



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

## Facultad de Administración y Dirección de Empresas

### TRABAJO FINAL DE GRADO:

Diseño e Implantación de una nueva Política Retributiva en la  
empresa Apisol S.A.

Autor: Eduardo Herrero Corell

Tutor: Prof. Jesús Ruíz García

Valencia, junio 2016



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# APISOL





## Resumen

El presente Trabajo Final de Grado y cuya denominación es: Diseño e Implantación de una nueva Política Retributiva en la empresa Apisol S.A. consta de cinco capítulos. En el primer capítulo hemos procedido a explicar cuál es el objeto del TFG y qué asignaturas de la carrera nos han ayudado a realizarlo así como los objetivos del Trabajo Final de Grado y la justificación del mismo. En el capítulo número dos hemos introducido una explicación del sector en el que trabaja la empresa Apisol S.A., los productos y servicios que ofrece dicho sector así como un pequeño análisis del sector apícola tanto a nivel nacional como internacional. En el capítulo tres hablamos de los procedimientos de la organización en materia de Recursos Humanos, explicamos las responsabilidades de cada uno de los empleados, quién compone el órgano de gobierno de la sociedad, en qué se basan para definir la descripciones del puesto de trabajo y los objetivos de cada DPT y concluimos dicho capítulo con el organigrama de Apisol S.A. En el capítulo número cuatro entramos en materia de políticas retributivas y en los procedimientos previos al desarrollo de la misma para que los resultados sean los más beneficiosos posibles para la empresa. Para ello explicamos en qué consiste un Programa de Desarrollo Profesional (PDP), también introducimos el concepto de la Dirección por Objetivos (DPO), que es en lo que se basa principalmente nuestra política retributiva, e implantamos y explicamos en qué ha consistido el nuevo sistema de retribución variable introducido en la empresa Apisol S.A.

Palabras clave: Sector Apícola, Política retributiva, Recursos Humanos, Descripción del puesto de trabajo, Programa de desarrollo profesional y Dirección por objetivos.

## Resum

El present Treball Final de Grau i la denominació és: Disseny i Implantació d'una nova política retributiva a l'empresa Apisol S.A. consta de cinc capítols. En el primer capítol hem procedit a explicar quin és l'objecte del TFG i quines assignatures de la carrera ens han ajudat a realitzar així com els objectius del Treball Final de Grau i la justificació del mim. En el capítol número dos hem introduït una explicació del sector en què treballa l'empresa Apisol S.A., els productes i serveis que ofereix aquest sector així com una petita anàlisi del sector apícola tant a nivell nacional com internacional. En el capítol 3 parlem dels procediments de l'organització en matèria de Recursos Humans, expliquem les responsabilitats de cada un dels empleats, qui compon l'òrgan de govern de la societat, en què es basen per definir la descripcions del lloc de treball i els objectius de cada DPT i vam concloure dit capítol amb l'organigrama de Apisol SA En el capítol número quatre vam entrar en matèria de polítiques retributives i en els procediments previs al desenvolupament de la mateixa perquè els resultats siguin els més beneficiosos possibles per a l'empresa. Per a això vam explicar en què consisteix un Programa de Desenvolupament Professional (PDP), també introduïm el concepte de la Direcció per Objectius (DPO), que és en el que es basa principalment la nostra política retributiva, i implantem i vam explicar en què ha consistit el nou sistema de retribució variable introduït a l'empresa Apisol SA

Paraules clau: Sector Apícola, Política retributiva, Recursos Humans, Descripció del lloc de treball, programa de desenvolupament professional i Direcció per objectius.



## Abstract

*This Final Work and whose name is: Design and Implementation of a new remuneration policy in the company Apisol S.A. It consists of five chapters. In the first chapter, we have proceeded to explain what is the object of this Final Work and what subjects of the degree helped us to realize it well and the objectives of the Final Work and the justification of it. In chapter number two, we have introduced an explanation of the sector in which the company Apisol S.A. works, which products and services are offered by this sector as well as a brief analysis of the beekeeping sector on both nationally and internationally. In chapter three, we discussed the procedures of the organization in terms of Human Resources, explained the responsibilities of each of the employees, who makes up the governing body of the society, on what the company basis to define the job descriptions and how works the objectives of each descriptions and conclude this chapter with the organizational structure of Apisol SA. In the chapter number four entered the field of remuneration policies and pre-development of the same procedures for the results to be the most beneficial possible for the company. To do it, we explain what is a Professional Development Program (PDP), also introduce the concept of Management by Objectives (MBO), which is what is mainly based our remuneration policy, and implement and explain in what has consisted the new variable remuneration system introduced in the company Apisol SA.*

*Key words: Apiculture Sector, Remuneration policy, Human resources, Job Description, Professional development programme and Management by Objectives.*



## Contenido

<b>1. Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Objeto del TFG y asignaturas relacionadas .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Objetivos .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Motivación y justificación del trabajo .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Historia, situación actual del sector y de la empresa .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Introducción.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. El Sector Apícola .....</b>	<b>14</b>
2.2.1. Aproximación a la Apicultura .....	15
2.2.2. Los Productos Apícolas.....	20
2.2.3. Situación del Sector a Nivel Internacional .....	23
2.2.4. Situación del Sector a Nivel Nacional.....	26
<b>2.3. Presentación de la Empresa .....</b>	<b>29</b>
2.3.1. Misión, Visión y Valores .....	30
2.3.2. Productos y Servicios.....	30
<b>2.4. Epílogo.....</b>	<b>34</b>
<b>3. PROCEDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Introducción.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2. Objeto .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3. Alcance y Documentos Relacionados .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4. Definiciones .....</b>	<b>37</b>
<b>3.5. Responsabilidades .....</b>	<b>38</b>
<b>3.6. Administración, representación y dirección de la sociedad .....</b>	<b>39</b>
3.6.1. Consejo de Administración y Dirección general.....	39
<b>3.7. Definición del puesto de trabajo.....</b>	<b>40</b>
3.7.1. Objetivos principales.....	40
3.7.2. Procedimiento de Selección.....	40
3.7.3. Procedimiento de Formación.....	40
3.7.4. Descripción de los puestos de trabajo (DPT) .....	41
<b>3.8. Ficha Personal .....</b>	<b>42</b>
<b>3.9. Organización .....</b>	<b>42</b>
<b>3.10. Organigrama .....</b>	<b>43</b>



<b>3.11.</b>	<b>Epílogo</b> .....	43
<b>4.</b>	<b>POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN</b> .....	44
<b>4.1</b>	<b>Introducción</b> .....	44
<b>4.2</b>	<b>Programa de Desarrollo Profesional (PDP)</b> .....	44
4.2.1	Entrevista PDP .....	46
<b>4.3</b>	<b>Dirección por Objetivos (DPO)</b> .....	50
4.3.1	Qué es la DPO .....	50
4.3.2.	A quién afecta .....	52
4.3.3.	Por qué la DPO .....	52
4.3.4.	Para qué la DPO.....	52
4.3.5.	Puntos fuertes y débiles de la DPO .....	53
4.3.6.	Fases de la DPO .....	53
<b>4.4.</b>	<b>Nueva Clasificación Profesional</b> .....	61
<b>4.5.</b>	<b>Retribución en la Dirección por Objetivos</b> .....	63
4.5.1.	Aplicación Retributiva de la DPO.....	63
4.5.2.	Análisis del contexto .....	64
<b>4.6.</b>	<b>Procedimientos de Retribución en Apisol S.A.</b> .....	70
4.6.1.	Objeto .....	70
4.6.2.	Alcance .....	70
4.6.3.	Documentos relacionados.....	70
4.6.4.	Definiciones.....	71
4.6.5.	Responsabilidades.....	72
4.6.6.	Descripción .....	73
4.6.7.	Revisión .....	81



## Índice de Tablas

Tabla 1 Asignaturas de Grado en A.D.E. de la U.P.V. divididas por cursos .....	10
Tabla 2 Características principales de las colmenas movilizadas .....	17
Tabla 3 Nº de explotaciones apícolas por sistema productivo y su distribución.....	27
Tabla 4: Tabla de objetivos con niveles y ponderaciones de un DPO. ....	57
Tabla 5 Tabla resumen DPO .....	61
Tabla 6 Nueva Clasificación Profesional.....	61
Tabla 7 Niveles por Grupo profesional.....	62
Tabla 8 Dietas dependiendo de la manutención. ....	76
Tabla 9 Tabla salarial por Grupos Profesionales y Niveles. Salario Base Bruto .....	78
Tabla 10 Distribución del Variable por Grupos Profesionales .....	79
Tabla 11 Distribución del Variable por Objetivos y Competencias .....	80



## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Pintura rupestre de la recolección de miel .....	16
Ilustración 2: sistema de paneles trashumantes .....	19
Ilustración 3: Abeja recolectando néctar de una flor .....	20
Ilustración 4: Piquera con “cazapolen” .....	22
Ilustración 5: Miel mil flores. Producto de Apisol S.A. ....	31
Ilustración 6: Miel de naranja. Producto de Apisol S.A.....	31
Ilustración 7: Miel de romero. Producto de Apisol S.A. ....	32
Ilustración 8: Polen. Producto de Apisol S.A. ....	32
Ilustración 9: Dulce de membrillo. Producto de Apisol S.A.....	33
Ilustración 10: Manzana asada. Producto de Apisol S.A. ....	34
Ilustración 11: Mermelada de fresa y melocotón. Producto de Apisol S.A. ....	34



## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Proporción de producción de miel por región. ....	24
Gráfico 2: Producción total de miel a nivel mundial .....	24
Gráfico 3: Principales países importadores de miel en la UE.....	25
Gráfico 4: Principales países exportadores de miel en la UE. ....	26
Gráfico 5: Explotaciones apícolas por Comunidades Autónomas.....	28

# Capítulo 1

## Introducción

### 1. Introducción

#### 1.1. Objeto del TFG y asignaturas relacionadas

A continuación, en la *Tabla 1*, se detallan aquellas asignaturas cursadas en el Grado de Administración y Dirección de empresas de la Universidad Politécnica de Valencia que han tenido una mayor transcendencia en el desarrollo del presente trabajo final de grado.

**Tabla 1: Asignaturas de Grado en A.D.E. de la U.P.V. divididas por cursos**

1º CURSO	2º CURSO
<ul style="list-style-type: none"><li>- Introducción a la Administración de empresas.</li><li>- Derecho Mercantil.</li><li>- Introducción a la Estadística.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estrategia y Diseño de la Organización.</li><li>- Economía Española.</li><li>- Economía Mundial.</li><li>- Derecho Laboral.</li><li>- Métodos estadísticos.</li></ul>
3º CURSO	4º CURSO
<ul style="list-style-type: none"><li>- Planes Estratégicos.</li><li>- Análisis y Consolidación Contable.</li><li>- Gestión Fiscal de la Empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dirección de RRHH.</li><li>- Prácticas en Empresa.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

A continuación se procede a relacionar las asignaturas mencionadas en la *Tabla 1* con los distintos apartados del presente trabajo:

- Capítulo 2, Historia, situación actual del sector y de la empresa: En el siguiente capítulo se realizará una explicación del sector apícola, de sus productos y de su situación a nivel



internacional y nacional. También realizaremos una breve introducción de la empresa objeto de estudio, así como los productos y servicios que ofrece y los ámbitos en los que ejecuta su actividad.

Para realizar dicha introducción se ha tenido en cuenta aquellos conocimientos obtenidos en las asignaturas de Economía Española, Economía Mundial e Introducción a la Administración de Empresas.

- Capítulo 3, Procedimiento de la Organización: Dicho análisis consiste en la clasificación del tipo de empresa, la jerarquía organizacional, así como la definición de los puestos de trabajo y las responsabilidades correspondientes a cada puesto.

Por un lado, han resultado de gran utilidad las asignaturas de Derecho Mercantil, Derecho Laboral y Gestión Fiscal de la Empresa a la hora de definir el tipo de empresa y poder interpretar los estatutos de la misma.

Por otro lado, las asignaturas de Dirección de los RRHH y Estrategia y Diseño de la Organización han sido de gran ayuda a la hora de poder interpretar los distintos puestos de trabajo y los niveles jerárquicos que aparecen en el organigrama, así como el rol de mando y el diseño de la organización en su conjunto.

- Capítulo 4, Política de Retribución: Dicho procedimiento se aplicará con el objetivo de implantar una nueva política retributiva que ayude a la empresa en la consecución de los objetivos y mejore tanto los resultados de la empresa como las necesidades de sus trabajadores.

En este capítulo se han tenido que aplicar conocimientos adquiridos en la asignatura de Dirección de RRHH.

- Capítulo 5, Conclusiones: En el capítulo 5, vamos a realizar un informe que reflejará la situación de la empresa así como los resultados de aplicar una política retributiva basada en la dirección por objetivos en la organización.

Para poder redactar dicho informe los conocimientos adquiridos en las asignaturas de Planes Estratégicos y Análisis y Consolidación Contable serán completamente necesarios.

También para obtener el diagnóstico, aplicar los cálculos necesarios y saber interpretar los resultados, las asignaturas de Introducción a la Estadística, Métodos Estadísticos y las prácticas en empresa han facilitado una visión coherente del proceso retributivo.

Para finalizar, cabe destacar que las prácticas en empresa realizadas en una compañía que pertenece al sector de la consultoría, han permitido la adquisición y desarrollo de



conocimientos, cualidades y habilidades que establecen la base para el desarrollo del presente trabajo final de grado.

## 1.2. Objetivos

A través del presente trabajo final de grado nuestro objetivo principal es diseñar e implantar una nueva Política Retributiva en la organización objeto de estudio con el fin de tomar decisiones que contribuyan a optimizar los resultados de la compañía, teniendo en cuenta la organización, el rendimiento, y desarrollo de nuestros equipos, así como favorecer un modelo de unidad y trabajo en permanente mejora basándonos en la Dirección por Objetivos.

Nosotros apostamos por una forma de dirigir y no por una forma de pagar. Creemos que la dirección por objetivos es una herramienta indispensable para el crecimiento, para el alineamiento de nuestras direcciones a una meta y para la búsqueda del equilibrio entre satisfacción del personal y éxito de la empresa. Todo ello, bajo el principio de “lo que es bueno para la colmena es bueno para la abeja”.

Dicho objetivo puede descomponerse en los siguientes objetivos específicos:

- Contribuir a proporcionar una nueva política salarial que permita que los trabajadores se vuelquen en la consecución de los objetivos de la empresa.
- Ofrecer una nueva lista de objetivos, funciones y competencias adecuadas a cada puesto de trabajo para que cada empleado pueda cumplirlas.
- Realizar un análisis global de la empresa para determinar los nuevos grupos profesionales y sus respectivos niveles sobre los que aplicar la nueva política de retribución variable.
- Estudio de los resultados finales, es decir, saber el porcentaje de personas motivadas-frustradas globalmente, saber el índice medio de motivación expresado en la consecución de los objetivos y por último conocer aquellos parámetros culturales más significativos para la empresa.

En definitiva, lo que se pretende con este trabajo final de grado es tratar de diseñar e implementar una Política Retributiva basada en la Dirección por Objetivos AUTOFINANCIABLE Y AJUSTABLE A LO POSIBLE con el fin de alinear las satisfacciones personales con el éxito de la compañía. Al mismo tiempo, evitando políticas agresivas que miren al corto plazo que dañen la sostenibilidad futura de la compañía, así como políticas de enfrentamientos entre direcciones o áreas.



### 1.3. Motivación y justificación del trabajo

El motivo de haber elegido la empresa Apisol S.A. para la elaboración y desarrollo del presente trabajo final de grado ha sido, principalmente, el hecho de haber tenido la oportunidad de trabajar con otras empresas de ese sector en la consultoría donde he realizado mis prácticas de empresa.

Este hecho me ha permitido conocer de primera mano cómo funcionan este tipo de organizaciones, las actividades que desarrollan, cómo se organizan y las dificultades a las que se enfrentan.

Pero el motivo principal por el que elegí este tema para realizar el trabajo final de grado fue mi ilusión por intentar hacer de las empresas algo más humano y demostrar que aplicando herramientas que originan resultados tangibles es posible conseguir que los trabajadores estén a gusto en su trabajo y la empresa consiga los objetivos marcados, es decir, tratar de satisfacer las necesidades de ambos y conseguir que todos funcionen en una misma dirección.

Se trata de un proyecto real en el medio o largo plazo ya que las herramientas utilizadas existen y son eficaces. A demás, los resultados finales que se obtienen al aplicar dichas herramientas son verídicos y siempre se emplean con el objetivo de ayudar a las organizaciones. Por esta razón, pretendo volcar todos mis esfuerzos con el objetivo de que el presente trabajo me resulte de utilidad a mí y, por supuesto, a la empresa Apisol S.A. para seguir creciendo.



# Capítulo 2

## *Historia, situación actual del sector y de la empresa*

### 2. Historia, situación actual del sector y de la empresa

#### 2.1. Introducción

En el presente apartado vamos a proceder a desarrollar en primer lugar en qué consiste el sector apícola, haciendo una aproximación a la apicultura, a sus productos, a las características de los mimos y a cuáles son sus componentes.

Seguidamente hablaremos de la situación tanto internacional como nacional del sector apícola. Haciendo hincapié en el nivel de producción a nivel mundial y nacional, el censo apícola de la Unión Europea y, en concreto, en España y por último hablaremos de las relaciones comerciales y sus precios.

En segundo lugar procederemos a la presentación de la empresa objeto de estudio, Apisol S.A. y explicaremos cuál es su misión, su función y valores, así como los numerosos productos y servicios que ofrece a sus clientes.

Para finalizar, vamos a llevar a cabo un análisis de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa y concluiremos dicho apartado con un breve resumen del mismo.

#### 2.2. El Sector Apícola

El sector apícola representa una actividad agropecuaria, es decir, forma parte de aquellas actividades que se desarrollan en el sector primario de la economía. Una característica propia del sector apícola que la diferencia del resto de actividades llevadas a cabo en el sector es su contribución al mantenimiento de la biodiversidad y del ecosistema terrestre a través de la polinización entomófila realizada por la cabaña apícola.

La contribución medioambiental que desempeña este sector puede contabilizarse tanto por una mejora de la producción final agraria, en cuantía y en eficacia, como por su aportación al



mantenimiento de la biodiversidad y al equilibrio ecológico. El modelo de producción está completamente relacionado a la trashumancia, es decir, a los continuos movimientos para adaptarse a las distintas zonas productivas, gracias a la cual la cabaña apícola utiliza las distintas floraciones.

En definitiva, la apicultura puede considerarse como un modelo de producción sostenible en el medio rural medioambientalmente beneficioso<sup>1</sup>, es decir, aquel modelo en el que concurren los intereses económicos relacionados con la producción de miel, aquellos aspectos sociales ligados a los territorios donde no existen otras actividades económicas y por último concurriendo con el medio ambiente contribuyendo a la prestación de servicios a la sociedad que garantizan la polinización, no solo de los cultivos agrícolas, sino también con el medio natural.

### 2.2.1. Aproximación a la Apicultura

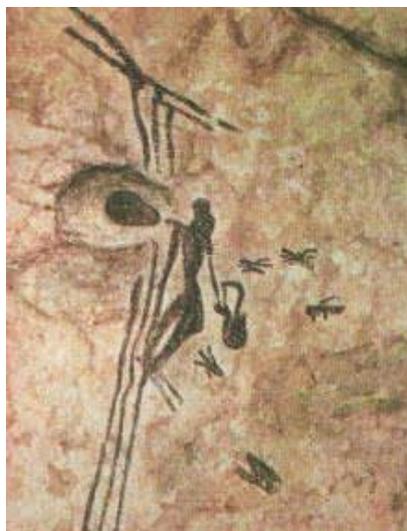
La apicultura es la actividad que se dedica a la crianza de las abejas y a proporcionarles los cuidados necesarios con el objetivo de conseguir y consumir los productos que son capaces de elaborar y recolectar. El principal producto que se obtiene de esta actividad es la miel.

Es difícil determinar el origen de la apicultura, aunque la primera evidencia de aprovechamiento de abejas consta entre los años 10.000 y 5.000 a. C., concretamente en el periodo mesolítico que es cuando el hombre aprendió a controlar las abejas y los enjambres y del cual se han hallado pinturas rupestres como las que se detalla en la *Ilustración 1*.

---

<sup>1</sup> Informe del Parlamento Europeo sobre la salud de las abejas y los retos del sector apícola.

### Ilustración 1: Pintura rupestre de la recolección de miel.



Fuente: La recolectora de miel, Bicorp.

Existen datos históricos que señalan la existencia de prácticas apícolas durante el periodo egipcio (2.600 a. C.), en la que trasladaban sus colmenas en embarcaciones a lo largo del río Nilo. Aunque la apicultura alcanzó su auge cuando el único componente conocido para endulzar los alimentos era la miel.

Hasta el S. XVIII se trata de una apicultura tradicional. A partir de este siglo con el avance de los conocimientos científicos y sobre todo biológicos se lleva a cabo un conocimiento más profundo del comportamiento de los animales individuales y del enjambre<sup>2</sup>. Todo estos conocimientos, apoyados en el invento de las colmenas movilizadas (Langstroth, 1895) produce el paso a una apicultura técnica.

En la actualidad existen dos tipos de apicultura:

- Apicultura Sedentaria. Es un tipo de apicultura que se caracteriza porque la ubicación de la colmena no varía de un sitio a otro y precisa de un aporte de alimento artificial.
- Apicultura Trashumante. Este tipo de apicultura sin embargo consiste en variar la situación del apiario siguiendo la localización de la zona geográfica con el objetivo de obtener un mayor nivel de producción.

En la apicultura, igual que en otras actividades, se emplea un vocabulario específico para nombrar situaciones, herramientas, elementos, etc. Los más comunes son los siguientes:

*Colonia*. Es el conjunto de todos los individuos que viven en un mismo lugar, están organizados para sobrevivir y defenderse de los ataques de otras especies.

---

<sup>2</sup> Infoagro. Historia de la apicultura (1ª parte)

**Enjambre.** Es el conjunto de abejas que parte de una colonia y va a establecerse en otro lugar, se hace extensivo a los conjuntos que prepara el apicultor.

**Colmena.** Es el conjunto formado por un enjambre, el recipiente que lo contiene y los elementos propios necesarios para su supervivencia. La colmena puede ser de dos tipos:

1. Las colmenas *fijistas* o *corchos*. Son aquellas colmenas que tienen sus paneles fijos e inseparables de la colmena.
2. Las colmenas *movilistas*. Son aquellas que presentan unos cuadros móviles de madera, en el interior de la colmena, sobre los que se sitúan los panales. Sobre ellos se coloca una capa de cera estampada (lámina de cera). Las abejas construyen el panal, estirándola y añadiendo más cera, se conoce como cera estirada. Dentro de la colmenas movilistas existen infinidad de tipos, los más frecuentes son:
  - Colmenas Layens. Se denominan colmenas de crecimiento horizontal porque a medida que va aumentando la población de la colonia, la miel aumenta y ocupa el cajón completamente de forma horizontal.
  - Colmenas Langstroth o perfección
  - Colmenas Dadant o tipo industrial. Son colmenas de crecimiento vertical.

En la tabla que se presenta a continuación se pueden observar las principales características de los diferentes tipos de colmenas movilistas:

**Tabla 2: Características principales de las colmenas movilistas.**

CARACTERÍSTICAS	LAYENS	LANGSTROTH	DADANT
<b>Nº de cuadros.</b>	Entre 10-14	10	10
<b>Dimensiones internas de la colmena.</b>	Cámara de cría: Largo 49 cm. Ancho 35 cm. Alto 41 cm.	Cámara de cría: Largo 46 cm. Ancho 37 cm. Alto 23 cm. Alza c.c.	Cámara de cría: Largo 52 cm. Ancho 45 cm. Alto 32 cm. Alza (1/2 alza). Largo 52 cm. Ancho 45 cm. Alto 17 cm.
<b>Dimensiones del cuadro.</b>	Largo 30 cm. Ancho 35 cm.	Largo 42 cm. Ancho 20 cm.	Cámara de cría: 27x42 cm. ½ alza 13x42 cm.
<b>Ventajas.</b>	Fácil de transportar.  Fácil de manejar.  Bajo precio.	Intercambio de los cuadros.  Fácil extracción de la miel.  Posibilidad de miel monofloral.	Fácil trashumancia.  Incremento del 20 % vol.  Incremento del 35 % sup. del panal.

		<p>Limpieza fácil.</p> <p>Mayor duración.</p> <p>Posibilidad de incrementar el tamaño.</p> <p>Control de la enjambrazón.</p> <p>Tamaño variable de piquera.</p>	<p>Mayor perfección de la cámara de cría.</p> <p>Mejor manejo de los cuadros.</p> <p>Mejor extracción de miel.</p>
<b>Inconvenientes.</b>	<p>Miel multifloral.</p> <p>Volumen fijo.</p> <p>Piquera y colmena pequeña.</p> <p>Difícil limpieza.</p> <p>Menos Productiva.</p>	<p>Mayor precio.</p> <p>Necesidad de accesorios para trashumancia.</p> <p>Cámara de cría pequeña en primavera.</p> <p>Ventilación escasa.</p>	<p>Cuadros no intercambiables.</p> <p>Más fácil manejo de los cuadros de la cámara de cría.</p>

Fuente: Infoagro 2016, 1ª parte.

*Asentamiento apícola.* Es el lugar donde se ubica un colmenar.

*Colmenar.* Conjunto de colmenas que se encuentran en un mismo asentamiento. Pueden ser:

- *Estantes.* Cuyas colmenas permanecen todo el año en un mismo asentamiento.
- *Trashumantes.* Aquellas colmenas que son desplazadas a distintos asentamientos a lo largo del año.

Los sistemas de producción han evolucionado de manera espectacular durante las últimas décadas. Hemos pasado de sistemas estantes, cuyo consumo iba destinado principalmente al hogar, a sistemas trashumantes, donde la profesionalidad es cada vez mayor. A pesar de todo, en nuestro país siguen funcionando ambos sistemas, uno de ellos más dedicado a la producción clásica, de tipo estante, localizado en la parte norte de la península, mientras que el sistema trashumante se extiende por el resto del país.

### Ilustración 2: sistema de paneles trashumantes.



Fuente: Redagrícola, 2016.

Las normas de ordenación de las explotaciones apícolas se establecen en el Reglamento Real Decreto 209/2002, de 22 de febrero, que define la “explotación apícola” como el conjunto de todas las colmenas, repartidas en uno o varios colmenares, de un mismo titular con independencia de su finalidad o emplazamiento (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2002). A través de este Real Decreto, las explotaciones apícolas pueden ser clasificadas:

- Según el objeto de producción en:
  - De producción: son las dedicadas a la producción de miel y otros productos apícolas.
  - De selección y cría: son aquellas explotaciones apícolas dedicadas principalmente a la cría y selección de abejas.
  - De polinización: son aquellas cuya actividad principal es la polinización de cultivos agrícolas.
  - Mixtas: son aquellas en las que se alternan con importancia similar más de una de las actividades de las clasificaciones anteriores.
  - Otras: las que no se ajustan a la clasificación.
- Según el número de colmenas que forman la explotación:
  - Profesional: la que tiene 150 colmenas o más.
  - No profesional: la que tiene menos de 150 colmenas.
  - De autoconsumo: la utilizada para la obtención de productos de las colmenas con destino exclusivo al consumo familiar. El número máximo de colmenas para estas explotaciones no podrá superar las 15 colmenas.

El Titular de una explotación apícola puede ser cualquier persona física o jurídica que ejerce la actividad apícola, y asume la responsabilidad y riesgos inherentes a la gestión de la misma

### 2.2.2. Los Productos Apícolas

En el presente apartado y basándonos en la información proporcionada por InfoAgro que es una plataforma que recoge todo tipo de información relacionada con la técnica agrícola, la producción en dicho sector así como sus precios en origen, la compraventa de productos del campo y el directorio de empresas agrícolas. Vamos a proceder a detallar una lista con los principales productos agrícolas más comercializados.

#### **Miel.**

Es el producto apícola por excelencia. Se trata de un alimento muy nutritivo y, gracias a los diferentes azúcares que contiene, provee energía al organismo. Otra característica de la miel es la de impedir el crecimiento de bacterias y favorece el desarrollo nutricional.

La miel es un producto que varía en gran medida en su composición dependiendo de la zona de la que provenga, de su flora y de las condiciones climáticas de la zona, por ello es más correcto hablar de mieles que de miel.

Las principales características que diferencian a una miel de otra son, principalmente, la cantidad y calidad de las plantas que florecen y producen el néctar en el mismo periodo.

#### **Ilustración 3: Abeja recolectando néctar de una flor.**



**Fuente: Infoagro 2016, 2ª parte.**

La miel se origina principalmente del néctar de las flores, el néctar es una sustancia líquida y dulce que se puede encontrar en el interior de algunas flores. También es la materia prima más importante para la producción de la miel.



Según el **procedimiento de obtención** (Anexo Real Decreto 1049/2003, de 1 de agosto, por el que se aprobó la Norma de calidad relativa a la miel) la miel se podrá clasificar en:

*Miel Escurrida.* Es la miel obtenida por escurrimiento de los panales desoperculados, sin larvas.

*Miel Prensada.* Obtenida por prensado de los panales sin larvas con o sin aplicación de calor moderado, de hasta un máximo de 45 °C.

*Miel Centrifugada.* Es la obtenida por centrifugación de los panales desoperculados, sin larvas.

*Miel Filtrada.* Es la que ha sido sometida a un proceso de filtración sin alterar su valor nutritivo.

Según su **forma de presentación**:

*Miel líquida.* Es la miel en estado líquido, centrifugada y filtrada.

*Miel en Panales o miel en secciones.* Es la miel almacenada por las abejas en celdas operculadas de panales nuevos, construidos por ellas mismas que no contengan larvas y comercializada en panal entero o secciones de tales panales.

*Miel con trozos de panal.* Es la miel que contiene uno o más trozos de panales con miel, exentos de larvas.

*Miel cristalizada o granulada.* Es la miel que ha experimentado un proceso natural de solidificación como consecuencia de la cristalización de la glucosa.

*Miel Cremosa.* Es la miel que tiene una estructura cristalina fina y que puede haber sido sometida a un proceso físico que le confiera esa estructura y que la haga fácil de untar.

De acuerdo con el **origen vegetal**, nos podemos encontrar con *Miel de flores*. La producida por las abejas a partir del néctar de las flores. Que consiste en una miel transparente y espesa cuando es fresca y de la cual se distinguen muchas variedades:

- Monofloral. Predominio del néctar de una especie. Las más usuales son de castaño, romero, tomillo, brezo, naranjo o azahar, tilo, acacia, eucalipto, lavanda o cantueso, zarzamora, alfalfa, etc.
- Multifloral. Del néctar de varias especies vegetales diferentes, y en proporciones muy variables. Miel de la sierra o de montaña, y del desierto (varadulce, mezquite, gatun), que son tipos especiales de mil flores.

*Miel de mielada o mielato, miel de rocío.* Procede del abeto, abeto rojo o de hoja y otras plantas arbustivas, y se solidifica con dificultad. En general, es menos dulce y no es extraño que exhiba olor y sabor especiados, resinosos. La miel de mielato procedente de pinares tiene un peculiar sabor a pino, y es apreciada por su uso medicinal en Europa y Turquía.

#### **Polen.**

El polen o pan de abeja es fundamental en la alimentación de las larvas que van a originar las futuras obreras y en menor medida a los zánganos. Su composición es variada, es considerado un alimento muy proteico y que sirve para preparar antialérgicos.

El polen hace referencia a los granos que se encuentran dentro de los órganos masculinos de las flores. Para su recolección es necesario situar en la piquera un aparato especial llamado "cazapolen" y que consiste en una plancha de metal o plástico que tiene taladros de 4.5mm que al ser atravesados por las abejas obreras hacen que las pelotas de polen que transportan rocen con los bordes de las perforaciones ocasionando su caída en un cajón situado debajo y que forma parte del aparato.

**Ilustración 4: Piquera con "cazapolen".**



**Fuente: Infoagro 2016.**

Hay que seleccionar colmenas fuertes y durante un periodo de tiempo de unos 10-15 días para que la producción de la colonia no se vea afectada. Para evitar la descomposición del polen, se realiza una recogida diaria produciéndose posteriormente su desecación con aire caliente a 40 °C y evitar así que fermente. Se reduce su contenido de humedad desde un 12 % hasta un 8 %. Finalmente se empaqueta el vacío y se conserva a una temperatura de 2-6 °C. Se puede obtener una producción media de 4-5 kg/colmena y año<sup>3</sup>.

#### **Jalea Real.**

Es un alimento fundamental para las abejas cuando son larvas, para la abeja reina durante toda la vida. La jalea real es fundamentalmente un alimento proteico (12 %), aunque también es rica en azúcares, vitaminas, etc.

En la producción de jalea real se debe disponer las colonias de una forma especial, existen útiles especiales para esta producción y requiere cuidados, un control de tiempos y visitas continuas a las colonias, así como una climatología adecuada. La jalea real obtenida se almacena en frascos oscuros y debe permanecer siempre en el frigorífico, siendo consumida en pequeñas cantidades.

---

<sup>3</sup> Infoagro 2016, 2ª parte



Se puede obtener una producción de 500 gr/colonia, con un precio que oscila entre 7.000 y 50.000 ptas/kg<sup>4</sup>.

La jalea real presenta una actividad antiinflamatoria y regeneradora, presenta efectos hipercolesterolémicos, vasodilatadores, antiinflamatorios. Es empleada por las industrias dietéticas y cosméticas.

### **Propóleo.**

Está formado por las propias abejas debido a la recolección de resinas de especies arbóreas y su mezcla con cera en la colmena. Los propóleos proporcionan calor durante el invierno ya que al depositarse sobre las grietas de la colmena evitan que salga el calor. Reducen la piquera y aíslan las partículas extrañas que se depositan dentro de la colonia para evitar su descomposición.

El propóleo se recolecta colocando en la parte superior de la colonia, por debajo de la tapa una malla de plástico con una luz de 3 mm. Como las abejas no pueden pasar, tienden a cerrar el hueco. Cuando la malla está propolizada se conserva a temperatura frigorífica durante un tiempo, se saca y se enrolla. La producción media alcanza los 50 gr/ colonia y año<sup>5</sup>.

Además, el propóleo se puede utilizar de distintas maneras. Se emplean en la fabricación de cosméticos, barnices, pinturas, medicamentos, etc. También tiene propiedades antisépticas especialmente en infecciones de ojos, eczemas, infecciones de garganta, úlceras, enfermedades del tracto urinario, dermatología, odontología, etc.

### 2.2.3. Situación del Sector a Nivel Internacional

El comercio mundial de miel es la actividad apícola más innegable debido al incremento general del consumo de alimentos más saludables. La producción mundial de miel natural se sitúa en torno a 1.663.798 de toneladas<sup>6</sup>. Como podemos visualizar en la *Gráfico 1*, Asia sigue siendo el continente con mayor volumen de producción de miel a nivel mundial con un total de 729.778 toneladas, alrededor de un 45,3% de la producción mundial de miel, en segundo lugar se encuentra la Unión Europa con una producción de 360.738 toneladas, es decir, 22,4% de la producción total de miel y en tercer lugar se sitúa América con un total de 330.351 toneladas, un 20.5% de la producción mundial de miel.

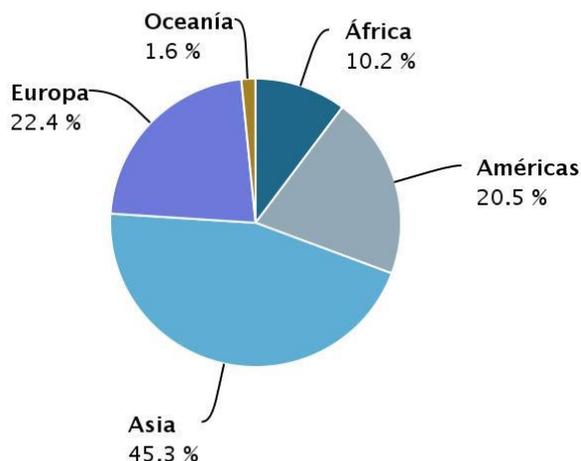
---

<sup>4</sup> Infoagro 2016, 3ª parte

<sup>5</sup> Infoagro 2016, 3ª parte

<sup>6</sup> FAOSTAT 2016

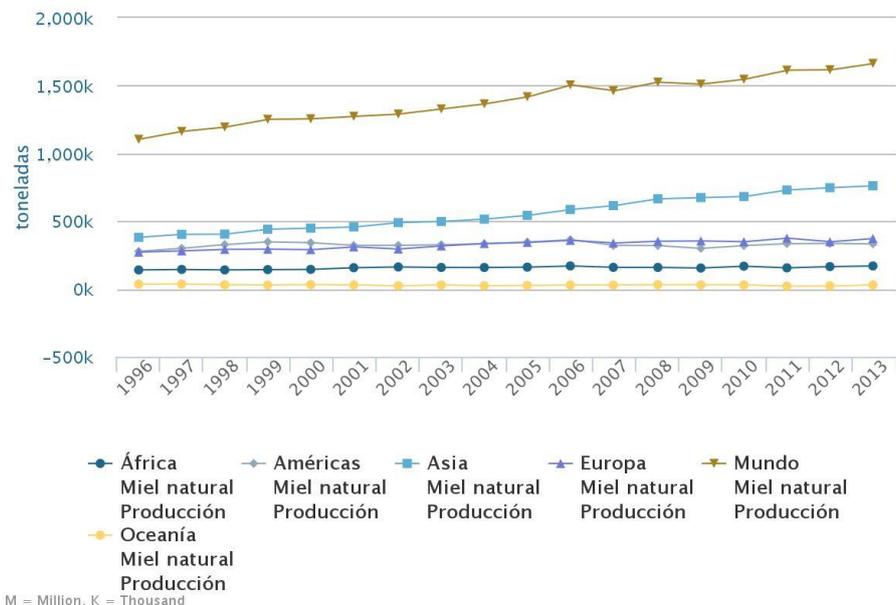
Gráfico 1: Proporción de producción de miel por región.



Fuente: FAOSTAT, actualizado.

Seguidamente, se encuentra África con una producción de 164.215 toneladas y por último Oceanía con apenas un 1.6% de la producción total de miel a nivel mundial. En la Gráfico 2 podemos observar la comparativa entre la producción total en el mundo de miel y la producción de los distintos continentes.

Gráfico 2: Producción total de miel a nivel mundial.



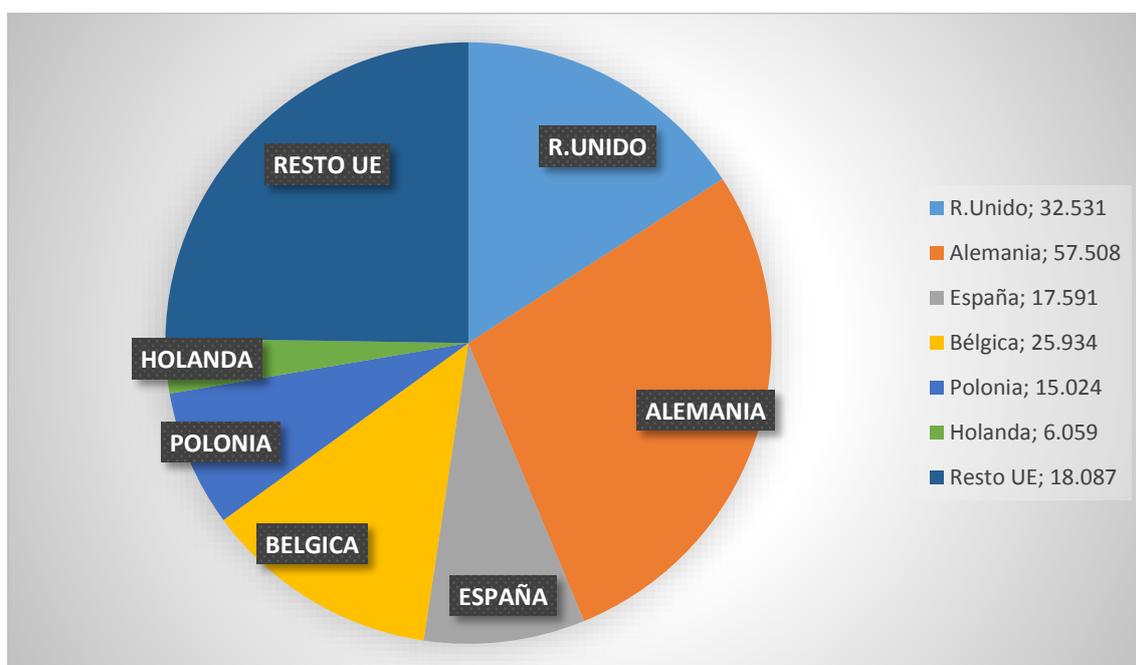
Fuente: FAOSTAT, actualizado.

### Censo apícola de la Unión Europea.

En la Unión Europea, tal y como podemos observar en el *Gráfico 3*, los principales países miembros importadores de miel son: en primera lugar Alemania con una cantidad importada de 57.508 toneladas, alrededor del 33,3% de las importaciones totales de miel que tienen lugar en la Unión Europea. En segundo lugar se encuentra Reino Unido con cantidad de miel importada de alrededor de 32.531 toneladas, casi un 20% de total de importaciones de miel y el tercer país de la Unión Europea que mayor cantidad de miel importa es Bélgica con una cantidad de 26.000 toneladas que representan el 15% del total de las importaciones de miel.

También cabe destacar la presencia de países como Italia, España, Francia y Holanda que, en menor medida, también se encuentran dentro de los siete principales países de la Unión Europea que más cantidad de miel importan.

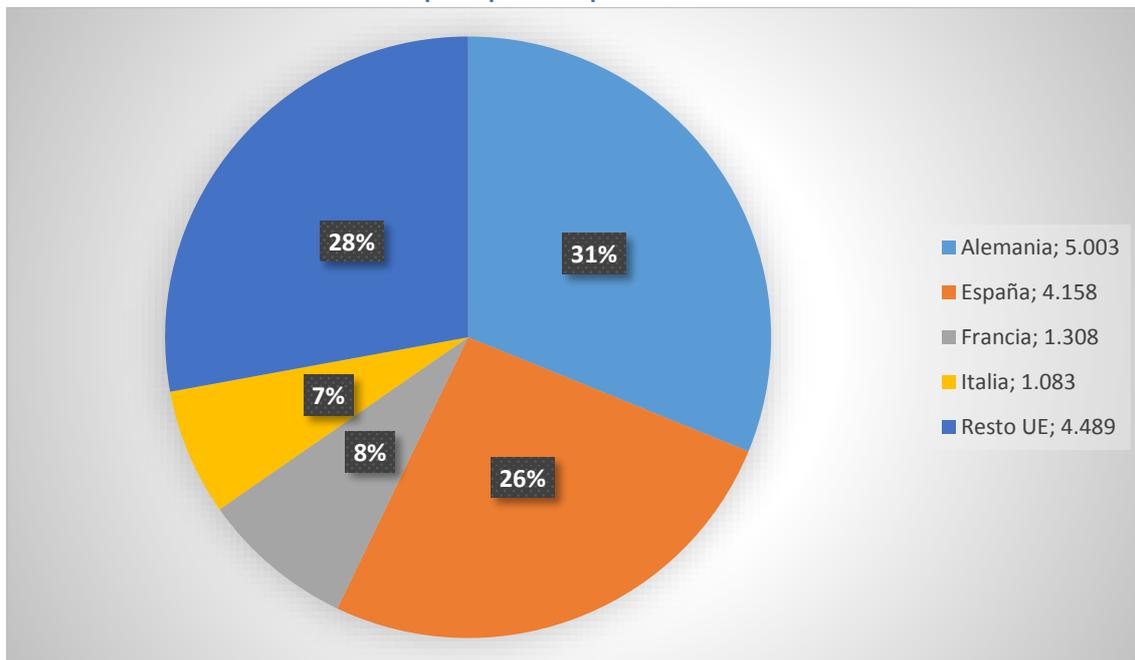
**Gráfico 3: Principales países importadores de miel en la UE.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de la información de EUROSTAT, DataComex (AEAT).**

Por otro lado, el *Gráfico 4* representa el número total de exportaciones llevadas a cabo por los distintos países miembros de la Unión Europea, que fue alrededor de 176.545 toneladas de miel, dividiendo dicha cantidad para reflejar en porcentaje el mayor o menor peso de cada país miembro sobre la presente medida.

Gráfico 4: Principales países exportadores de miel en la UE.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de EUROSTAT, DataComex (AEAT).

El principal país exportador de miel en la Unión Europea es Alemania, exportando cerca del 30% del total de la cantidad de miel exportada. Muy de cerca le sigue España que exporta alrededor de 4.158 toneladas de miel, es decir, casi un 26% del total de las exportaciones que tienen lugar en Europa.

En tercer lugar se encuentra Francia que exporta una cantidad aproximada de 1.300 toneladas y en menor medida se encuentran países como Italia, Reino Unido, Hungría y Rumanía con unos porcentajes menores con respecto a los tres países mencionados anteriormente en lo que a toneladas de miel exportada se refiere.

#### 2.2.4. Situación del Sector a Nivel Nacional

A partir de la información obtenida del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente podemos decir que el valor estimado anual de la producción nacional (fundamentalmente miel, polen y cera) representa porcentajes muy inferiores a la producción en otros sectores (0,44% de la PFG y el 0,17% de la PFA). Teniendo en cuenta que hablamos del sector apícola, hay que destacar el papel fundamental de las abejas en la conservación del medio ambiente y en la polinización de los cultivos.

El número de apicultores en España es de más de 24.755, de los cuales un 19% son profesionales (definidos como aquellos cuyas explotaciones reúnen más de 150 colmenas)<sup>7</sup>. Éstos explotan más del 80% del censo total de colmenas. En la Unión Europea, España cuenta con el mayor nivel de profesionalidad en lo que a la apicultura se refiere.

Se asiste a un incremento constante del censo, que en el periodo 2003/2015 ha aumentado en un 12%. Andalucía, Castilla y León y Valencia son las CCAA con un mayor número de colmenas. España es el país comunitario más importante en cuanto a producción apícola, con un 17% del censo total comunitario<sup>8</sup> tal y como se puede observar en la *Tabla 2*.

**Tabla 3: Nº de explotaciones apícolas por sistema productivo y su distribución.**

Comunidad Autónoma	Estante	Trashumante	Total
Andalucía	397	2.319	3.695
Aragón	271	1.007	1.281
P Asturias	1.464	37	1.503
Illes Balears	457	35	494
Canarias	914	340	1.258
Cantabria	188	36	225
Castilla La Mancha	981	719	1.782
Castilla y León	3.124	579	3.721
Cataluña	1.277	166	1.443
Extremadura	105	938	1.043
Galicia	3.516	40	3.678
Madrid	146	55	211
R de Murcia	65	424	489
C F Navarra	371	1	396
País Vasco	1.343	118	1.461
La Rioja	203	67	270
C Valenciana	127	1.678	1.805
<b>ESPAÑA</b>	<b>14.949</b>	<b>8.559</b>	<b>24.755</b>

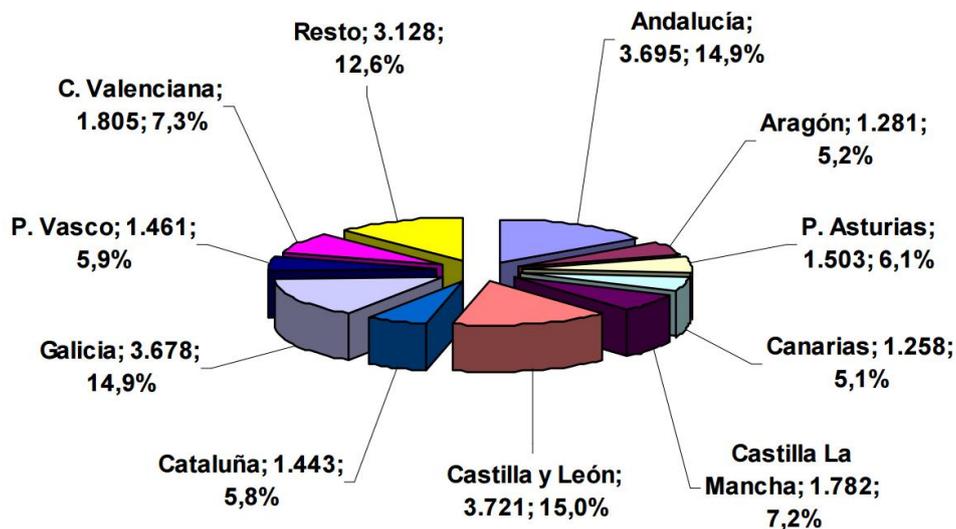
**Fuente: Registro General de Explotaciones Ganaderas (REGA).**

En España existe una gran diversidad de colmenas, hecho que está directamente relacionado con la localización geográfica de las distintas Comunidades Autónomas, *Gráfico 3*. Hay, de hecho, dos apiculturas diferentes: la de la zona norte y noroeste que se caracteriza por el alto grado de “hobbistas” y de apicultores pequeños, de autoconsumo o no profesionales que, en su mayoría, no practican la trashumancia y la apicultura del centro y sur/sureste que cuenta con un mayor grado de profesionalización y es mayoritariamente trashumante.

<sup>7</sup> REGA, datos actualizados.

<sup>8</sup> Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Gráfico 5: Explotaciones apícolas por Comunidades Autónomas.



Fuente: Registro General de Explotaciones Ganaderas (REGA).

La producción de miel en España se sitúa en torno a las 34.000 Tm<sup>9</sup>. Se registra una recuperación de la producción después del acusado descenso en 2005, que se atribuye a la pérdida de censo debido al síndrome de despoblamiento de las colmenas en ese año.

Las ayudas al sector (reguladas a través del Reglamento 1234/2007, (OCM única)) se vehiculan a través de los Programas Nacionales Apícolas (PNA). Se trata de programas cofinanciados y de carácter trianual: la Unión Europea, a través del Fondo Europeo Agrícola de Garantía (FEAGA) financia el 50% de los mismos, siendo el otro 50% financiado por el Estado Miembro. En el caso de España, la financiación como Estado Miembro, se lleva a cabo a partes iguales entre el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) y las Comunidades Autónomas<sup>10</sup>.

En el Programa Nacional Apícola se recogen seis líneas de ayudas: asistencia técnica, lucha contra varroasis, racionalización de la trashumancia, análisis de la miel, repoblación e investigación aplicada en apicultura. Estas medidas están orientadas a la consecución de los objetivos principales de consolidar la profesionalización y vertebración del sector, favorecer su modernización y mejorar los sistemas de producción y comercialización.

<sup>9</sup> S.G. Estadística MAGRAMA.

<sup>10</sup> Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.



Desde el establecimiento de estos programas, en 1998, la apicultura española ha percibido más de 126 millones de euros (126.162.119 euros periodo 1998-2012), con un alto grado de ejecución, superior al 90 %. El programa apícola actual, aprobado mediante Decisión de la Comisión de 14 de septiembre de 2010, comprende el periodo trianual 2011-2013, con una dotación total inicialmente prevista de 11.000.000 euros anuales.

Es importante subrayar que, en el marco de la reforma de la PAC, la propuesta de nueva OCM única mantiene las ayudas a la apicultura en el marco de los programas nacionales.

Recientemente se está elaborando, en colaboración con el sector, el PNA para el periodo 2014-2016. Cuyos objetivos del programa comprenden: consolidar la profesionalización del sector, alcanzar una mayor modernización incorporando las últimas tecnologías y avances científicos, mejorar los sistemas de producción y comercialización, ofrecer al consumidor un producto con estándares de calidad elevados, progresar en la situación sanitaria de los colmenares, en particular erradicar la mayor parte del impacto de la varroasis, abrir nuevos mercados y facilitar la polinización.

### 2.3. Presentación de la Empresa

La empresa objeto de estudio del presente trabajo final de grado es Apisol S.A. En el presente apartado vamos a proceder a la presentación de la empresa, también hablaremos de cuál es su misión, su visión y valores y por último haremos referencia a los productos y servicios que ofrece al público y cuál es su situación en la actualidad.

*Denominación:* Apisol S.A.

*CIF:* A46238309

*Domicilio Social:* Av. Blasco Ibañez, s/n, 46193 Montroi (Valencia)

*Información de Contacto:*

- Teléfono: +34 962 555 262
- E-mail: [apisol@apisol.es](mailto:apisol@apisol.es)
- Web: [www.apisol.es](http://www.apisol.es)

*Datos de Actividad:*

- Objeto Social: La Sociedad tiene por objeto la elaboración y comercialización de productos apícolas y alimentarios en general.

### 2.3.1. Misión, Visión y Valores

#### **Misión.**

En Apisol S.A. trabajan con cinco componentes: los Clientes y Consumidores, el Trabajador, el Proveedor, la Sociedad y la Propiedad. Para la máxima satisfacción de los mismos trabajan continuamente para aportar soluciones de calidad y precio, siendo especialistas y líderes en la cadena alimentaria de forma sostenible.

#### **Visión.**

La visión de la empresa es crecer y consolidarse como una organización que lidera la cadena alimentaria a nivel global convirtiéndose en especialistas dentro de sus categorías.

#### **Valores.**

Para Apisol S.A. es fundamental que todos y cada uno de sus trabajadores se consideren:

- Orgullosos de todas y cada una de las actividades que realizan.
- Trabajando desde la humildad, con implicación, transparencia e integridad.
- Actuando como un equipo, buscando sinergias y generando confianza.

### 2.3.2. Productos y Servicios

Los productos que la empresa Apisol S.A. ofrece al público son los siguientes:

#### **La miel.**

La miel es un producto alimentario producido por las abejas, a partir del néctar de las flores o de su savia que recolectan, transforman, combinan con sustancias propias, acumulan y dejan madurar en los panales. Una vez recolectada por los apicultores es envasada preservando al máximo sus cualidades naturales tal y como se puede observar en la *Ilustración 5*.

Ilustración 5: Miel mil flores. Producto de Apisol S.A.



Fuente: Apisol S.A.

### Miel Monofloral.

La **miel de naranjo** tiene su origen en el Levante español y procede del árbol del naranjo y su flor el azahar. Su apariencia es de color amarillo claro y su sabor es suave y aromático. *Ilustración 6.*

Ilustración 6: Miel de naranjo. Producto de Apisol S.A.



Fuente: Apisol S.A.

La **miel de romero** tiene su origen en la costa mediterránea y Aragón. Su apariencia es de color amarillo muy claro con una aroma dulce y sabor a plantas aromáticas. *Ilustración 7*

**Ilustración 7: Miel de romero. Producto de Apisol S.A.**



Fuente: Apisol S.A.

### El polen.

El polen de abeja es uno de los alimentos más completos que encontramos en la naturaleza. Contiene gran cantidad de minerales, proteínas, y vitaminas. Tras ser recolectado por los apicultores, es secado de forma natural y envasado. *Ilustración 8*

**Ilustración 8: Polen. Producto de Apisol S.A.**



Fuente: Apisol S.A.

### Dulce de membrillo.

Dulce elaborado a partir del membrillo, fruta rica en fibra, contiene ácido orgánico que forma parte de la pigmentación vegetal que proporciona el sabor a la fruta, y propiedades desinfectantes. Entre los minerales destacan el fósforo, hierro, potasio, calcio.

Resulta excelente combinado con otros productos como queso, tortas, o pan. *Ilustración 9*

**Ilustración 9: Dulce de membrillo. Producto de Apisol S.A.**



Fuente: Apisol S.A.

### Postre de manzana asada.

Postre elaborado a partir de manzana asada. La manzana es una de las frutas más completas desde el punto de vista nutritivo. Dotada de la propiedad de activar la secreción de las glándulas salivales y gástricas, facilita considerablemente la digestión. Por su contenido en fósforo, la manzana es un fortificante del sistema nervioso. Estimula el trabajo cerebral y predispone al sueño tranquilo. *Ilustración 10*

Ilustración 10: Manzana asada. Producto de Apisol S.A.



Fuente: Apisol S.A.

### Mermelada en porciones, fresa y melocotón.

Mermelada elaborada a partir de frutas de calidad extra, envasada en porciones individuales. Producto energético y rico en fibras. Ideal para tomar en desayunos y meriendas o para acompañar postres. *Ilustración 11*

Ilustración 11: Mermelada de fresa y melocotón. Producto de Apisol S.A.



Fuente: Apisol S.A.

## 2.4. Epílogo

El sector apícola se considera como uno de los mejores modelos de producción sostenible medioambientalmente beneficioso, en el que confluyen intereses económicos, aspectos sociales y medio ambiente.



Entre los productos apícolas la miel es el producto principal, aunque también existen otros muchos productos como el polen, la jala real o el propóleo.

A nivel mundial la producción apícola y en concreto de miel, ha experimentado una evolución favorable durante los últimos años, aunque tanto el proceso de desarrollo como el de crecimiento del sector siguen siendo lentos.

Los datos analizados ubican a China como principal productor, seguido de la Unión Europea y de América.

A nivel europeo el sector apícola tiene un grado de profesionalización bastante bajo, aunque España es el país dominante, dentro de los países miembros, tanto en censos de colmenas como en profesionalización de colmenares y apicultores, debido a la próspera evolución vivida en los procedimientos de producción durante las últimas décadas, ya que hemos conseguido pasar de usar sistemas estantes a sistemas movelistas, dando paso a una apicultura cada vez más productiva, profesionalizada y actualizada.

El comercio exterior proyecta un resultado positivo gracias a las relaciones intracomunitarias, siendo los principales destinos Francia, Alemania e Italia.

Por último, los precios durante los últimos años presentan una evolución alcista, tanto para la miel envasada como para la miel a granel, en el caso de la miel multifloral y principalmente en variedades monoflorales, presentan distintas variaciones en función de los canales de comercialización que han utilizado los diferentes apicultores.

La empresa objeto de estudio, Apisol S.A., es una empresa dedicada a la elaboración, envasado y comercialización de miel, polen y postres de frutas (dulce de membrillo, manzana asada y mermeladas). Sus productos se caracterizan por ser de gran calidad y por cumplir todas las normas de seguridad alimentaria.



# Capítulo 3

## *Análisis de la organización y de los RRHH*

### 3. PROCEDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.1. Introducción

En el siguiente capítulo vamos a proceder a realizar un análisis de la organización y de los Recursos Humanos con el objeto de conocer la situación actual de la empresa a nivel interno y conocer la sistemática con la que Apisol S.A. identifica y describe cada puesto de trabajo así como cuál es la responsabilidad de cada puesto, también se definirán los documentos y procesos que la empresa lleva a cabo a lo largo de su actividad y para qué sirve cada uno de esos documentos o procesos. También haremos mención de cuál es el consejo de administración y quién compone la dirección general de la empresa y concluiremos dicho apartado reflejando el organigrama de la compañía con sus distintos niveles y puestos.

#### 3.2. Objeto

Establecer documentalmente y describir la sistemática con que Apisol S.A. identifica las diferentes posiciones de su organigrama (misión, funciones y relación de dependencia), así como el perfil asociado a cada uno de los puestos de trabajo (formación, experiencia y competencias), se planifica la forma de revisar dichas posiciones y perfiles, se incluyen en todos los procesos de selección y se evalúa la eficacia de la organización, con el fin de conseguir que esta organización sea la idónea para la misión y estrategia de la empresa.

#### 3.3. Alcance y Documentos Relacionados

El presente procedimiento se aplica a todos los puestos de trabajo y a todas las personas de APISOL y con la finalidad de codificar, definir la misión, funciones y relación jerárquica y

funcional, así como el perfil de formación, experiencia y competencias para el correcto desempeño de todos los puestos de trabajo, en toda la empresa.

Los documentos relacionados con dicho apartado son:

- Inventario de puestos de trabajo.
- Manual de organización y funciones.
- Descripción de puestos de trabajo (DPT)
- Hoja de descripción del perfil.
- Política retributiva.
- Organigrama Apisol.
- Convenio Colectivo de aplicación.
- Análisis de puestos de trabajo.
- Ficha de personal
- Inventario de recursos humanos

### 3.4. Definiciones

**Inventario de puestos de trabajo:** es la relación de todos los puestos de trabajo de la empresa con su codificación correspondiente. Se revisa anualmente para introducir las modificaciones sobre su denominación.

**Manual de organización y funciones (MOF):** es un documento que recoge la forma de organización que se ha adoptado y que sirve de guía a todo el personal. Contiene la estructura organizativa de la empresa (ORGANIGRAMA), así como el Inventario de los puestos de trabajo identificados en el mismo.

**Descripción de puesto de trabajo (DPT):** que recoge la identificación del puesto con su código, su misión, sus funciones y su relación de dependencia jerárquica y funcional, la identificación del perfil del puesto, con la formación necesaria, la experiencia y las competencias requeridas para un correcto desempeño del mismo.

**Política Retributiva:** recoge el nivel salarial, las bandas mínima y máxima y el recorrido salarial para cada uno de los puestos de trabajo.

**Organigrama Apisol:** es el organigrama que se desprende de todos los puestos de trabajo de la empresa.

**Convenio Colectivo:** es el convenio que regula las relaciones laborales de la empresa. Es el de almacenistas de alimentación.



**Análisis de puestos de trabajo:** es la recogida y análisis de la información sobre cada uno de los puestos de trabajo, en lo que se refiere a su misión, funciones y relación de dependencia jerárquica y funcional. Este análisis se actualizará una vez al año.

**Ficha de personal:** es la ficha que contiene todos los datos personales, formación, experiencia previa, puestos desempeñados, evaluación, retribución, historial de relaciones laborales. Esta ficha se actualizará una vez al año.

**Inventario de recursos humanos:** es el inventario que recoge todas las fichas de personal actualizadas, con todos los datos de todos los empleados de la empresa.

### 3.5. Responsabilidades

#### **Director General:**

- Aprueba propuesta final de Organigrama.
- Aprueba la Política Salarial de la compañía.
- Aprueba el Inventario de Puestos de la empresa.
- Aprueba el Inventario de Recursos Humanos de la empresa.
- Aprueba el Manual de Organización y Funciones de la empresa.
- Aprueba la Valoración de Puestos de Trabajo de la empresa.

#### **Responsable de Capital Humano:**

- Propone la Política Salarial de la compañía consensuado con los miembros de Comité de Dirección.
- Elabora la propuesta final de Inventario de Puestos de Trabajo de Apisol y los mantiene actualizados.
- Elabora y actualiza el Manual de Organización y Funciones de Apisol y lo mantiene actualizado.
- Es el responsable de la actualización anual de la descripción de todos los puestos de trabajo de Apisol.
- Analiza la información recogida en la ficha de personal de todas las personas y la mantiene actualizada.
- Entregará en todas las contrataciones la DPT según corresponda.



**Director de Operaciones:**

- Supervisa el organigrama, la descripción de puestos, de perfiles y de conocimientos necesarios de todos los puestos de trabajo del Dpto. de Operaciones.
- Mantiene actualizado y comunica los cambios a Capital Humano del Inventario de Puestos bajo su responsabilidad.

**Responsable/coordinador de Área:**

- Participa en la definición de cada puesto de trabajo asignado a su área de responsabilidad: misión, funciones y relación de dependencia.
- Participa en la definición del perfil de cada puesto de trabajo asignado a su área de responsabilidad: formación, experiencia, competencias y conocimientos.

**Todos los empleados:**

- Deben aportar la documentación solicitada durante el proceso de organización, tanto en lo referente al puesto que desempeñan como en sus datos personales.

## 3.6. Administración, representación y dirección de la sociedad

### 3.6.1. Consejo de Administración y Dirección general

**Director General:** David Senchermés.

#### Departamento de Compras

Pedro Lucas. **Compras Miel**

Lorena Mart. **Compras Miel Nacional**

Jerónimo García. **Compras Miel**

Iñigo Jimenez. **Compras Fruta**

Pedro Cebriá. **Compras Envases**

#### Departamento de Logística

Pedro Cebriá. **Responsable Logística**

#### Departamento de Administración

Marcos Moreno. **Director Administración**

#### Departamento de Operaciones

Carlos Hernandez. **Director Operaciones**



### Departamento de Capital Humano

Cristina Miranda. **Directora Capital Humano**

### Departamento de Calidad

Tomás Aleza. **Director Calidad**

### Departamento de Proyectos

Isaac Senchermés. **Director Técnico Proyecto Apisol Apicola**

Nacho Senchermés. **Director Técnico Proyecto ALGODER**

Íñigo Jiménez. **Coordinador Proyectos**

## 3.7. Definición del puesto de trabajo

### 3.7.1. Objetivos principales

El procedimiento de selección en Apisol S.A. contempla dos objetivos:

1. Establecer documentalmente y describir la sistemática con que Apisol S.A identifica las necesidades de personal, planifica la forma de cubrirlas, cubre esas necesidades y evalúa la eficacia de la selección, con el fin de conseguir las personas idóneas para los puestos de la empresa, en el menor plazo y coste posible.
2. Dar cumplimiento a lo exigido con la legislación vigente en materia laboral y por el convenio en materia de promoción interna (ascensos), desde la igualdad de oportunidades para todas las personas de ambos sexos, cualquier raza, ideología o creencia.

### 3.7.2. Procedimiento de Selección.

El presente procedimiento se aplica a todos los empleados de APISOL S.A, en todo tipo de selección, tanto interna como externa, que se realice sobre nuestras necesidades de personal con la finalidad de cubrir las mismas. En el Anexo A podemos observar todo el procedimiento de selección que se lleva a cabo en Apisol S.A.

### 3.7.3. Procedimiento de Formación

El presente procedimiento contempla dos objetivos:



1. Establecer documentalmente y describir la sistemática con que Apisol, S.A. identifica las necesidades formativas de su personal, planifica la forma de cubrirlas, cubre esas necesidades y evalúa la eficacia de las mismas, con el fin de asegurar que nuestro personal cuenta con la formación adecuada para el correcto desempeño de las responsabilidades asociadas a su puesto de trabajo.

2. Dar cumplimiento a lo exigido por la legislación vigente en materia de formación de calidad (manipulación de alimentos), prevención, gestión ambiental y protección de datos.

Dicho procedimiento está reflejado en el Anexo B

### 3.7.4. Descripción de los puestos de trabajo (DPT)

APISOL,S.A ha desarrollado su organigrama y el manual de organización y funciones, en los que, por cada puesto existente en la empresa, se identifican los siguientes datos:

#### 1.-DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- Nombre del puesto:
- Departamento/Área:
- Clasificación Profesional
- Tipo de contrato
- Horario de trabajo
- Jefe inmediato
- Tipo de supervisión

#### 2.-ORGANIGRAMA

#### 3.- FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO

#### 4.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS

#### 5.- PERFIL PERSONAL

Estos instrumentos que recogen las funciones, perfiles, conocimientos y retribución de cada puesto de trabajo de la compañía, son aprobados por el Director General, junto con el Responsable de Capital Humano, teniendo que ser revisados anualmente y actualizados o siempre que las circunstancias de la empresa así lo aconsejen.

*Los pasos a seguir en el primer cuatrimestre de cada año serán los siguientes:*

1º. Para actualizar anualmente la descripción de los puestos y perfiles, el Responsable de Capital Humano junto con el Director de Operaciones y los Responsables de Área verificarán la adecuación de la descripción de puestos y perfiles a la realidad de la empresa.



- 2º. El Director General da el visto bueno a la actualización anual de puestos y perfiles.
- 3º. Una vez actualizados los datos correspondientes a los puestos, se procederá a entregar al personal la Ficha del Puesto con las modificaciones efectuadas.
- 4º. El Responsable de CH introducirá las modificaciones correspondientes en la información de los puestos, para mantener actualizada la estructura organizativa en SAP-HR.
- 5º. Una vez concretada la ficha de cada puesto (descripción + perfil+ conocimientos + salario), se utilizará en cada uno de los procesos de selección que se lleven a cabo, con el objetivo de buscar candidatos alineados con dicho perfil.

### 3.8. Ficha Personal

Los pasos a seguir en el primer cuatrimestre de cada año serán los siguientes:

- 1º. El Responsable de CH entregará la Ficha de Personal a todas las personas con objeto de que actualicen sus datos personales en la fecha estipulada.
- 2º. Una vez actualizados los datos correspondientes a las personas, se procederá a archivar dicha Ficha de Personal en los expedientes correspondientes.
- 3º. El Responsable de CH actualizará las modificaciones correspondientes en la información de las personas en el módulo de gestión de personal de SAP-HR.
- 4º. Una vez concretada la ficha de cada persona (datos personales, formación, experiencia, salarios y evaluación), se utilizará en cada uno de los procesos de formación, evaluación y promociones internas que se lleven a cabo, con el objetivo de tener la información adecuada de las personas de Apisol para tomar las decisiones oportunas en su desarrollo de carrera profesional.

La ficha del personal de Apisol S.A. puede visualizarse en el Anexo C

### 3.9. Organización

El Responsable de Capital Humano (CH) definirá el Inventario de Puestos de Apisol, el inventario de CH, el Manual de organización y funciones, y la Política salarial del año en curso.

El Director General aprobará definitivamente en el primer cuatrimestre de cada año todos los instrumentos elaborados en el Procedimiento de Organización.

Los pasos a seguir en el resto de año son:

- 1º. Cuando surja cualquier tipo de modificación en cualquiera de los puestos de trabajo de la empresa, el Responsable de CH proceda a su actualización.



2º. Una vez actualizado se comunicará al titular del puesto dicha modificación.

3º. La información, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo se revisarán de forma periódica, es decir, cuatrimestralmente.

### 3.10. Organigrama

El Organigrama de Apisol S.A se puede contemplar en el Anexo D.

### 3.11. Epílogo

En este capítulo hemos recogido toda la información relacionada con los procedimientos de la organización. También hemos explicado quién compone el órgano de dirección de la empresa Apisol S.A.

Entrando más en materia de recursos humanos, hemos explicado tanto el proceso de selección como el de formación, la distribución de los distintos puestos de trabajo por niveles y la situación de cada uno de ellos dentro del organigrama. Además hemos explicado en qué consiste el proceso de definición de un puesto de trabajo (DPT) en Apisol S.A.



# Capítulo 4

## Política de Retribución

### 4. POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN

#### 4.1 Introducción

En el presente capítulo vamos a explicar a nivel teórico en qué consiste un programa de desarrollo profesional (PDP) y también explicaremos en su totalidad la dirección por objetivos (DPO) ya que son las herramientas básicas en las nos hemos basado para poder diseñar y llevar a cabo toda la política retributiva de Apisol S.A.

Por otro lado y entrando en materia práctica explicaremos al detalle en qué ha consistido y cómo hemos llevado a cabo la política de retribución variable. A quién afecta, por qué, para qué y cuáles han sido sus fases.

#### 4.2 Programa de Desarrollo Profesional (PDP)

El **PDP (Programa de Desarrollo Profesional)** responde al interés y compromiso de Apisol S.A. por la mejora continua y profesionalización de las personas como principal ventaja competitiva.

En concreto, estamos ante un sistema que nos orienta a todos los profesionales hacia el Proyecto y los Valores de Apisol S.A., y facilita:

- La comunicación entre responsable y colaborador.
- El reconocimiento del buen hacer de cada colaborador.
- La identificación y puesta en marcha de acciones de formación y mejora.
- La promoción del personal destacable y con potencial.
- La personalización retributiva, según la contribución y desarrollo profesional de cada persona.

El **PDP** es un proceso de evaluación y desarrollo continuo de la persona en su puesto de trabajo durante un ciclo, que se basa en:

**Funciones:**

- Deben responder a la pregunta **¿Qué se espera que haga?**
- Se evalúa el nivel de dominio según la escala:



- **E:** empieza (la persona se incorpora y alcanza un 25 % de su función).
- **O:** ocupa (la persona avanza y consigue un 50 % de su función).
- **C:** controla (la persona llega al 75 % de su función).
- **D:** domina (la persona está preparada para el 100 % de su función. Se puede delegar en ella perfectamente).

#### Objetivos:

- Deben responder a la pregunta **¿Qué tengo que lograr?**
- Están centrados en resultados logrados a partir del ejercicio de las funciones y actividades típicas del puesto.

#### Competencias:

- Deben responder a la pregunta **¿Cómo se espera que desarrolle mi trabajo?**
- Podemos definir las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables para los usuarios y desarrollables en cierta medida.

La evaluación de estos tres factores determina un nivel de evaluación global. Existe una Entrevista de Seguimiento y una Valoración de Conocimientos, Habilidades y Actitudes (Competencias), con lo que el **PDP** se convierte en un **proceso de mejora continua y de desarrollo profesional**.

Por último debemos tener en cuenta que a cada puesto le corresponde una Descripción de Funciones y un Perfil de Niveles de Competencias.

Por todo ello, el **PDP** es:

- ✓ Una herramienta común a toda la organización que define de manera homogénea el nivel de exigencia de cada puesto.
- ✓ Una herramienta dinámica que permite comparar el perfil de competencias de una persona con el perfil de competencias del puesto que desempeña y detectar así las diferencias y necesidades para el correcto desempeño del puesto.
- ✓ Nos permite detectar mejor los conocimientos y competencias de las personas y sus necesidades de formación y las posibilidades de evolución, ayudando así a la construcción del plan de mejora continua.
- ✓ Además, el programa nos permite contrastar el proceso de desarrollo y progreso de nuestro colaborador con el perfil de cualquier puesto de la organización. De esta forma, la promoción interna se decide a partir de criterios comunes para todos.



#### 4.2.1 Entrevista PDP

Esta fase del **PDP** consta de dos secuencias:

**PLANIFICACION:** al inicio del ciclo (Diciembre), cada Responsable, junto a cada uno de sus Colaboradores determinan lo que cabe esperar del Colaborador durante el año, teniendo en cuenta los resultados del año anterior. Con una previa preparación individual, y teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y las principales funciones del Colaborador, ambos comentan y acuerdan:

- **Los Objetivos:** el Responsable sugerirá los objetivos clave a lograr con el Colaborador durante el ciclo venidero (1 año), a fin de discutirlos y consensuarlos con él. Se formalizará el Contrato DPO (Contrato de Dirección por Objetivos).
- **El Plan de Mejora:** Responsable y Colaborador, a partir de la evaluación de competencias (realizada durante la entrevista de PDP), seleccionarán dos o tres competencias a mejorar durante el nuevo ciclo. En el Plan de Mejora, se tendrán que incluir preferentemente aquellas competencias críticas para el puesto en las que el Colaborador manifieste carencias.

**EVALUACION:** una vez finalizado el ciclo (Diciembre), se evalúa el nivel de desempeño en las funciones del puesto, el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de las competencias y los resultados del plan de mejora previstos.

La evaluación del ejercicio anterior y la planificación del siguiente se realizan en una única **Reunión de Evaluación/Planificación**, en la que se cierra un ejercicio. Cada uno de los Responsables deberá elaborar obligatoriamente el **Documento PDP** para cada uno de los colaboradores.

Se evaluarán las Funciones, los Objetivos y las Competencias del ciclo anterior (año natural), y se definirán los objetivos para el siguiente ciclo, así como los planes de mejora de funciones y competencias.

Otros aspectos a tratar en el formulario son la opinión del colaborador y sus expectativas futuras en la empresa.

Además de la Entrevista Anual de Evaluación, se mantendrán Entrevistas Cuatrimestrales de Seguimiento, y en cada una de ellas se rellenará el Documento de Seguimiento del PDP.

Tanto para la Entrevista Anual como para la de Seguimiento de PDP se lleva a cabo una entrevista anual y varias entrevistas de seguimiento cuatrimestral.

##### a. Opinión del Colaborador.



El Responsable rellenará en el Documento PDP la opinión del Colaborador sobre cómo se siente él en su puesto, en el equipo con sus compañeros, con el Responsable y en la empresa. Así mismo, introducirá cualquier observación adicional del Colaborador, y su opinión sobre todo lo dicho por el empleado.

#### **b. Objetivos Ciclo Anterior.**

El Responsable sólo tendrá que realizar la evaluación de los objetivos del ciclo anterior, introduciendo la puntuación y los comentarios. Si no existiera éste (por ejemplo, en nuevas incorporaciones), no podremos hacer comparaciones, tendremos que esperar al siguiente ciclo.

#### **c. Evaluación de Objetivos.**

Para cada Colaborador, se evaluará un mínimo de dos y un máximo de tres objetivos ligados a la misión de su puesto.

Cada Objetivo tendrá una ponderación o importancia relativa, siempre con valores entre 20 y 50, y el resultado global será una media ponderada de los mismos.

Los Objetivos podrán ser cuantitativos o cualitativos, pero en todo caso deben ser medibles y realizables por el Colaborador.

En ningún caso deben ser objetivos de mejora las tareas propias de la misión del puesto o el desarrollo de competencias.

El resultado global de consecución de Objetivos tendrá un peso específico dependiendo si son Objetivos de Empresa, de Equipo o Individuales, y dependiendo del puesto de trabajo que se evalúe. Normalmente tendrá un peso de un **50 %** sobre el resultado global de PDP.

#### **d. Funciones.**

Es lo que se espera que haga el empleado en el puesto. El procedimiento establece las Funciones para cada puesto de trabajo en el ciclo actual. Así, el Responsable sólo tendrá que introducir la puntuación obtenida en cada función y los comentarios tanto suyos como del Colaborador. Así mismo, se introducirá el Plan de Mejora de Funciones del Ciclo Actual, del que se hará un seguimiento en la Entrevista de Seguimiento de PDP.

#### **e. Evaluación de Funciones.**



Existe una descripción de las Funciones para cada uno de los Puestos de Trabajo. Para algunos puestos, la definición se ha realizado basándose en una descripción detallada de los niveles Ocupa y Controla. Un Empieza será el que no alcance el nivel Ocupa, y un Domina será el que cumpla más de lo detallado en el Controla.

Para cada Puesto de Trabajo, existe una definición única de sus Funciones, y para evaluarlo se utilizará una Escala Común, que analiza la Cantidad, Calidad, Autonomía y Excepcionalidad a la hora de desempeñar la Función.

En ambos casos, existe una **escala numérica (0-100)** que permitirá asignar a cada función una puntuación, siendo el resultado global de Funciones una media aritmética de las puntuaciones asignadas a cada una de ellas.

El resultado global de Funciones tendrá un peso de un **30 %** sobre el resultado global de PDP. La escala común seguida para la evaluación de las funciones se puede observar en el Anexo E.

#### f. Competencias.

Las Competencias definen los comportamientos clave requeridos para el desarrollo de las funciones en el puesto.

El procedimiento exige aplicar las Competencias que serán evaluadas para cada puesto en el ciclo actual, y sólo estas, así como la ponderación de las mismas. Así, el Responsable sólo tendrá que introducir la puntuación obtenida en cada competencia, los comentarios tanto suyos como del Colaborador, y marcará en la columna “+ -” los 2/3 más favorables y los 2/3 menos favorables, para que luego aparezcan reseñadas en la Síntesis de la PDP. Se calculará el resultado global de Competencias. Así mismo, se diseñará el Plan de Mejora de Competencias del Ciclo Actual.

#### g. Evaluación de Competencias.

Las Competencias en Apisol S.A. son 14:

1. Liderazgo.
2. Comunicación e influencia.
3. Gestión de la información.
4. Dirección de personas.
5. Desarrollo de personas.
6. Trabajo en equipo.
7. Identificación con la empresa.
8. Orientación a resultados.
9. Orientación a orden y calidad.
10. Orientación a negocio.
11. Aprendizaje y mejora continua.
12. Iniciativa.
13. Flexibilidad.

#### 14. Autocontrol.

Aparecen descritas en el **Diccionario de Competencias** tal y como se puede observar en el Anexo F. Sin embargo, no se evaluarán todas para todos los puestos. Sólo se evaluarán las que tengan que ver con el Perfil de Competencias del Puesto evaluado.

Para cada una de ellas, se han descrito **4 niveles** contributivos (1-4), y adicionalmente, un nivel 0 en el que se detalla lo que no se espera que haga el Colaborador (no contribución).

Para cada puesto se ha definido un Perfil de Competencias, en el que se detallan qué competencias son las que se evalúan para dicho puesto, y la escala numérica (0-100), asociada a cada Competencia, dependiendo del nivel de exigencia para el desempeño del Puesto.

Existen Competencias que, por su valor estratégico para el Puesto de la Compañía, pueden tener una ponderación doble sobre las demás. El resultado global de Competencias será una media ponderada de las puntuaciones asignadas a cada Competencia.

El resultado global de Competencias tendrá un peso de un **20 %** sobre el resultado global de PDP.

#### **h. Planificación Objetivos Próximo Ciclo.**

El Responsable deberá definir los objetivos para el ciclo actual. Para ello, introducirá un título corto del objetivo, una descripción clara y detallada de en qué consistirá ese objetivo, y una ponderación asociada a cada objetivo. Toda esta información posteriormente será descrita en el Documento de Seguimiento de PDP, para que realice la revisión de los objetivos en caso de que fuese necesario.

El Responsable deberá introducir en el procedimiento las Perspectivas Futuras del Colaborador, indicando sus deseos de evolución, expectativas de futuro y continuidad, la opinión del Responsable, puesto y plazos. Indicará si el Colaborador dispone de movilidad geográfica y disposición para viajar.

El procedimiento acaba con el cálculo del resultado global de PDP del Colaborador, basado en las puntuaciones obtenidas en la evaluación de Funciones, Objetivos y Competencias. El procedimiento, para personas a las que no se puede evaluar objetivos del año anterior, permitirá modificar las ponderaciones, siendo en este caso 50 % para Competencias y 50 % para Funciones.

#### **i. Síntesis para el balance de las Personas.**

Esta hoja se completará con todos los datos obtenidos de la evaluación de Funciones, Objetivos y Competencias del Colaborador.



Del formulario de PDP SI se le entregará al Colaborador una copia que refleje todo lo tratado y consensuado durante la Entrevista de PDP.

De la Hoja de Síntesis NO se le entregará copia al Colaborador, y se guardará la misma para el Dossier que se utilizará en el Balance de Personas.

### 4.3 Dirección por Objetivos (DPO)

En el presente apartado vamos a explicar en qué consiste la Dirección por Objetivos que hemos aplicado en la empresa Apisol S.A., también hablaremos de a quién va dirigida, cuándo y para qué se contempla dicha DPO.

Además hablaremos de la nueva clasificación profesional que hemos tenido que llevar a cabo para poder aplicar la DPO. También explicaremos la importancia de la retribución variable en dicho proceso, cómo se calculara el salario final del trabajador y en qué consistirá.

#### 4.3.1 Qué es la DPO

Es un proceso directivo mediante el cual la Dirección orienta sobre las prioridades estratégicas y resultados esperados en la Organización:

- Facilitando la optimización de recursos.
- Guiando y desarrollando a las personas.
- Recompensando los resultados alcanzados.

La Dirección por Objetivos se fundamenta en los siguientes puntos:

- Sistema participativo.
- Es la base para la gestión y control de los resultados del Plan Estratégico.
- Se desarrolla en cascada para contribuir a la consecución de la estrategia de la empresa.
- Requiere el apoyo de la Alta Dirección.
- Implica descentralización de la toma de decisiones.
- Se fundamenta en una definición clara de áreas de responsabilidad.
- Implica la colaboración entre personas de las mismas o distintas áreas.

Cuando hablamos de la Dirección por Objetivos (DPO) nos referimos a una forma particular de funcionamiento de las tareas directivas. El propósito de este sistema de dirección es lograr una coordinación adecuada de personas, recursos y mecanismos de una organización para obtener resultados relevantes sobre la base de una participación efectiva. Es, ante todo, una filosofía positiva sobre el ser humano y aquello que lo impulsa a trabajar. Por lo tanto, es mucho más que una técnica o método de trabajo (Peter Drucker)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Peter Drucker, "The Practice of Management". HarperCollins e-books, 2010



La DPO supone un cambio en la forma de dirigir personas, ya que consiste en pasar de mandar (gestionar y controlar las tareas de los colaboradores) a desarrollar, dirigir y liderar personas para lograr:

- Implicación de los empleados.
- Mejora continua.
- Resultados.

Por lo tanto la dirección por objetivos (DPO) es una plataforma sobre la que podemos construir un sistema eficaz de incentivos por objetivos. Este sistema de incentivos no debe diseñarse ni operar de forma aislada dentro de la organización, sino que idealmente debe integrarse en un marco más amplio. La DPO es el proceso participativo de vinculación en cascada de los objetivos generales de la empresa con los objetivos específicos de cada nivel de la organización. Este proceso implica un flujo de información descendente y un reflujo ascendente, con la participación de las personas o equipos involucrados en la discusión y definición de las metas que conciernen.

Drucker señala que los objetivos son necesarios en cada área donde su performance y sus resultados influyen e impactan directamente y en forma vital la supervivencia y prosperidad del negocio.

La necesidad de coordinación resultante de la descentralización hace necesaria la tarea de trabajar en equipo exigiendo la introducción de formas de integración entre ellos, obligando a los gerentes a conocer, identificar y poner en práctica mecanismos donde individuos y departamentos deben tener en cuenta, principalmente, los intereses de la empresa.

Existen dos principios básicos sobre los que se sustenta la DPO:

- a) **Orientación a resultados:** la consideración más importante en una situación empresarial es obtener resultados.
- b) **Comportamiento y motivación humanos:** la mayoría de los empleados desean satisfacer sus necesidades más elevadas (logro, reconocimiento, estatus, realización personal) en el trabajo, y presupone que están deseosos de asumir responsabilidades, que tienen una orientación a resultados y que, si se les da la oportunidad, pueden ejercer un alto grado de autocontrol en la realización de sus funciones. La DPO acentúa la importancia de la participación, buscando la implicación directa de los empleados en la planificación, dirección y control de sus trabajos.

#### 4.3.2. A quién afecta

El Sistema de Dirección por Objetivos contempla en principio únicamente las siguientes tipologías de puestos de trabajo:

- A. **GESTORES DE RECURSOS Y RESULTADOS** (económicos, técnicos o humanos) que dan lugar a un resultado parcial dentro de la Organización (desde Directores hasta Personal Base)
- B. **APRENDIZ**. Con dicho grupo profesional a los seis meses y tras pasar una evaluación, pasa al Grupo Profesional que le corresponde.

Se consideran en el sistema los siguientes grupos profesionales:

- Personal Base.
- Técnico/Especialista en Máquina.
- Logística/Almacén.
- Técnico Mantenimiento.
- Coordinador.
- Director.

#### 4.3.3. Por qué la DPO

En un entorno complejo y en cambio continuo, la empresa moderna requiere la involucración de todos sus miembros en la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, la Organización necesita:

- Disponer de herramientas que faciliten mayor flexibilidad y planificación.
- Fomentar un estilo de dirección que encauce objetivos individuales y de la Organización.
- Saber en cada momento qué se espera de cada uno de los miembros de la Organización.

Para poder satisfacer todas las necesidades que presenta la organización, hemos desarrollado un sistema de Dirección por Objetivos cuyo resultado final va a consistir en implantar una nueva Política de Evaluación y Retribución del Personal de Apisol S.A.

#### 4.3.4. Para qué la DPO

A través de la Dirección por Objetivos se consigue:

- Clarificar y comunicar los objetivos y prioridades de la Organización.
- Concentrar y dirigir la atención y el esfuerzo en las áreas prioritarias de actuación.
- Crear y potenciar un diálogo productivo y satisfactorio entre los colaboradores.



- Exponer qué se espera de cada empleado (clarificar expectativas).
- Ayudar a establecer objetivos retadores que aúnen los esfuerzos de los colaboradores y de la empresa.
- Motivar e incrementar una buena gestión y apoyo de los responsables a sus colaboradores, así como su desarrollo profesional.
- Mejorar la comunicación en el seno de la compañía y estimular el trabajo en equipo.
- Asignar responsabilidades a través de los resultados.
- Recompensar la obtención de dichos resultados.
- Impulsar una cultura orientada a resultados.
- Evitar sorpresas y corregir desviaciones a tiempo.

#### 4.3.5. Puntos fuertes y débiles de la DPO

La DPO tiene los siguientes puntos fuertes y débiles:

➤ Puntos fuertes:

- a. Mejora la actuación de los empleados y fomenta el compromiso.
- b. Mejora la planificación.
- c. Incrementa la flexibilidad a la organización.
- d. Refuerza la relación superior-colaborador.
- e. Refuerza o modifica valores de la cultura organizativa.
- f. Proporciona flexibilidad al sistema retributivo.
- g. Personaliza la remuneración.

➤ Puntos débiles:

- a. Es difícil determinar los objetivos.
- b. Es difícil determinar los indicadores de gestión.
- c. Tendencia a corto plazo.

#### 4.3.6. Fases de la DPO

El Sistema de Dirección Por Objetivos tiene tres fases:

**FASE 1: PLANIFICACION Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS: (inicio del período).**

Es la fase donde se realiza el proceso a través del cual el Director General y los Directores de Área/Departamento y, a su vez, éstos últimos con sus Mandos Intermedios, establecen conjuntamente los resultados a conseguir en el ejercicio que se inicia.



### ***¿Qué es un objetivo?***

Un objetivo es:

- Un resultado concreto, a conseguir en un determinado período, que se deriva de las responsabilidades básicas del puesto de trabajo.
- No todos los objetivos tienen la misma importancia o peso específico en el resultado.
- Ello se puede traducir en una determinada ponderación que define la importancia relativa en % de cada objetivo respecto al total de los objetivos definidos.

En la DPO, los empleados de una organización definen sus objetivos de manera conjunta. Cada miembro, con la asistencia de su superior, determina su área de responsabilidad, fija objetivos que claramente formulan los resultados que se esperan de él y desarrolla medidas de actuación encaminadas a su consecución.

### ***¿Cómo podemos identificar posibles objetivos?***

La definición de los objetivos debe seguir unas pautas, sobre las que existe acuerdo generalizado y son las siguientes:

- Relevantes para la Organización y congruentes con los objetivos de los demás.
- Orientados a resultados específicos.
- Mensurables o susceptibles de evaluación.
- Realistas: exigentes pero alcanzables y limitados en número.
- Guía para la actuación.
- Priorizados.
- Acotados en el tiempo.

Podemos identificar objetivos de la siguiente forma:

- El primer paso consiste en conocer las responsabilidades básicas de los puestos para poder identificar la tipología idónea de objetivos.
- El puesto de trabajo del colaborador, ¿es un puesto de producción o de soporte a otros puestos?
- ¿Qué tipología de objetivos es más adecuada, a la luz de la Misión y Finalidades del Puesto del Colaborador?  
En nuestro caso pueden ser de tres tipos:
  - Objetivos de Negocio (económico/rendimiento).
  - Objetivos de Calidad (calidad/cliente).
  - Objetivos de Personas (desarrollo/mejora).

### ***Pasos a seguir:***

Los pasos son los siguientes:

1°. Definir los **objetivos principales**.



2°. Asignar a cada objetivo una **ponderación** (importancia/urgencia de los resultados a obtener a través de los objetivos).

3°. Establecer **criterios de medición** o indicadores: crear una base de decisión (posibilidad de la información).

4°. Determinar **niveles posibles de cumplimiento** de los objetivos.

5°. Definir un **plan de acción**.

#### **Ponderación:**

Tendremos en consideración lo siguiente:

- Cada objetivo tiene una ponderación en % que representa su importancia relativa respecto al conjunto de objetivos definidos.
- No es conveniente:
  - Superar la cifra de 4 objetivos.
  - Que un objetivo pese más del 50 %.
  - Que un objetivo pese menos del 10 %.

#### **Criterios de medida.**

Son:

- Instrumentos para medir o apreciar el grado de consecución de los objetivos.
- Pueden ser medidas absolutas/relativas, ratios, cumplimiento de fases (en proyectos), etc.

#### **Niveles de cumplimiento.**

Son:

- Los niveles concretos, en base al criterio de medida definido previamente, y según una escala fijada.
- Se pretende eliminar el todo o nada: si los objetivos no se cumplen en su totalidad pero sí parcialmente, el sistema debe reconocer esa consecución.
- Se suelen fijar 5 niveles:
  - **Excelente (E)**: supera de forma excepcional los presupuestos y previsiones realizadas.
  - **Superior (S)**: supera de forma significativa los presupuestos y previsiones realizadas.
  - **Buena (B)**: cumple con los presupuestos y previsiones realizadas.
  - **Aceptable (A)**: No alcanza los presupuestos y las previsiones realizadas.
  - **Inadecuado (I)**: Los resultados son excepcionalmente bajos. Defrauda las expectativas planteadas.

Se debe:

- Asignar primero el nivel de consecución correspondiente a “bueno”.
- Establecer a continuación los niveles extremos: “excelente” e “inadecuado”.



- Definir finalmente las posiciones intermedias: “superior” y “aceptable”.
- Buscar una simetría en la exigencia de los diferentes niveles a alcanzar.
- Evitar que existan posibilidades de cumplimiento del objetivo que puedan corresponder: a varios niveles o a ningún nivel.

Se establece:

- Una puntuación asignada al nivel de consecución de cada objetivo, cuya suma ponderada proporciona el total de puntos para cada objetivo.

Quedando un cuadro como el siguiente:

Objetivos	Ponderación	Criterio medida	Niveles	Puntos	Puntos x Pond.

### ***Plan de Acción.***

Es el plan de trabajo para la consecución de los objetivos:

- Facilita la reflexión sobre los referentes más importantes.
- Orienta el objetivo.
- Establece plazos, fechas, etc., de forma escalonada (no es un todo o nada).
- El seguimiento se puede realizar fuera de los plazos formales.
- Mejora el seguimiento final.
- Es más fácil la corrección de desviaciones.

En la *Tabla 4* podemos ver un ejemplo de cómo sería la planificación y establecimiento de los objetivos en una DPO.

Tabla 4: Tabla de objetivos con niveles y ponderaciones de un DPO.

Objetivos	Ponderación	Criterios de medida	Niveles
1. Mejorar el importe de los gastos financieros previstos para 2015 en el Plan de Gestión.	40 %	Importe previsto de gastos: 8.300 millones de ptas.	E: <8.200 MM. S: 8.249 a 8.200 MM. B: 8.300 a 8.250 MM. A: 8.350 a 8.301 MM. I: 8.375 a 8.351 MM.
2. Conseguir una reducción de los gastos de explotación previstos en el presupuesto 2015.	30 %	Gastos de explotación previstos en presupuesto: 2.642 millones de ptas.	E: < 2.510 MM. S: 2.600 a 2.511 MM. B: 2.642 a 2.601 MM. A: 2.700 a 2.643 MM. I: 2.725 a 2.701 MM.
3. Finalizar durante el primer semestre de 2004 el inventario de almacén.	30 %	Fecha de entrega del inventario.	E: antes de julio. S: en septiembre. B: en octubre. A: en noviembre. I: después de noviembre.

Elaboración propia.

## FASE 2: SEGUIMIENTO Y APOYO: (durante el período).

Es la fase donde se proporciona al superior y subordinado oportunidades para comentar y discutir, formal o informalmente, el progreso conseguido en relación a los objetivos claves y determinar si algún objetivo deberá ser modificado antes de la evaluación final.

Es un proceso que:



- Establece el entendimiento mutuo sobre las metas y objetivos a conseguir.
- Gestiona personas de forma que se incremente la probabilidad de lograr los objetivos establecidos.
- Ayuda a ajustar prioridades según los cambios que se produzcan.
- Prepara a los responsables para asesorar, ayudar y potenciar el desarrollo del equipo.
- Comparte información explícita sobre cómo van las cosas.

La Dirección por Objetivos es mucho más que una serie de reuniones formales, a pesar de la importancia de las mismas. Los responsables deben potenciar el desarrollo de sus colaboradores, mucho más que su control.

La etapa de gestión supone establecer revisiones periódicas con el objeto de:

- Hacer un seguimiento del progreso del colaborador y analizar y proponer acciones correctivas frente a las desviaciones.
- Reformular objetivos y el plan individual de acción ante cambios sustanciales.
- Mantener una comunicación fluida y motivar al colaborador.
- Detectar necesidades de formación/desarrollo/información.
- Servir como control de la adecuada aplicación de la DPO.

### **FASE 3: EVALUACION DE LOS OBJETIVOS: (fin del período).**

Es la fase donde se realiza la Evaluación de Objetivos Anual, a través de una evaluación de los resultados globales conseguidos durante el ejercicio finalizado. Se debe realizar una entrevista de revisión formal del grado de cumplimiento de objetivos, identificando los niveles de cumplimiento alcanzados y discutiendo sobre el Plan de Acción.

#### ***Proceso de revisión y evaluación: la entrevista.***

La entrevista de evaluación consta de las siguientes fases:

#### **1. Preparación:**

##### **Preparar información:**

- Considere únicamente el período a evaluar.
- Recopile la información necesaria que soporte la evaluación de objetivos del evaluado.
- Analizando la información recogida, sintetice:  
¿Qué aspectos positivos destacan en su actuación?



¿Qué dificultades ha encontrado el evaluado y, por tanto, cuáles son sus necesidades de mejora y desarrollo?

- En base a las conclusiones obtenidas, delimite:
  - Las actividades de su propia gestión que usted debe modificar.
  - Prioridad de las necesidades de mejora.
  - Acciones necesarias para cubrir dichas necesidades.
  - Previsión de obstáculos.
  - Concreción de un plan de acción.

### Comunicación:

- Exponga con suficiente anticipación a la persona que va a ser evaluada:
  - El lugar.
  - La hora.
  - La duración.
  - El objetivo de la entrevista.
- La entrevista es un proceso de comunicación.
- La buena intención por parte del evaluador no es suficiente.
- Es necesario considerar una serie de factores que van a incidir en la efectividad de la comunicación.

### 2. Apertura:

- Realice la entrevista en privado.
- Elija un lugar tranquilo donde el entrevistado pueda sentirse cómodo.
- No permita interrupciones (llamadas de teléfono, etc.).
- Elija un momento en el que no haya especial tensión o carga de trabajo.
- Establezca un clima cordial: no aborde directamente la evaluación.
- Proponga el esquema general que va a seguir en la entrevista, centrando el tema y la duración de la misma.

### 3. Evaluación:

- Actitud receptiva.
- Saber escuchar.
- Comenzar felicitando al entrevistado por los logros conseguidos.
- Planteamiento constructivo de las dificultades del entrevistado, centrándose en el futuro y no en el pasado.
- Solicitar al entrevistado que proponga ideas para mejorar su desempeño en los aspectos en que ello es necesario. Ayudarle a establecer planes de acción.
- Pedirle al entrevistado que haga un análisis del grado de consecución de los objetivos.



- Exponer la evaluación y el porqué de la misma.
- Crear un clima de diálogo y discutir y clarificar los resultados alcanzados.
- Formule preguntas de apoyo del tipo “¿hay algo que pueda hacer para ayudarle?”.
- Tome notas durante la entrevista.
- Concrete los aspectos en que debe mejorar y los planes de acción a seguir. Evite la ambigüedad.

#### 4. Establecimiento de planes de acción:

- Una vez se ha llegado a un consenso jefe-colaborador en relación al esquema de objetivos para el siguiente período, es fundamental definir el conjunto de pasos y actividades que han de permitir alcanzar el/los objetivos previstos.
- Un plan de acción supone detallar los siguientes pasos:
  - Objetivo.
  - Fecha en que debería haberse logrado.
  - Actividades necesarias para conseguirlo y calendario detallado en sus distintas fases.
  - Personas que deben intervenir en las mismas así como el tipo de implicación.
  - Recursos necesarios (tiempo previsto a invertir en cada actividad, personal de soporte que ha de prestar la colaboración, recursos materiales y/o económicos).
  - Resultado parcial previsto.
  - Resultado real alcanzado (para cada actividad).
  - Evolución del objetivo en su conjunto.
  - La planificación del objetivo debe incluir asimismo planes de contingencia, es, decir, programar tentativamente acciones en caso de aparecer dificultades que pongan en peligro el logro del objetivo.
  - En el formato que se adjunta a continuación se presenta un plan de acción. En cualquiera de los casos las variables que contiene deben permitir reflexionar sobre las implicaciones de un objetivo y, consecuentemente, analizar su evolución y efectuar un seguimiento próximo y con elementos de juicio del mismo.

#### Cierre:

- Resuma nuevamente los aspectos en destaca.
- Busque el consenso.
- Confirme el acuerdo por escrito.

**Tabla 5: Tabla resumen DPO.**

Actividades	Personas Que intervienen	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin	Previsión resultado	Resultado alcanzado	Evolución objetivo	Objetivo final

**Elaboración propia.**

#### 4.4. Nueva Clasificación Profesional

Tras las distintas reuniones con el órgano de gobierno de la empresa Apisol S.A. para poder llevar a cabo la Dirección por Objetivos, decidimos agrupar todos los puestos de trabajo de la empresa en siete grupos profesionales diferentes como podemos observar en la *Tabla 5*.

**Tabla 6: Nueva Clasificación Profesional.**

<b>NUEVA CLASIFICACIÓN PROFESIONAL: 7 GRUPOS PROFESIONALES</b>	
<b>1. APRENDIZ</b>	Personal recién incorporado, temporal y en formación
<b>2. PERSONAL BASE</b>	Personal que ejecuta un trabajo bajo instrucciones y dependencia jerárquica/funcional
<b>3. TÉCNICO/ESPECIALISTA MÁQUINA</b>	Trabajos cualificados, especificaciones concretas y cierto grado autonomía
<b>4. LOGÍSTICA/ALMACÉN</b>	Trabajos cualificados, especificaciones concretas, cierto grado autonomía almacén y logística
<b>5. TÉCNICO MANIMIENTO</b>	Trabajos cualificados, especificaciones concretas, cierto grado autonomía mantenimiento



#### **6. COORDINADOR**

Coordina un área, con cierta autonomía, participa en definición de objetivos y estrategia

#### **7. DIRECTOR**

Dirige un departamento, miembro del comité de dirección, autonomía, objetivos y estrategia.

**Elaboración propia.**

Como podemos observar en la tabla anterior, la unificación de los distintos puestos de trabajo en siete grupos profesionales la hemos llevado a cabo con el objetivo de facilitar el trabajo a la hora de asignar objetivos, competencias y funciones.

Por otro lado, y dentro de cada grupo profesional, hemos establecido tres niveles acordes con el grado de responsabilidad del ocupante del puesto, siendo el nivel 1 el de mayor responsabilidad y el nivel 3 el de menor responsabilidad. Dicho proceso se puede visualizar en la *Tabla 6*.

**Tabla 7: Niveles por Grupo Profesional**

#### **PARA CADA GRUPO PROFESIONAL:**

#### **3 NIVELES**

##### **1. NIVEL 1**

Lleva a cabo todas las funciones del Grupo Profesional y está en formación y/o hace algunas tareas de categoría superior

##### **2. NIVEL 2**

Lleva a cabo el 50% de las funciones del Grupo Profesional

##### **3. NIVEL 3**

Acaba de incorporarse al Grupo Profesional

**Elaboración propia.**



#### 4.5. Retribución en la Dirección por Objetivos

Existen unos objetivos básicos cuya consideración debe estar presente en cualquier planteamiento de remuneración variable. El peso y matices de cada uno de ellos pueden ser, no obstante, muy diferentes condicionando significativamente la modalidad y el diseño que convenga adoptar en cada caso:

- a. **Mejorar la actuación de los empleados:** la DPO facilita un instrumento para estimular la participación de los empleados, propiciar el compromiso de cada persona con los objetivos de la empresa y, por último, medir y reconocer su contribución.
- b. **Mejorar la planificación:** la DPO no sólo permite que cada persona sepa lo que se espera de él, sino que también facilita el acuerdo mutuo sobre las líneas de actuación y los medios necesarios (propios y ajenos) para alcanzar las metas propuestas.
- c. **Incrementar la flexibilidad:** la DPO, mediante el establecimiento de medidas de control y revisiones periódicas, permite responder con diligencia a las contingencias inesperadas. Como parte del proceso de desarrollo de los planes de acción, se alienta a los empleados a anticipar y resolver posibles problemas. De este modo se confiere dinamismo al proceso de planificación, y se estimula el desarrollo de una actitud positiva ante el cambio.
- d. **Reforzar la relación superior-colaborador:** con la DPO, los colaboradores adquieren mayor autonomía, participan directamente sobre aquellas decisiones que afectan a su trabajo y reciben una comunicación más abierta sobre la organización y su papel en ella.
- e. **Estimular el desarrollo personal:** la DPO contribuye directamente al desarrollo y realización personal de los empleados. La DPO anima a éstos a asumir la responsabilidad de su propia actuación. A la vez, les estimula y da la oportunidad de aumentar sus conocimientos, capacidad y experiencias para poder actuar mejor.

##### 4.5.1. Aplicación Retributiva de la DPO

Una vez analizada la DPO tenemos que plantearnos si ésta debe o no ser aplicada con fines retributivos. En la mayoría de los casos la DPO va acompañada de un sistema retributivo. La vinculación entre remuneración y resultados debe ser un objetivo básico de toda política retributiva. Por ello, dado que en estos sistemas de gestión los resultados se materializan en el grado de cumplimiento de los objetivos, la consecuencia obvia es que la remuneración debe



estar, al menos parcialmente, ligada a ellos. No cabe duda de que la aplicación retributiva de la DPO está en línea con una de las tendencias más actuales en materia retributiva, consistente en la individualización de las retribuciones. Su carácter no consolidable y cíclico permite un mayor aprovechamiento cuando su impacto se traslada a la retribución variable. Prueba de ello es que los modelos de retribución variable más utilizados en nuestro país responden a este tipo de sistemas.

#### 4.5.2. Análisis del contexto

El contexto en el que se va a implantar la DPO tiene una gran importancia. Por esta razón, hay que tener en cuenta:

##### a) Variables de la empresa y del entorno:

- a. Objetivos estratégicos.
- b. Estructura societaria.
- c. Ciclo de vida del negocio.
- d. Tipo de negocio y mercado.
- e. Tipo de producto.
- f. Cultura corporativa.
- g. Modelo de gestión.
- h. Prácticas retributivas del entorno.

b) Características de los puestos de trabajo: los puestos directamente implicados en la producción y en la venta perciben tradicionalmente más remuneración variable que los que tienen carácter staff. Los aspectos del puesto que tienen más incidencia en el diseño de un sistema de remuneración variable son:

- a. Contenido de los puestos involucrados.
- b. Situación orgánica y funcional.
- c. Relaciones con otros puestos de la organización.
- d. Organización de los flujos de trabajo.

c) Características de los perceptores: para que el sistema funcione satisfactoriamente es necesario que los perceptores lo compren. Será más fácil vender el sistema si éste ha sido diseñado teniendo en cuenta las características y preferencias de las personas involucradas. Por ello, es conveniente tener en cuenta:



- a. Características del equipo en cuanto a edad, antigüedad y formación.
- b. Aspiraciones profesionales.
- c. Clima laboral y actitud hacia la empresa.

d) Situación actual y antecedentes retributivos: es necesario obtener información acerca del sistema retributivo actual y su historia reciente:

- a. Equidad interna y externa: un sistema de retribución variable debe ser edificado sobre una estructura salarial básica (sueldos fijos) razonablemente equitativa y no ser utilizado como un mecanismo para compensar las deficiencias de ésta, salvo en aquellos casos en los que estas deficiencias no pueden ser corregidas, por limitaciones legales o de otro tipo.
- b. Elementos dinámicos de la remuneración fija: uno de los propósitos fundamentales de la remuneración variable es favorecer el acercamiento entre las aportaciones de las personas y su remuneración.
- c. Otros aspectos a tener en cuenta, tales como las deficiencias del sistema vigente, los compromisos adquiridos y las experiencias anteriores en materia de remuneración variable.

#### **Financiación del sistema.**

Uno de los requisitos básicos para que un sistema de remuneración variable sea efectivo es que debe permitir a las personas involucradas obtener recompensas económicas significativas. Obviamente, recompensas significativas para los empleados representan costes importantes para la empresa. Es frecuente que un proyecto de remuneración variable no llegue a implantarse o fracase por problemas de viabilidad económica. Por ello, hay que conceder mucha importancia a esta fase.

La implementación de un sistema de remuneración variable va a incrementar casi con seguridad el coste de la nómina. La dificultad que plantea la financiación de este coste, se agudiza cuando se da alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Ausencia previa de remuneración variable.
- b) Nómina elevada.
- c) Posibilidades limitadas de inversión.

La financiación del sistema se puede hacer de dos formas:

- 1) Financiación interna: la principal fuente de financiación ha de ser interna. La aplicación del sistema debe generar unas mejoras de rendimiento de los que deriven unos beneficios para la empresa superiores a los gastos.



2) Financiación externa: la solución más sencilla consistiría en reducir los salarios fijos y destinar el ahorro obtenido a financiar el sistema de remuneración variable. Pero esto es difícil de negociar. Existe una serie de conceptos que pueden ser absorbidos en el nuevo sistema:

- Componentes retributivos variables.
- Pluses o componentes.
- Incrementos salariales.
- Un porcentaje del salario fijo.
- Cláusulas opcionales de garantía.

#### **Diseño preliminar del modelo.**

El diseño de la DPO ha de considerar los siguientes aspectos fundamentales:

a) Las circunstancias específicas: se derivan de los objetivos que se pretenden conseguir, el contexto en que se aplica y las posibilidades de financiación.

b) Pautas genéricas o requisitos que todo sistema de incentivos debe poseer:

- a. Recompensas congruentes con los objetivos y valores de la empresa.
- b. Sistema autofinanciado.
- c. Factores sobre los que los interesados tengan influencia apreciable.
- d. Proporcionalidad entre resultados y recompensa.
- e. Evitar recompensas por debajo del mínimo aceptable.
- f. Mediciones objetivas de los resultados.
- g. Sistema comprensible por los interesados.
- h. Reglas de juego de antemano y darlas a conocer.
- i. Mecanismos de ajuste y autorregulación.
- j. Carácter no consolidable de la remuneración variable.
- k. Retrasar lo menos posible la fecha de pago.

c) Grado de agregación, o consideración de los resultados obtenidos:

- a. Incentivos individuales.



- b. Incentivos colectivos de equipo.
- c. Incentivos colectivos de empresa, departamento o área de negocio.
- d. Incentivos mixtos.

d) Factores objeto de incentivo, que pueden ser de dos tipos:

- a. Competencias: en este caso es habitual disponer de una puntuación global, que puede integrar los conocimientos, las habilidades, los comportamientos y las actitudes.
- b. Resultados: los criterios indicadores de resultados pueden ser variados, tales como facturación, costes directos, plazos de entrega, índices de satisfacción de clientes, etc.

e) Medición de los valores de incentivo: la medición de la eficacia de las personas en el desempeño de su trabajo es un reto para los sistemas de incentivos. En este caso hay que tener en cuenta dos cosas:

- a. Objetividad de la medición: en general los criterios basados en competencias o desempeño suelen requerir una apreciación subjetiva, mientras que los resultados se prestan más a una valoración cuantitativa.
- b. Marco de referencia: los resultados de una medición requieren a menudo referencias para valorarla.

f) Número y combinación de factores: la elección del número de factores está lógicamente relacionada con los criterios elegidos y su posible combinación. En este caso podemos tener:

- a. Un solo factor.
- b. Varios factores homogéneos.
- c. Varios factores heterogéneos.

En caso de haber elegido varios factores, sean éstos homogéneos o heterogéneos, caben dos opciones:

- a. Factores independientes yuxtapuestos: se utilizan diversos indicadores de eficacia, cada uno de los cuales tiene establecida su propia recompensa. En la práctica, equivale a tener incentivos separados e independientes.
- b. Factores integrados o interdependientes: el incentivo total de una persona o colectivo no es el resultante de una suma de recompensas parciales sino de la interacción de los diversos indicadores mediante una fórmula que los integra.



c. Conversión a una escala de puntos: los resultados obtenidos en varios factores heterogéneos se convierten en puntos mediante un baremo y éstos se suman posteriormente para obtener una puntuación global, que sirve de base para establecer el incentivo.

d. Unidades estándar equivalentes: sirven para sumar unidades de producto con distinto valor.

e. Combinación multiplicativa: la puntuación total se obtiene multiplicando las puntuaciones parciales, en vez de sumarlas.

f. Combinación en cascada: se establece una jerarquía de los factores de manera que, para obtener el incentivo establecido para el segundo factor, es preciso haber superado previamente una cota determinada en el primero, y así sucesivamente.

g) Referentes para fijar la recompensa, o la cuantía de la misma. En este caso podemos fijar:

a. Recompensas en valor absoluto (forfait): asignación de un valor económico absoluto, no directamente ligado ni al sueldo del individuo ni a otras magnitudes.

b. Traducción a porcentajes del sueldo: la recompensa se concreta en un porcentaje del sueldo, variable en función de los resultados obtenidos.

c. Porcentaje sobre las magnitudes utilizadas como factor de incentivo: la traducción de la recompensa en euros se realiza calculando un determinado porcentaje de una magnitud económica sobre la que el individuo o grupo tiene responsabilidad.

h) Criterios de reparto (incentivos colectivos): en el supuesto de incentivos colectivos, existe una cantidad que debe ser distribuida entre los integrantes del grupo. Podemos hacer:

a. Reparto proporcional al sueldo.

b. Reparto lineal.

c. Reparto en función de la contribución personal.

d. Reparto mixto.

i) Fijación de la cotas de incentivo: lo habitual es que la magnitud de la recompensa varíe en función de los resultados obtenidos, por lo que es preciso fijar los puntos siguientes:

a. Fijación de la cota estándar: para cada factor que intervenga en la configuración desincentivo, se define una cota estándar.

b. Determinación de la recompensa para la cota estándar: una vez definida la cota estándar se procede a determinar la percepción económica que corresponde al alcance de la cota estándar.



c. Fijación del umbral mínimo: en los sistemas de incentivos sobre objetivos se suele fijar el umbral por debajo de la cota estándar (p.e. en el 80, 90 o 95% del objetivo), si bien algunas empresas prefieren situarlo directamente en el valor 100.

d. Fijación del techo de recompensa (opcional): la solución más sencilla consiste en que el límite de la recompensa sea 0 y el límite superior indefinido, es decir, que no exista tal límite. Sin embargo, es conveniente utilizar estos límites como válvula de seguridad.

j) Curva de incentivo: es la relación que establecemos entre el crecimiento de las magnitudes de los factores de incentivo y la percepción económica que de ellos se deriva para el empleado. En este caso conviene diferenciar dos puntos:

a. Escalonamiento: la gradación de la recompensa a través de la curva puede realizarse mediante el uso de hitos discontinuos, cuya superación produce un salto retributivo, o bien mediante una progresión continua sin escalones. Se recomienda la segunda opción ya que mantiene una mayor proporcionalidad entre resultados y recompensa.

b. Grado de aceleración: básicamente caben tres opciones, que son el crecimiento lineal, el crecimiento acelerado (por tramos) y el crecimiento desacelerado.

k) Periodicidad de abono y regularización: las periodicidades más habituales son de tipo mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral o anual.

a. Periodicidad de abono: los pagos suelen hacerse mensuales o trimestrales para puestos no directivos. Para puestos directivos el pago suele ser semestral o anual.

b. Periodicidad de regulación o devengo: es el lapso de tiempo, transcurrido el cual, los marcadores se vuelven a poner a cero. Lo habitual es fijar períodos de regularización anuales.

### **Estimación de impacto.**

El diseño preliminar debe ser sometido a una revisión exhaustiva, tras la cual se decidirá mantenerlo sin cambios, efectuar retoques menores o bien introducir modificaciones sustanciales. La revisión debe hacer referencia a dos aspectos:

a. Impacto económico: estimación del coste económico que supone para la empresa.

b. Impacto motivacional: estimación del impacto sobre comportamientos que tratamos de estimular.



## Información y comunicación.

Para que un sistema de incentivos funcione correctamente debe ser bien aceptado y comprendido por las personas implicadas. Esta aceptación será mayor si se han tenido en cuenta las opiniones de los interesados en la fase de diseño. Pero, al margen de que haya sido desarrollado de forma más o menos participativa, debe ser explicado a todas las personas implicadas, perceptores, mandos intermedios y demás personas involucradas en su tutela y control.

### 4.6. Procedimientos de Retribución en Apisol S.A.

#### 4.6.1. Objeto

El presente procedimiento trata de establecer documentalmente y describir la sistemática con que Apisol, S.A. realiza la Retribución de su personal.

Está basado en el modelo DPO (Dirección por Objetivos). Este modelo establece un Sistema de Retribución basado en:

- Retribución fija: la estipulada por convenio o pactada en la entrada del empleado según Política Retributiva propia.
- Retribución variable: pactada en la entrada del empleado y cobrada en función del cumplimiento de objetivos y desarrollo de competencias.

#### 4.6.2. Alcance

El presente procedimiento se aplica a todos los empleados de APISOL, S.A., que se formaliza con la firma del documento Anexo al contrato de Fijación de Objetivos.

#### 4.6.3. Documentos relacionados

- Hoja de objetivos.
- Manual de competencias.
- Contrato DPO. Contrato de Dirección por Objetivos.
- Contrato
- Convenio Colectivo

- Acuerdo de nuevo sistema Retributivo

#### 4.6.4. Definiciones

**Desempeño:** es el nivel alcanzado de rendimiento en el desempeño del puesto de trabajo. Este nivel se mide en función de la ejecución de las funciones, el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de las competencias.

**DPO:** es el modelo implantado en Apisol para la evaluación del desempeño. Incluye la evaluación de funciones, objetivos y competencias, con diferentes porcentajes y niveles, según el puesto desempeñado en la organización. Están sujetos a DPO desde Director hasta el nivel de personal base incluido.

**Funciones:** es el conjunto de tareas que se realizan en el correcto desempeño de un puesto de trabajo. Es lo que se espera que una persona haga en su puesto de trabajo.

**Objetivos:** es el nivel al que se tiene que llegar en el correcto desempeño de un puesto de trabajo. Es lo que una persona tiene que conseguir en un puesto de trabajo. Se consideran tres tipos de objetivos: empresa, equipo e individuales.

**Competencias:** es la forma correcta en que se tiene que realizar el desempeño de un puesto de trabajo. Es la forma en que una persona ha de desarrollar su trabajo.

**Evaluación semestral/anual:** es la evaluación que se realiza de los colaboradores cada semestre y que implica la evaluación de los objetivos para el cobro de la Retribución Variable.

Evaluación anual: es el balance anual del ejercicio, que se realiza en diciembre con los colaboradores para evaluar el nivel de desempeño (funciones, objetivos y competencias) y poder consensuar la mejora de funciones, los objetivos y el desarrollo de los niveles de competencias para el próximo ejercicio. Esta evaluación supondrá la liquidación final de objetivos y competencias, teniendo en cuenta que lo cobrado en primer y segundo cuatrimestre ha supuesto un anticipo a cuenta de los resultados anuales.

El procedimiento de evaluación de la empresa Apisol S.A. queda reflejado en el Anexo G.

**Presentación de resultados:** es la presentación que se realiza de los resultados alcanzados a niveles de producción.

**Retribución fija:** es la parte fija del salario y supone la retribución de un trabajador en base a lo que marca el Convenio o lo pactado a su entrada en la organización.

**Retribución variable:** es la parte variable del salario y supone la retribución de un trabajador en base a lo pactado a su entrada en la organización y según el puesto desempeñado.



#### 4.6.5. Responsabilidades

##### **Director de General:**

- Propone y aprueba la subida salarial de los miembros del Comité de Dirección, y la masa salarial de la plantilla para el siguiente ejercicio.
- Aprobará la propuesta de subida salarial de los colaboradores de los miembros del Comité de Dirección.

##### **Director de Departamento**

- Propone y aprueba la subida salarial de su equipo.
- Realizará la evaluación semestral de sus colaboradores (objetivos).
- Realizará la evaluación anual de sus colaboradores (funciones, objetivos y competencias).
- Firmará los Contratos DPO con sus colaboradores.

##### **Coordinador:**

- Realizará la evaluación semestral de sus colaboradores (objetivos).
- Realizará la evaluación anual de sus colaboradores (funciones, objetivos y competencias).
- Rellenará los documentos de evaluación, semestrales y anuales, entregando una copia a sus colaboradores y a CH para su seguimiento correspondiente.
- En la evaluación anual de un ejercicio, establecerá Plan de Mejora del desempeño con sus colaboradores (funciones, objetivos y competencias) y negociará el salario correspondiente al ejercicio siguiente.

##### **Responsable de Capital Humano:**

- Estará presente en la primera evaluación (2015) que se realice por parte de los Directores y Coordinadores con sus colaboradores.
- Recogerá las evaluaciones semestrales y anuales con toda la documentación justificativa y la organizará en los expedientes correspondientes de cada empleado.
- Supervisará la firma y archivo de los Contratos DPO del todo el personal.
- Supervisará la evaluación y seguimiento semestral del todo el personal, archivando las copias en sus expedientes correspondientes.



- Supervisará la evaluación y seguimiento anual del personal, archivando las copias en sus expedientes correspondientes.

***Todos los empleados:***

- Desde la Dirección General hasta nivel de Coordinador/a debe participar activamente en el Procedimiento de Evaluación, tanto en las evaluaciones semestrales como en las anuales y en el Plan de Mejora y Desarrollo Profesional.

#### 4.6.6. Descripción

### **CLASIFICACIÓN PROFESIONAL**

Los trabajadores que presten sus servicios en APISOL serán clasificados en funciones a las exigencias y aptitudes necesarias, formación, contenido general de la prestación, que podrá incluir distintas tareas, funciones, especialidades profesionales o responsabilidades del puesto de trabajo, remitiendo en cuanto a su desarrollo al Manual de Funciones y descripciones de Puestos de Trabajo, siendo estos los siguientes:

#### **Auxiliar Personal Base**

Personal recién incorporado en la Sociedad que requiere un período de formación inicial con objeto de adaptación al puesto de trabajo, que ejecutan el trabajo bajo instrucciones concretas con una dependencia jerárquica y funcional total. Transcurridos 6 meses desde su incorporación y previa evaluación favorable pasará a formar parte, en su caso, como personal base.

#### **Personal Base**

Personal que ejecuta el trabajo bajo instrucciones concretas con dependencia jerárquica y funcional total. El trabajo de servicio, se podrá desarrollar en cualquiera de los departamentos de la empresa, así como en el campo...

#### **Logística/Almacén**

Personal que realiza tareas que consisten en la ejecución del trabajo que, aunque se realizan bajo instrucciones y especificaciones concretas, requieren adecuados conocimientos profesionales y actitudes técnicas, con cierto grado de autonomía en almacén y logística.

#### **Técnico/especialista de máquina**

Personal que realiza trabajos cualificados bajo especificaciones concretas y con cierto grado de autonomía.

#### **Técnico de mantenimiento**

Personal que realiza trabajos cualificados bajo especificaciones concretas y con cierto grado de autonomía.

#### **Coordinador**



Trabajadores con cierto grado de autonomía, iniciativa y responsabilidades, coordinando y supervisando tareas diversas. Participan en la definición y estrategias de su departamento.

### **Director**

Trabajador con funciones que requieren un alto grado de autonomía, iniciativa y responsabilidades. Participa en la definición de objetivos, coordina, planifica y dirige las funciones que realiza las personas a su cargo.

## **PRIMERO. SISTEMA SALARIAL**

La estructura del nuevo sistema salarial se compone por:

1. Salario base
2. Pagas extraordinarias
3. Indemnizaciones o suplidos
4. Retribución variable

### **1. SALARIO BASE**

El salario base de cada trabajador se determina en función de su encuadramiento dentro de cada uno de los grupos profesionales en el que el trabajador se encuentre por su puesto de trabajo.

Cada grupo profesional se divide en 3 niveles económicos, determinados en función del desempeño, es decir las tareas y funciones a realizar en dicho nivel.

En este sentido, el trabajador podrá promocionar al nivel económico superior y/o grupo profesional, previa evaluación del desempeño por parte del responsable inmediato y siempre y cuando haya vacante para dicho nivel y/o categoría profesional.

Los tres niveles económicos, se determinan según el grado de desempeño del puesto de trabajo, en base a los siguientes criterios:

- Nivel 3: Trabajador recién incorporado al grupo profesional.
- Nivel 2: Trabajador que desarrolla el 50% de las funciones del subgrupo.
- Nivel 1: Trabajador que desarrolla todas las funciones del subgrupo, estando en formación y realizando algunas tareas de categoría superior.



Los grupos profesional se encuentran descritos en el Manual de Funciones y descripciones de Puestos de Trabajo según el procedimiento de capital humano de planificación y organización de APISOL.

El salario base se revisará a partir del 1 de enero de 2016, siempre que se den los siguientes requisitos y/o condiciones de manera cumulativa:

1. El incremento del salario base se efectuará a los trabajadores que hayan alcanzado un nivel económico y no puedan promocionar al nivel económico superior y/o grupo profesional, por no haber superado la evaluación del desempeño o no existir vacante en el nivel económico superior y/o grupo profesional.
2. El incremento del salario base se producirá en función de que la productividad sea un valor positivo, entendida como (KG vendidos/euros SS+SS), con el límite de un incremento máximo del 2%.

El salario base para cada grupo profesional y nivel económico, incluyendo prorrateo de pagas extraordinarias, se determina en la *Tabla 7*.

## **2. PAGAS EXTRAORDINARIAS**

El personal de APISOL, percibirá 3 pagas extraordinarias, que serán prorrateadas en 12 mensualidades.

## **3. INDEMNIZACIONES O SUPLIDOS**

### **1. DESPLAZAMIENTO**

#### Kilometraje

En el supuesto de utilizar el trabajador el vehículo propio, para el servicio de la empresa, su uso se pagará a razón de 0,19€/km.

#### Dietas

Los trabajadores que por motivos de trabajo tengan que viajar (días ronda), tendrán derecho a la siguiente compensación de los gastos de manutención y estancias que se originan en el viaje,



en las siguientes cuantías dependiendo de la manutención tal y como podemos observar en la *Tabla 7*:

**Tabla 8: Dietas dependiendo de la manutención.**

Manutención y estancia	Importe
Manutención pernoctando( L-V)	25,00 €
Manutención pernoctando(S/D)	45,00 €
Manutención pernoctando( L-V) CEE	40,00 €
Manutención pernoctando(S/D)CEE	60,00 €
Manutención pernoctando( L-V) FUERA CEE	55,00 €
Manutención pernoctando(S/D) FUERA CEE	75,00 €

**Elaboración propia.**

#### PLUS DE DISTANCIA

Los trabajadores tendrán derecho a percibir un complemento salarial por desplazamiento en base a la distancia desde su vivienda al lugar de trabajo, siempre que ésta sea superior a 20km.

Tendrán este derecho los trabajadores que tenga una antigüedad mínima de 1 año. Se percibirá este complemento solamente los días que se venga a trabajar a Apisol.

#### SEGURO MÉDICO PRIVADO

El personal de Apisol tendrá derecho a percibir un complemento salarial destinado al seguro médico privado ofrecido por la empresa, siempre que tenga una antigüedad mínima de 2 años, o en su defecto percibir la cuantía correspondiente a la cuota mensual equivalente al pago por parte de Apisol del seguro médico privado.

#### HORAS EXTRAORDINARIAS

- Como norma general en APISOL, SA no realizará horas extraordinarias.
- En caso de que por necesidades puntuales de puesto se realizan horas extraordinarias, el personal acumulará estas horas en una "bolsa de horas" hasta el máximo contemplado en convenio.
- Las horas festivas y de fin de semana valdrán 1.5 horas de las normales.



- Se dispondrá de 4 meses para consumir la bolsa de horas entregando horas laborales.
- En caso de que la bolsa de horas no sea consumida dentro de este periodo la empresa podrá pagar las horas extraordinarias.
- Nocturnidades. Se abonaran mensualmente los días que se haya trabajado en turno nocturno
- El momento para realizar las horas requerirá de autorización por parte del coordinador inmediato. Igualmente, para entregar las horas realizadas será consensuado con el coordinador inmediato.
- El grupo dirección no percibirá remuneración en concepto de horas extraordinarias.
- Las horas extras serán retribuidas a los siguientes precios:
  - Coordinador:
    - De Lunes a Viernes a 10 € / h netos.
    - Sábado y Domingo a 12 € / h netos.
  - Resto grupos:
    - De Lunes a Viernes a 7 € / h netos.
    - Sábado y Domingo a 10 € / h netos.

#### ANTICIPOS

- Como normal general no se darán anticipos.
- Si se decide dar en algún caso, se deberán cumplir las siguientes condiciones:
  - La cantidad solicitada no puede ser 50% mayor del salario base bruto mensual sin pluses.
  - El trabajador debe tener contrato indefinido y estar trabajando en Apisol más de un año.
  - Cada persona no puede pedir más de un anticipo al año.
  - En un mes no se podrán dar más de 3 anticipos.
  - Cada posible caso será estudiado por el superior inmediato y la responsable de capital humano, los cuales valorarán, entre otras cosas, el grado de implicación y compromiso con la empresa de la persona que lo solicita.

#### SUSTITUCIONES

Las personas que sustituyan un grupo profesional y/o nivel superior al propio, percibirán el salario correspondiente al grupo profesional correspondiente durante dicho periodo, salvo que perciban un plus o complemento mensual que compense la diferencia salarial de este periodo.

**Tabla 9: Tabal salarial por Grupos Profesionales y Niveles. Salario Base Bruto, incluye pagas extraordinarias (12 mensualidades).**

GRUPO PROFESIONAL	NIVEL	NIVEL	NIVEL
	3	2	1
APRENDIZ	959,27€	-	-
PERSONAL BASE	1150,00€	1250,00€	1350,00€
TÉCNICO/ESPECIALISTA	1450,00€	1650,00€	1850,00€
LOGÍSTICA/ALMACÉN	1150,00€	1550,00€	1850,00€
TÉCNICO MANTENIM	1800,00€	2000,00€	2200,00€
COORDINADOR	2000,00€	2200,00€	2400,00€
DIRECTOR	2300,00€	-	4000,00€

**Elaboración propia.**

#### **4. RETRIBUCIÓN VARIABLE**

El trabajador tendrá derecho a una retribución variable de devengo anual de hasta un máximo del 70% del salario base bruto mensual sin ningún tipo de pluses o complementos, una vez haya superado un periodo completo de un año dado de alta en la empresa.

Durante el primer año de contratación, el Responsable directo del trabajador marcará Objetivos y realizará un seguimiento del cumplimiento de los mismos mediante Evaluación del Desempeño que se realiza de forma semestral a todos los empleados, pero no percibirá retribución variable.

El devengo de la retribución variable quedará condicionado a la firma del Contrato DPO y al cumplimiento de los indicadores y objetivos marcados a cada trabajador en el Procedimiento de Evaluación y Retribución, en base a los siguientes:

- A1: Objetivo de la empresa
- A2: Objetivos e Indicadores de Equipo.
- A3: Objetivos e Indicadores Individuales.

- A4: Competencias personales (valores)

Para cada grupo profesional en la organización se establecen unos porcentajes diferentes en cada tipo de objetivos: A1 (empresa), A2 (equipo), A3 (individuales) y A4 (competencias).

**Tabla 10: Distribución del Variable por Grupos Profesionales.**

DPO	RESULTADOS EMPRESA A1	RESULTADOS EQUIPO A2	RESULTADOS INDIVIDUALES A3	COMPETENCIAS A4
DIRECTOR	-	-	-	-
COORDINADOR	40%	40%	10%	10%
TÉCNICO ESPECIALISTA/ TÉCNICO MANTENIMIENTO	20%	30%	30%	20%
PERSONAL BASE/ LOGÍSTICA/ ALMACÉN	20%	10%	50%	20%

**Elaboración propia.**

#### **OBJETIVOS DE EMPRESA (A1):**

##### **BAI (BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS).**

Si en la A1 se consiguen resultados superiores a los establecidos para el ejercicio en curso, se puede llegar a cobrar hasta un 120% en esta primera A. En caso de que no se llegue a los resultados esperados:

- Si  $A1 < 50\%$ : no se percibirá variable alguno.

- Si  $A1 \geq 50\%$ :
  - se pueden cobrar A2, A3 y A4.
  - se cobra A1 según porcentaje obtenido de la previsión.

**Tabla 11: Distribución del Variable por Objetivos de la Empresa, de Equipo, individuales y Competencias.**

B.A.I. (100%)		Perspectiva financiera	A1_100%
Reclamaciones SA	35%	Perspectiva cliente	A2_33,33%
Tasa servicio Mercadona	35%		
Tasa servicio otros clientes	10%		
Otras reclamaciones	20%		
Precio medio de compra	35%	Perspectiva procesos	A3_33,33%
Costes M.O.D.	25%		
Auditoría higiénico-sanitaria	25%		
Gastos generales totales (€/Kg)	10%		
Mermas M.P.	5%		
Absentismo	40%	Perspectiva personas	A4_33,33%
Rotación	40%		
Accidentes	20%		

**Elaboración propia.**

Los objetivos para cada indicador, tanto de equipo A2 como individuales A3 estarán descritos en el Manual de Indicadores y serán entregados a cada trabajador a principio de año.



**Competencias (A4):** ¿cómo ha de desarrollar su trabajo un empleado? Se valoran a través del Diccionario de Competencias APISOL qué nivel de desarrollo se ha alcanzado según las competencias evaluadas en cada puesto de trabajo. Se retribuyen. Sirve para la Retribución Variable. Las competencias se recogen en el **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS APISOL**.

Con objeto de verificar el cumplimiento de los objetivos anteriormente determinados tanto en el mes de junio como en el mes de diciembre, el trabajador mantendrá una reunión con su superior inmediato para conocer:

- Resultados último semestre.
- Indicadores y objetivos que se evaluarán en el próximo semestre.
- Se establecerá el porcentaje a cobrar del variable según sus funciones.
- Se determinará la promoción o no, al nivel económico superior, en función de la evaluación del desempeño efectuada.

La retribución variable se percibirá dividida por semestres y tras haber superado positivamente la evaluación del desempeño de sus funciones según indicadores.

Las evaluaciones se efectuarán:

- Evaluación Julio (período enero-junio). La retribución variable, se percibirá, en su caso, en el mes de Julio, siendo esta como máximo el 50% del total.
- Evaluación Diciembre (período julio-diciembre). La retribución variable, se percibirá, en su caso, en el mes de Enero, siendo esta como máximo el 50% del total.

## **SEGUNDO. VIGENCIA TEMPORAL DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA**

La política retributiva de APISOL anteriormente acordada entre ambas representaciones entrará en vigor desde el 1 de enero de 2015 y expirará el 31 de diciembre de 2017.

### **4.6.7. Revisión**

Anualmente se realizará una revisión para verificar el cumplimiento del procedimiento y realizar modificaciones si la aplicación del mismo lo requiere.



# Capítulo 5

## Conclusiones

A continuación se expone una reflexión sobre la situación actual y el desarrollo que la función de retribución tiene actualmente en el mundo de la empresa. La realidad es que se asiste a un planteamiento demasiado elemental de la retribución, como si lo único importante fuera determinar cuánto tenemos que pagar a alguien para que se incorpore o no se vaya de nuestra compañía, qué sistema de retribución tenemos que aplicar o cuánto paga el mercado o la competencia en un determinado puesto o posición.

Los sistemas de retribución no están para decirle a cada uno lo que gana, sino que constituyen herramientas de dirección que deben contener un mínimo de racionalidad que permitan explicar a los empleados los “*porqués*” de cada decisión en materia retributiva. En este sentido, no es aconsejable actuar de modo que las decisiones sobre retribución se conviertan en una mera intuición o capricho envuelto en un formalismo verbal carente de toda explicación lógica.

Ante la necesidad de dar explicaciones racionales a cualquiera que desee saber las causas de su situación retributiva o lo que tiene que hacer para ganar más, las respuestas son confusas, poco concretas y no aportan claridad y transparencia. Ante esta situación, se hace necesario plantearnos algunas propuestas de mejora que nos permitirán trabajar la retribución no desde un plano superficial sino desde el rigor profesional que requiere un aspecto clave en la gestión de cualquier compañía como es la retribución y compensación de sus empleados:

1. Tener una política de retribución con una estructura conceptual sólida y coherente que esté en armonía (integrada) con los aspectos clave de la estrategia de RRHH y del negocio.
2. Las decisiones que se tomen en materia retributiva tengan un mínimo razonamiento que permitan explicarse con claridad los “*porqués*” de cada decisión.
3. Hacer la retribución lo más transparente posible y que la plantilla perciba que un tema clave como la retribución se gestiona con ciertos criterios y razonamientos.
4. Adecuar la retribución a la realidad de la empresa y al contexto.
5. No existe una fórmula matemática, una receta universal, que establezca de una forma automática e impersonal la retribución de cada persona.
6. Evitar que la retribución se convierta o sea un tema tabú.
7. Con esta reflexión se cierra una visión global de la retribución y la compensación como disciplina y función dentro del ámbito de los RRHH.



# Bibliografía

CARDONA, PABLO. Profesor de Dirección de Personas en la Organización, IESE. *La dirección por misiones*. OP- 03/11. Marzo 2003, Rev. 2009

COORDINADORA DE ORGANIZACIONES DE AGRICULTORES Y GANADEROS. Análisis Agroganadero.

<[http://www.coag.org/rep\\_ficheros\\_web/af71ff0c91b6a94e2b3f1fdeb7a33b8b.pdf](http://www.coag.org/rep_ficheros_web/af71ff0c91b6a94e2b3f1fdeb7a33b8b.pdf)>  
[Consulta: 18 de Abril de 2016]

COORDINADORA DE ORGANIZACIONES DE AGRICULTORES Y GANADEROS. El sector Apícola.

< [http://www.coag.org/rep\\_ficheros\\_web/fbfb6fb3da2d3e856db0917da122e92.pdf](http://www.coag.org/rep_ficheros_web/fbfb6fb3da2d3e856db0917da122e92.pdf)  
> [Consulta: 18 de Abril de 2016]

DRUCKER, PETER. *The Practice of Management*. HarperCollins e-books, 2010.

España. Reglamento Real Decreto 209/2002, de 22 de febrero. Boletín Oficial de Estado  
< <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-5016> > [Consulta: 05 de Mayo de 2016]

INFORMACIÓN AGROGANADERA. La apicultura (1ª Parte).

< [http://www.infoagro.com/agricultura\\_ecologica/apicultura.htm](http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/apicultura.htm) > [Consulta: 15 de Abril de 2016]

INFORMACIÓN AGROGANADERA. La apicultura (2ª Parte).

< [http://www.infoagro.com/agricultura\\_ecologica/apicultura.htm](http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/apicultura.htm) > [Consulta: 15 de Abril de 2016]

INFORMACIÓN AGROGANADERA. La apicultura (3ª Parte).

< [http://www.infoagro.com/agricultura\\_ecologica/apicultura.htm](http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/apicultura.htm) > [Consulta: 16 de Abril de 2016]



MAELLA, PABLO. *Retribución Variable y Motivación: Retos y Recomendaciones*. IESE Business School. Universidad de Navarra. Occasional Paper- 252, Octubre 2012

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2016). El sector Apícola.

<<http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/sectores-ganaderos/apicola/>> [Consulta: 20 de Mayo de 2016]

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2016). Caracterización del Sector Apícola Español.

<[http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/Caracterizaci%C3%B3n\\_del\\_sector\\_apicola\\_2012\\_tcm7-311221.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/Caracterizaci%C3%B3n_del_sector_apicola_2012_tcm7-311221.pdf)> [Consulta: 20 de Mayo de 2016]

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (2014-2016). Dirección de Estadística.

< [http://faostat3.fao.org/compare/S\\_](http://faostat3.fao.org/compare/S_) > [Consulta: 10 de Abril de 2016]

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (2014-2016). Dirección de Estadística.

< [http://faostat3.fao.org/browse/Q/QL/S\\_](http://faostat3.fao.org/browse/Q/QL/S_) > [Consulta: 10 de Abril de 2016]

PADILLA ÁLVAREZ, FRANCISCO. Departamento de Zoología-Universidad de Córdoba.

<[http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/06\\_13\\_11\\_Apicultura\\_Master\\_Zootecnia\\_1.pdf](http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/06_13_11_Apicultura_Master_Zootecnia_1.pdf)> [Consulta: 22 de Abril de 2016]

PATRICIO JIMÉNEZ, DANIEL. La Retribución. ESIC editorial. Madrid 2009

PROGRAMA NACIONAL DE MEDIDAS DE APOYO A LA APICULTURA (2014-2016). Programa Nacional de Apicultura (PNA).

<[http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/Plan\\_Nacional\\_Ap%C3%ADcola\\_2014-2016\\_tcm7-311228.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/Plan_Nacional_Ap%C3%ADcola_2014-2016_tcm7-311228.pdf)> [Consulta: 25 de Abril de 2016]



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL. Editorial Vértice

RIBES, G., HERRERO, A., PERELLÓ, R., RUIZ, J.: *Gestión de Recursos Humanos y Dirección de Personas*. Ed Tirant Lo Blanc. Valencia, 2015.

RODRIGUEZ SERRANO, JUAN C. *Desarrollo del factor humano. Descripción del Puesto de Trabajo*. Editorial UOC



# Anexos

## Anexo A. Procedimiento de Selección en Apisol S.A.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	REVISIÓN ..... 1	
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	FECHA ..... 06/10/14 COD: ..... PR_GR_CH_01	
<h1>PROCEDIMIENTO DE SELECCION</h1> <h2>APISOL, S.A.</h2>			
<b>Redactado por:</b>  Cristina Miranda <b>Fecha:</b>	<b>Revisado por:</b>   <b>Fecha:</b>	<b>Aprobado por:</b>   <b>Fecha:</b>	
Historial de revisiones			
Número revisión	Modificaciones	Redactor	Entrada en vigor
1	Versión inicial	Cristina Miranda	06/10/14
	Entrada en vigor definitiva		
Lista de distribución del documento			
Número copia	Destinatario	Fecha entrega	
00			




## ÍNDICE

1. OBJETO
2. ALCANCE
3. DOCUMENTOS RELACIONADOS
4. DEFINICIONES
5. RESPONSABILIDADES
6. DESCRIPCIÓN
  - 6.1. PRESELECCION
  - 6.2. SELECCION
    - 6.2.1. ENTREVISTA DE SELECCIÓN
    - 6.2.2. PSICOTECNICO
  - 6.3. PRESENTACION DE CANDIDATOS
  - 6.4. DECISION FINAL
  - 6.5. INCORPORACION Y ACOGIDA
  - 6.6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO
7. REVISIÓN



## 1.OBJETO

El presente procedimiento contempla dos objetivos:

1. Establecer documentalmente y describir la sistemática con que Apisol S.A. identifica las necesidades de personal, planifica la forma de cubrirlas, cubre esas necesidades y evalúa la eficacia de la selección, con el fin de conseguir las personas idóneas para los puestos de la empresa, en el menor plazo y coste posible.
2. Dar cumplimiento a lo exigido con la legislación vigente en materia laboral y por el convenio en materia de promoción interna (ascensos), desde la igualdad de oportunidades para todas las personas de ambos sexos, cualquier raza, ideología o creencia.

## 2.ALCANCE

El presente procedimiento se aplica a todos los empleados de APISOL S.A, en todo tipo de selección, tanto interna como externa, que se realice sobre nuestras necesidades de personal con la finalidad de cubrir las mismas.

## 3.DOCUMENTOS RELACIONADOS

Plan de formación inicial para nuevas incorporaciones.

Informe de selección.

Psicotécnico: cuestionario de personalidad profesional PAPI.

Modelo de entrevistas de selección.

Normas generales de seguridad e higiene.

Organigrama estructura Apisol.

Convenio.

Período de prueba.



#### 4. DEFINICIONES

**Preselección:** es la primera fase de un proceso de selección de personal. En ella se detecta la necesidad, se define el perfil y se cumplimenta la hoja de petición para buscar candidatos y citarlos a primeras entrevistas por parte de CH.

**Búsqueda:** es el conjunto de medios que se utilizan para el reclutamiento del personal a seleccionar, tales como bolsa de trabajo, empresa de trabajo temporal, consultora, anuncio en prensa, etc.

**Promoción interna:** es un medio de selección de personal, a través del cual se buscan en la misma organización personas que cumplan el perfil solicitado y que tengan el potencial suficiente para desempeñar el puesto de trabajo que se está seleccionando.

**Plan de Formación:** es el conjunto de acciones formativas a desarrollar durante un año en APISOL. El plan de formación tendrá su presupuesto económico asignado, según el plan estratégico de la empresa.

**Test de Personalidad:** es una herramienta más que se utilizará dentro del proceso de selección.

**Entrevista:** es una herramienta destinada al reclutamiento organizacional. Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto.

**Entrevista de salida:** es la entrevista que realiza CH con un empleado cuando sale de la Compañía, por voluntad propia.

**Período de prueba:** es el período establecido legalmente para valorar si un candidato seleccionado sigue adelante en la empresa o finaliza su contrato por no haber superado la evaluación inicial. El periodo de prueba variará según el tipo de contrato y la categoría profesional.

**Programa de formación inicial:** es el programa de formación diseñado por el Responsable de Área o Departamento y el Responsable de CH para el candidato que se incorpora en la organización



**Informe de selección:** es el informe de evaluación del candidato presentado a petición del Responsable de Área o Departamento para el cuál se ha realizado la selección.

**Evaluación y seguimiento de la selección:** es la fase en la que se evalúa la actuación de un candidato recién incorporado. Supone la valoración del desempeño y competencias del candidato por parte del tutor, del responsable correspondiente y de CH. Se realiza al mes, tres meses y a los seis meses. Tiene por objeto valorar si el candidato sigue o no en la empresa.

**Evaluación inicial:** es la evaluación realizada por el Tutor, el Responsable de Área o Departamento correspondiente y CH antes de finalizar el periodo de prueba para determinar si el candidato sigue o no en la organización.

## 5. RESPONSABILIDADES

### ***Director/Coordinador de área:***

- Detecta la necesidad de selección de personal.
- Define perfil.
- Comunicar la necesidad de selección al responsable de CH y la Dirección General.
- Solicita informe correspondiente de selección a CH.
- Participa en la segunda entrevista junto con CH.

### ***Responsable de Capital Humano:***

- Es el responsable de la selección del personal, desde des de director de departamento hasta operario y becarios de prácticas.
- Recibe la petición de selección por parte de Dirección general y responsable de área o departamento.
- Aprueba la solicitud de selección junto con el responsable correspondiente.
- Valora si hay posibilidad de promoción interna.
- Busca candidatos a través de bolsa de trabajo, consultoras, webs de empleo, etc.
- Realiza primera entrevista de contacto con los candidatos para preseleccionar



aquellos que cumplen el perfil solicitado.

- Realiza segunda entrevista junto con el responsable correspondiente.
- Pasa psicotécnico a los candidatos finalistas.
- Elabora informe de selección a petición del responsable correspondiente.
- Recoge los datos e información necesaria para la contratación.
- Comienza plan de acogida del candidato seleccionado.
- Realiza evaluación y seguimiento del candidato incorporado, junto con el responsable correspondiente.
- Realiza entrevista de salida del personal que solicita Baja Voluntaria.

**Director General:**

- Aprueba necesidad de selección de personal que le transmiten los Responsables de cada área.
- Participa en la acogida de los nuevos empleados.
- Aprueba el perfil y las condiciones de contratación de las nuevas incorporaciones.
- Se le aportará listado de candidatos preseleccionados en cualquier proceso abierto de selección para su valoración.
- Podrán facilitar candidatos, bien sean:
  - Familiares
  - Personas recomendadas

Estos candidatos serán entrevistados por CH según procedimiento:

- En caso de ser finalistas, pasarán otra vez por el Consejo de Administración.
- En caso de no superar la entrevista, el responsable de CH pasará feedback al miembro del comité que lo recomendó.



**Todos los empleados:**

- Deben aportar la documentación solicitada durante el proceso de selección.
- Deben incorporarse al plan de acogida, donde se les asignará un tutor para su plan de formación inicial y serán evaluados durante sus primeros seis meses en la organización.

## 6. DESCRIPCIÓN

### 6.1. PRESELECCIÓN

Es la primera fase del proceso de selección. Se detecta la necesidad, se define el perfil y se cumplimenta la hoja de petición para buscar candidatos y citarlos a primeras entrevistas por parte de CH.

Cuando la confidencialidad del proceso de selección lo permita, se informará del Proceso de Selección abierto, por medio del tablón de anuncios, para conocimiento de todos los trabajadores de su plantilla, de la convocatoria de las vacantes que se produzcan en las diferentes categorías y la fecha de comienzo de las pruebas.

Hemos establecido dos procedimientos para la selección de personal, el que podemos considerar como procedimiento de selección plantilla diaria y el que hemos denominado procedimiento ordinario de selección de personal.

**PROCEDIMIENTO ORDINARIO DE SELECCIÓN:** es el procedimiento a través del cual se cubren los puestos solicitados por las Áreas o Departamentos y a petición del Responsable correspondiente.

Los procesos de selección de personal serán responsabilidad del Responsable de CH.

Procedimiento: el Director de Departamento o Responsable de Área correspondiente, detecta una necesidad de personal, define el perfil y cumplimenta la Hoja de Petición, que incluye la siguiente información:

- Nombre del puesto, funciones, motivo, objetivo.
- Perfil imprescindible y deseable: edad, formación, conocimientos, actitudes.
- Prestaciones: tipo de puesto, fecha de incorporación deseada, horario, retribución.



- Cuestiones particulares o concretas a tener en cuenta para la selección.

Esta información se hace llegar al Área de CH quien la revisa y si no tiene ninguna duda ni comentario, aprueba la solicitud e inicia el proceso de preselección.

El proceso de preselección se inicia con la valoración de si es posible que se realice una promoción interna o se han de buscar candidatos por las diferentes vías que se utilizan en CH. En caso de que haya candidatos internos se incorporan al proceso de selección.

- Se hace un primer cribado de candidatos en el que la Dirección General dará luz verde o roja a los primeros candidatos.
- Seguidamente podrá haber otro cribado por el Responsables solicitante del personal.

## 6.2. SELECCIÓN.

### 6.2.1. ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Se cita a los candidatos que cubren el perfil para la realización de una primera entrevista de selección por parte de CH, existiendo una plantilla de realización de la entrevista para recoger siempre la misma información. A ese modelo de entrevista genérico se le añaden las preguntas específicas que el Responsable correspondiente haya apuntado al solicitar el puesto.

Cuando existen uno o varios candidatos que se consideren adecuados se les concierta una entrevista con el Responsable correspondiente, quien junto con CH deciden los candidatos finalistas.

### 6.2.2. PSICOTECNICO.

A los candidatos finalistas se les pasa un Psicotécnico para obtener información complementaria a la entrevista de selección. Los test a pasar son los siguientes:

## 6.3 PRESENTACION DE CANDIDATOS.

CH presenta los candidatos finalistas al Responsable correspondiente, según valoración de datos de las entrevistas y los psicotécnicos, quién podrá determinar una última entrevista para tomar la decisión final.

## 6.4 DECISION FINAL



Será el Responsable quien decida finalmente qué persona se incorpora en la organización, teniendo en cuenta los informes de entrevista y del psicotécnico de CH.

Cuando el responsable correspondiente haya decidido quién es el candidato adecuado, CH recopilará toda la información para poder tramitar su alta en la empresa (Ver Procedimiento de Acogida) y realizará el contrato laboral más adecuado a las necesidades y según la legislación laboral vigente.

#### 6.5 INCORPORACION Y ACOGIDA

Una vez tomada la decisión final el candidato se incorporará a la organización comenzando el Plan de Acogida e Incorporación de Nuevos Empleados.

La formación inicial general va dirigida a todo el personal de nueva incorporación en la empresa, con la finalidad de dar a conocer las políticas de calidad, prevención, gestión ambiental, confidencialidad y de recursos humanos de Apisol,S.A. Dicha formación consiste en la entrega de documentación vinculada a la empresa y al puesto de trabajo, y es una formación práctica supervisada por el Tutor y el Responsable correspondiente.

En función del puesto de trabajo que dicho personal vaya a ocupar, esta formación se complementa con varias acciones formativas.

#### 6.6 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA SELECCIÓN.

La evaluación del personal de nueva incorporación se realiza de la siguiente manera y cumplimentando la Hoja de entrevista y la Hoja de evaluación de nuevo empleado:

- Ya parte de dos evaluaciones iniciales en su proceso de selección: la de CH (1ª evaluación) y la del Responsable correspondiente (2ª evaluación).
- Se realizará una evaluación del nuevo empleado antes de finalizar el período de prueba. En todos los casos al primer mes (3ª evaluación).
- Entrevista de salida: cuando una persona se vaya de la empresa por baja voluntaria, se realizará una Entrevista de Salida, por parte de Responsable de CH, para averiguar las razones reales por las que se va de la empresa.



## 7.REVISIÓN

Anualmente se realizará una revisión para verificar el cumplimiento del procedimiento y realizar modificaciones si la aplicación del mismo lo requiere.



Anexo B. Procedimiento de Formación

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	REVISIÓN ..... 3	
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	FECHA .....22/06/07 COD: ... PR_GR_RH_03	
<h1>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN</h1> <h2>APISOL, S.A.</h2>			
Redactado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Historial de revisiones			
Número revisión	Modificaciones	Redactor	Entrada en vigor
1	Versión inicial		
2			
3			
4			
5			
Lista de distribución del documento			
Número copia	Destinatario	Fecha entrega	
00			
01			
02			
03			
04			




## ÍNDICE

1. OBJETO
2. ALCANCE
3. DOCUMENTOS RELACIONADOS
4. DEFINICIONES
5. RESPONSABILIDADES
6. DESCRIPCIÓN
- 6.1. FORMACIÓN INICIAL GENERAL
- 6.2. NECESIDADES DE FORMACIÓN
- 6.3. PLANIFICACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS
- 6.4. EJECUCIÓN DE LA FORMACIÓN
7. REVISIÓN



## 1.OBJETO

El presente procedimiento contempla dos objetivos:

1. Establecer documentalmente y describir la sistemática con que Apisol, S.A. identifica las necesidades formativas de su personal, planifica la forma de cubrirlas, cubre esas necesidades y evalúa la eficacia de las mismas, con el fin de asegurar que nuestro personal cuenta con la formación adecuada para el correcto desempeño de las responsabilidades asociadas a su puesto de trabajo.
2. Dar cumplimiento a lo exigido por la legislación vigente en materia de formación de calidad (manipulación de alimentos), prevención, gestión ambiental y protección de datos.

## 2.ALCANCE

El presente procedimiento se aplica a todos los empleados de APISOL, S.A., a todo tipo de formación, tanto interna como externa, que se imparta a nuestro personal con la finalidad de cubrir las necesidades detectadas y que afectan al desarrollo de su trabajo. También queda incluidos todo el personal temporal y subcontratado (en caso de que existiera).

## 3.DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Plan anual de formación.
- Hoja de detección de necesidades formativas.
- Plan de formación inicial para nuevas incorporaciones.
- Registro de formación inicial.
- Registro de Acciones Formativas.
- Listado de firmas.
- Hoja de evaluación por parte del alumno.
- Programa y documentación de curso.

## 4.DEFINICIONES



**Plan de formación anual:** es el conjunto de acciones formativas a desarrollar durante un año en todas las plantas VF. Cada planta tendrá su propio plan de formación con su presupuesto económico asignado, según el plan estratégico de la empresa.

**FORCEM:** es el acuerdo nacional para la formación continua en la empresa de la Fundación tripartita. Nos acogemos a las bonificaciones como empresa.

**Detección de necesidades formativas:** es el sistema por el cual cada planta transmite sus necesidades anuales de formación, priorizando en función de las líneas estratégicas de la empresa.

**Acción formativa:** es cualquier curso de formación al que asista un trabajador de VF, ya sea interno (impartido por personal interno) como externo (impartido por personal externo a la empresa).

**Evaluación de la formación:** es la evaluación que realiza el alumno después de finalizar una acción formativa (interna o externa).

## 5. RESPONSABILIDADES

### ***Director General:***

- Asigna el presupuesto de Formación anual.
- Aprueba el Plan de Formación Anual.
- Valora el Plan de Formación una vez realizado.

### ***Director De Operaciones***

- Detecta las necesidades de formación de su personal.
- Evalúa la formación inicial de su personal.
- Realizar la demanda de formación ante necesidades formativas.
- Comunicar las necesidades al Responsable de Capital Humano.
- Comunicar a los empleados de su departamento las acciones formativas a las que deben de asistir.
- Valora la eficacia de la formación continua de su personal.

### ***Responsable de Capital Humano:***



- Elaborar el Plan de Formación Anual según las necesidades formativas detectadas.
- Proporciona a todos los trabajadores la información inicial.
- Aprobar el presupuesto destinado a las acciones formativas a realizar.
- Colaborar con los Directores/Cordinadores en la elaboración del Calendario de Formación.
- Convocar al personal asistente y lleva el seguimiento de las acciones formativas.
- Comunicar al formador el horario definitivo de la acción formativa.
- Demandar, archivar y gestionar los registros de demanda de formación, formación inicial, hoja de inicio de curso, listado de firmas, programa y apuntes del curso, hoja de evaluación del curso y hoja de valoración de la eficacia de la acción formativa.
- Gestiona ayudas y subvenciones oficiales para la formación.
- Informa a la Dirección del grado de cumplimiento del plan y de la eficacia del mismo.
- Aprueba la detección de necesidades, el plan de formación del personal, el calendario de ejecución y el presupuesto de formación anual.

***Todos los empleados:***

- Asistir a las acciones formativas a las que sean convocados por su Responsable de Área y por el Responsable de Recursos Humanos.
- Las acciones formativas legales son de obligatorio cumplimiento por parte de los empleados. Las acciones formativas no legales son cumplimiento conveniente. En caso de no realizar formación no habrá posibilidades de promoción, Para poder promocionar en la empresa es condición necesaria la formación.

***Representante legal de los trabajadores:***

- Es informado del plan de Formación Anual.

## 6.DESCRIPCIÓN

---

## 6.1 FORMACIÓN INICIAL GENERAL

La formación inicial general va dirigida a todo el personal de nueva incorporación en la empresa, con la finalidad de dar a conocer las políticas de calidad, prevención, gestión ambiental, confidencialidad y de recursos humanos de Apisol S.L. Dicha formación consiste en la entrega de documentación vinculada a la empresa y al puesto de trabajo, y en una formación práctica supervisada por el coordinador de cada área.

La documentación que se le entrega al personal de nueva incorporación es la siguiente:

- Contrato.
- Manual de acogida.
- Ficha de riesgos de su puesto de trabajo, emergencias y primeros auxilios.
- Normas generales de seguridad e higiene, y medioambiente.
- Contrato DPO de objetivos y retribución variable para personal que entra en objetivos.
- Organigrama Apisol.
- Para personal de oficinas, plan de formación específico para cada puesto de trabajo, impartida por el tutor correspondiente, cuya duración es de una semana.
- Cláusula de protección de datos.
- Documento de primeros auxilios.

## 6.2 NECESIDADES DE FORMACIÓN

Cada Directivo o Coordinador comunica al Responsable de Capital Humano, las necesidades formativas detectadas para los distintos puestos de trabajo de su área de responsabilidad. Cada Responsable de Área evalúa anualmente si se tiene necesidad de algún tipo de acción formativa, y en caso afirmativo, reportará las necesidades.

Los Responsables de la detección de necesidades de formación deberán tener en cuenta las siguientes situaciones:

- Si el personal designado para una actividad no tiene una formación previa o si ésta es insuficiente, o si es personal de nueva incorporación, o si ha habido un cambio de puesto de trabajo.
- Si se producen cambios en los procesos de fabricación, inspección, en la empresa o en el sistema de calidad que afecten a las actividades a realizar.
- Si se observa que el personal no mantiene el nivel exigido.

Se establece anualmente una gestión de Acciones Formativas que implica lo siguiente:



1. Revisión del Calendario de Formación Continuada del año anterior.
2. Elaboración del Calendario de Formación Continuada del presente año.
3. Acciones formativas: Plan de Formación Anual.
4. Registro de acciones formativas.

Todos los documentos mencionados son continuamente actualizados. Para ello, anualmente se procederá a la revisión de los mismos incorporando los cambios que pudieran haber surgido.

### 6.3 PLANIFICACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS

A partir de las necesidades formativas de cada área, el Responsable de Capital Humano planifica las acciones formativas en función de los horarios de los distintos puestos de trabajo y de las vacaciones seleccionadas por el personal. Para establecer el programa de formación elabora un Calendario de Formación Continuada al principio de cada año, y presenta un Plan de Formación Anual. Este Plan de Formación debe contener la siguiente información:

- Departamento, Área y puestos de trabajo que han de recibir la formación.
- Materias sobre las que ha de versar la formación y objetivos de la misma.
- Carácter de la formación, interna o externa.
- Período o fechas aproximadas de realización de la formación.
- Método de evaluación de cada acción formativa, para verificar que la formación ha sido adecuada y eficaz para cubrir las necesidades formativas detectadas. Así mismo, se determina quién es el responsable de verificar esta eficacia.
- Presupuesto económico de cada acción formativa, tanto si es interna como externa.

El Responsable de Capital Humano se encarga de gestionar ayudas y subvenciones y de buscar los medios adecuados para la realización de las formaciones previstas. Con toda esta información el Plan de Formación se hace llegar al Director de General, quien lo ha de aprobar. Una vez aprobado se informa al Representante legal de los Trabajadores.

### 6.4 EJECUCIÓN DE LA FORMACIÓN



Tras la elaboración del Plan de Formación y del Calendario de Formación Continuada, el Responsable de Capital Humano realiza lo siguiente:

- Determina el número de grupos de formación a realizar en función de las peticiones de formación recibidas y del número de acciones formativas a impartir
- Contacta con las personas o entidades responsables de la impartición de la formación y les informa de las fechas y los horarios establecidos junto con el Responsable de Área.
- Revisa facturas de las entidades de formación
- Coordina con el Departamento de Administración el pago de la formación
- Establece listas de asistentes provisionales con fechas y horarios de las acciones formativas e informa de estos datos a los Responsables de Área para que den el visto bueno.
- Establece la lista de asistentes con las fechas y horarios definitivos.
- Coloca las listas de asistentes en el tablón de anuncios para que todos los asistentes sean informados de la formación de deben de recibir.
- El día de la impartición de la acción formativa, el personal docente se responsabiliza de que todos los asistentes cumplimenten el Registro de Acciones Formativas, y de firmar el registro mencionado y entregarlo Capital Humano.

Cuando se trata de formaciones de carácter externo, el Responsable de Capital Humano conserva la documentación acreditativa de la realización del curso y los contenidos del mismo. Cuando se trata de formaciones internas, queda constancia de las mismas en un acta que recoge los asistentes y las fechas de realización.

Todos los empleados recibirán, con carácter interno, información o formación básica en materia de calidad, prevención, gestión ambiental y protección de datos.

## 7.REVISIÓN



Anualmente se realizará una revisión para verificar el cumplimiento del procedimiento y realizar modificaciones si la aplicación del mismo lo requiere.



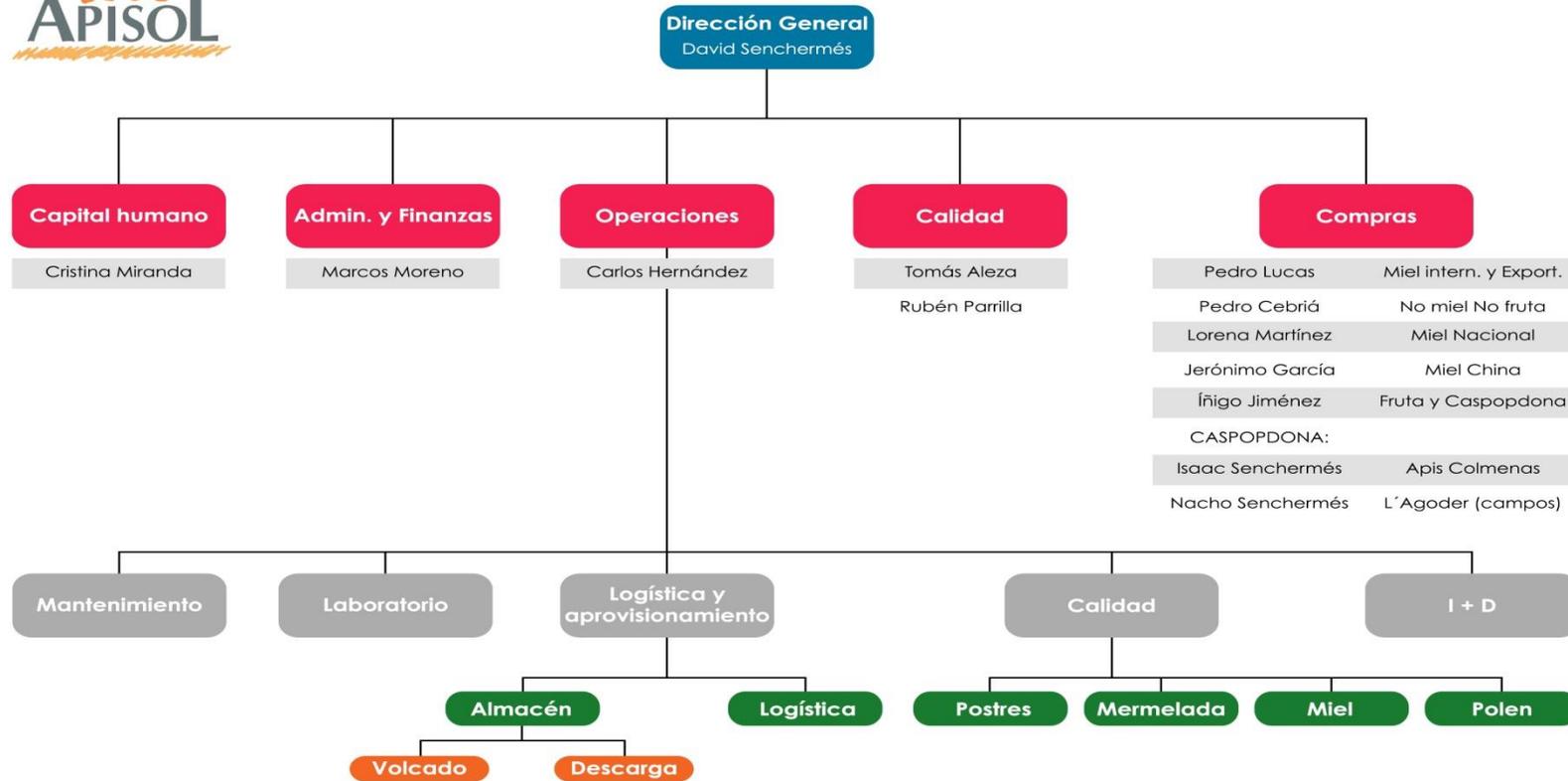
**Anexo C. Ficha de Personal**

					
		<b>FICHA DE PERSONAL</b>			
<b>EMPLEADO</b>			<b>DEPARTAMENTO</b>		
FECHA NACIMIENTO:			<b>CATEGORIA</b>		
D.N.I.			LUGAR		
ESTADO CIVIL			Nº S. SOCIAL		
D.N.I CONYUGE			Nº HIJOS		
			F.NACIMIENTO		
<b>DOMICILIO</b>		<b>POBLACION</b>		<b>TELEFONO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>			<b>TITULACION</b>		
CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN			FECHA		
IDIOMAS					
<b>EXPERIENCIA PREVIA</b>					
<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>PUESTO</b>	<b>FUNCIÓN</b>	
<b>CONTRATACION</b>					
<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>	<b>TIPO DE CONTRATO</b>		<b>CATEGORIA</b>	<b>FUNCION</b>
<b>VARIACIONES DE PUESTO</b>					
<b>FECHA</b>	<b>MOTIVO</b>	<b>PUESTO</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>CAUSA</b>





Anexo D. Organigrama.



### Anexo E. Escala Común Evaluación de Funciones

		0	25	50	75	100
PESO		E	O	C	D	
30 %	<b>CANTIDAD</b>	Funciones básicas del puesto	Mayoría de funciones del puesto	Todas las funciones del puesto	Todas las funciones del puesto, con el máximo nivel de calidad.	
30 %	<b>CALIDAD</b>	Cumple con los estándares elementales de calidad	Buen desempeño en la mayoría de las funciones	Domina el conjunto de las funciones del puesto	Desarrolla todas las actividades del puesto el máximo nivel de calidad	
25 %	<b>AUTONOMIA</b>	Necesita ayuda para garantizar el nivel básico de su puesto	Trabaja con autonomía en la mayor parte de situaciones	Desarrolla su función con un buen nivel de autonomía en todas las situaciones	Actúa de manera autónoma, anticipando situaciones nuevas y optimizando las existentes	
15 %	<b>EXCEPCIONALIDAD</b>	No sabe acometer situaciones problemáticas cotidianas	Necesita ayuda en situaciones problemáticas	Resuelve situaciones problemáticas, pero necesita ayuda en las menos habituales	Sabe cómo conducir situaciones de excepcionalidad en todos los casos	

**CANTIDAD:** de actividades que desarrolla dentro de la función, descritas en su definición. // **CALIDAD:** en la realización de su función.

**AUTONOMIA:** a la hora de realizar su función. // **EXCEPCIONALIDAD:** cómo afrontar las situaciones problemáticas que pueden surgir mientras realiza su función.



## **Anexo F. Diccionario de Competencias**

### **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Apisol S.A.**

**2015/2016**

#### **INDICE**

1. Liderazgo integrador.
2. Comunicación e influencia.
3. Sensibilidad interpersonal.
4. Dirección de personas.
5. Desarrollo de personas.
6. Trabajo en equipo.
7. Compromiso con la organización.
8. Orientación a resultados.
9. Preocupación por el orden y la calidad.
10. Iniciativa y anticipación.
11. Flexibilidad y adaptabilidad.
12. Autocontrol y tolerancia a la presión.



## Área Recursos Humanos

### 1. LIDERAZGO INTEGRADOR.

**Definición:** capacidad o habilidad para conseguir que los intereses y objetivos de todas las personas que trabajan en la empresa confluyan con los de la misma, mediante la motivación, integración y dirección apropiada de éstos. Las personas con esta competencia se convierten en referencia o modelos de comportamiento y actúan como impulsores y catalizadores del cambio, estimulando a otros a cambiar. Son personas con carisma y credibilidad, que transmiten y estimulan el compromiso y el entusiasmo con los proyectos y objetivos de la organización. Orientar y movilizar el equipo hacia el logro de los objetivos, compartiendo los valores de la empresa, generando ilusión y compromiso.

#### **Nivel 0: Lidera ineficazmente.**

No planifica ni controla el trabajo de sus colaboradores. Establece responsabilidades ambiguas. No transmite la información suficiente para que sus colaboradores hagan su trabajo. No se responsabiliza de equivocaciones de su equipo. No muestra un interés sincero por sus colaboradores. No es reconocido por su equipo como Responsable. Se aprovecha del éxito de los demás para “ponerse medallas”.

#### **Nivel 1: Dirige y coordina a su equipo.**

Determina funciones y objetivos, de forma consensuada, realizando un seguimiento adecuado. Se asegura de que su equipo dispone de la información necesaria. Se esfuerza por tratar a todos los miembros del equipo por igual, sin favoritismos. Cuida y fomenta que se actúe con integridad y ética en el entorno profesional. Se interesa por la situación de sus colaboradores, escucha sus necesidades e ideas. Se hace responsable de las equivocaciones del equipo.

#### **Nivel 2: Estimula a su equipo.**

Asegura la coherencia e interrelación entre todos los objetivos de los miembros de su equipo, así como su cumplimiento. Fomenta la participación y la aportación de ideas. Explica las razones que le han llevado a tomar sus decisiones de forma íntegra, honesta y transparente. Se gana la confianza de sus colaboradores. Fomenta el trabajo transversal de su equipo con otros grupos. Genera ilusión entre los miembros del equipo. Reconoce y comparte éxitos con el equipo.



### **Nivel 3: Involucra a su equipo con el proyecto de empresa.**

Define interrelaciones y objetivos compartidos con otros equipos. Asume y divulga el proyecto de empresa entre su equipo y en el entorno que le rodea. Crea y comparte la visión de su área: logra que el equipo sea autónomo, se involucre en la organización y aporte valor. Genera ilusión y busca/aprovecha toda ocasión para transmitir una imagen positiva de la empresa.

### **Nivel 4: Logra el compromiso de su equipo con la empresa.**

Logra proyectos atractivos, de alto impacto para el negocio y para su equipo. Logra tener un equipo “ganador”, referencia en la empresa, de alto rendimiento e implicación. Es una referencia y un ejemplo en la empresa por su capacidad de liderazgo. Tiene un equipo altamente autónomo y capaz, sin necesidad de apoyo continuo. Destaca el éxito de sus colaboradores por encima del suyo propio, situándose en un segundo plano. Es capaz de ver las consecuencias de sus decisiones y acciones en un escenario futuro.

## **2. COMUNICACIÓN E INFLUENCIA.**

**Definición:** habilidad para transmitir y recibir información verbal o escrita (instrucciones, conocimientos, ideas, impresiones, etc.) de forma eficaz, de manera que exista concordancia entre lo que se emite y recibe. Las personas con esta competencia estructuran la información de modo claro, conciso e inteligible. Su estilo de presentación es organizado y poseen un léxico notable, que utilizan con cuidado y precisión. Se expresan con claridad. Transmitir la información con claridad, transparencia y eficiencia.

### **Nivel 0: Comunica ineficazmente.**

Tiene dificultades para hacerse entender. No escucha cuando se comunica con los demás. Evita comunicarse con los otros. Maneja información confidencial sin discreción. No logra adaptar un mismo mensaje a distintos interlocutores. Se comunica constantemente de forma negativa con su entorno. Favorece la generación de rumores negativos sobre otros y/o sobre la empresa.

### **Nivel 1: Transmite adecuadamente.**

Transmite mensajes claramente comprendidos por su interlocutor. Transmite la información de forma eficiente a otros, en tiempo y forma. Estructura su mensaje (verbal y escrito) de forma lógica, cubriendo los aspectos más relevantes a tratar. Maneja con discreción información



sensible o confidencial. Se asegura y confirma que su mensaje llega a su interlocutor. Habla y escribe clara y profesionalmente.

**Nivel 2: Transmite, siendo receptivo.**

Adapta su mensaje, verbal o escrito, a su interlocutor, cuidando por adelantado el impacto de su mensaje. Presenta claramente contenidos de cierta complejidad, manteniendo el interés y confirmando la comprensión de la audiencia. Transfiere su conocimiento y experiencia, de forma didáctica. Relaciona sus aportaciones o sugerencias con las necesidades de su interlocutor. Sabe escuchar y adaptar su estilo de comunicación a la situación.

**Nivel 3: Transmite, resultando convincente.**

Presenta su postura y argumenta con seguridad en situaciones complicadas. Es competente y profesional comunicando ante cualquier foro. Argumenta con claridad y confianza, resultando persuasivo y logrando la adhesión de su interlocutor. Logra transformar las objeciones de los otros en argumentos o puntos a favor. Utiliza positivamente el contrapoder, rebatiendo puntos de vista planteados por otros, independientemente de jerarquías. Consigue que los demás cambien sus opiniones mediante argumentos persuasivos.

**Nivel 4: Transmite y convence por medio de otros.**

Transmite sus convicciones con total independencia de estructuras y redes formales e informales de la empresa. Convence a sus interlocutores sobre sus puntos de vista, logrando que éstos los asuman como suyos y los defiendan luego otros. Participa eficientemente en el despliegue de las políticas de la empresa. Participa activamente en foros externos y utiliza sus relaciones con el exterior para conseguir resultados de alto impacto en la empresa. Logra el apoyo de los demás hacia metas u objetivos que a priori no compartían.

### 3. SENSIBILIDAD INTERPERSONAL.

**Definición:** habilidad y disposición a mostrar comprensión hacia los demás, siendo capaz de situarse en su posición. Las personas con esta competencia son sensibles respecto de las necesidades de los demás, manifestando un sincero interés y consideración por las inquietudes y opiniones de sus colaboradores o clientes. Demuestran empatía, tolerancia y comprensión hacia sus problemas y puntos de vista, logrando que se sientan atendidos. Es capaz de ver las cosas desde la perspectiva de otros. Respeta las ideas de los demás. Es consciente de las



diferencias interculturales y ajusta su enfoque de la situación basándose en la comprensión de las similitudes y diferencias interpersonales.

**Nivel 0: No muestra sensibilidad en sus relaciones interpersonales.**

Es incapaz de ver las cosas desde la perspectiva de otros. No demuestra ningún tipo de empatía, ni tolerancia ni respeto por las ideas de los demás. No es consciente de las diferencias interculturales ni comprende similitudes ni diferencias interpersonales. Va totalmente a la suya sin tener en cuenta el punto de vista del otro y cuando lo tiene pasa de él o puede llegar a molestarle.

**Nivel 1: Trata de ponerse en el lugar del otro.**

En ocasiones concretas se preocupa por conocer el punto de vista de los demás y simplemente lo respeta. Escucha las opiniones de los demás, cuando se las dan, aunque no fomente el preguntar a sus colaboradores las ideas que tienen sobre asuntos concretos. No tiene en cuenta para nada estas ideas a la hora de tomar decisiones o planificar acciones concretas.

**Nivel 2: Entiende a los demás y es sensible a sus necesidades.**

Es sensible al punto de vista de los demás. Escucha y se pone en el lugar de los demás y muestra respeto hacia sus opiniones. Comprende los puntos de vista y necesidades de los otros, pero le cuesta tenerlos en cuenta para la toma de decisiones y para planificar y organizar actividades. Sólo tiene en cuenta aquellos aspectos que coinciden con los objetivos y estrategia de la empresa.

**Nivel 3: Muestra interés por los demás y trata de cubrir sus necesidades.**

Se interesa por conocer las opiniones y expectativas de los demás y toma parte activa para cubrir las necesidades de sus colaboradores. Tiene en cuenta los puntos de vista de los demás para tomar decisiones e intenta adaptar dichos puntos de vista a la estrategia de la empresa, para llevárselos a su terreno.

**Nivel 4: Busca activamente la opinión y puntos de vista de los demás.**

Promueve nuevos puntos de vista, opiniones, inquietudes, expectativas, para agrupar experiencias y conocimientos que impactan en el conjunto de la empresa. Fomenta la toma de decisiones teniendo en cuenta las ideas de sus colaboradores, buscando el equilibrio entre las necesidades de personas y objetivos de empresa, sin perder de vista la estrategia de la



organización. Utiliza el entendimiento de los demás como estrategia para la dirección y desarrollo de colaboradores, y consigue llevárselo totalmente a su terreno.

#### 4. DIRECCION DE PERSONAS.

**Definición:** tendencia a asumir la responsabilidad y el control sobre el trabajo de otros para la consecución de los objetivos. Las personas con esta competencia multiplican sus esfuerzos apoyándose en los demás. Ejercen su autoridad con comodidad y aceptan sin dificultad la responsabilidad de dirección, identificándose con la misión de alcanzar resultados a través de terceras personas. Conocen y asumen la influencia del poder y procuran utilizarlo adecuadamente. Decir a los demás lo que tienen que hacer, conseguir que lo hagan, que lo hagan bien y con motivación para el trabajo, utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere.

##### **Nivel 0: Dirige inadecuadamente personas.**

No se preocupa por dar las instrucciones claras a sus colaboradores. No marca las funciones, ni propone objetivos ni tiene interés por definir las competencias que han de desarrollar las personas a las que dirige. Su capacidad de exigencia a los demás es muy limitada y no consigue que se alcancen las metas marcadas. No se trabaja a gusto con este tipo de personas.

##### **Nivel 1: Da instrucciones a sus colaboradores.**

Define las funciones y las responsabilidades de sus colaboradores. Da las instrucciones adecuadas, dejando claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicarle tiempo a asuntos de mayor importancia y que aportan valor añadido. Proporciona una dirección y orientación clara a los miembros del equipo. Dice a los demás lo que tienen que hacer.

##### **Nivel 2: Define objetivos y competencias.**

Establece los objetivos a conseguir para el equipo y para todos y cada uno de sus miembros. Deniega con firmeza peticiones no razonables de los demás o establece límites a su comportamiento. Puede manejar situaciones para limitar las opciones de los demás para



conseguir que proporcionen los recursos necesarios. Los demás hacen lo que se les dice y lo hacen bien.

### **Nivel 3: Exige y consigue un alto rendimiento en los demás.**

Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sin que se cuestionen sus órdenes o demandas. Establece metas individuales y de equipo que son ambiciosas y motivadoras. La gente rinde de forma alineada a los objetivos estratégicos de la empresa. Publicita los niveles de rendimiento alcanzados.

### **Nivel 4: Responsabiliza a las personas de su rendimiento.**

Compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares. Establece consecuencias y confronta abiertamente a los demás para tratar los problemas de rendimiento que éstos plantean. Implica a los demás en su propio plan de desarrollo profesional y en el de otras personas.

## **5. DESARROLLO DE PERSONAS.**

**Definición:** capacidad e interés consciente por formar a los colaboradores, desarrollando sus potenciales latentes, y creando un clima que estimule el crecimiento personal y profesional. Las personas con esta competencia se caracterizan por animar a los demás a rentabilizar al máximo su talento y capacidad. Identifican con precisión las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, proporcionándoles feedback específico sobre sus actuaciones. Acelerar el progreso de sus colaboradores según sus posibilidades y motivaciones, asegurando las necesidades presentes y futuras de la empresa.

### **Nivel 0: Despreocupado por el desarrollo de colaboradores.**

Evita explicar el cómo y el porqué de las cosas en el día a día a sus colaboradores. No se interesa por la mejora y desarrollo de su gente. No reconoce ni valora el buen hacer de su equipo en el día a día. Evita dar feedback negativo a sus colaboradores, o cuando lo hace, resulta vago e impreciso. No orienta lo suficiente la actuación en el día a día de sus colaboradores.

### **Nivel 1: Facilita oportunidades de formación y desarrollo.**



Explica el cómo y el porqué de las cosas, dando información específica y puntual en el día a día. Evalúa adecuadamente las fortalezas y debilidades de sus colaboradores. Identifica las necesidades de formación a corto y medio plazo de su área. Elabora planes de formación/desarrollo según las necesidades del negocio y de sus colaboradores, y realiza su seguimiento. Comparte sus conocimientos con sus colaboradores.

### **Nivel 2: Delega funciones para desarrollar.**

Delega funciones según el desarrollo alcanzado por cada colaborador. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas. Fomenta que “aprendan haciendo”. Fomenta el aprendizaje por aciertos y errores. Dedicar tiempo e interés en desarrollar personalmente a sus colaboradores en el día a día, con una perspectiva de futuro. Responsabiliza a su equipo sobre los desafíos futuros de la empresa, y le ayuda a ponerlos en marcha. Ayuda a los demás a identificar sus objetivos y metas. Da feedback positivo y negativo en el momento oportuno y de la forma más adecuada.

### **Nivel 3. Delega autoridad para desarrollar.**

Delega autoridad y representatividad para conseguir el máximo desarrollo, según la capacidad de cada colaborador. Concede libertad en el día a día para realizar actividades enriquecedoras que propicien el desarrollo personal y profesional. Proyecta a sus colaboradores hacia responsabilidades de mayor nivel, favoreciendo la iniciativa y la asunción de riesgos, acelerando su desarrollo. Propone o facilita cambios de puesto y/o promociones convenientes para el desarrollo de sus colaboradores, al margen del interés de su área, en beneficio de la expansión de la empresa.

### **Nivel 4: Procura el desarrollo futuro.**

Dispone de “sucesores” adecuados y preparados para los puestos clave en el futuro en la organización. Destaca por “generar” una excelente cantera. Es una referencia como “desarrollador de profesionales”, más allá de su unidad. Difunde su preocupación por la expansión futura de recursos humanos del grupo. Destaca por su capacidad de optimizar los procesos de desarrollo de personas. Es capaz de conseguir de cada colaborador el máximo desarrollo de sus competencias.

## **6. TRABAJO EN EQUIPO.**

**Definición:** tolerancia o disposición para participar e integrarse con otras personas en la consecución de objetivos, por lo general, difícilmente alcanzables mediante el esfuerzo individual. Las personas con esta competencia suelen cooperar y encajar con otras en el esfuerzo



conjunto por conseguir determinadas metas. Tienen a evitar la confrontación en la toma colectiva o colegiada de decisiones, así como a emprender acciones unilaterales. Colaborar entre todos para lograr objetivos comunes, demostrando confianza en el trabajo de los demás y orientación a compartir nuestros conocimientos.

**Nivel 0: Poco orientado al trabajo en equipo.**

No suele ser claro y coherente en su comportamiento con los demás, ni mantiene los compromisos adquiridos con el equipo. No valora las ideas y experiencia de los demás, no solicita aportaciones de otros. Suscita desconfianza en los miembros del equipo y suele guardar para sí la información y los conocimientos que posee. A menudo antepone sus intereses a los del grupo.

**Nivel 1: Cooperador.**

Es transparente, sincero y coherente y tiene una relación de confianza con el equipo. Asume y cumple los compromisos adquiridos con el equipo. Comparte su información y conocimiento con el equipo y escucha y valora las ideas y experiencia de los demás. Es accesible y está al alcance de los demás.

**Nivel 2: Se integra en el equipo.**

Adopta una postura activa, positiva y constructiva en el equipo, reconociendo la aportación de los demás. Asume como propios los objetivos del equipo, por encima de sus intereses personales y comparte el éxito sin personalizarlo. Ayuda a sus compañeros de manera espontánea y se preocupa de que cuenten con la información y el “saber hacer” que necesitan.

**Nivel 3: Facilita el trabajo entre grupos.**

Impulsa y logra la utilización eficaz de metodologías de trabajo transversal e implica positivamente a los participantes del grupo tanto en los trabajos como en los resultados colectivos. Integra puntos de vista distintos, buscando el mejor resultado para el grupo. Se adapta a distintos roles en los diferentes grupos en los que participa. Transmite proactivamente información y conocimiento a compañeros de otros grupos o unidades.

**Nivel 4: Crea espíritu de equipo en la Compañía.**

Impulsa la colaboración entre distintos grupos, unidades o direcciones, eliminando las barreras estructurales. Lidera con éxito grupos transversales de alto valor añadido para la empresa. Ofrece sus recursos para prevenir y solucionar problemas de otros grupos o unidades. Su



colaboración es solicitada, y reconocida frecuentemente por otros (en su equipo y más allá de su equipo), por su calidad de colaboración.

## 7. COMPROMISO CON LA ORGANIZACION.

**Definición:** Tendencia a adaptar y alinear las propias acciones e intereses con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Las personas con esta competencia presentan buena disposición hacia la asunción de los objetivos de la empresa, asumiéndolos como si se tratasen de preferencias e intereses propios, a costa incluso de fuertes sacrificios personales. Llevan a término decisiones y acciones impopulares o controvertidas, si éstas persiguen el interés de la organización. Capacidad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la empresa.

### **Nivel 0: Poca identificación con la empresa.**

No comparte ni se identifica con la cultura de la empresa. No acepta su visión ni su misión ni sus valores. No asume los objetivos de la organización, ni se preocupa para nada de su desarrollo organizacional. No se implica en proyectos y sólo se limita a hacer lo que le mandan. No sigue las políticas de la empresa.

### **Nivel 1: Intenta encajar en la cultura de la empresa.**

Se esfuerza por adaptarse y entender la visión, misión, valores y objetivos de la organización. Respeta la forma en que se hacen las cosas en la empresa y hace lo que se espera. Respeta la cultura de la organización y trata de acoplarse a la misma.

### **Nivel 2: Es leal con la empresa.**

Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la dirección considera importante. Se preocupa por la imagen que se tiene de la empresa. Puede expresar lazos afectivos con la organización. Demuestra respeto hacia el entorno de la empresa.

### **Nivel 3: Apoya a la empresa.**

Actúa a favor de la misión y objetivos de la compañía. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos



organizativos. Actúa públicamente para adaptarse a la misión. Actúa de acuerdo con los principios éticos de la empresa. Fomenta una visión común de la organización. Anima a los demás a actuar de forma consistente con esta visión. Aumenta continuamente la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

#### **Nivel 4: Hace concesiones profesionales o personales a favor de la empresa.**

Pone las necesidades de la empresa por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.). O bien apoya las decisiones que benefician a toda la organización aunque puedan resultar impopulares o vayan en contra de su unidad a corto plazo. Toma decisiones empresariales basadas en valores compartidos. Busca el equilibrio entre las necesidades del área y las necesidades generales de la empresa.

## **8. ORIENTACION A RESULTADOS Y EFICACIA.**

**Definición:** Tendencia a actuar, dirigir y tomar decisiones centrándose en las tareas y en los resultados conseguidos. Las personas con esta competencia saben crear un clima de consecución de altos niveles de rendimiento en su equipo y colaboran activamente para la consecución de los objetivos. Por lo general tienen elevadas expectativas de rendimiento (exigencia), difíciles de satisfacer. Se sienten cómodos en entornos altamente competitivos. Hacer un uso eficiente de nuestros recursos, actuando con sentido práctico y visión de rentabilidad.

#### **Nivel 0: Eficacia mejorable.**

Conoce insuficientemente los objetivos de su área o dirección, no integrándolos en su día a día. Su organización en el trabajo es mejorable, prioriza de forma poco efectiva y desaprovecha su tiempo y sus recursos. Desconoce posibles indicadores de resultados de sus tareas y no cumple ni en calidad ni en plazos. Necesita ayuda sistemática para desempeñar sus funciones básicas.

#### **Nivel 1: Trabaja eficazmente.**

Conoce los objetivos de su área o dirección y los integra en su trabajo diario. Organiza y prioriza su trabajo de forma efectiva con un adecuado aprovechamiento del tiempo y los recursos. Sigue los indicadores de resultados, consigue sus cometidos clave con calidad y en plazo. Demuestra un compromiso con sus funciones, cumpliendo o acordado, y se involucra en las tareas básicas cuando es necesario.

**Nivel 2: Busca cómo aportar valor añadido.**

Sus resultados frecuentemente son mejores de lo esperado. Se involucra para superar sus objetivos cuantitativos (producción, mermas,...) y cualitativos (satisfacción del cliente, fidelización) y busca aumentar la eficacia de su equipo. Conoce el impacto y el porqué de los indicadores de su actividad. Toma decisiones y asume sus consecuencias.

**Nivel 3: Aporta valor en cualquier situación con visión de rentabilidad.**

Destaca por su visión de rentabilidad, gestionando de forma óptima sus recursos. Demuestra amplitud de visión, a corto/medio plazo, para alcanzar resultados que beneficien a su unidad y a la empresa. Toma decisiones eficazmente en situaciones difíciles y reacciona con rapidez ante imprevistos, transformando los obstáculos en soluciones óptimas. Define nuevos indicadores para la medición más eficaz de su trabajo, dándole sentido y asegurando su buen uso.

**Nivel 4: Crea valor para el futuro de la empresa.**

Sus objetivos del día a día tienen en cuenta el medio/largo plazo y ha invertido recursos que reportan también beneficios en el futuro. Identifica y aprovecha las oportunidades de creación de valor de su unidad, área o empresa, respecto a la competencia. Prioriza y optimiza sus recursos en función de la estrategia de su área en la empresa y desarrolla a su equipo para cumplir mejor los objetivos a medio/largo plazo. Se preocupa de que los indicadores definidos ayuden al éxito global de la empresa.

## 9. ORIENTACION A ORDEN Y CALIDAD.

**Definición:** Tendencia a reducir la incertidumbre en el entorno del puesto de trabajo mediante la ordenación precisa de cosas (por ejemplo, objetos, papeles), de procesos (por ejemplo, flujos de trabajo) y la clarificación de roles, relaciones y esquemas organizativos. Las personas con esta competencia suelen mostrar una elevada eficacia en la articulación de su entorno. Preocupación permanente por reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Realiza el seguimiento y la revisión del trabajo y la información. Busca la claridad de los roles, funciones, objetivos y competencias asignadas.

**Nivel 0: Poco orientado al orden y a la calidad.**



Muestra poco interés por el orden y la calidad en su trabajo. Va a la suya sin tener en cuenta los procesos y procedimientos de la empresa. No le interesa aclarar sus funciones, ni quiere saber nada de objetivos ni de competencias.

**Nivel 1: Muestra preocupación por el orden y la claridad.**

La gusta la calidad y se esfuerza en conseguirla. Quiere que el puesto de trabajo, las funciones, los objetivos, las competencias, los roles, las expectativas y los datos, estén claros y por escrito. Realiza su trabajo pero sin intentar mejorar.

**Nivel 2: Comprueba y clarifica su propio trabajo.**

Repasa y comprueba la exactitud de la información y la ejecución de su trabajo. Establece mediciones de cuanto hace y aplica la mejora continua a su propio trabajo.

**Nivel 3: Realiza un seguimiento del trabajo de los demás.**

Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos, o bien lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás. Propone acciones para la mejora continua. Participa en equipos de mejora continua.

**Nivel 4: Realiza un seguimiento de datos o proyectos.**

Vigila el progreso de un proyecto respetando sus objetivos, fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información. Detecta y suple lagunas o errores y busca información para mantener el orden y proceder a realizar las modificaciones oportunas. Lidera equipos de mejora continua.

## 10. INICIATIVA Y ANTICIPACION.

**Definición:** Tendencia a ir más allá de lo que exigen las responsabilidades del puesto de trabajo, realizando acciones que contribuyan a mejorar resultados. Las personas con esta competencia se inclinan continuamente a emprender nuevas acciones. Son proactivos en el desarrollo de nuevos sistemas y procedimientos, siendo capaces de identificar y aprovechar las oportunidades. Tienen la necesidad de utilizar o probar nuevos enfoques o modificar los habituales. Generalmente, las personas que poseen esta competencia son audaces, resueltos,



sociables y abiertos. Actuar de forma proactiva, anticiparse a los acontecimientos y asumir riesgos con criterio.

**Nivel 0: No demuestra iniciativa.**

Se limita a hacer lo mínimo y lo rutinario, dejando que sean otros los que tomen la iniciativa ante un problema o situación. No propone ideas nuevas u originales en el desarrollo de su trabajo. O reacciona a tiempo ante imprevistos. Ve problemas constantemente, sin aportar soluciones, expresándose en negativo.

**Nivel 1: Quiere mejorar lo que hace.**

Piensa el porqué de las cosas y se preocupa por identificar aspectos mejorables de su trabajo. Hace intentos por mejorar algunas tareas o actividades. Incrementa sus esfuerzos, voluntariamente, frente a imprevistos, para realizar su trabajo.

**Nivel 2: Demuestra iniciativa.**

Busca nuevos retos y responsabilidades y propone nuevas ideas en su trabajo. Busca ideas fuera para mejorar en su trabajo. Se ofrece para participar en proyectos o iniciativas para la mejora de su entorno. Anticipa problemas que pueden surgir en el corto plazo y actúa en consecuencia.

**Nivel 3: Destaca por su iniciativa.**

Propone iniciativas viables que se traducen en proyectos transversales con un impacto importante para el negocio. Actúa con decisión en situaciones críticas, asumiendo riesgos con sentido común y visión de futuro. Prevé las variables que pueden afectar a sus proyectos y planifica en consecuencia. Está en búsqueda permanente de referencias externas que le permiten detectar oportunidades y tendencias de futuro.

**Nivel 4: Se anticipa con visión estratégica.**

Destaca por elaborar eficientemente su planteamiento estratégico (visión, misión, estrategia, objetivos, planes de acción, indicadores,...). Anticipa oportunidades y prevé posibles problemas de su entorno que afectarán a la empresa a medio/largo plazo. Concibe escenarios, modelos y conceptos innovadores, integrando y relacionando variables no obvias e impulsando activamente proyectos de alto impacto en el futuro de la empresa.



## 11. FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD.

**Definición:** disposición a aceptar, asumir y adaptarse a múltiples demandas, prioridades y cambios rápidos, que se producen en el trabajo y en la organización. Las personas con esta competencia son versátiles, asumiendo y desarrollando con facilidad nuevas tareas, procesos, roles, etc. Adaptan su comportamiento según las necesidades o los requisitos de una situación dada, mostrándose abiertas y receptivas a las nuevas ideas y modos de hacer las cosas. Adaptarse con criterio y facilidad a nuevas situaciones, personas y formas de hacer, impulsando los cambios necesarios en nuestro entorno.

### **Nivel 0: Poco adaptable.**

Es reticente ante cambios de enfoque en la forma de hacer las cosas (nuevos métodos, herramientas,...), le cuesta adaptarse. Evita revisar los planes o prioridades, aunque supongan una mejora. Transmite mensajes negativos en su entorno acerca del cambio. Rechaza otras culturas y formas de entender la vida, manteniendo algunos estereotipos o prejuicios.

### **Nivel 1: Se muestra abierto.**

Es flexible y procura adaptarse a los cambios y a los sistemas. Coopera con buena disposición en la revisión de planes y prioridades que supongan una mejora. Respeta y comprende otras culturas y formas de entender la vida.

### **Nivel 2: Se adapta a los cambios.**

Se adapta con facilidad a las nuevas formas de hacer las cosas y afronta las situaciones nuevas e inciertas con energía e ilusión. Es efectivo en situaciones diversas, o con grupos o personas distintas. Se adapta a otras culturas y peculiaridades, superando estereotipos. Se muestra interesado por puntos de vista distintos o ideas nuevas. Se adapta fácilmente al cambio de actividad.



### **Nivel 3: Facilita el cambio.**

Razona las necesidades del cambio, ayudando a otros a entenderlo y aceptarlo y actúa como correa de transmisión de nuevas metodologías, enfoques o formas de hacer las cosas. Ayuda a otros a responder con flexibilidad y de forma rápida, positiva y eficiente ante situaciones o demandas inesperadas. Lucha contra hábitos ineficaces y contra los prejuicios y las actitudes negativas. No se frustra o estresa al afrontar varias tareas al mismo tiempo.

### **Nivel 4: Promueve el cambio.**

Detecta la necesidad de cambio promoviéndolo. Involucra a otros para implantar cambios en la empresa. Hace que otros participen en los cambios. Elimina las barreras que dificultan mejoras potenciales en la organización. Promueve la diversidad y el trabajo con personas de distintas áreas, culturas y procedencias. Se adapta bien a los cambios de planes u objetivos previamente acordados.

## **12. AUTOCONTROL Y TOLERANCIA A LA PRESION.**

**Definición:** capacidad para mantener el estado emotivo y el propio comportamiento bajo control y en calma a pesar de trabajar bajo presión u oposición, no dejándose llevar por el desánimo al no conseguir los resultados apetecidos a raíz de las acciones emprendidas. Las personas con esta competencia reaccionan con asertividad mostrando confianza en sí mismos ante situaciones adversas o de crisis, siendo improbable que se desanimen, renuncien o abandonen su trabajo antes de lograr sus objetivos. Ser capaz de controlarse emocionalmente en situaciones de tensión, con resultados positivos tanto para uno mismo como para su entorno y la empresa.

### **Nivel 0: Poco control emocional.**

Las situaciones de tensión le desbordan. No tiene una idea clara de sus limitaciones. Adopta posturas pasivas (de huida) o agresivas (de ataque-defensa) incluso en el desempeño cotidiano de su actividad. Es una fuente de estrés para los demás. Se ampara permanentemente en problemas personales para justificar ineficiencias del día a día.

### **Nivel 1: Sabe estar.**



Tolera trabajar bajo la presión del día a día, logrando resultados. Conoce sus limitaciones más importantes. Mantiene la calma ante las dificultades puntuales. Expresa sus ideas, puntos de vista y emociones de forma constructiva. Es consciente de que su comportamiento en cualquier situación del ámbito profesional exige un nivel de saber estar.

**Nivel 2: Mantiene el equilibrio en situaciones de tensión.**

Se fija niveles adaptados de auto-exigencia. Controla sus emociones y confía en sí mismo. Conoce sus puntos fuertes y ejes de mejora. Aporta confianza y equilibrio al equipo en el día a día. Mantiene la eficacia, el compromiso ante situaciones de tensión. Logra la eficacia en su vida profesional sin perjuicio de su tiempo de ocio. Es consciente de la presión que puede generar con su conducta.

**Nivel 3: Controla las situaciones de tensión.**

Mantiene la serenidad y eficacia en situaciones de presión. Busca la causa del problema y genera soluciones, controlando el nivel de presión que transmite. Mantiene la objetividad y el equilibrio en situaciones estresantes y las convierte en estímulo para obtener soluciones (convierte amenazas en oportunidades). Es tenaz para lograr sus objetivos salvando las dificultades.

**Nivel 4: Transmite tranquilidad en situaciones de tensión.**

Es el apoyo de los demás en situaciones altamente conflictivas. En situaciones de gran estrés, logra tranquilizar a los que le rodean, creando un clima favorable y productivo. Destaca por su responsabilidad a la hora de afrontar dificultades o amenazas, se enfrenta a los obstáculos con un optimismo realista.



Anexo G. Procedimiento de Evaluación en Apisol S.A.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	REVISIÓN ..... 1	
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	FECHA ..... 20/10/2014 COD: ..... PR_GR_ch_04	
<h1>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN Y RETRIBUCIÓN</h1> <h2>APISOL, S.A.</h2>			
<b>Redactado por:</b>  Irene Hinojosa Pérez <b>Fecha:</b>	<b>Revisado por:</b>   <b>Fecha:</b>	<b>Aprobado por:</b>   <b>Fecha:</b>	
Historial de revisiones			
<b>Número revisión</b>	<b>Modificaciones</b>	<b>Redactor</b>	<b>Entrada en vigor</b>
1	Versión inicial	Irene Hinojosa	
2	Puesta en marcha definitiva	Irene Hinojosa	
3	Versión 1	Cristina Miranda	
Lista de distribución del documento			
<b>Número copia</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Fecha entrega</b>	
00			






## ÍNDICE

1. OBJETO
2. ALCANCE
3. DOCUMENTOS RELACIONADOS
4. DEFINICIONES
5. RESPONSABILIDADES
6. DESCRIPCIÓN
- 6.1. EVALUACION DURANTE LA SELECCION
- 6.2. EVALUACION DURANTE PLAN DE ACOGIDA
- 6.3. EVALUACION SEMESTRAL
- 6.4. EVALUACION ANUAL
7. REVISIÓN



## 1.OBJETO

El presente procedimiento trata de establecer documentalmente y describir la sistemática con que Apisol, S.A. realiza la evaluación de su personal, una vez seleccionado, superado el período de prueba y realizado el Plan de Acogida, con el objetivo de hacer balance del desempeño y adecuación del colaborador para reforzar los comportamientos positivos, analizar desviaciones y acordar planes de acción.

Está basado en el modelo DPO (Dirección por Objetivos). Este modelo establece un Sistema de Evaluación, basado en la valoración de:

- Funciones
- Objetivos
- Competencias

Y cuya descripción aparece en el apartado 6.3

## 2.ALCANCE

El presente procedimiento se aplica a todos los empleados de APISOL, S.A., en todo tipo de evaluación, durante la entrevista, durante el plan de acogida y posteriormente, semestralmente y anualmente.

## 3.DOCUMENTOS RELACIONADOS

Hoja de objetivos.

Manual de competencias.

Contrato DPO. Contrato de Dirección por Objetivos.

Acta de presentación de resultados para toda la plantilla.

Modelo de entrevista.

Cuestionario de evaluación semestral/ anual.

## 4.DEFINICIONES



**Desempeño:** es el nivel alcanzado de rendimiento en el desempeño del puesto de trabajo. Este nivel se mide en función de la ejecución de las funciones, el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de las competencias.

**DPO:** es el modelo implantado en Apisol para la evaluación del desempeño. Incluye la evaluación de funciones, objetivos y competencias, con diferentes porcentajes y niveles, según el puesto desempeñado en la organización. Están sujetos a DPO desde Director hasta el nivel de personal base.

**Funciones:** es el conjunto de tareas que se realizan en el correcto desempeño de un puesto de trabajo. Es lo que se espera que una persona haga en su puesto de trabajo.

**Objetivos:** es el nivel al que se tiene que llegar en el correcto desempeño de un puesto de trabajo. Es lo que una persona tiene que conseguir en un puesto de trabajo. Se consideran tres tipos de objetivos: empresa, equipo e individuales.

**Competencias:** es la forma correcta en que se tiene que realizar el desempeño de un puesto de trabajo. Es la forma en que una persona ha de desarrollar su trabajo.

**Tutor:** es la persona designada para desarrollar el plan de formación del candidato, quien tendrá que realizar una evaluación y seguimiento del mismo durante todo el Plan de Acogida.

**Evaluación durante selección:** es el sistema establecido para la evaluación de los candidatos en un proceso de selección. Tendremos dos evaluaciones: la realizada por CH (primera evaluación) y la realizada por el responsable correspondiente (segunda evaluación).

**Evaluación inicial:** La evaluación realizada antes de finalizar el período de prueba y que determinará si la persona sigue en la empresa o finaliza su contrato por no superación de período de prueba.

**Evaluación semestral:** es la evaluación que se realiza de los colaboradores cada cuatrimestre y que implica la evaluación de los objetivos para el cobro de la Retribución Variable. La evaluación de funciones y competencias se realizará a finales de año, aunque se cobre un anticipo cuatrimestral a cuenta de los resultados finales.

**Evaluación anual:** es el balance anual del ejercicio, que se realiza en diciembre con los colaboradores para evaluar el nivel de desempeño (funciones, objetivos y competencias) y poder consensuar la mejora de funciones, los objetivos y el desarrollo de los niveles de



competencias para el próximo ejercicio. Esta evaluación supondrá la liquidación final de objetivos y competencias, teniendo en cuenta que lo cobrado en primer y segundo cuatrimestre ha supuesto un anticipo a cuenta de los resultados anuales. Las funciones no se cobran, pero servirán para la promoción interna.

**Presentación de resultados:** es la presentación que se realiza de los resultados alcanzados a niveles de producción.

**Promoción interna de empleados:** todos los ascensos se realizarán entre los trabajadores de la plantilla de la empresa que opten por la plaza siempre que reúnan las condiciones idóneas para su desempeño, demostradas a través de las pruebas de capacitación que especifique la empresa en cada caso. Normalmente se realizará una evaluación de las aptitudes y actitudes del candidato. También servirá para la revisión de grupos profesionales a fin de año.

## 5. RESPONSABILIDADES

### ***Director de Departamento:***

- Realizará la evaluación semestral de sus colaboradores (objetivos).
- Realizará la evaluación anual de sus colaboradores (funciones, objetivos y competencias).
- Firmará los Contratos DPO con sus colaboradores.
- Rellenará los documentos de evaluación, semestrales y anuales, entregando una copia a sus colaboradores y a CH para su seguimiento correspondiente.
- En la evaluación anual de un ejercicio, establecerá Plan de Mejora del desempeño con sus colaboradores (funciones, objetivos y competencias) y negociará el salario correspondiente al ejercicio siguiente.

### ***Coordinador:***

- Realizará la evaluación semestral de sus colaboradores (objetivos).
- Realizará la evaluación anual de sus colaboradores (funciones, objetivos y competencias).
- Firmará los Contratos DPO con sus colaboradores.
- Rellenará los documentos de evaluación, semestrales y anuales, entregando una copia a sus colaboradores y a CH para su seguimiento correspondiente.



- En la evaluación anual de un ejercicio, establecerá Plan de Mejora del desempeño con sus colaboradores (funciones, objetivos y competencias) y negociará el salario correspondiente al ejercicio siguiente.

**Responsable de Capital Humano:**

- Estará presente en la primera evaluación que se realice por parte de los Directores y Coordinadores con sus colaboradores.
- Recogerá las evaluaciones semestrales y anuales con toda la documentación justificativa y la organizará en los expedientes correspondientes de cada empleado.
- Supervisará la firma y archivo de los Contratos DPO del todo el personal.
- Supervisará la evaluación y seguimiento semestral del todo el personal, archivando las copias en sus expedientes correspondientes.
- Supervisará la evaluación y seguimiento anual del personal, archivando las copias en sus expedientes correspondientes.

**Director General:**

- Realizará la evaluación semestral de sus colaboradores (objetivos): Directores de Departamento y Coordinadores que formen parte del Comité de Dirección.
- Realizará la evaluación anual de sus colaboradores (funciones, objetivos y competencias): Directores de Departamento y Coordinadores que formen parte del Comité de Dirección.
- Firmará los Contratos DPO con sus colaboradores.
- Rellenará los documentos de evaluación, semestrales y anuales, entregando una copia a sus colaboradores y a CH para su seguimiento correspondiente.
- En la evaluación anual de un ejercicio, establecerá Plan de Mejora del desempeño con sus colaboradores (funciones, objetivos y competencias) y negociará el salario correspondiente al ejercicio siguiente.

**Todos los empleados:**

- Desde la Dirección General hasta nivel de Coordinador/a debe participar activamente en el Procedimiento de Evaluación, tanto en las evaluaciones semestrales como en las anuales y en el Plan de Mejora y Desarrollo Profesional.



## 6. DESCRIPCIÓN

### 6.1 EVALUACION DURANTE LA SELECCION

La evaluación inicial del personal de nueva incorporación se realiza cumplimentando la Hoja de entrevista y el Informe de entrevista:

- Ya parte de dos evaluaciones iniciales en su proceso de selección: la de CH (1ª evaluación) y la del Responsable correspondiente (2ª evaluación).

Una vez seleccionado el candidato se incorpora a la organización, firma todos los documentos de administración de personal y firma también el Contrato DPO (superado el periodo de prueba estipulado por su contrato) con su Retribución Variable (determinada en el proceso de selección), las funciones, los objetivos y las competencias. El Responsable de Operaciones se ocupará de la firma de los Contratos DPO de todos sus colaboradores, así como de todos los trabajadores pertenecientes a las áreas bajo su responsabilidad (Almacén, Logística, Producción, Mantenimiento y Laboratorio) El Responsable CH se ocupará de la firma de los Contratos DPO de todos los puestos de comité de dirección.

### 6.2 EVALUACION DURANTE PLAN DE ACOGIDA.

El Plan de Acogida en Apisol dura seis meses y el empleado recibe 3 evaluaciones por parte del Tutor, Responsable correspondiente y CH:

- Se realizará una evaluación del nuevo empleado antes de finalizar el período de prueba. (3ª evaluación).
- Se realizará una evaluación final al sexto mes (4ª evaluación). En este momento habrá finalizado su Plan de Acogida.

### 6.3 EVALUACION SEMESTRAL

El modelo DPO (Dirección por Objetivos) es de aplicación a toda la plantilla, es decir desde Directores hasta Personal Base.

En este modelo se evalúa:

- a) **Funciones:** ¿qué se espera que haga un empleado en su puesto de trabajo?. Se valora a través del Manual de Funciones qué % de funciones se desempeñan correctamente. Se mide semestralmente. No se retribuyen. Sirve para promociones internas y ajuste de la Retribución Fija.
- b) **Objetivos:** ¿qué tiene que conseguir un empleado en su puesto de trabajo?. Aquí se



diferencian tres tipos de objetivos:

- a. Objetivos de empresa (A1): BAI (Beneficios antes de impuestos).
- b. Objetivos de equipo (A2): objetivos de los diferentes departamentos.
- c. Objetivos individuales (A3): objetivos personales.
- d. Competencia (A4)

Se mide el % de objetivos conseguidos en los tres tipos. Se mide semestralmente, por lo que se realizan 2 evaluaciones al año. Se retribuyen. Sirve para la Retribución Variable.

Los objetivos se contemplan desde cuatro perspectivas:

1. Perspectiva cliente.
2. Perspectiva Personas.
3. Perspectiva Procesos.
4. Perspectiva financiera.

Dentro de cada perspectiva se recogen los conceptos y los porcentajes correspondientes.

Para cada grupo profesional en la organización se establecen unos porcentajes diferentes en cada tipo de objetivos: A1 (empresa), A2 (equipo), A3 (individuales) y A4 (competencias). Para el año 2015 se contempla la siguiente tabla:

#### **OBJETIVOS DE EMPRESA (A1):**

##### **BAI (BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS).**

Si en la A1 se consiguen resultados superiores a los establecidos para el ejercicio en curso, se puede llegar a cobrar hasta un 120% en esta primera A. En caso de que no se llegue a los resultados esperados:

- Si  $A1 < 50\%$ : no se percibirá variable alguno.
- Si  $A1 \geq 50\%$ :
  - o se pueden cobrar A2, A3 y A4.
  - o se cobra A1 según porcentaje obtenido de la previsión.

Los objetivos para cada indicador, tanto de equipo A2 como individuales A3 se establecerán anualmente por el Director de Cada Departamento con la aprobación de la Dirección General y serán entregados a cada trabajador a principio de año.



Competencias (A4): Se valoran a través del Diccionario de Competencias APISOL qué nivel de desarrollo se ha alcanzado según las competencias evaluadas en cada puesto de trabajo. Se retribuyen. Sirve para la Retribución Variable.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS APISOL

### 12 COMPETENCIAS:

- LIDERAZGO INTEGRADOR
- COMUNICACIÓN E INFLUENCIA.
- SENSIBILIDAD INTERPERSONAL.
- DIRECCION DE PERSONAS.
- ORGULLO DE PERTENENCIA
- TRABAJO EN EQUIPO.
- COMPROMISO CON LA ORGANIZACION.
- ORIENTACION A RESULTADOS.
- PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD.
- INICIATIVA Y ANTICIPACION.
- FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD.
- AUTOCONTROL Y TOLERANCIA A LA PRESION.

### 6.4 EVALUACION ANUAL

Cada Responsable realizará una evaluación anual de cada uno de sus colaboradores, durante el mes de Enero del siguiente ejercicio, una vez se tengan los resultados anuales. En ella se establecerá un balance de las funciones, el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las competencias de cada colaborador. También se establecerá un plan de mejora y se negociará el salario del siguiente ejercicio.

### EVALUACION DEL TRABAJADOR Y ABONO DE LA RETRIBUCION VARIABLE

Se evaluarán los objetivos de forma semestral. El abono de la retribución variable se hará efectiva por la Empresa por semestres vencidos, y previa evaluación favorable realizada con carácter previo por el Responsable.

Igualmente el Responsable llevará a cabo un seguimiento mediante entrevista semestral y anual para conocer la situación de los indicadores de gestión del Trabajador, siguiendo los



procedimientos de evaluación y retribución, establecidos por el Departamento de Capital Humano.

La evaluación realizada determinará el importe de la retribución variable por objetivos (en lo sucesivo el DPO), que se hará efectivo de la siguiente forma y por los siguientes importes:

PERÍODO	IMPORTE
Primer semestre	50 % de retribución variable
Segundo semestre	50% de retribución variable

El abono de la retribución variable de objetivos se hará efectivo al Trabajador en la nómina siguiente al de la fecha de realización de la evaluación. Dicho abono, en el primer y segundo semestre, serán de la cuantía correspondiente a la evaluación realizada por el Responsable.

Se realizará la liquidación de la parte proporcional del variable por cada semestre.

Las competencias se evaluarán sólo anualmente, en la primera evaluación semestral se pagarán el 100% de su cuantía, por anticipado, porcentaje del A4 en función del grupo profesional, y se regularizará en el 2º semestres, tras los resultados de la evaluación.

## 7.REVISIÓN

Anualmente se realizará una revisión para verificar el cumplimiento del procedimiento y realizar modificaciones si la aplicación del mismo lo requiere.