo (incluido OCA) al entregar memoria
PRO4-03	Modificación de instalaciones APQ: Instalaciones con proyecto							
PRO4-04	Modificación de instalaciones APQ: Instalaciones sin proyecto						Anda	
PRO4-05	Subcontratación de actuaciones OCA periódicas						Anda	Prescribir a OCA
PRO4-06	Revisión anual de instalaciones APQ			X			Vela	Reportar Ramita en cada OT APQ
PRO4-99	Almacenamiento de productos químicos: Otros						Anda	
PRO5	Residuos	CMP-09					A futuro	--
PRO5-01	Comunicación de actividad productora de RnR						Vela	Eximir en oferta los problemas con Certificado digital
PRO5-02	Comunicación de actividad productora de RP						Vela	Eximir en oferta los problemas con Certificado digital
PRO5-03	(anulado)		--	--	--		Anda	
PRO5-04	(anulado)		--	--	--		Anda	
PRO5-05	Comunicación de actividad de transporte de residuos						Anda	Nos falta formación. Evitar ofertar
PRO5-06	Estudio de minimización de RP - Nuevo estudio			X	Vela			Aumento Matriz ILUO.
PRO5-07	Estudio de minimización de RP - Seguimiento anual			X	Vela			Ofertar como recurrente
PRO5-08	Declaración anual de envases			X	Vela			Eximir en oferta los problemas con Certificado digital.
PRO5-09	Plan empresarial de Prevención de Envases			X	Anda			Vigilar competencias SCRAPS
PRO5-10	Declaración de posesión de PCB/PCT			X	Vela			
PRO5-99	Residuos: Otros			--	--		Anda	
PRO6	Impartición de formación	CMP-08					Prioritario	--
PRO6-01	Formación presencial		X	Vela/Anda				Cursos Adhoc: Ofertar las horas de inversión en preparación. Resto: ok.
PRO6-02	Formación online		X	Vela				Potenciar, Implementar Catálogo Web.
PRO7	Administración ambiental	CMP-05					Revisar	--
PRO7-01	Solicitud de autorización ambiental integrada						Vela	Aumento Matriz ILUO.
PRO7-02	Modificación de autorización ambiental integrada - Modificación sustancial						Vela	Aumento Matriz ILUO.
PRO7-03	Modificación de autorización ambiental integrada - Modificación no sustancial						Vela	Aumento Matriz ILUO.
PRO7-04	Presentación anual del Plan de Vigilancia Ambiental		X	Anda				Pago por adelantado e incremento de precio.
PRO7-05	Presentación anual de la eDMA-PRTR		X	X	Anda			Pago por adelantado e incremento de precio.
PRO7-06	Solicitud de autorización ambiental única procedimiento ordinario						Vela	Aumento Matriz ILUO.
PRO7-07	Solicitud de autorización ambiental única procedimiento simplificado						Vela	
PRO7-08	Modificación de autorización ambiental única						Vela	
PRO7-99	Administración ambiental: Otros						Anda	
PRO8	Calidad del suelo	CMP-09					Prioritario	--
PRO8-01	Informe de situación del suelo (p. c. ALTO/MEDIO)		X	Vela				Incremento de Precios
PRO8-02	Informe de situación del suelo (p. c. BAJO)						Vela	Incremento de Precios
PRO8-03	Informe de solicitud de exención de inicio de procedimiento DCS						Anda	Pago por adelantado e incremento de precio. Aumento Matriz ILUO
PRO8-04	Informe de base de situación del suelo		X	Anda				Prescribir a OCA Suelos
PRO8-05	Informe de solicitud de aptitud de calidad del suelo		--	--	--		X	
PRO8-99	(anulado)		--	--	--		Anda	

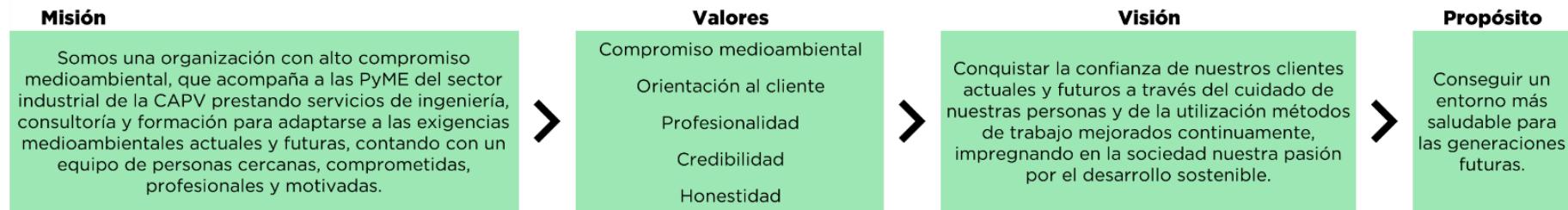
PRO8-99	Calidad del suelo: Otros							
PR09	Consultoría y auditoría medioambiental						CMP-07	Revisar
PR09-01	Consultoría medioambiental							Vela
PR09-02	Auditoría medioambiental							Vela
PR09-03	Certificado DMAS							Añadir
PR09-04	Externalización gestión ambiental							Añadir
PR09-99	Consultoría y auditoría medioambiental: Otros							No ofertar
PR10	Actualización de requisitos legales						CMP-07	Prioritario
PR10-01	Contrato inicial de actualización de requisitos legales (MA+S)						X	Vela
PR10-02	Contrato inicial de actualización de requisitos legales (MA+S+PR)						X	Vela
PR10-03	Contrato periódico de actualización de requisitos legales						X	Mantener Paquetización y precios
PR10-04	Auditoría de cumplimiento de requisitos legales							Añadir
PR10-04	Evidencias Ecoluris						X	Incluir en los paquetes diseñados.
PR10-99	Actualización de requisitos legales: Otros							No preponer. Intentar anular un único contrato en vigor.
PR11	Suministro de materiales de seguridad						CMP-05	A futuro
PR12	Eficiencia energética						CMP-16	Revisar
PR12-01	Certificación de eficiencia energética en edificios existentes							Vela
PR12-02	Realización de auditoría energética							X
PR12-03	Declaración de gran consumidor de energía							
PR12-04	(anulado)							-- -- -- --
PR12-05	Ánalisis de consumos energéticos							
PR12-99	Eficiencia energética: Otros							
PR13	Vertidos a las aguas						CMP-09	Toxico
PR13-01	Caracterización de vertidos industriales							X
PR13-02	Solicitud de autorización de vertidos industriales							X
PR13-03	Solicitud de captación de aguas							X
PR13-99	Vertidos a las aguas: Otros							
PR14	Equipos a presión						CMP-05	A futuro
PR14-01	Comunicación de instalaciones EP: Instalaciones con proyecto							Anda
PR14-02	Comunicación de instalaciones EP: Instalaciones sin proyecto							Anda
PR14-03	Modificación de instalaciones EP: Instalaciones con proyecto							
PR14-04	Modificación de instalaciones EP: Instalaciones sin proyecto							
PR14-99	Equipos a presión: Otros							
PR15	Emergencias						CMP-05	Prioritario
PR15-01	Elaboración y registro de Planes de Autoprotección							Vela
PR15-02	Actualización de Planes de Autoprotección							Mantener capacidades: Incremento Precios
PR15-03	Implantación de Planes de Autoprotección							Mantener capacidades/Control Operacional (IP).
PR15-04	Elaboración de Planes de Emergencia Interior							Mantener capacidades/Control Operacional (IP).
PR15-99	Planes de Autoprotección: Otros							Valorar hacer Diferencial riesgos previstos/actuales.
PR16	Servicio medioambiental integral						CMP-09	Toxico
PR17	Trajes de informática para clientes						CMP-10	Toxico
PR17-01	Creación de aplicación específica para cliente						X	Anda
PR17-02	Mantenimiento de aplicación específica para cliente						X	Anda
PR17-99	Trajes de informática para clientes: Otros							Anda
PR18	Protección contra incendios						CMP-05	A futuro
PR18-01	Informe de adecuación de sistemas PCI							Vela
PR18-02	Memoria de sistemas y equipos PCI (RD513/2017 + O 14/03/2023)							
PR18-03	Comunicación de puesta en servicio de instalaciones PCI (RD2267/2004)						X	
PR18-04	Revisión interna de sistemas y equipos PCI						X	
PR18-99	Protección contra incendios: Otros							Vela
PR19	Ánalisis de riesgos ambientales						CMP-05	Revisar
PR20	Huella de carbono						CMP-16	Prioritario
PR20-01	Calculo de huella de carbono (alcances 1+2)							Vela
PR20-02	Compensación de emisiones de CO ₂							
PR20-03	Plan de reducción de emisiones							Anda
PR20-99	Huella de carbono: Otros							
PR99	Varios							Revisar
PR99-01	(anulado)							-- -- -- --
PR99-02	(anulado)							Anda
PR99-03	Elaboración de documento de protección contra explosiones (ATEX)						X	Eliminar de Catalogo
PR99-04	Comunicación de puesta en servicio de Instalaciones frigoríficas							Anda
PR99-99	Varios: Otros							Anda





 <p>PREOCA Medio ambiente</p>	REFLEXIÓN ESTRATÉGICA	IT01.F01.04 18/01/2023 Actualizado: 27/01/2023
	Plan Estratégico	

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2025



Objetivos Estratégicos (OE)	OE01 Facturación	Meta: 650.000 €
	OE02 Margen Bruto	Meta: 600.000 €
	OE03 EBITDA	Meta: 23%
	OE04 Emisiones de CO ₂	Meta: 5,0 Kg/OT

Perspectiva	LE	Indicador	Unidad	Meta
CLIENTES	LE01 Posicionarnos como proveedor referente en servicios medioambientales.	Volumen de negocio superior a competencia	€	Inguru Margube
CLIENTES	LE02 Fidelización del cliente como palanca de crecimiento.	MB recurrente	€	220.000 €
PERSONAS	LE03 Trabajo estable, de calidad y en igualdad.	Valoración de satisfacción global en la encuesta	0-10	8,5
INNOVACIÓN	LE04 Innovación interna como motor de cambio.	Dedication a la concepción y desarrollo de retos de innovación	%	5
SOCIEDAD	LE05 Fomentar la sensibilización medioambiental en la Sociedad.	Acciones/Proyectos con impacto social	Nº	5
GESTIÓN	LE06 Gestión interna basada en el MGA.	Reconocimiento A-Plata	---	Conseguido

Anexo A.06 PE_FORM correspondiente al ciclo 2023-2025 (extracto)

Necesidad formativa	Objetivo	LE						Nº personas	Año	Valoración eficacia	Nivel de avance
		LE01	LE02	LE03	LE04	LE05	LE06				
Autocad (2D)	Mejorar las competencias con los planos para todas las personas que desarrollen proyectos con planos: Irenka, Silvia, Lorenzo.							3	2023-2024	<u>2023:</u> Se ha incorporado Arama y ha realizado la formación dentro de su periodo de prácticas. Pendiente para 2024 el resto de personas indicadas. <u>2024:</u> No se han realizado las formaciones de Silvia, Lorenzo y Irenka. Aplazado para el primer semestre de 2025.	PARCIAL
Novedades ADR 2023 (acción externa)	Estar al tanto de las novedades que se plantean en el ADR versión 2023.							1	2023	<u>2023:</u> Irenka ha asistido a la jornada de Bequinor (online) y ha transmitido las novedades al resto del equipo del CMP-06.	COMPLETO
Novedades ADR 2023 (difundir a nivel interno)	Estar al tanto de las novedades que se plantean en el ADR versión 2023.							5	2023	<u>2023:</u> Jorge y David asisten al reciclaje y Jorga ha participado en una evaluación externa.	COMPLETO
Reciclaje Euskalit Club de Evaluadores 2023	Reciclaje anual del Club de Evaluadores de Euskalit.							2	2023	<u>2023:</u> Se ha incorporado Gemma y se ha validado la capacitación nivel U en PR10-02. La capacitación PR10-01 y PR10-03 no se han completado. <u>2024:</u> Validad la capacitación nivel U en PR10-01. Desestimamos la capatición de PR10-03 ya que no salen muchas OT y las puede atender David.	COMPLETO
Capacitación PR10-01 + PR10-02 + PR10-03	Capacitar una persona adicional (de nueva contratación) en PR10 para que pueda ayudar a David e Irenka en este PR (al menos nivel U).							1	2023	<u>2023:</u> Silvia ha comenzado su proceso de formación, pero no se ha completado la capacitación. <u>2024:</u> Silvia ya tiene la capacitación nivel U en PR09-01 y continua su capacitación en PR09-02. <u>S1-2025:</u> Continua el proceso.	PARCIAL
Capacitación PR09-01 + PR09-02 "ISO14001"	Capacitar una persona adicional para que pueda ayudar a Jorge en este PR (nivel U).							1	2023	<u>2023:</u> Se incorporado Arama y se ha validado la capacitación nivel U.	COMPLETO
Capacitación PR04	Capacitar una persona adicional (de nueva contratación) dentro del CMP-05, para poder duplicar el equipo de trabajo (nivel U).							1	2023	<u>2023:</u> Se incorporado Arama y se ha validado la capacitación nivel U.	COMPLETO
Capacitación PR15	Capacitar una persona adicional (de nueva contratación) dentro del CMP-05, para poder duplicar el equipo de trabajo (nivel U).							1	2023	<u>2023:</u> Se incorporado Arama y se ha validado la capacitación nivel U.	COMPLETO
Capacitación PR12-01	Capacitar una persona adicional para poder realizar certificados de eficiencia energética de edificios (nivel U) y no depender de Jorge como repuesto.							1	2023	<u>2023:</u> Nuria ha realizado una formación externa (300h) sobre certificación energética de edificios, pero falta todavía el entrenamiento. <u>2024:</u> Nuria ha obtenido la capacitación nivel U en PR12-01 y ya ha realizado alguna OT.	COMPLETO
KnowInn: Productividad personal con GTD	Continuar con la mejora de la productividad de las personas ya comenzada en 2022. Hay que formar a Lorena, Gorka y Silvia.							3	2023	<u>2023:</u> Han realizado la formación Lorena, Gorka y Silvia. Gorka y Silvia lo han valorado de forma positiva, pero Lorena dice que lo ve difícil de aplicar.	COMPLETO

Nuestra **MISIÓN**: somos una organización con alto compromiso medioambiental, que acompaña a las PYME del sector industrial de la CAPV prestando servicios de ingeniería, consultoría y formación para adaptarse a las exigencias medioambientales actuales y futuras, contando con un equipo de personas cercanas, comprometidas, profesionales y motivadas.

Nuestra **VISIÓN**: conquistar la confianza de nuestros clientes actuales y futuros a través del cuidado de nuestras personas y de la utilización de métodos de trabajo innovadores, impregnando en la sociedad nuestra pasión por el desarrollo sostenible.

Nuestros VALORES:

Compromiso Medioambiental	Cumplimos íntegramente la legislación ambiental aplicable y vamos más allá, aportando mejoras voluntarias que favorezcan la preservación del planeta.
Orientación al Cliente	Ponemos nuestro mayor esfuerzo en generar valor superior para nuestros clientes, estableciendo un diálogo sincero y ofreciendo respuestas personalizadas a sus N&E.
Profesionalidad	Entendida desde la realización del trabajo de manera eficaz y dentro de los plazos solicitados.
Credibilidad	Cumplimos los compromisos que adquirimos con clientes, proveedores y otros GGII
Honestidad	Entre nosotros y hacia nuestros clientes, promovemos la honestidad como un valor fundamental para generar credibilidad y confianza.

Nuestro **PROPÓSITO**: conseguir un entorno más saludable para las generaciones futuras

Anexo A.08 Relación de Beneficios Sociales

Años en vigor	Beneficio Social
Desde 2017	Remuneración de bajas laborales por enfermedad común al 100% desde el 1º día de baja.
Desde 2017	Abono del kilometraje con el vehículo particular por encima del convenio.
Desde 2017	Tarjeta de crédito de empresa (no adelantar gastos de peajes, comidas, etc.).
Desde 2017	Café pagado por la empresa.
Desde 2017	Tiempo de descanso de 30 minutos al día a distribuir por cada persona.
Desde 2017	Detalle Navideño.
Desde 2017	Salario por encima del convenio y subida mínima del IPC real.
Desde 2017	Reducción de la jornada laboral anual 16h respecto al convenio.
Desde 2018	Sistema de remuneración variable (Encuesta de Satisfacción de Personas 2017).
Desde 2018	Jornada intensiva durante todo el año (Encuesta de Satisfacción de Personas 2017).
Desde 2020	Sistema mixto de teletrabajo.
Desde 2023	Cumpleaños feliz: concesión de día libre al cumpleañero o cumpleañera.
Desde 2024	Nueva subida del importe abonado por el km, quedando un 38% por encima del Convenio.

Anexo A.09 Mapa y Matriz de Comunicación Interna (extracto)

 <p>PREOCA Medio ambiente</p>	MAPA DE COMUNICACIÓN INTERNA	IT05.F01.01 22/08/2023 Actualizado 15/03/2024
--	-------------------------------------	--

Tipo	Nombre	Objetivo/s	Responsable	Dirigido a ...	Periodicidad	Diagnóstico / Observaciones
		Disenado para las nuevas incorporaciones, acogida, comunicación de N/E, firma de compromisos de confidencialidad, <u>Manual de estilo</u>		Nuevas incorporaciones (contrato, beca, prácticas, ...)	CUANDO PROCEDE	Se realiza de forma adecuada. Sigue pendiente incorporarlo en el Campus Online.
	Manual de bienvenida	incorporaciones, acogida, comunicación de N/E, firma de compromisos de confidencialidad, <u>Manual de estilo</u>	DAVID			
	Consulta de Necesidades y Expectativas (personas)	Consultar sobre las necesidades y expectativas de cada persona.	DAVID	Todos/as	ANUAL	Se realiza de forma adecuada. Las personas participan.
	Briefing semanal	Organizar, mejorar y planificar los trabajos previstos para la semanal.	DAVID JORGE	Todos/as	SEMANAL	Se desarrolla de forma correcta aunque algún día no estén presentes David o Jorge. Hay personas con muy baja asistencia.
	Reunión operativa de Dirección	Seguimiento de indicadores estratégicos, toma de decisiones	DAVID JORGE	Dirección	MENSUAL	Se realiza de forma adecuada.
FORMAL	Comité de Gestión	Hacer un seguimiento de la implantación del sistema de gestión.	DAVID JORGE	Responsable de proceso: gestión interna Responsables de proceso	TRIMESTRAL	Buen seguimiento.
	Reunión de proceso	Realizar el seguimiento de cada proceso: indicadores, planes de acción, incidencias, ...	RESPONSABLE DE PROCESO	Equipo de proceso	TRIMESTRAL	Los RP van asimilando sus funciones, pero se esperan más aportes. A partir de la próxima reunión (abril) se incorpora Jorge a estas reuniones.
	Dinámicas de Innovación	Involucrar a las personas en la propuesta de ideas.	ORGANIZADOR/A	Todos/as	TRIMESTRAL	Se mantiene la periodicidad trimestral, pero todo depende de Jorge, poca implicación por parte del resto.
		Comunicar la evolución de los objetivos estratégicos.	DAVID	Todos/as	SEMESTRAL	Aún no se ha realizado la reunión

 <p>PREOCA Medio ambiente</p>	MATRIZ DE COMUNICACIÓN INTERNA	IT05.F01.01 22/08/2023 Actualizado 22/08/2023
--	---------------------------------------	--

¿Qué?	¿Quién?	¿Para quién?	¿Cuándo?	Sistema de comunicación	Doc relacionada
Política de gestión	Responsable de Proceso: <u>GESTIÓN DE PERSONAS</u>	Personas de nueva incorporación	INICIAL		
Organigrama	Responsable de Proceso: <u>GESTIÓN DE PERSONAS</u>	Personas de nueva incorporación	INICIAL		
Libro de estilo	Responsable de Proceso: <u>GESTIÓN DE PERSONAS</u>	Personas de nueva incorporación	INICIAL		
Plan estratégico (líneas estratégicas)	Responsable de Proceso: <u>GESTIÓN DE PERSONAS</u>	Personas de nueva incorporación	INICIAL		
Misión, Visión, Valores	Dirección	Personas de nueva incorporación	INICIAL		
Plan operativo anual	Dirección	Personas de nueva incorporación	INICIAL		Selección y acogida de personas
Mapa de procesos	Dirección	Personas de nueva incorporación	INICIAL	Manual de bienvenida	Manual de acogida Libro de estilo
Perfiles de puesto	Responsable de Proceso: <u>GESTIÓN DE PERSONAS</u>	Personas de nueva incorporación	INICIAL		
Información sobre riesgos de seguridad laboral y medidas preventivas	Responsable de Proceso: <u>GESTIÓN DE PERSONAS</u>	Personas de nueva incorporación	INICIAL		
Métodos de trabajo y PRXX	Responsable de Proceso: <u>GESTIÓN DE PERSONAS</u>	Personas de nueva incorporación	INICIAL		
Obligaciones generales	Responsable de Proceso: <u>GESTIÓN DE PERSONAS</u>	Personas de nueva incorporación	INICIAL		
Código de conducta laboral	Responsable de Proceso: <u>GESTIÓN DE PERSONAS</u>	Personas de nueva incorporación	INICIAL		
Política de gestión (modificaciones)	Responsable de Proceso: <u>GESTIÓN DE PERSONAS</u>	Todas las personas	MODIFICACIONES		

Anexo A.10 Mapa y Matriz de Comunicación Externa (extracto)

 <p>PREOCA Medio ambiente</p>	MAPA DE COMUNICACIÓN EXTERNA	IT05.F01.01 22/08/2023 <small>Actualizado 15/03/2024</small>
--	-------------------------------------	--

Tipo	Nombre	Objetivo/s	Responsable	Dirigido a ...	Periodicidad	Diagnóstico / Observaciones
	Facebook	Sensibilizar a la sociedad en ámbito medioambiental. Compartir las experiencias de PREOCA	GORKA	Sociedad (ciudadanía de Vitoria-Gasteiz) Sociedad (ciudadanía de Vitoria-Gasteiz) Cientes actuales y potenciales	PUNTUAL	No hay mucha interacción con nuestras publicaciones.
	Twitter	Contar experiencias de PREOCA en tiempo real	JORGE	Cientes actuales y potenciales	SEGÚN NECESIDAD	No hay mucha interacción con nuestras publicaciones.
	LinkedIn	Captación de clientes Establecer alianzas Atracción de talento	JORGE	Cientes actuales y potenciales Personas potenciales	MENSUAL	No hay mucha interacción con nuestras publicaciones.
FORMAL	Página web	Atraer nuevos clientes	JORGE	Cientes actuales y potenciales	CONTINUO	Buen posicionamiento. Recibimos una media de unas dos peticiones de oferta a la semana a través de la web.
	Mailing comercial	Comunicar nuevos servicios o informar sobre cambios en legislaciones	JORGE	Cientes actuales	MENSUAL	Se mantiene el ritmo de las publicaciones.
	Microsoft teams (reuniones)	Realizar reuniones con diferentes grupos, evitando desplazamientos	PERSONA QUE INICIA LA COMUNICACIÓN	Grupos de interés	SEGÚN NECESIDAD	Buen funcionamiento.
	Blog	Ser referentes en el ámbito medioambiental	JORGE	Cientes actuales y potenciales	MENSUAL	Se mantiene el ritmo de las publicaciones.
	Batería de indicadores Euskalit	Reportar datos de indicadores para facilitar la intercomparación entre las empresas del sector	DAVID	Euskalit	ANUAL	Este año volveremos a reportar datos para las intercomparaciones de los indicadores que presentaremos
	Catálogo	Captación de clientes	JORGE	Cientes actuales y potenciales	SEGÚN NECESIDAD	Buen funcionamiento.
	Aplicación web de orientación al cliente	Fidelización de clientes	JORGE	Cientes actuales	CONTINUO	Hay que retomarla este año y lanzarla en un proyecto piloto. Se encargará Gemma.

 <p>PREOCA Medio ambiente</p>	MATRIZ DE COMUNICACIÓN EXTERNA	IT05.F01.01 22/08/2023 <small>Actualizado 22/08/2023</small>
--	---------------------------------------	--

¿Qué?	¿Quién?	¿Para quién?	¿Cuándo?	Sistema de comunicación	Doc relacionada
Noticias sobre la empresa	GORKA	Cientes actuales y clientes potenciales	CUANDO PROCEDA	Mailing comercial Aplicación web orientación al cliente LinkedIn Mailing comercial Teléfono Correo electrónico Teams Aplicación web orientación al cliente Visitas comerciales	
Noticias sobre servicios que se prestan	GORKA	Cientes actuales y clientes potenciales	CUANDO PROCEDA	Blog Mailing comercial LinkedIn Teléfono Correo electrónico Teams Aplicación web orientación al cliente Visitas comerciales	
Transmitir información sobre novedades medioambientales	DAVID JORGE	Cientes actuales y clientes potenciales	CUANDO PROCEDA	Corre electrónico Teams Aplicación web orientación al cliente Reuniones Café con Preoca	
Desempeño ambiental de la organización	DAVID	Grupos de interés pertinentes	CONTINUO CUANDO	Página web Ofertas Página web Correo electrónico Aplicación web orientación al cliente	Plantilla oferta
Catálogo	JORGE	Cientes actuales y clientes potenciales	CONTINUO	Página web Correo electrónico Aplicación web orientación al cliente	Catálogo PREOCA

Anexo A.11 Fuentes de recogida de N&E de GGII

Fuente	Años funcionando	Frecuencia	Responsable de recogida / GGII
Fuente	Años funcionando	Frecuencia	Responsable de recogida / GGII
Cuestionario "Basket"	2018 a 2022	Semanal	DC / Clientes
Reunión de inicio de año	Desde 2018	Anual	Dirección / Propiedad
Manual de Bienvenida	Desde 2018	Puntual	DG / Personas
Reunión virtual (TEAMS)	Desde 2019	Bimestral	DC / Aliados
Charla de Desarrollo	Desde 2017	Anual	Dirección / Personas
Encuesta de Satisfacción de Personas	Desde 2017	Anual	DG / Personas
Reunión con Clientes TOP10	Desde 2021	Anual	DC / Clientes TOP10
Cuestionario a Clientes a TOP05	2021 y 2022	Anual	DC / Clientes TOP05
Reunión con Clientes TOP05	Desde 2023	Anual	DC / Clientes TOP05

Anexo A.12 Fuentes de la Evolución del Contexto Externo

Fuente / Frecuencia	Años funcionando	Responsable de recogida / Información recogida
Publicaciones especializadas / Anual	Desde 2018	Administración / Informe de situación económica mundial, estatal, autonómica y local.
Informes de Análisis de la Competencia / Anual	Desde 2019	Informática / Análisis de webs, RRSS, posicionamiento SEA, etc. de nuestros principales competidores.
Vigilancia Legal / Mensual	Desde 2020	DT / Requisitos legales aplicables tanto a PREOCA como a nuestros clientes.
Informes Económicos de Competidores / Anual	Desde 2022	Dirección vía Consultora NOVAK / Análisis comparativo entre PREOCA y nuestros principales competidores.

Anexo A.13 Fuentes de la Evolución del Contexto Interno

Fuente / Frecuencia	Años funcionando	Responsable de recogida / Información recogida
Cuadro de Mando Integral, CMI / Anual	Desde 2017	Dirección / Resultados asociados a LE y OE
Cuadro de Mando de Procesos, CMP / Anual	Desde 2017	Dirección / Resultados de Objetivos de Procesos
Informes de Satisfacción de las Personas / Anual	Desde 2017	DG / Necesidades y expectativas de personas. Satisfacción de personas
Charlas de Desarrollo / Anual	Desde 2018	DG / Necesidades y expectativas de personas
Autodiagnóstico MGA / Anual	Desde 2020	Dirección / Estado del SGA
Reunión Estratégica / Semestral	Desde 2020	Dirección / Resultados asociados a LE y OE (desde el punto de vista de todas las personas).
Revisión del SGA / Anual	Desde 2021	Dirección / Estado del SGA
Auditorías Internas y Externas / Anual	Desde 2021	Dirección / Estado del SGA
Informes Económico - Financieros / Trimestral	Desde 2022	Dirección vía Consultora NOVAK / Evolución de indicadores económico – financieros.
Comité de Gestión / Mensual	Desde 2023	Dirección / Estado del SGA

Anexo A.14 Ejemplo de Cuadro de Mando de Proceso, CMP

CUADRO DE MANDO DE PROCESO
Ingeniería

Modificar Datos
 Indicadores DAFO

Versión 4.0

Plan Estratégico 2023-2025 Poco Ing. Tipo Operativo

Asignación de recursos

Misión
 Diseño, puesta en servicio y revisión periódica de instalaciones industriales.

Entradas
 Plan estratégico, Plan de formación, Título de Grado en Ingeniería industrial (JSC y NCS), Cuota colegial (JSC y NCS), Seguro de Responsabilidad Civil, Fichas de datos de seguridad de los productos químicos recibidos, Reglamento APQ y Guía.

Salidas
 Proyecto y CDO: APQ, EP, Memoria técnica: APQ, EP, IF, Certificados OCA (inspección inicial, inspección periódica), Comunicación de puesta en servicio: APQ, EP, PCI, Certificado de revisión interna de instalaciones APQ, Informe de adecuación APQ, EP, PCI.

Responsable NURIA CHISVERT SOJO
 Nuevo Miembro

Equipo de Trabajo
 -NURIA CHISVERT SOJO
 -DAVID TORRES LOPEZ
 -JORGE SERRANO CHICA
 -GORKA ARTURO VEGA
 NOTARIO
 -LORENZO VEGA MARTIN
 -SILVIA GUTIERREZ SILES

Dotación presupuestaria
 2023 2024 2025
 Presupuesto Gasto Presupuesto Gasto Presupuesto Gasto
 750 € 750 € 750 €

Equipos e Instalaciones
 - Ordenador con conexión a internet.
 - IGP.
 - Vehículo.

EPI-s
 - Calzado de seguridad.
 - Gafas antialpicadura.
 - Mascarilla autofiltrante.

Información Documentada

Código Edición / Fecha Título o Descripción Ver Doc

PRO4-01 00 PENDIENTE Comunicación de instalaciones APQ: Instalaciones con proyecto Ver Doc

PRO4-02 00 PENDIENTE Comunicación de instalaciones APQ: Instalaciones sin proyecto Ver Doc

PRO4-03 00 PENDIENTE Modificación de instalaciones APQ: Instalaciones con proyecto Ver Doc

PRO4-04 00 PENDIENTE Modificación de instalaciones APQ: Instalaciones sin proyecto Ver Doc

PRO4-05 00 PENDIENTE Subcontratación de actuaciones OCA periódicas Ver Doc

Registro: 1 de 21 Buscar

Banco de Ideas Incidencias Satisfacción Clientes Satisfacción Personas

Código Fecha Autor Tipo Descripción Estado Fecha Fin Cod. P. Acción

MC-004-23 14/06/2023 NURIA MEJORA CONTINUA Comprar un medidor de espesores por ultrasonidos para complementar las ! ACEPTADA 31/07/2023

MC-005-23 14/06/2023 NURIA MEJORA CONTINUA Comprar balón de humo para utilizar en los simulacros de incendios generando ! FINALIZADA 10/07/2023

MC-010-22 22/02/2022 NURIA MEJORA CONTINUA Se dirige una carta de contacto para colaboración con el parque de Bomberos de ! FINALIZADA 31/03/2022

SP-014-24 15/04/2024 DAVID SEGUIMIENTO DE PROCESOS Fomentar la puesta en servicio de instalaciones de carga/de carga APQ para ! ACEPTADA 31/12/2024

SP-015-24 15/04/2024 DAVID SEGUIMIENTO DE PROCESOS Realizar un webinar en SEA sobre inspector propio APQ. Se puede nombrar ! ACEPTADA 30/09/2024

SP-016-24 15/04/2024 DAVID SEGUIMIENTO DE PROCESOS Formalizar una relación comercial con nuevos instaladores de equipos a presión ! ACEPTADA 30/09/2024

Planes de Acción

Descripción Tarea Equipo Trabajo Plazo Observaciones Fecha de Cierre

Indicadores del CMP
Ingeniería

Baja de indicador

Descripción: Facturación PROCESO: INGENIERIA Fecha Inicial 01/01/2024 Fecha Final 31/05/2024 Calcular Datos Generar Idea/Mejora

Tipo ESTRATEGICO Formula de Cálculo Objetivo Facturación total del PROCESO: INGENIERIA en el año.

Euskalit
 Periodicidad TRIMESTRAL Ver fórmula

RESULTADOS Unidad: € Previsión

Objetivo % Valor

1º 136.500,00
 2º 167.000,00 36,4 60.789,49
 3º 0,00

Observaciones:

Fecha Equipo Reflexión

15/04/2024 NURIA, DAVID, JORGE T1-2024 - Objetivo FACTURACIÓN conseguido al 23%. Tenemos pendiente de facturar 57.700eur. Quedarían pendientes de vender unos 63.000eur.
 - Objetivo MARGEN BRUTO conseguido

09/01/2024 NURIA, DAVID T4-2023 y Cierre de 2023 - Objetivo de facturación conseguido (107%) y MB (10%).
 - El rendimiento ha quedado en 79.94eur/h, que aun siendo inferior al rendimiento de 2022 es aceptable

09/10/2023 NURIA, DAVID T3-2023 - El avance del objetivo de facturación es de 74% (101.496,69eur) y el de MB de 69% (96.850,23eur).
 - El Rendimiento en el T3 es de 102.35eur/h v. el acumulado anual es de

11/07/2023 NURIA, DAVID T2-2023 - Facturación en el mes de julio es de 102.35eur/h v. el acumulado anual es de

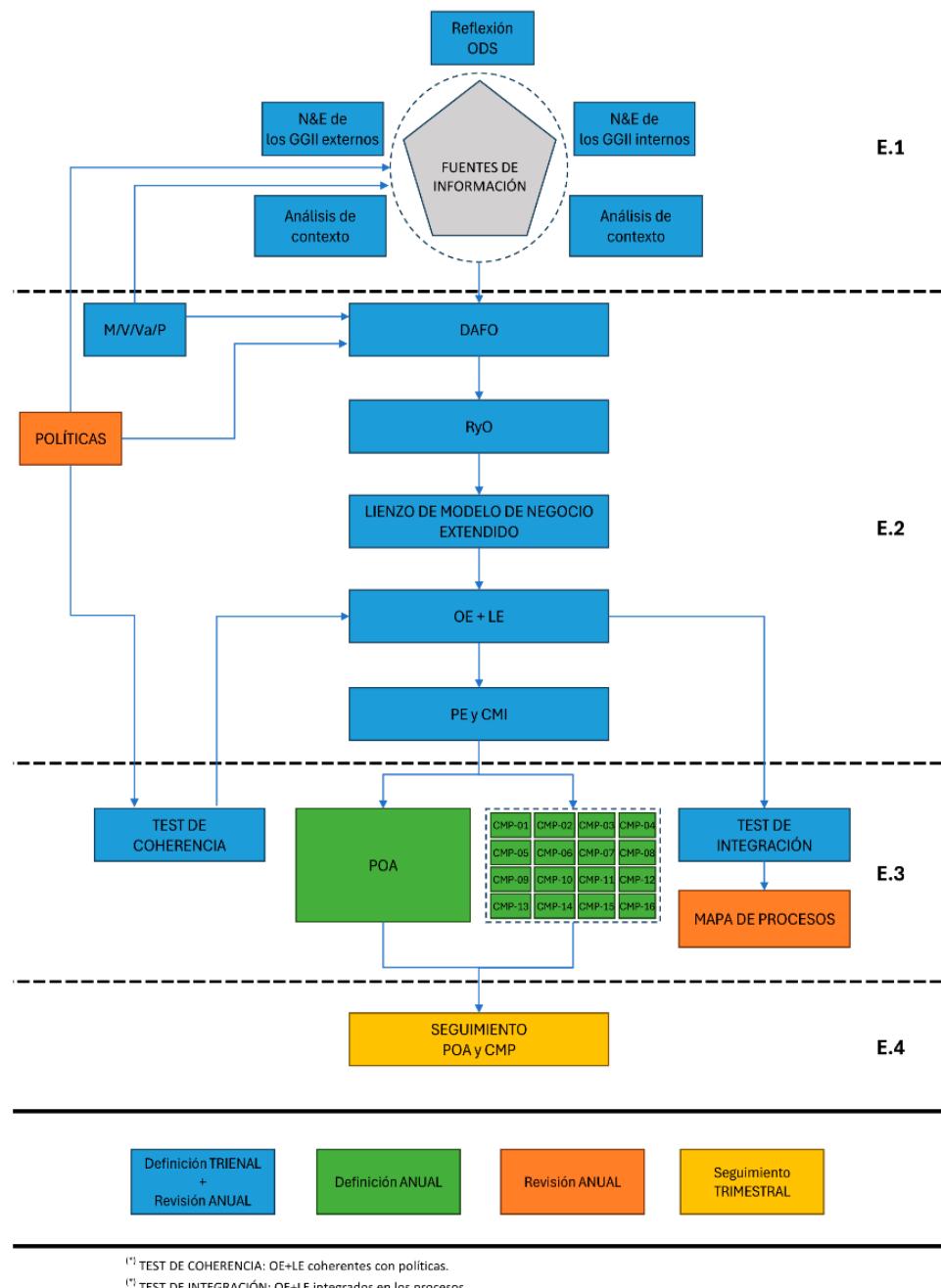
Registro: 1 de 5 Buscar

Actual 5 años

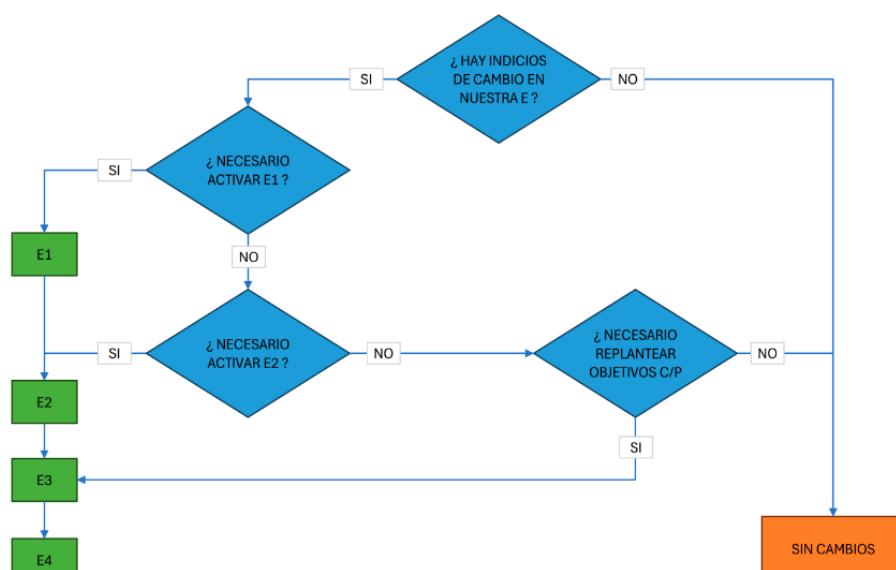
29777
 27070
 24363
 21656
 18949
 16242
 13535
 10828
 8121
 5414
 2707

enero febrero marzo abril mayo junio julio agosto septiembre octubre noviembre diciembre

Anexo A.15 Diagrama de Flujo de Ciclo Estratégico



Anexo A.16 Marco de Decisión Estratégico

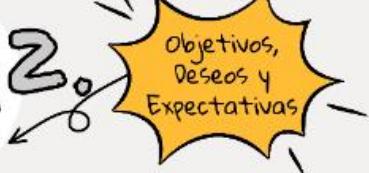


* Cliente Fans *



Perfil del Cliente
Cliente fiel, fans. Cliente sensible y mentalizado en proteger el MA. Nos considera proveedor único y está encantada en todo el equipo y en todas las etapas del viaje.

Cumplir la ley
Obtener más certificaciones
Plantear mejoras a la Dirección
Publicar sus mejoras ambientales



Objetivos,
Deseos y
Expectativas



Problemas que encuentras (priorizados)

Dinero (recursos limitados)
Le falta formación e Información MA
Quien lleva calidad, debe llevar MA pero no tiene tiempo.

SEA
PREOCA
IHOBE



Fuentes de
Información para
Solucionarlos
(priorizados)

Criterios de
decisión de
Compra,
priorizados

Confianza / Trayectoria.
Dinero (en cualquier proveedor menos en PREOCA)



Requerimiento.
Sanciones.
No estar avisada.



Puntos de Valor
y
Posicionamiento
frente a otros

¿Listos?



Usa este Arquetipo para establecer un Plan de Acción.



Acciones

- Alertas de cualquier subvención
- Pasar a visitarla una vez cada 2 meses (visitas de cortesía)
- Logearla al blog de PREOCA
- Trabajar ante cualquier subvención
- Prefiere teléfono que mail
- Esta dispuesta a recibir oferta del PRIO y de cualquier servicio que nosotros consideremos necesario para ella.
- Quiere participar en los Cafés con PREOCA
- Avisarle si hay entidades de formación MA que disponga de personas con beca o en prácticas.

Anexo A.18 Fuentes de Información provenientes de Clientes

Dinámica / Frecuencia	Años funcionando	Responsable de recogida / Información recogida
Visitas de Prospección / Semanal	Desde 2018	DC / Contactos con clientes potenciales
Recogida de "ramitas" / Continua	Desde 2019	DC / ideas reportadas por los Técnicos que suponen oportunidades comerciales
Web, blog y RRSS / Continua	Desde 2019	DC / Información procedente de la interacción virtual con clientes: Facebook, X, LinkedIn
Visitas a Ferias / Anual	Desde 2021	Dirección / Posibilidad de nuevos servicios y/o alianzas
Reunión 10T / Bimensual	Desde 2021	DC / Feedback sobre expedientes en curso
Reunión con Clientes TOP10 / Anual	Desde 2021	DC / Identificación de arquetipos; validación de Viajes de Experiencia; información diversa de contactos con clientes.
Talk With Five / Semanal	Desde 2022	DC / Feedback sobre nuestro catálogo de servicios
Reunión con Clientes TOP05 / Anual	Desde 2023	DC / Información diversa procedente de contactos presenciales con clientes
Café con PREOCA / Trimestral	Desde 2023	DC / Ideas procedentes del intercambio de buenas prácticas entre clientes

Anexo A.19 Proyectos e Iniciativas de carácter Social

Cuando	Proyecto / Iniciativa SOCIAL	Horas dedicadas	GGII implicados en su desarrollo	Persona que Pilota
2017	Impartición de una jornada de formación para un programa del ayuntamiento llamado APOYO A EMPRESAS - PROGRAMA DE GESTIÓN AVANZADA .	4	Dirección	Jorge
2017	CHARLA SOBRE VALORES Y COMPORTAMIENTOS EN FASE DE PRÁCTICAS. Se realiza a los/as alumnos/as de segundo curso de Ciclo Formativo de Educación y Control Ambiental de Egibide (Jesús Obrero).	8	Dirección / Egibide	Jorge
2018	TUTORIZAR A PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROGRAMA LANZADERA DEL AYUNTAMIENTO DE VITORIA GASTEIZ. Se tutoriza a 3 alumnas que participan en un programa de búsqueda de empleo. Es un programa mediante el cual PREOCA se compromete a revisar el CV, a enseñar a preparar entrevistas de trabajo y a guiar en los procesos de selección a personas que buscan trabajo especializado (en nuestro caso en el ámbito medioambiental).	24	Ayuntamiento Vitoria-Gasteiz	David
2019	PARTICIPACIÓN A PETICIÓN DE EGIBIDE EN EL PROGRAMA “EKIN BREAKFAST EGIDOO”: LA FP RESPONDE A LOS RETOS DE LAS EMPRESAS. Un total de diez empresas alavesas participamos en una serie de retos al alumnado de Egibide desde diferentes disciplinas.	6	Dirección / Egibide	David
2019	Participación como evaluador externo para Euskalit en el proceso de EVALUACIÓN EXTERNA DE SPRI .	87	Euskalit / Resto Evaluadores	Jorge
2019	Participación como evaluador externo para Euskalit en el proceso de EVALUACIÓN EXTERNA DE CAF POWER & AUTOMATION .	76	Euskalit / Resto Evaluadores	David
2019	CHARLA SOBRE VALORES Y COMPORTAMIENTOS EN FASE DE PRÁCTICAS. Se realiza a los/as alumnos/as de segundo curso de Ciclo Formativo de Educación y Control Ambiental de Egibide (Jesús Obrero).	8	Dirección / Egibide	Jorge
2019	Participación en las dinámicas de reciclaje promovidas por EUSKALIT a través del Club de Evaluadores para apoyar a las organizaciones vascas en su camino de mejora hacia la competitividad.	10	Euskalit	Jorge / David
2019	Acogida de personas para realizar sus prácticas formativas (UPV, EGIBIDE, ERAIKEN).	903	-	-
2020	PATROCINIO EN PROYECTO FORMULA STUDENT. Participamos apoyando económico una iniciativa de estudiantes de UPV del Campus de Ingeniería de Álava. Se trata del diseño y fabricación de una motocicleta eléctrica que va a participar por primera vez en una competición estatal.	2	Dirección / UPV	David
2020	Charla de emprendimiento y gestión de negocio a través del programa GURE ENPRESAK promovido por SEA Empresas Alavesas y con alcance a alumnos/as finalizando la ESO en colegios de Vitoria-Gasteiz. En este caso se desarrolla en el centro EGIBIDE-Jesús Obrero.	4	Dirección / SEA	Jorge
2020	Participación en las dinámicas de reciclaje promovidas por EUSKALIT a través del Club de Evaluadores para apoyar a las organizaciones vascas en su camino de mejora hacia la competitividad.	10	Euskalit	Jorge / David
2020	Acogida de personas para realizar sus prácticas formativas (UPV, EGIBIDE, ERAIKEN).	450	-	-
2021	Participación como evaluador externo para Euskalit en el proceso de EVALUACIÓN EXTERNA SIMPLIFICADA EN FSDPV .	47	Euskalit / Resto Evaluadores	Jorge
2021	Charla de emprendimiento y gestión de negocio a través del programa GURE ENPRESAK promovido por SEA Empresas Alavesas y con alcance a alumnos/as finalizando la ESO en colegios de Vitoria-Gasteiz. En este caso se desarrolla en el colegio Presentación de María.	4	Dirección / SEA	Jorge
2021	Participación en las dinámicas de reciclaje promovidas por EUSKALIT a través del Club de Evaluadores para apoyar a las organizaciones vascas en su camino de mejora hacia la competitividad.	6	Euskalit	Jorge / David
2021	Acogida de personas para realizar sus prácticas formativas (UPV, EGIBIDE, ERAIKEN).	125	-	-
2022	Charla de emprendimiento y gestión de negocio a través del programa GURE ENPRESAK promovido por SEA Empresas Alavesas y con alcance a alumnos/as finalizando la ESO en colegios de Vitoria-Gasteiz. En este caso se desarrolla en Ikastola Durana.	4	Dirección / SEA	Jorge

Cuando	Proyecto / Iniciativa SOCIAL	Horas dedicadas	GGII implicados en su desarrollo	Persona que Pilota
2022	Participación para Euskalit en CONTRASTE EXTERNO PARA GORENA .	12	Euskalit / Resto Evaluadores	Jorge
2022	Participación como evaluador externo para Euskalit en el proceso de EVALUACIÓN EXTERNA EN PROSERTEK .	89	Euskalit / Resto Evaluadores	David
2022	Participación en el GRUPO MOTOR DEL ODS13 DE LA ALIANZA ALAVESA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE . Desarrollo de la fase II del proyecto "Araban zu Zero". Se realiza una adaptación de la calculadora de huella ambiental para la realidad de Costa de Marfil y se elabora una infografía comparando el impacto ambiental de las costumbres de la ciudadanía de Araba con la de Costa de Marfil. Se hizo difusión pública de esta infografía y está a disposición del público en la web del proyecto.	27	Dirección / Diputación Foral Álava	David
2023	CHARLA SOBRE VALORES Y COMPORTAMIENTOS EN FASE DE PRÁCTICAS. Se realiza a los/as alumnos/as de segundo curso de Ciclo Formativo de Educación y Control Ambiental de Egibide (Jesús Obrero).	8	Dirección / Egibide	Jorge
2022	Charla de emprendimiento y gestión de negocio a través del programa GURE ENPRESAK promovido por SEA Empresas Alavesas y con alcance a alumnos finalizando la ESO en colegios de Vitoria-Gasteiz. En este caso se desarrolla en Presentación de María	4	Dirección Preoca / SEA	Jorge
2022	Participación en el GRUPO MOTOR DEL ODS13 DE LA ALIANZA ALAVESA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE. Desarrollo del proyecto ARABAKO KIROLAN ERE ZU ZERO! A través de este proyecto se diseñó un decálogo de hábitos sostenibles y saludables en el deporte escolar alavés dirigido a la población infanto-juvenil y expuesto en centros educativos y centros deportivos públicos y privados de Vitoria-Gasteiz y Álava. En la difusión, de Este decálogo participaron los principales equipos profesionales de la ciudad: Baskonia, Alavés, Zuzenak, Gaztedi, ...	15	Dirección / Diputación Foral Álava	David
2022	Participación en las dinámicas de reciclaje promovidas por EUSKALIT a través del Club de Evaluadores para apoyar a las organizaciones vascas en su camino de mejora hacia la competitividad.	10	Euskalit	Jorge / David
2022	Acogida de personas para realizar sus prácticas formativas (UPV, EGIBIDE, ERAIKEN).	756	-	-
2023	CHARLA SOBRE VALORES Y COMPORTAMIENTOS EN FASE DE PRÁCTICAS. Se realiza a los alumnos de segundo curso de Ciclo Formativo de Educación y Control Ambiental de EGIBIDE (Jesús Obrero).	8	Dirección / Egibide	Jorge
2023	Participación como evaluador externo para Euskalit en el proceso de EVALUACIÓN EXTERNA SIMPLIFICADA EN VICINAY MARINE INNOVATION .	71	Euskalit / Resto Evaluadores	Jorge
2023	Participación en el GRUPO MOTOR DEL ODS13 DE LA ALIANZA ALAVESA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE . Se organizaron 10 talleres intergeneracionales (personas mayores y personas adolescentes) para realizar actividades de sensibilización ambiental de forma conjunta: construcción de un huerto urbano, trivial ambiental, charlas sobre hábitos de antes con hábitos de ahora, etc. Este proyecto se desarrolló junto con el grupo motor del ODS3.	38	Dirección / Diputación Foral Álava	David / Gemma
2023	Participación en el GRUPO MOTOR DEL ODS13 DE LA ALIANZA ALAVESA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE. Desarrollo del proyecto ALDAKETA KLIMATIKOA ALDA DEZAKEGU! ¡PODEMOS CAMBIAR EL CAMBIO CLIMÁTICO! Se elabora el material gráfico en forma de roll-ups para una exposición itinerante que está recorriendo diferentes organizaciones de Álava centrada en el consumo responsable y poniendo el foco en nuestros comportamientos, valores y decisiones, considerando las relaciones con el mundo e invitando al cambio y a la reflexión. El material desarrollado está a disposición de cualquier organización que quiera exponerla previa solicitud a través de la secretaría técnica de la Alianza Alavesa por el Desarrollo Sostenible. Este proyecto se desarrolló junto con el grupo motor del ODS12.	38	Dirección / Diputación Foral Álava	David / Gemma
2023	Participación en las dinámicas de reciclaje promovidas por EUSKALIT a través del Club de Evaluadores para apoyar a las organizaciones vascas en su camino de mejora hacia la competitividad.	10	Euskalit	Jorge / David
2023	Acogida de personas para realizar sus prácticas formativas (UPV, EGIBIDE, ERAIKEN).	1464	-	-

Cuando	Proyecto / Iniciativa SOCIAL	Horas dedicadas	GGII implicados en su desarrollo	Persona que Pilota
2024	PARTICIPACIÓN EN EL FORO SOBRE ODS promovido por el Diario de Noticia de Álava en Vitoria-Gasteiz.	16	Diario Noticias Álava	Jorge
2024	Participación en el GRUPO MOTOR DEL ODS13 DE LA ALIANZA ALAVESA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE . Proyecto TALLERES ARABAN ZU ZERO 2024 para lanzar una serie de talleres de sensibilización ambiental en diferentes centros educativos de Álava. El proyecto incluye la creación de un juego de mesa y una infografía final para difusión de las conclusiones finales del proyecto.	23	Dirección / Diputación Foral Álava	David
2024	Acogida de personas para realizar sus prácticas formativas (UPV, EGIBIDE, ERAIKEN).	385	-	-
2025	Participación en las dinámicas de reciclaje promovidas por EUSKALIT a través del Club de Evaluadores para apoyar a las organizaciones vascas en su camino de mejora hacia la competitividad.	10	Euskalit	Jorge / David
2025	Acogida de personas para realizar sus prácticas formativas (UPV, EGIBIDE, ERAIKEN).	575	-	-
2025	Participación en charla sobre el Marco ODS de EUSKALIT dentro del GRUPO MOTOR DEL ODS 9 DE LA ALIANZA ALAVESA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE .	10	Euskalit	David

Anexo A.20 Proyectos e Iniciativas de carácter Ambiental

Cuando	Proyecto / Iniciativa AMBIENTAL	Horas dedicadas	GGII implicados en su desarrollo	Persona que pilota
2017	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL dirigida al alumnado de 5º de Primaria del Colegio Niño Jesús en Vitoria-Gasteiz.	4	Dirección	Jorge
2017	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL dirigida al alumnado de 3º de Primaria del Colegio Urkide en Vitoria-Gasteiz.	4	Dirección	Jorge
2017	Certificación EKOSCAN , norma de carácter privado, promovida por la Sociedad Pública IHOBE, para la sistematización de la mejora ambiental en las organizaciones.	26	Dirección + Personas	Irenka
2018	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL dirigida al alumnado de 3º de Primaria del Colegio Marianistas en Vitoria-Gasteiz.	4	Dirección + Personas	Irenka
2018	CHARLA SOBRE IMPLANTACIÓN DE ISO 14001:2015 dirigida al alumnado de 1º del Grado Universitario de Ciencias Ambientales en Vitoria-Gasteiz (UPV Campus de Álava).	6	Dirección + Personas	Jorge
2018	PARTICIPACIÓN COMO EMPRESA PILOTO PARA EL LANZAMIENTO DE UN SERVICIO NUEVO DEL AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ. SERVICIO DE ASESORAMIENTO ENERGÉTICO SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL. Una vez testeado el programa con PREOCA, el Ayuntamiento plantea la prestación de este servicio a PYMES de Vitoria para asesorar en ahorros energéticas y conseguir reducciones de CO ₂ .	16	Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz	David / Irenka
2019	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL dirigida al alumnado de 3º de Primaria del Colegio Presentación de María en Vitoria-Gasteiz.	4	Dirección + Personas	Irenka
2019	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL dirigida al alumnado de 6º de Primaria del Colegio Escolapios en Vitoria-Gasteiz.	4	Dirección + Personas	Irenka
2020	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL dirigida al alumnado de 5º de Primaria de la Ikastola Umandi en Vitoria-Gasteiz.	4	Dirección + Personas	Gorka
2021	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL sobre la problemática ambiental global (cambio climático, microplásticos, etc.) dirigida a todo el personal de la Base Militar de Araca en Vitoria-Gasteiz.	12	Dirección	David
2021	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL dirigida al alumnado de 6º de Primaria del colegio Nazareth en Vitoria-Gasteiz.	4	Dirección + Personas	Irenka
2021	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL dirigida al alumnado de 6º de Primaria del colegio La Chancla en Miranda de Ebro (Burgos).	4	Dirección + Personas	Jorge
2021	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL sobre segregación de residuos dirigida a todo el personal de la Base Militar de Araca en Vitoria-Gasteiz.	15	Dirección + Personas	David / Silvia
2021	Participación en el GRUPO MOTOR DEL ODS13 DE LA ALIANZA ALAVESA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE . Desarrollo de la herramienta ARABAN ZU ZERO para el cálculo de la huella de ambiental por parte de la ciudadanía. Una vez calculada, la herramienta plantea recomendaciones para la mejora de la huella y casos de éxito.	44	Dirección / Diputación Foral Álava	David
2022	Participación en el GRUPO MOTOR DEL ODS13 DE LA ALIANZA ALAVESA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE . Desarrollo de la FASE II DEL PROYECTO “ARABAN ZU ZERO” . Se realiza una adaptación de la calculadora de huella ambiental para la realidad de Costa de Marfil y se elabora una infografía comparando el impacto ambiental de las costumbres de la ciudadanía de Álava con la de Costa de Marfil. Se hizo difusión pública de esta infografía y está a disposición del público en la web del proyecto.	27	Dirección / Diputación Foral Álava	David
2022	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL dirigida al alumnado de 3º de Primaria del Colegio Marianistas en Vitoria-Gasteiz.	4	Dirección + Personas	Lorenzo
2022	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL dirigida al alumnado de 4º de Primaria del Colegio Sagrado Corazón en Vitoria-Gasteiz.	4	Dirección + Personas	Irenka
2022	Certificación UNE-EN ISO 14001:2015.	24	Dirección + Personas	Irenka
2023	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL sobre ahorro energético dirigida a todo el personal de la Base Militar de Araca en Vitoria-Gasteiz.	12	Dirección + Personas	David / Irenka

Cuando	Proyecto / Iniciativa AMBIENTAL	Horas dedicadas	GGII implicados en su desarrollo	Persona que pilota
2023	CERTIFICACIÓN MEDIANTE EL PROCEDIMIENTO ERRONKA GARBIA el evento de celebración del 20º aniversario de PREOCA. Se trata de planificar, celebrar y publicitar el evento como “evento sostenible”. El evento lo verifica y valida IHOBE.	32	Dirección + Personas	Jorge
2023	Participación en el GRUPO MOTOR DEL ODS13 DE LA ALIANZA ALAVESA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE . Desarrollo del proyecto ALDAKETA KLIMATIKOA ALDA DEZAKEGU! ¡PODEMOS CAMBIAR EL CAMBIO CLIMÁTICO! . Se elabora el material gráfico en forma de roll-ups para una exposición itinerante que está recorriendo diferentes organizaciones de Álava centrada en el consumo responsable poniendo el foco en nuestros comportamientos, valores y decisiones, considerando las relaciones con el mundo e invitando al cambio y la reflexión. El material desarrollado está a disposición de cualquier organización que quiera exponerla previa solicitud a través de la secretaría técnica de la Alianza Alavesa por el Desarrollo Sostenible. Este proyecto se desarrolló junto con el grupo motor del ODS12.	38	Dirección / Diputación Foral Álava	David / Gemma
2024	Participación en el GRUPO MOTOR DEL ODS13 DE LA ALIANZA ALAVESA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE . Desarrollo del proyecto URA, GURE ALTXORRA . Desarrollo de una campaña de sensibilización sobre el consumo responsable del agua en todo el territorio alavés con especial foco en la población infanto-juvenil.	16	Dirección / Diputación Foral Álava	David
2024	CHARLA SOBRE EFICIENCIA ENERGÉTICA PARA ECO-DELEGADOS de los centros educativos de Vitoria-Gasteiz. Sesión celebrada en NClic (Colegio de Vitoria-Gasteiz).	8	Dirección	Jorge
2024	CHARLA EN UN PROGRAMA DE RADIO promovido por el Colegio Niño Jesús en Vitoria-Gasteiz sobre eficiencia energética.	2	Dirección	Jorge
2025	CHARLA SOBRE SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL sobre Buenas Prácticas Medioambientales dirigida a todo el personal de la Base Militar de Araca en Vitoria-Gasteiz.	12	Dirección / Personas	David / Irenka
2025	Participación en el GRUPO MOTOR DEL ODS13 DE LA ALIANZA ALAVESA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE . Desarrollo del proyecto GYNKANA EKOZAINDARIAK . Desarrollo de una actividad familiar al aire libre para fomentar la sensibilización ambiental con la participación de los municipios de Laguardia, Amurrio y Vitoria-Gasteiz.	12 (en proceso)	Dirección / Diputación Foral de Álava	David

Anexo A.21 Fuentes inspiradoras de Innovación

Fuente de inspiración	Años funcionando
Consulta en redes	Desde siempre
Iniciativas y proyectos ambientales y sociales	Desde 2017
Foros que promueven la innovación abierta	Desde 2017
Visitas de Prospección	Desde 2018
Desarrollo de Alianzas	Desde 2019
Recogida de “ramitas comerciales”	Desde 2019
Desayunos de PREOCA	2016 a 2020
Vigilancia Legal	Desde 2020
Reuniones con Clientes TOP10	Desde 2021
Visitas a Ferias	Desde 2021
Talk With Five	Desde 2022
Dinámicas de Innovación	Desde 2022
Reuniones con Clientes TOP05	Desde 2023
Cafés con PREOCA	Desde 2023

Anexo A.22 Metodologías que fomentan la Creatividad

Cuando y para qué se utilizaron	Instrucciones
En enero de 2022 utilizamos la Espina de Pez para mejorar el plazo de entrega de la OT.	<p>Se utiliza el diagrama Espina de Pez o diagrama de Isikawa indicando como Efecto: Atasco en el Cierre de OT.</p> <p>Mediante Post-it de distintos colores cada persona de PREOCA escribe distintas causas a esos problemas. Cada color de los post-it representa un grupo de Causas por ejemplo causas achacables al técnico, causas achacables a la dirección, causas achacables a cliente, causas achacables a la organización y causas achacables a las distracciones. Cabe destacar que se esa dinámica, el equipo de personas de PREOCA y al margen de la dirección, establecen un decálogo de comportamientos para evitar distracciones y aumentar la productividad.</p>
En julio de 2023 utilizamos los 6 Sombreros de Colores como dinámica para proponer ideas relacionadas con nuestra cartera de servicios.	<p>Se trata de seis sombreros metafóricos que indican el tipo de pensamiento que está utilizando el participante. Cada integrante del equipo realiza una acción muy importante que es la de ponerse y quitarse el sombrero.</p> <p>Los colores de los sombreros son: Blanco (racional), Rojo (emocional), Negro (negativo), Amarillo (positivo), Verde (creativo) y Azul (moderador).</p> <p>Cada vez que usemos estos sombreros adoptaremos la personalidad del sombrero y cuando hablemos hablaremos por el sombrero, hay que evitar hacer juicios, no hay reflexiones inválidas solo manifestaciones de la personalidad de cada sombrero.</p> <p>Cabe destacar que, a partir de esta dinámica, PREOCA elimina algún servicio de su cartera (por ejemplo, informes de atmósferas explosivas que procede a subcontratarlos).</p>
En septiembre de 2023 utilizamos la dinámica de Torres Jenga , desarrollada internamente por nuestro DC, para prospectar soluciones con respecto a la forma en la que suministramos el servicio PR03, Mercancías Peligrosas.	<p>Se crean equipos y se expone un tema (problema, situación, área de mejora, etc.) sobre el que deberán proponer ideas para mejorarlo. Cada idea será una ficha que deberán ir colocando hasta completar la torre. El equipo que primero levante la torre gana.</p> <p>1º) Se crean equipos 2º) Cada equipo establece un orden dentro de sus integrantes, de modo que un participante será el nº1, otro el nº2, ... 3º) El/la coordinador/a de la dinámica expone el tema. Ejemplo: mejora del proceso de ADR 4º) Los/as participantes deberán pensar ideas para mejorar ese problema/situación/área de mejora. 5º) Para poder exponer sus ideas, cada persona tendrá que tirar el dado. Por turnos, cada integrante del equipo tendrá que exponer sus ideas. Cada persona dispondrá de 30 segundos para responder y colocar una ficha, si en ese tiempo no se le ocurre ninguna idea, pasará el turno al/la próximo/a compañero/a y así sucesivamente. Cada persona en un turno sólo podrá colocar una ficha. Según el color que obtengan con el dado tendrán que proponer ideas diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ROJO: Limitaciones (cosas imposibles) ○ NARANJA: Cosas que dependen de mi como técnico/a ○ AMARILLO: Cosas que creo que mejoran, pero dependen del RP ○ VERDE: Cosas que haría y que haría más sostenible el servicio ○ AZUL: Cosas que haría, pero dependen de Dirección ○ MORADO: Cosas que haría, pero dependen del DC <p>Se colocará un trozo de celo en la ficha donde se redactará brevemente la idea 6º) El equipo que primero levante la torre gana. Si nadie es capaz de construir la torre entera, ganará el equipo que más fichas haya colocado. 7º) El/la coordinador/a de la dinámica verificará que el equipo ganador dispone en todas las fichas de una idea y que cada idea corresponde con su color. 8º) Puesta en común y debate de las ideas anotadas en las fichas por todos los equipos. El/la coordinador/a de la dinámica se encargará de anotar todas estas ideas para que se analicen desde Dirección y se añadan al Sistema de Gestión aquellas que se vayan a implantar en la organización (registro en IGP).</p> <p>Cabe destacar que fruto de esta dinámica se desarrolla el módulo ADR para la gestión del proceso desde IGP y de manera colaborativa. Y también se modifica el contenido del briefing, incluyendo la necesidad de vigilar a final de año la celebración de todas las visitas anuales y la de vigilar en el primer trimestre del año la presentación ante el gobierno de los informes anuales de mercancías peligrosas de cada cliente.</p>

Anexo A.23 Foros que promueven la Innovación Abierta

Foro	Comienzo	Objetivo	Aplicación práctica en PREOCA	Puesta en marcha en PREOCA
EUSKALIT	2017	Recepción y lectura del Blog de EUSKALIT.	PREOCA integra en su estrategia el Blog de EUSKALIT como elemento de análisis del contexto externo para la identificación de Riesgos y Oportunidades: https://www.euskalit.net/es/noticias.html .	2017
		Participamos en una sesión de Trabajo desde el Txoko de EUSKALIT: <i>Creación de valor a través de la mejora de la Experiencia Empleado/a: cómo atraer, generar y fidelizar talento.</i>	Revisamos nuestro proceso de gestión de personas implantando mejoras como las competencias de “liderazgo”, las charlas de desarrollo y la redacción del protocolo de despedida.	2022
		Participamos en una sesión de Trabajo desde el Txoko de EUSKALIT: <i>Desarrollo de metodología de Experiencia de Cliente.</i>	Revisamos nuestro proceso de experiencia de cliente implantando mejoras, como por ejemplo introducir en el briefing citas textuales de clientes del estilo <i>Upps!</i> (alertas) y <i>Guau!</i> (reconocimientos positivos). Realizamos una dinámica de innovación por la cual revisamos el VEC haciendo ver a cada persona dónde y cómo está en contacto con los clientes.	2024
ACLIMA	2021	Conocer el grado de alineación del PE de PREOCA con el de ACLIMA.	PREOCA integra en su estrategia el Blog de ACLIMA como parte del análisis del contexto externo para identificar Riesgos y Oportunidades: https://aclima.eus/blog/ .	2022
		Celebración de Jornada de ACLIMA ZERO IS MORE.	PREOCA calcula de nuevo la huella de carbono de su organización, y con el objeto de minimizarla adquiere un Vehículo Híbrido y uno eléctrico 100%.	2022
		Acudimos al programa “Píldoras tecnológicas”, webinars y jornadas online con el objetivo de impulsar la innovación a través de breves sesiones.	Fruto de estas píldoras, y ya que PREOCA no dispone de formación en Huellas y Planes de descarbonización, establecemos una Alianza con INEDIT como empresa tecnológica con software propio para calcular huella y establecer planes de descarbonización.	2022
		Con motivo de la publicación de la Ley 7/2022 de residuos y suelos contaminados para una economía circular ACLIMA nos convoca a una reunión del Grupo de Normativa con el fin de conocer sus principales novedades y aclarar dudas.	Acude nuestro Director Técnico y además de aportar conocimiento y aclarar dudas del resto de participantes consigue formarse para exportar ese conocimiento entre nuestros clientes.	2022
		El 8 de junio del 2022, el equipo de Economía ACLIMA, organiza una jornada en el campus Orona-Ideo (Galarreta, Hernani) dentro del Proyecto INMOINCircular, para mostrar la importancia de abordar la Economía Circular (EC) en las organizaciones.	Fruto de esta jornada, y ya que PREOCA no dispone de formación en EC, se establece una Alianza con CIRCONIA como empresa tecnológica con metodología propia para aplicar EC en las organizaciones.	2022
		Presentación del PE ACLIMA 2023-2025	PREOCA se percata de que ACLIMA dispone de una LE relacionada con la descarbonización y la mitigación del cambio climático. PREOCA potencia el reciente PR12.	2023
SEA	2021	Recepción y lectura del Blog de SEA. Observatorio: situación de las empresas alavesas.	Integrar los informes de SEA como parte de la vigilancia del contexto y definición del PE.	Desde 2021
		Desarrollo de un plan de trabajo alineado con la meta 4.4 del ODS4.	PREOCA propone a SEA formar parte del grupo de trabajo Gure Empresak aportando su visión como empresarios.	2022
		PREOCA acude como oyente a los distintos webinar que imparten el resto de integrantes del equipo y que son competidores de PREOCA.	Uno de los webinar trató sobre los Certificados de Idoneidad Ambiental (CIA). PREOCA ya tramitó ese mismo año subvenciones para uno de sus clientes aplicando el concepto de CIA.	2023
		PREOCA participa en una jornada impartida por MITECO y dirigida por SEA.	Jornada sobre los CAE (certificados de Ahorros Energéticos). PREOCA organiza un “Café con Preoca” para transmitir esa información.	2024

Foro	Comienzo	Objetivo	Aplicación práctica en PREOCA	Puesta en marcha en PREOCA
BEQUINOR	2021	Recepción y lectura del Blog de BEQUINOR.	PREOCA integra en su estrategia el Blog de BEQUINOR como parte del análisis del contexto externo para identificar Riesgos y Oportunidades: https://bequinor.org/noticias/ . También vigilamos los informes de actividad que publica BEQUINOR.	2021
		Formación en ADR	Recibimos formación de BEQUINOR en las novedades del ADR 2021 y en las del ADR 2023.	2021 2023
		Feria IBERQUIMIA 2021	Participamos en la moderación de la mesa de trabajo de Almacenamiento de Productos Químicos (APQ).	2021
		Acudimos a la Asamblea General Ordinaria que tuvo lugar en junio de 2021.	Nos formamos en las presentaciones realizadas durante la jornada a la que acude la Dirección de PREOCA: baterías de Litio, Líneas de Vida en equipos de transporte y guía sobre seguridad H2.	2021
		Acudimos a un evento en Bilbao sobre Extinción de baterías de Litio.	PREOCA redacta en el mes de julio un artículo del Blog y manda un mailing entre clientes con información útil sobre el riesgo de incendio de baterías de litio y consejos prácticos para su extinción.	2024
Selección de 10 GGIII	2024	Identificar buenas prácticas de gestión en un grupo de 10 organizaciones entre las que figuran clientes como A&B LABORATORIOS, cooperadores como MANA, competidores como la FLSP y proveedores como COASER.	Dinámica iniciada en 2024 y denominada "el copión"; hemos establecido ya un calendario de reuniones con las 10 organizaciones (una por cada persona de PREOCA) con el objetivo único de intercambiar información y experiencias que nos permitan generar mejoras e innovaciones.	2024

Anexo A.24 Aliados que promueven la Innovación

Aliado	Año	Objetivo	Acciones de Innovación
IK INGENIERÍA	2019	Establecer una sistemática propia para calificar el desempeño ambiental (reglamentario y voluntario) de una organización.	Se diseña, se hace prueba piloto y se implementa con éxito en varias organizaciones. La metodología se desarrolla como PR09-03. De 2019 a 2024 hay organizaciones que lo certifican anualmente y cada año mejoran su desempeño ambiental.
EMPTEEZY IBERICA, EI	2020	Diseño de instalaciones para el almacenamiento de productos químicos.	Fruto de esta alianza con EI, se consigue dar soluciones llave en mano a los clientes en el almacenamiento de productos químicos. PREOCA diseña la instalación cumpliendo la normativa vigente y EI ofrece esta solución para el almacenamiento de productos químicos a media de nuestro proyecto evitando que el cliente se decante por tener que ejecutar obra civil.
SGS	2021	Realización de Informes de situación del Suelo de nivel medio y alto.	Al objeto de poder hacer informes de situación del suelo de nivel medio y alto (que deben estar acreditados por ENAC), se establece una alianza con SGS para visitar conjuntamente al cliente y realizar el trabajo entre ambas partes, PREOCA realiza el informe y SGS lo revise, aprueba y firma como entidad acreditada. Desarrollado internamente a través del PR08-01.
EDE / GESE	2022	Implementar PR12-01	Al objeto de formarnos en PR12-02, se establece una alianza con EDE y con GESE para externalizar la realización de auditorías energéticas con ellos con el compromiso de formarnos en la realización de las mismas.
CIRCONIA	2023	Ofrecer a clientes metodología propia para elaborar proyectos de economía circular.	Trazamos nuestro itinerario circular en base a la metodología Canvas biomimético, la cual está reconocida como buena práctica para el trazado de itinerarios circulares por diversos programas europeos. El Canvas biomimético es la evolución de metodologías <i>lean</i> y <i>agile</i> como <i>BMC</i> , <i>lean startup</i> , <i>lean manufacturing</i> , etc., al lenguaje circular incorporando recursos, metodologías y dinámicas auxiliares para la ideación, validación y prototipado de modelos de negocios circulares.
INEDIT	2023	Ofrecer a Clientes software propio para el cálculo de huella de carbono y elaboración de planes de descarbonización.	Ofrecemos <i>edit</i> como una herramienta para gestionar la información ambiental y medir su impacto de manera personalizada, continuada y autónoma. El software genera, además, planes de descarbonización.
AMUFER (Cliente)	2024	Prueba piloto para un nuevo servicio para la detección de fugas de aire comprimido.	Tras desarrollo de la metodología, formación y adquisición del equipo, se prueba en AMUFER y resulta un éxito. Se desarrollará como un SubPR dentro del PR12.

PERFIL DE PUESTO

Índice

F54.02

24/02/2024

F. actualización:
24/02/2024

	PT-01 Dirección	PT-02 Director/a de gestión	PT-03 Director/a comercial	PT-04 Director/a técnico/a	PT-05 Rble. proceso: ADMINISTRACIÓN	PT-06 Rble. proceso: GESTIÓN DE CLIENTES	PT-07 Rble. proceso: GEST. PROV. Y ALIANZAS	PT-08 Rble. proceso: GESTIÓN INTERNA	PT-09 Rble. proceso: GESTIÓN DE PERSONAS	PT-10 Rble. proceso: COMUNICACIÓN	PT-11 Rble. proceso: GESTIÓN DE IDEAS	PT-12 Rble. proceso: GESTIÓN DE SOCIEDAD	PT-13 Rble. proceso: MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INSTALAC.	PT-14 Rble. proceso: INGENIERIA	PT-15 Rble. proceso: CONS SEGURIDAD ADR	PT-16 Rble. proceso: FORMACIÓN	PT-17 Rble. proceso: CONSULT. Y AUDITORÍA	PT-18 Rble. proceso: TRAMIT. AMBIENTALES	PT-19 Rble. proceso: DES. INFORMÁTICOS	PT-20 Rble. proceso: CAMBIO CLIMÁTICO	PT-21 Responsable de OT	PT-22 Técnico de OT
26/07/2021	26/07/2021	26/07/2021	26/07/2021	26/07/2021	27/06/2021	27/06/2021	27/06/2021	27/06/2021	27/06/2021	27/06/2021	27/06/2021	27/06/2021	27/06/2021	27/06/2021	27/06/2021	27/06/2021	27/06/2021	27/06/2021	22/03/2022	26/07/2021	22/03/2024	
E-001 D.Torres	✓	✓		✓				✓	✓	✓									✓	✓	✓	
E-002 J.Serrano	✓		✓			✓	✓			✓									✓	✓	✓	
E-005 N.Chisvert															✓				✓	✓	✓	
E-006 G.Vega																			✓	✓	✓	
E-010 L.Vega																		✓	✓	✓	✓	
E-013 I.Chasco															✓				✓	✓	✓	
E-017 L.Gutierrez			✓																✓	✓	✓	
E-019 S.Gutierrez																			✓	✓	✓	
E-022 A.Lerena																			✓	✓	✓	
E-025 G.Ibañez																			✓	✓	✓	

Anexo A.26 Perfil de Puesto

PERFIL DE PUESTO				IT04.F10.01 24/02/2024 F. actualización: 26/07/2021
Descripción				
Puesto	DIRECCIÓN	Referencia	PT-01	Personas en el puesto
Misión	Gestionar el equipo humano y definir correctamente los procesos para obtener los resultados esperados aportando los recursos necesarios.			
Funciones generales	<p>— Seguimiento de indicadores del proceso.</p> <p>— Gestionar las herramientas de entrada al proceso.</p> <p>— Plantear ideas orientadas a la consecución de los objetivos establecidos para el proceso.</p> <p>— Establecer indicadores de resultado y de control, si fueran necesarios.</p> <p>— Dotar de presupuesto a los diferentes procesos.</p>			
Funciones específicas	<p>— Definir y revisar la Política de Gestión.</p> <p>— Redactar y revisar anualmente la Misión / Visión / Valores de la organización.</p> <p>— Reflexionar anualmente sobre el contexto interno y externo y detección de los riesgos y oportunidades.</p> <p>— Definir y aprobar el Plan Estratégico y realizar el seguimiento anual.</p> <p>— Definir objetivos, planificar acciones y dotar de recursos para su logro (Plan Operativo Anual).</p> <p>— Definir los roles, funciones, responsabilidades y autoridad.</p> <p>— Realizar seguimiento, medir, analizar y evaluar el desempeño de Preoca, definir y hacer seguimiento de indicadores y objetivos.</p> <p>— Realizar la Revisión anual por la Dirección del Sistema de Gestión.</p> <p>— Participar en las reuniones mensuales de dirección.</p> <p>— Participar en las reuniones trimestrales de Comité de Gestión.</p> <p>— Realizar la Rv de la Dirección</p> <p>— Gestionar el proceso "gestión de personas" con criterios de igualdad.</p> <p>— Realizar la evaluación del desempeño a las personas.</p> <p>— Evaluar la capacidad de Liderazgo de las personas.</p>			
Organigrama	<pre> graph TD D[DIRECCIÓN] --- DC[DIRECTOR/A COMERCIAL] D --- DG[DIRECTOR/A DE GESTIÓN] D --- DT[DIRECTOR/A TÉCNICO] DC --- DG DG --- DT </pre> <p>Legend:</p> <ul style="list-style-type: none"> Puesto (Dark Green Box) Superior jerárquico (Medium Green Box) Puestos con dependencia (Light Green Box) 			
Responsabilidades generales	<p>— Aprobar la Política de Gestión.</p> <p>— Gestionar las relaciones con las partes interesadas pertinentes.</p> <p>— Planificar los cambios.</p> <p>— Organizar los recursos y elaborar la previsión de costes.</p> <p>— Asegurarse de que las políticas y objetivos llevados a cabo están alineados con el Plan Estratégico.</p> <p>— Integrar la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud laboral en el resto de procesos de la organización.</p> <p>— Dotar los recursos necesarios para implantar y mantener el sistema de gestión.</p> <p>— Sensibilizar a todas las personas de la importancia de una buena gestión.</p> <p>— Comprometer, dirigir y apoyar al resto de personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión.</p> <p>— Promover la mejora continua.</p> <p>— Apoyar a otros roles y promover el liderazgo.</p> <p>— Cumplimiento del Plan Estratégico.</p> <p>— Demostrar mediante comportamientos, el cumplimiento de los Valores de PREOCA.</p> <p>— Gestionar los compromisos adquiridos en las reuniones.</p> <p>— Líder y participar activamente en las reuniones de seguimiento de proceso.</p> <p>— Cumplimiento de los objetivos asociados a los indicadores del proceso.</p> <p>— Líder la puesta en marcha de los planes de acción asignados al proceso.</p>			
Responsabilidades específicas	<p>— Demostrar liderazgo y compromiso respecto al enfoque al cliente</p> <p>— Aprobar los planes de acción de satisfacción de personas.</p> <p>— Aprobar los planes de desarrollo personal y profesional.</p> <p>— Aprobar el Plan Anual de Formación.</p> <p>— Aprobar el Plan de Gestión de la Sociedad (anual).</p> <p>— Comunicar el Plan Estratégico a todas las personas, así como sus modificaciones y la evolución del cumplimiento.</p> <p>— Aceptar o rechazar las ideas propuestas (ideas, mejora continua, innovación, ...).</p> <p>— Dar feedback a las personas que proponen las ideas, sobre los motivos de rechazo.</p> <p>— Fomentar y potenciar el entorno para que las personas puedan proponer ideas de innovación.</p> <p>— Aprobar el plan de mantenimiento de equipos e instalaciones.</p>			
Autoridad	<p>— Integra.</p>			
Formación	<p>— Formación sobre principios básicos de gestión avanzada, o conocimientos sobre el Modelo de Gestión Avanzada.</p>			
Competencias / Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> — Liderazgo. — Trabajo en equipo. — Toma de decisiones. — Visión estratégica. — Empatía, cercanía, amabilidad. — Compromiso personal. — Creatividad. — Eficiencia. — Organización personal. 			
Validado Dirección				
Conocimientos específicos	<p>— Conocimientos de gestión de empresa.</p> <p>— Conocimientos Económico Financieros.</p> <p>— Conocimientos del Sector.</p> <p>— Manejo de IGP.</p>			
Experiencia	<p>— 10 años en PREOCA, de los cuales 5 han sido como responsable de proceso.</p>			
Recibido	<p>Fecha:</p>			

Anexo A.27 Matriz de Competencias ILUO (extracto)

I	Sin cualificación (en formación)		Capacitación por debajo del nivel deseado.
L	Puede realizar con supervisión		Capacitación en el nivel deseado.
U	Puede realizar solo/a		Capacitación por encima del nivel deseado.
□	Puede formar a otros/as		

Proceso	PR	Sub-PR	Nivel Deseado				Personas																							
			I		L		U		O		D. Torres		J. Serrano		N. Chisvert		G. Vega		L. Vega		I. Chasco		L. Gutierrez		S. Gutierrez		A. Lerena		G. Ibañez	
			ACTIVO	ACTIVO	ACTIVO	ACTIVO	ACTIVO	ACTIVO	ACTIVO	ACTIVO	E-001	E-002	E-005	E-006	E-010	E-013	E-017	E-019	E-022	E-025										
PR04	PR04	PR04-01	--	0	0	2		O														O								
	PR04	PR04-02	--	0	1	2	L	L	O													I	O							
	PR04	PR04-03	--	0	0	2		L	O													O								
	PR04	PR04-04	--	0	0	2	L	L	O													O								
	PR04	PR04-05	--	0	0	2		U	O													O								
	PR04	PR04-06	--	0	2	2	L	L	O								U					U	O							
INGENIERIA	PR07	PR07-01	--	0	1	1	O											L												
	PR07	PR07-02	--	0	1	1											O	U												
	PR07	PR07-03	--	0	0	1											O													
	PR07	PR07-04	--	0	0	1											O													
	PR07	PR07-05	--	0	1	2	O	I														U								
	PR07	PR07-06	--	0	1	2	O	I														U								
	PR07	PR07-07	--	0	1	2	O	O								O					O									
PR14	PR11	-	--	0	1	1	O	O	O	U												O								
	PR14	PR14-01	--	0	0	2	U		O													O								
	PR14	PR14-02	--	0	0	2	U		O													O								
	PR14	PR14-03	--	0	0	2	U		O													O								
	PR14	PR14-04	--	0	0	2	U		O													O								
PR15	PR15	PR15-01	--	0	1	2			U	O												O								
	PR15	PR15-02	--	0	1	2			U	O												O								
	PR15	PR15-03	--	0	1	1			U	O							I					O								
	PR15	PR15-04	--	0	1	2			U	O												O								
	PR18	PR18-01	--	0	2	1	L	O	O																					
PR18	PR18	PR18-02	--	0	1	1	U	U	O																					
	PR18	PR18-03	--	0	1	1		U	O													O								
	PR18	PR18-04	--	1	0	1				O								L												

Anexo A.28 Requisitos ILUO para PR01-01, Autorización APCA

NIVEL DE CAPACITACIÓN	REQUISITOS	
I	Sin requisitos	
L	Titulación / Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Formación interna
	Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado 5 visitas técnicas, con supervisión
	Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la normativa relacionada con APCA • Revisión de trabajos anteriores como ejemplo
	Competencias actitudinales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de interacción con el cliente
	Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía y comunicación fluida con el cliente
U	Titulación / Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Formación interna
	Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado 2 proyectos técnicos
	Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para identificar <i>in situ</i> las actividades APCA • Manejo de Office (Word, Excel, Visio) • Manejo de Auto-Cad • Manejo de la plataforma electrónica de GV
	Competencias actitudinales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de interacción con el cliente • Capacidad de análisis en la visita • Capacidad de comunicación (formación interna y para el cliente)
	Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía y comunicación fluida con el cliente • Orientación al cliente
O	Titulación / Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Formación interna
	Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado 5 proyectos técnicos (visitas incluidas), sin supervisión.
	Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para identificar <i>in situ</i> las actividades APCA • Manejo de Office (Word, Excel, Visio) • Manejo de Auto-Cad • Manejo de la plataforma electrónica de GV
	Competencias actitudinales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación y de transmisión de conocimientos
	Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía y predisposición a atender las dudas o problemas que le surjan a la persona en formación.

Anexo A.29 Plan de Formación 2025

PLAN DE FORMACIÓN ANUAL															IT04.F11.02			
Año: 2025															Actualizado: 23/06/2025			
* Acciones de formación previstas inicialmente (REALIZADAS). * Acciones de formación no previstas inicialmente. (REALIZADAS) * Acciones de formación no realizadas.																		
															Evaluación de la formación			
Acción formativa	¿Estratégica?	Objetivo/s	Destinatario/s	Modalidad	Tipo	Duración	Impartido por	Lugar	F. inicio	F. fin	Coste inicial	Financiación	Dedición estimada (DIR)	Dedición estimada (TEC)	COSTE FINAL	Observaciones	Fecha	Evaluación
Reciclaje Euskalit Club de Evaluadores 2025	SI	Reciclaje anual del Club de Evaluadores de Euskalit.	DAVID JORGE	PRESENCIAL	EXTERNA	4 h	Euskalit	Vitoria	20/05/2025	20/05/2025	- €	- €	8,0 h	0,0 h	400,00 €	---	20/05/2025	Realizado, jornada interesante y aprovechable en el corto plazo.
Autocad 2013 (Dibujo 2D)	SI	Aumentar el desempeño de con Autocad de las personas que trabajan con planos.	LORENZO IRENKA SILVIA	ONLINE	EXTERNA	50,0 h	Ayuntamiento de Vitoria	Vitoria	01/01/2025	30/06/2025	20,95 €	- €	0,0 h	150,0 h	7.000,00 €			
KnowInn: Productividad y organización personal.	SI	– Aumentar nuestros hábitos de productividad, tomando conciencia de cuáles son y cuáles no, así como las consecuencias en la motivación y en los resultados. – Conocer un sistema completo (GTD – Getting Things Done) que nos ayude a gestionar los propios compromisos con mayor eficacia y eficiencia y a eliminar el estrés. – Empezar a aplicar el método abandonando progresivamente viejos hábitos y sustituyéndolos por otros nuevos, mucho más productivos.	ARAMA GEMMA BEATRIZ	ONLINE	EXTERNA	16 h	Euskalit	On Line	23/10/2024	13/11/2024	320,00 €	- €	0,0 h	56,0 h	3.120,00 €	Fechas: – 1-Octubre – 2-Octubre – 8-Octubre – 22-Octubre		
Capacitación PR09-01 + PR09-02 "ISO14001"	SI	Capacitar una persona adicional para que pueda ayudar a Jorge en este PR (nivel U).	SILVIA	PRESENCIAL	INTERNA	Variable	JORGE	Vitoria	01/01/2024	31/12/2024	- €	- €			- €			
Capacitación PR14	SI	Capacitar una persona adicional (de nueva contratación) dentro del CMP-05, para poder duplicar el equipo de trabajo (nivel U).	ARAMA	PRESENCIAL	INTERNA	Variable	NURIA	Vitoria	01/01/2024	30/06/2024	- €	- €	0,0 h	0,0 h	- €			
Capacitación consejero de seguridad ADR nivel U en PR03-01 y PR03-02.	SI	– Enseñar al alumno el manejo del ADR. – Obtener la formación necesaria para la obtención del título de consejero de seguridad. – Capacitar al alumno en el cumplimiento de las funciones de consejero de seguridad. – Recordar la importancia de las ramitas dentro de la operativa comercial y nuestro valor de orientación al cliente.	ARAMA	ONLINE	INTERNA	Variable	Variable	Vitoria	01/01/2025	30/06/2025	- €	- €	0,0 h	0,0 h	- €			
Formación ramitas	NO	– Identificar los indicios para detectar ramitas en cada PR. – Aprovechar para que las incorporaciones más recientes tengan presentes las posibles interacciones entre los PR.	TODOS	PRESENCIAL	INTERNA	2,0 h	JORGE	Preoca	01/09/2024	31/12/2024	- €	- €	2,0 h	16,0 h	900,00 €			
Principios de gestión avanzada	NO	– Recordar la importancia de las ramitas dentro de la operativa comercial y nuestro valor de orientación al cliente. – Identificar los indicios para detectar ramitas en cada PR. – Aprovechar para que las incorporaciones más recientes tengan presentes las posibles interacciones entre los PR.	BEATRIZ	ONLINE	EXTERNA	9,0 h	Euskalit	On Line	28/10/2025	25/11/2025	85,00 €	- €	0,0 h	20,0 h	1.085,00 €	Fechas: – 28-Octubre – 11-Noviembre – 25-Noviembre		

Anexo A.30 Plan de Desarrollo Personal

 <p>PREOCA _Medio ambiente</p> <p>CHARLA DE DESARROLLO</p> <p>Plan de Desarrollo Personal</p>				IT04.F14.02
				09/02/2024
Nombre y Apellidos	EVALUADO/A			Fecha 08/03/2024
Id.	Rble.	Descripción	Plazo	Observaciones
			01/01/2024	Subida del IPC real 3,1%. "A cta convenio".
01	PREOCA	Plan de crecimiento salarial: mantenimiento del poder adquisitivo.	01/01/2025	Subida del IPC real si es ≤2%. Si es superior, valorar por Dirección y siempre cumpliendo el convenio. "A cta convenio".
			01/01/2026	Subida del IPC real si es ≤2%. Si es superior, valorar por Dirección y siempre cumpliendo el convenio. "A cta convenio".
02	PREOCA	Capacitación para trabajar en más PR.	31/12/2024	Técnico/a homologado/a para la firma de PAU. Incluye formación externa "Curso Superior Universitario en Planes de Autoprotección".
			31/12/2024	Capacitación Consejero/a de Seguridad ADR. Incluye formación externa: Academia del Transportista.
			31/12/2024	Capacitación nivel U en PR14.
03	EVALUADO/A	Formación para la implantación de PAU	31/12/2024	Formación externa: por ejemplo, UF2719 Gestión y seguimiento de la activación de planes de emergencia, dispositivos de riesgo previsible y simulacros (50h).
04	EVALUADO/A	<u>COMPROMISO PERSONAL 2024</u> - Aportar una idea de mejora. - Redactar un artículo para el blog.	31/12/2024	---

Aprobado



PREOCA
_Medio ambiente

Anotaciones

- En el T4-2024 entra a participar en el sistema de remuneración variable por cumplimiento de objetivos.
- En 2026 comienza a cobrar el primer trienio de antigüedad (+5%).

 PREOCA Medio ambiente	CHARLA DE DESARROLLO Cuestionario de situación
01 ¿Percibes el briefing como una herramienta que aporta valor dentro de PREOCA?	
02 Si un día no asistes al briefing, ¿preguntas a tus compañeros/as sobre el mismo?	
03 ¿Quieres seguir siendo responsable de proceso, o prefieres desempeñar funciones de técnico/a?	
04 ¿Consideras que hay muchas distracciones en la oficina? A tu criterio, ¿Quién o qué las provoca? ¿Tú las provocas?	
05 ¿Se te ha pasado por la cabeza abandonar PREOCA?	
06 ¿Sientes cerca a la Dirección?	
07 ¿Sientes que la información recibida por parte de la Dirección es adecuada/suficiente?	
08 ¿Haces esfuerzos puntuales por PREOCA fuera del horario laboral?	
09 ¿Sientes que tienes autoridad para tomar decisiones? ¿Haces uso de esa autoridad?	
10 ¿Qué mejoras recientes de IGP valoras de forma positiva o negativa? ¿Echas en falta alguna funcionalidad?	
11 ¿Cuál crees que ha sido tu mayor contribución a PREOCA en el último año?	
12 ¿Qué es para ti la Gestión Avanzada? ¿Cómo valoras el compromiso de PREOCA con la Gestión Avanzada? ¿Por qué?	
13 ¿Consideras que haces por PREOCA algo más de lo estrictamente contractual?	

Anexo A.32 Listado de Alianzas

UN ALIADO ESTRATÉGICO DE PREOCA:			
Participa en una relación de colaboración a largo plazo centrada en la creación de valor mutuo, innovación y confianza			
Contribuye a la expansión y mejora de nuestro Modelo de Negocio			
Se involucra en estrategias de mejora conjuntas			
Participa en asegurar una correspondencia cultural y en establecer definiciones claras de propósito, forma de gobernanza y objetivos			
Apuesta por la co-creación de nuevos servicios y propicia acuerdos que van más allá del mero retorno económico			
Año	Aliado	Propósito	Requisito legal que la motiva
2019	ALIANZA ALAVESA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE, AADS	Fomentar la sensibilización ambiental en la sociedad sobre mitigación del cambio climático, consumo responsable, ahorro de agua y energía, movilidad, etc. a través del desarrollo de proyectos e iniciativas conjuntas.	
2019	IK INGENIERIA	Establecer una metodología para calificar el desempeño ambiental voluntario y reglamentario.	
2020	SGS TECNOS	<p>Dar un servicio integral “llave en mano” al D209. Este Decreto exige que las empresas hagan informes sobre el potencial grado de contaminación del suelo de las empresas. Estos informes deben estar firmados y acreditados por Organismos Acreditados por ENAC. PREOCA diseña junto a SGS el servicio, las fases y el entregable (el informe).</p> <p>Esta alianza nos permite trabajar “a medias” con SGS. PREOCA hace la visita al cliente y el informe y SGS lo revise, firma y aprueba como Organismo Acreditado por ENAC.</p>	Decreto 209/2019 , de 26 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 4/2015, de 25 de junio, para la prevención y corrección de la contaminación del suelo.
2020	EMPETEEZY IBÉRICA, EI	<p>Diseño y comercialización de una solución que evite obra civil. PREOCA diseña instalaciones de almacenamientos de productos químicos (almacenes APQ).</p> <p>El cliente debía ejecutar una obra civil para adecuar su almacén a los requisitos del reglamento. Gracias a esta alianza, El diseña y fabrica un contenedor modular que cumple los requisitos del reglamento y evita obra civil. PREOCA comercializa estos contenedores modulares dando al cliente el servicio integral (proyecto y contenedor) de manera más rápida, sencilla e incluso en ocasiones más económica para el cliente.</p>	Real Decreto 656/2017 , de 23 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de Almacenamiento de Productos Químicos y sus Instrucciones Técnicas Complementarias MIE APQ 0 a 10.
2021	SINDICATO DE EMPRESARIOS ALAVESES, SEA	Alianza técnica para sensibilizar y alertar al tejido industrial de Álava de la importancia del cumplimiento de la normativa medioambiental. A petición de PREOCA (SEA tenía descubierta esta parcela), se consigue firmar un acuerdo con SEA para ser la persona interlocutora de SEA para dar respuesta a inquietudes, dudas, consultas a nivel medioambiental de las empresas asociadas. PREOCA resuelve dudas, realiza cursos, etc., sin coste para las empresas asociadas.	
2021	EDE	<p>Con esta Alianza PREOCA pretender lanzar su PR12-02</p> <p>EDE sirve para formar en la metodología y claves para hacer una auditoría energética y el propósito es que PREOCA cuando este formada, pueda dar el servicio por sí sola. Así fue y ya en 2023 PREOCA hizo sus primeras auditorías energéticas sin la ayuda de EDE.</p>	Real Decreto 56/2016 , de 12 de febrero, por el que se establece la obligatoriedad de realizar una auditoría energética cada 4 años
2021	PROYSOLTEC	Dar servicio integral a nuestros clientes en mercancías peligrosas. PREOCA solo asesora en el transporte de mercancías peligrosas por carretera (ADR) y los clientes manifestaban ayuda cuando se transportan por vía marítima, ferrocarril y aérea (IMDG, RID e IATA). Gracias a esta alianza PREOCA se complementa con PROYSOLTEC ya que ellos aportan las 3 modalidades no cubiertas por PREOCA.	
2024	INEDIT	Con INEDIT queremos ofrecer a cliente un software de cálculo de huella de Carbono y un plan de descarbonización (EN ESTUDIO).	