

Proyecto para el análisis de dimensionamiento y revisión del proceso de evaluación

Comisión Internacional para la conservación del Atún del Atlántico

15 de Octubre de 2018

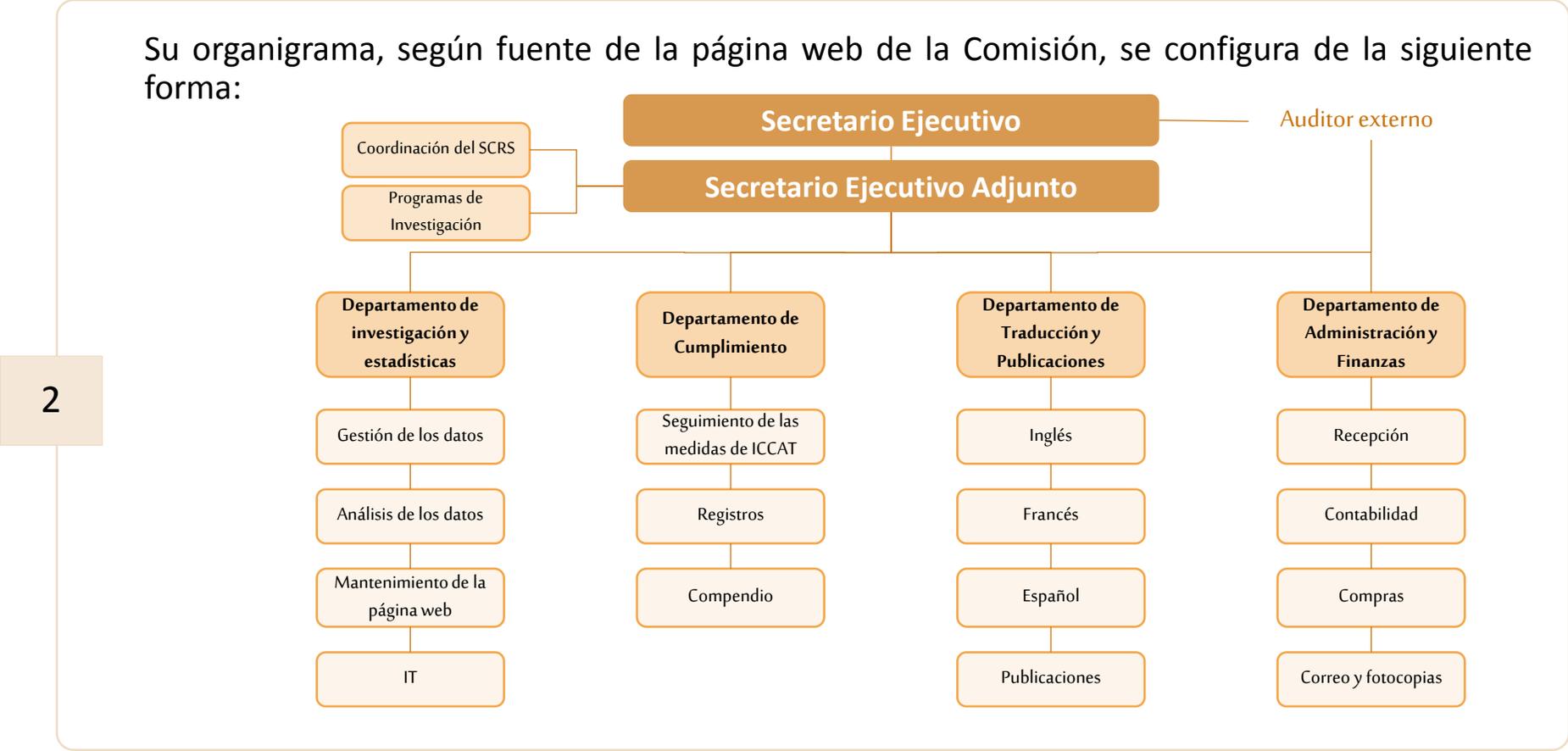
		Pág.
1	Entendimiento de situación y objetivos del proyecto	2
2	Enfoque metodológico	6
3	Calendario estimado	13
4	Equipo de trabajo	15
5	Credenciales	18
6	Honorarios profesionales	20
7	Sobre Bernades-Sabater	22

1	Entendimiento de situación y objetivos del proyecto
2	Enfoque metodológico
3	Calendario estimado
4	Equipo de trabajo
5	Credenciales
6	Honorarios profesionales
7	Sobre Bernades-Sabater

Análisis de dimensionamiento y revisión del proceso de evaluación de personal

Entendimiento de situación actual

1 La Secretaría de la **Comisión Internacional para la Conservación del Atún Atlántico**, en adelante **ICCAT**, liderada por su Secretario Ejecutivo el Sr. Camille Jean Pierre MANEL, realiza múltiples funciones de coordinación y administración facilitando el trabajo de la propia Comisión



3

En base a las necesidades planteadas por Sr. Camille Jean Pierre MANEL y el Sr. Juan Antonio Moreno Rodríguez (Jefe del Departamento de Administración y Finanzas) en la reunión mantenida el pasado 10 de Octubre en referencia a la Secretaría del ICCAT, surge la necesidad de acometer un proyecto organizativo que contemple los siguientes aspectos:

- Realizar un análisis de dimensionamiento objetivo del personal para todas las áreas de la Secretaría del ICCAT, utilizando para ello indicadores comparativos (benchmark), indicadores de rendimiento de actividad u otros mecanismos que se consideren oportunos en función de la naturaleza de la actividad
- Revisar y actualizar los Perfiles de Puestos de la Secretaría del ICCAT considerando el análisis de dimensionamiento realizado, si fruto del mismo se considera oportuno realizar modificaciones en algunas funciones, incorporaciones de nuevas o eliminación de otras
- Revisar el Proceso de evaluación de RRHH asegurando en todo momento la adecuación del personal existente a los puestos de la Secretaría del ICCAT y garantizando, además, el progreso del personal en la organización

Análisis de dimensionamiento y revisión del proceso de evaluación de personal

Objetivos del proyecto

4

En base a las necesidades planteadas por la Secretaría entendemos que los objetivos que se pretenden conseguir son los siguientes:

- Apoyar en la consecución de los objetivos establecidos en la Secretaria del ICCAT a través de una valoración del dimensionamiento de la estructura organizativa capaz de asumir los nuevos retos de la organización
- Asegurar que la Secretaría del ICCAT funciona con criterios de eficiencia y racionales desde el punto de vista organizativo
- Garantizar la adecuación y actualización de las funciones desarrolladas, considerando las nuevas necesidades que puedan surgir por alineación con el plan estratégico, tendencias del sector dentro de su ámbito de actuación o benchmark con organizaciones de similares características
- Garantizar la adecuación del personal de la Secretaria del ICCAT en cuanto a la cualificación requerida para los puestos, articulando un proceso de evaluación objetivo y adaptado a las necesidades del momento

... con la visión de lograr una organización basada en la Calidad, Transparencia, Innovación y Eficiencia



1	Entendimiento de situación y objetivos del proyecto
2	Enfoque metodológico
3	Calendario estimado
4	Equipo de trabajo
5	Credenciales
6	Honorarios profesionales
7	Sobre Bernades-Sabater

Análisis de dimensionamiento y proceso de evaluación de personal

Enfoque metodológico

Bernades – Sabater Consulting propone el siguiente enfoque metodológico para la correcta consecución de los objetivos establecidos

1



Análisis de situación actual

2



Dimensionamiento y proceso de evaluación objetivo

3



Definición del plan de acción

4

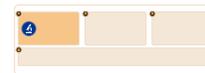


Control y seguimiento del proyecto

Análisis de dimensionamiento y proceso de evaluación de personal

Enfoque metodológico

	1	2	3	4
	Análisis de situación actual	Dimensionamiento y proceso de evaluación objetivo	Definición del plan de acción	Control y seguimiento del proyecto
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Recopilación y estudio de documentación disponible• Diseño de plantilla de trabajo• Planificación y reunión inicial con la Dirección del proyecto• Planificación y realización de entrevistas con los responsables de las distintas áreas• Validación de los principios de configuración organizativa• Elaboración del informe de situación actual	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de dimensionamiento• Obtención del rango óptimo de dimensionamiento por función• Revisión y actualización de los Perfiles de Puesto• Definición del proceso de evaluación del personal objetivo• Validación de rangos de dimensionamiento, perfiles de puesto y proceso de evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Definición del plan de acción y fichas autoexplicativas• Priorización de acciones en el corto, medio y largo plazo• Definición del Comité de Seguimiento• Elaboración del Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Creación del Comité de Seguimiento del Proyecto• Elaboración del acta de seguimiento de proyecto• Actualización continua de la planificación
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Principios de configuración organizativa• Hipótesis de dimensionamiento• Informe de situación actual	<ul style="list-style-type: none">• Rango de dimensionamiento óptimo por función• Perfiles de Puesto• Proceso de evaluación del personal objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Plan de acción• Definición del Comité de Seguimiento del Plan de acción• Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Actas de seguimiento del proyecto• Planificación actualizada del proyecto



Objetivo

- Asegurar el adecuado entendimiento del modelo organizativo actual que garantice el éxito del análisis de dimensionamiento y del proceso de evaluación del personal en la Secretaría del ICCAT
- Establecer las bases o principios de configuración organizativa para el diseño del dimensionamiento objetivo y proceso de evaluación del personal

Principales tareas

- Recopilación y estudio de documentación disponible en la Secretaría del ICCAT, pudiendo hacer referencia al plan estratégico, estructura organizativa, convenio, funciones y responsabilidades, cargas de trabajo, mapa de procesos, procedimientos, modelo de gestión de RRHH, KPI´s e indicadores de actividad, entre otros
- Diseño de plantillas de trabajo a cumplimentar por los responsables de las distintas áreas relativas al detalle de actividades y asignación de personal a las mismas. Esta información facilitará y servirá de hilo conductor en las entrevistas con los responsables de área
- Planificación y reunión inicial con la Dirección del proyecto para obtener una visión global de la Secretaría del ICCAT
- Planificación y realización de entrevistas con los responsables de las distintas áreas que nos permitan: 1) Profundizar en el detalle de las actividades, completar la información obtenida previamente y aclarar posibles dudas surgidas durante el estudio de la documentación aportada, 2) Pulsar la visión de los responsables en cuanto al modelo de dimensionamiento y 3) Conocer el proceso de evaluación del personal
- Determinación y validación de los principios de configuración organizativa
- Elaboración del Informe de situación actual que contendrá para cada función las actividades a alto nivel, asignación de recursos a las mismas y una primera aproximación de hipótesis de dimensionamiento así como un diagnóstico del proceso de evaluación del personal

Metodología

- Trabajo de gabinete (análisis de información facilitada por la Secretaría del ICCAT)
- Entrevista de trabajo con Dirección de Proyecto para obtención de visión global
- Entrevistas de trabajo con los responsables de área

Resultados

- Principios de configuración organizativa
- Hipótesis de dimensionamiento
- Informe de situación actual



Objetivo

- Asegurar el adecuado dimensionamiento por función de la Secretaría del ICCAT que permita disponer de un modelo organizativo eficiente
- Garantizar la existencia de un modelo de evaluación del personal que permita que los profesionales de la Secretaría del ICCAT sean los adecuados según los requerimientos del puesto, permitiendo su progreso en la organización

Principales tareas

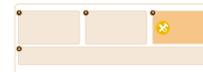
- Análisis de dimensionamiento, utilizando para ello ratios de mejores prácticas (benchmark) de organizaciones de similares características o con indicadores de actividad, considerando además las posibles particularidades de cada actividad y de la propia Secretaría del ICCAT. El mecanismo utilizado para obtener la dimensión óptima por actividad, considerará otras variables tales como:
 - Naturaleza de la actividad
 - Span de control
 - Líneas estratégicas de la Secretaría del ICCAT (transformación digital, diversificación de actividades, nuevas funciones, entre otras)
- Obtención del rango óptimo de dimensionamiento por función
- Revisión y actualización de los Perfiles de Puesto, si como consecuencia del análisis se determina la necesidad de modificar funciones asignadas a los puestos
- Análisis del proceso de evaluación del personal, identificando posibles mejoras en cuanto a metodología (implicados, aspectos a evaluar, periodicidad, sistemática, revisión)
- Validación de los rangos de dimensionamiento y perfiles de puesto con los responsables de área y posteriormente, con la Dirección del proyecto
- Validación del proceso de evaluación del personal con el responsable de RRHH y la Dirección del proyecto

Metodología

- Trabajo de gabinete (análisis de dimensionamiento, definición de perfiles, propuesta de mejora del proceso de evaluación objetivo)
- Análisis de mejores prácticas para dimensionamiento
- Entrevistas de validación con los responsables de área
- Entrevista de validación con Dirección del proyecto

Resultados

- Rango de dimensionamiento óptimo por función
- Perfiles de Puesto
- Proceso de evaluación del personal objetivo



Objetivo

- Asegurar la adecuada definición del plan de acción mediante la propuesta de actuaciones específicas, planificadas y priorizadas, que permita la óptima implantación y despliegue del mismo

Principales tareas

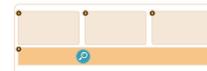
- Definición del plan de acción que considerará todas las dimensiones analizadas. Además, para cada iniciativa se elaborará una ficha autoexplicativa que contendrá la siguiente información:
 - Descripción detallada de cada acción, objetivos, beneficios y nivel de impacto en la organización
 - Actividades a realizar y horizonte temporal
 - Responsables
 - Indicadores de seguimiento
 - Impacto económico
- Priorización de las acciones en el corto, medio y largo plazo, de acuerdo a la complejidad, impacto, alcance y recursos necesarios
- Definición del Comité de Seguimiento del plan de acción, detallando miembros del comité, funciones principales, periodicidad del seguimiento y mecanismos para el seguimiento del plan
- Elaboración del plan de comunicación, identificando los mensajes y destinatarios oportunos en cada momento en función de la acción a implantar

Metodología

- Trabajo de gabinete (definición, priorización y planificación de acciones)
- Reuniones de contraste con responsables de cada iniciativa de la Secretaría del ICCAT
- Presentación y validación del plan de acción

Resultados

- Plan de acción
- Definición del Comité de Seguimiento del Plan de acción
- Plan de comunicación



Objetivo

- Verificar la adecuación del trabajo desarrollado con los objetivos y alcance propuestos
- Asegurar un adecuado nivel de calidad del proyecto, de acuerdo con los estándares de la Secretaría del ICCAT y Bernades-Sabater Consulting
- Evaluar el grado de avance del proyecto en correspondencia con el programa de trabajo definido

Principales tareas

- Creación de un Comité de Seguimiento del Proyecto, que se reúna con periodicidad quincenal, compuesto por la Dirección del proyecto por parte de la Secretaría del ICCAT y Bernades-Sabater Consulting y aquellos responsables que se consideren oportunos en cada momento, con objeto de reportar el avance respecto a la planificación prevista, en el que se revisen:
 - Resultados de cada fase
 - Cumplimiento de la planificación establecida
 - Actividades pendientes
 - Posibles modificaciones en la planificación
 - Riesgos que puedan peligrar el cumplimiento de la planificación y acciones mitigadoras
- Elaboración del acta de seguimiento de cada reunión que contendrá información relativa a avances del proyecto, las acciones a realizar y los acuerdos alcanzados
- Control estrecho y continuo de las actividades realizadas con el fin de impedir la aparición de desviaciones que puedan incidir negativamente en la planificación del proyecto
- Contraste periódico con la planificación preestablecida, comunicando cualquier cambio significativo o incidencia en el desarrollo de la misma

Metodología

- Reuniones del Comité de Seguimiento
- Trabajo de gabinete (elaboración de actas)

Resultados

- Actas de seguimiento del proyecto
- Planificación actualizada del proyecto

1	Entendimiento de situación y objetivos del proyecto
2	Enfoque metodológico
3	Calendario estimado
4	Equipo de trabajo
5	Credenciales
6	Honorarios profesionales
7	Sobre Bernades-Sabater

Análisis de dimensionamiento y proceso de evaluación de personal

Calendario estimado

Para la correcta ejecución de los trabajos, Bernades – Sabater Consulting estima una dedicación de 9 semanas

FASES / ACTIVIDADES	SEMANAS								
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9
Fase 1: Análisis de situación actual									
Recopilación y estudio de documentación disponible									
Diseño plantilla de trabajo									
Planificación y reunión inicial con la Dirección del proyecto									
Planificación y realización de entrevistas con los responsables de las distintas áreas									
Validación de los principios de configuración organizativa									
Elaboración del informe de situación actual									
Fase 2: Dimensionamiento y proceso de evaluación objetivo									
Análisis de dimensionamiento									
Obtención del rango óptimo de dimensionamiento									
Revisión y actualización de los Perfiles de Puesto									
Definición del proceso de evaluación del personal objetivo									
Validación de rangos de dimensionamiento, perfiles de puesto y proceso de evaluación									
Fase 3: Definición del plan de acción									
Definición del plan de acción y fichas autoexplicativas									
Priorización de acciones en el corto, medio y largo plazo									
Definición del Comité de Seguimiento									
Elaboración del Plan de Comunicación									
Fase 4: Control y seguimiento del proyecto									
Comité de seguimiento de proyecto									



1	Entendimiento de situación y objetivos del proyecto
2	Enfoque metodológico
3	Calendario estimado
4	Equipo de trabajo
5	Credenciales
6	Honorarios profesionales
7	Sobre Bernades-Sabater

Análisis de dimensionamiento y proceso de evaluación de personal

Equipo de trabajo



Amaya Villar Reyes – Responsable Consultoría

Formación

- Licenciada en ADE. Universidad del País Vasco
- Master en Gestión de la Calidad. Escuela de Organización Industrial (E.O.I.)

Experiencia

- Amaya acumula 19 años de experiencia en consultoría (actualmente en Bernades – Sabater Consulting y previamente, durante 15 años, en KPMG), asesorando a Organizaciones tanto en el ámbito nacional como internacional
- Ha dirigido, gestionado y ejecutado proyectos relativos a temas de organización y recursos humanos, eficiencia operacional, transformación, definición de modelos operativos (procesos, organización, personas, KPIs, gestión del cambio, experiencia de clientes), sistemas de gestión de calidad y PMO, participando, además, en procesos transaccionales (integraciones y segregaciones de Compañías). Entre los proyectos en los que ha participado, destacan:
 - Diagnóstico y diseño de modelos organizativos, elaboración de los manuales organizativos asociados, definición del modelo de gobierno y mecanismos de coordinación, identificación de decisiones críticas del negocio y estudios de dimensionamiento
 - Diagnóstico y definición de modelos operativos (estructura organizativa, procesos de negocio y soporte, personas, gestión del cambio, cuadro de mando), apoyando en procesos de integración, segregación e internacionalización de Compañías. Definición de hoja de ruta e implantación
 - Análisis y mejora de procesos de negocio y soporte mediante la aplicación de diferentes metodologías y herramientas
 - Apoyo en el diseño e implantación de un Centro de Servicios Compartidos (identificación y definición de los procesos, establecimiento de acuerdos de nivel de servicio y objetivos asociados, definición de mecanismos de seguimiento y control para la implantación)
 - Definición de Cuadros de Indicadores de Gestión para diferentes áreas y procesos (eficacia, eficiencia y calidad)

Experiencia relevante para el proyecto

- Diagnóstico para la mejora de la eficiencia organizativa, diseño del modelo organizativo objetivo, adecuación del dimensionamiento, definición de hoja de ruta e implantación de las acciones derivadas del mismo
- Diagnóstico y diseño de modelos organizativos, definición de mecanismos de gobierno, identificación de las decisiones críticas del negocio, estudios de dimensionamiento y elaboración de los manuales organizativos asociados
- Diseño del modelo organizativo objetivo para la internacionalización de una Compañía con sede social en España y definición de plan de acción
- Diseño, desarrollo e implantación de Assessment Center enfocados a la evaluación de capacidades del personal en procesos de integración y segregación



Clara Sabater Raga– Responsable Área Financiera

Formación

- Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Abat Oliba CEU (UB)
- Especialidad Finanzas y Mercados Financieros
- Máster en Dirección Financiera y Contable por la Universitat Pompeu Fabra

Experiencia

- Clara se incorpora a Bernades & Sabater en enero del 2014 y cuenta con más de 20 años de experiencia en distintos departamentos Financieros para los sectores retail, automoción, servicios, sanidad y banca. Anteriormente trabajó en KPMG en el Área de Management Consulting en el departamento de Función Financiera, así como en la empresa Vivarte Moda, S.A. como responsable del departamento de contabilidad y fiscalidad del grupo.
- Los trabajos mas relevantes desarrollados por Clara son:
 - Ha reorganizado departamentos Financieros implantando Plannings y cierres mensuales, definiendo nuevos puntos de control, así como procedimientos, logrando mejorar el funcionamiento del los mismo.
 - Participó en la creación del departamento financiero de Speedy España en Barcelona, teniendo que viajar a París para la formación así cómo la migración de toda la operativa. Control de riesgos y planes de mejora.
 - Participó en los procesos de compraventa de Elscint España y de Speedy España. En esta última se estudió la posibilidad de realizar un MBO.
 - Ha participado en tres ocasiones del cambio del sistema informático: selección de la herramienta, diseño funcional, puesta en marcha de la nueva solución, posterior revisión para detectar posibles errores en el proceso de migración y formación a los distintos usuarios.
 - Acostumbrada a dirigir equipos. Reclutamiento. Formación

Experiencia relevante para el proyecto

- Como Responsable de distintos departamentos Financieros,: definición de perfiles, control de cargas de trabajo, reorganización de departamentos, definición de procesos de trabajo, definición de relaciones entre otros departamentos, definición de procesos de evaluación y responsable final de la evaluación de mis equipos
- Head Hunter: procesos de selección para empresas dedicadas a la Banca de Inversión, Asset Management, entre otros

1	Entendimiento de situación y objetivos del proyecto
2	Enfoque metodológico
3	Calendario estimado
4	Equipo de trabajo
5	Credenciales
6	Honorarios profesionales
7	Sobre Bernades-Sabater

El personal de Bernades – Sabater Consulting cuenta con amplia experiencia en la siguiente tipología de proyectos y organizaciones

TIPOLOGÍA DE PROYECTOS RELEVANTES PARA EL PROYECTO DEL ICCAT

- Diagnóstico para la mejora de la eficiencia organizativa, diseño del modelo organizativo objetivo, adecuación del dimensionamiento, definición de hoja de ruta e implantación de las acciones derivadas del mismo
- Diagnóstico y diseño de modelos organizativos, definición de mecanismos de gobierno, identificación de las decisiones críticas del negocio, estudios de dimensionamiento y elaboración de los manuales organizativos asociados
- Diseño del modelo organizativo objetivo para la internacionalización de una Compañía con sede social en España y definición de plan de acción
- Diseño, desarrollo e implantación de Assessment Center enfocados a la evaluación de capacidades del personal en procesos de integración y segregación

ORGANIZACIONES

- Aena
- Iberdrola
- Allianz
- Domeq
- Galp
- Grupo SIRO
- Mutua Madrileña
- Repsol
- Correos
- Ecoembes

- Abengoa
- Banco Santander
- Telefónica
- Peugeot
- Fundación Apascovi
- Asepeyo
- Pastor Vida
- Osborne
- Guaguas Municipales
- Chemo España

- Alantra CPA
- Vivarte Moda (Merkal Calzados, Fosco, Caroll, La Halle)
- Speedy España
- Olano Cesena
- Amantini Logistica
- Beticotrans
- Ranidium
- Olano Seafood

1	Entendimiento de situación y objetivos del proyecto
2	Enfoque metodológico
3	Calendario estimado
4	Equipo de trabajo
5	Credenciales
6	Honorarios profesionales
7	Sobre Bernades-Sabater

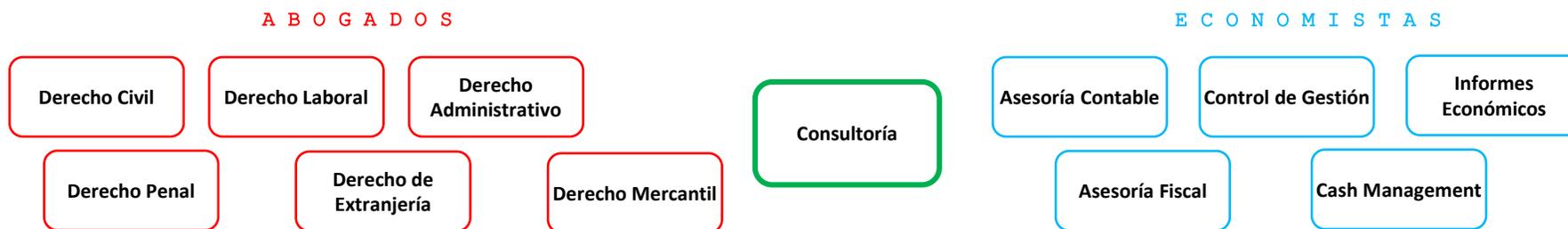
- Los honorarios profesionales se calculan en base al tiempo invertido y experiencia de los profesionales responsables de la prestación de los servicios
- De acuerdo a este criterio, hemos estimado unos honorarios que se corresponden a una estimación de dedicación de 2 personas y 9 semanas de trabajo, conforme al enfoque metodológico definido por Bernades & Sabater Consulting. En este sentido, se establecen los siguientes honorarios: **19.000 €**
- Todas nuestras facturas están sujetas al impuesto sobre el valor añadido (IVA) al tipo vigente en el momento de facturación
- El proceso de facturación sería el siguiente:
 - 30% a la aceptación de la propuesta
 - 70% a la finalización de los trabajos

1	Entendimiento de situación y objetivos del proyecto
2	Enfoque metodológico
3	Calendario estimado
4	Equipo de trabajo
5	Credenciales
6	Honorarios profesionales
7	Sobre Bernades-Sabater

Análisis de dimensionamiento y proceso de evaluación de personal

Sobre Bernades-Sabater Consulting

- Desde **Bernades & Sabater** ofrecemos asesoramiento permanente y/o específico en relación a materias de organización empresarial y/u operativas, desde los cambios organizativos, dimensionamiento y diseño de procesos
- Fruto de nuestra experiencia, acompañamos a nuestros clientes tanto en la toma de decisiones como en la ejecución de éstas
- Trabajamos con una metodología propia, capaz de dar respuesta de manera global o bien puntual a las necesidades de la Función Financiera, siempre desde una óptica de control y de eficiencia operativa



“Mantenemos una relación personal y directa con el cliente, a fin de poder ofrecerle el mejor asesoramiento posible”

- **Bernades & Sabater** se funda en 2005 con el objetivo de ofrecer un servicio GLOBAL, cubriendo todos los frentes que genera el tráfico mercantil. En consecuencia, nuestra clientela incluye empresas nacionales e internacionales así como particulares. Actualmente, la firma asesora tanto en el marco legal como en el marco económico, fiscal y operativo
- Con sedes en Barcelona y Madrid priorizamos el trato personal y directo con el cliente, lo que nos permite ofrecerle la respuesta más eficaz, adecuada y práctica a sus problemas legales, económicos u operativos
- Firma multidisciplinar que a través de sus diferentes áreas, prestamos servicios en cualquier ámbito de actividad