**Índice**

[**1** **Introducción**](#h.gjdgxs)

[**2** **Apicultura ecológica**](#h.30j0zll)

[**3** **Situación inicial de la empresa**](#h.1fob9te)

[**3.1** **Historia, fundación y actividad principal**](#h.3znysh7)

[**3.2** **Aspectos legales**](#h.2et92p0)

[**3.3** **Misión, visión y valores**](#h.tyjcwt)

[3.3.1 Misión](#h.3dy6vkm)

[3.3.2 Visión](#h.1t3h5sf)

[3.3.3 Valores](#h.4d34og8)

[**3.4** **Procesos y productos de Puremiel**](#h.2s8eyo1)

[3.4.1 Proceso de recolección y envasado de la miel](#h.17dp8vu)

[3.4.2 Proceso de recolección de polen](#h.26in1rg)

[3.4.3 Proceso de recolección de Jalea real](#h.lnxbz9)

[3.4.4 Proceso de realización de la Meloja de miel](#h.35nkun2)

[**3.5** **Organigrama actual de la empresa**](#h.1ksv4uv)

[**3.6** **Políticas de contratación.**](#h.2jxsxqh)

[***3.7*** **Modo de trabajar**](#h.z337ya)

[**3.8** **DAFO**](#h.3j2qqm3)

[3.8.1 Debilidades](#h.1y810tw)

[3.8.2 Fortalezas](#h.4i7ojhp)

[3.8.3 Amenazas](#h.2xcytpi)

[3.8.4 Oportunidades](#h.1ci93xb)

[**3.9** **Objetivos generales y específicos**](#h.3whwml4)

[3.9.1 Objetivos generales](#h.2bn6wsx)

[3.9.2 Objetivos específicos](#h.qsh70q)

[**4** **Reorganización estructural**](#h.3as4poj)

[**4.1** **Relación de puestos de trabajo.**](#h.1pxezwc)

[**5** **ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (ADPT).**](#h.49x2ik5)

[**6** **perfilES competencialES**](#h.147n2zr)

[**6.1** **Diccionario de competencias**](#h.3o7alnk)

[**6.2** **Perfiles competenciales de los empleados**](#h.23ckvvd)

[**7** **Selección de personal**](#h.ihv636)

[**7.1** **Nuevas pautas de selección**](#h.32hioqz)

[**7.2** **Ofertas de empleo**](#h.1hmsyys)

[**7.3. Adecuación persona-puesto.**](#h.41mghml)

[**8** **plan de Formación**](#h.2grqrue)

[**8.1. Detección de necesidades formativas (NNFF).**](#h.vx1227)

[**8.2. Detección del GAP existente en los empleados en cuanto a conocimientos y formación teórica y práctica.**](#h.3fwokq0)

[**8.3. Detección del GAP existente en los empleados en cuanto a competencias y habilidades.**](#h.1v1yuxt)

[**8.4. Determinar programas y acciones formativas.**](#h.4f1mdlm)

[**8.5. Gamitación**](#h.2u6wntf)

[**9.** **Plan de Acogida**](#h.19c6y18)

[**10.** **Evaluación del desempeño**](#h.3tbugp1)

[**11.** **Plan de carrera**](#h.28h4qwu)

[**12.** **Comunicación**](#h.nmf14n)

[**12.1.** **Reuniones**](#h.37m2jsg)

**12.2.** **Feedback**

**13.** **motivación**

[**13.1.** **Cuestionario de clima laboral**](#h.1mrcu09)

[**13.2.** **Trabajo en equipo**](#h.46r0co2)

[**13.3.** **Recompensa**](#h.2lwamvv)

[**14.** **Bibliografía.**](#h.111kx3o)

**Tabla de Ilustraciones**

[Ilustración 1. Composición química de la miel](#h.3rdcrjn)

[Ilustración 2. Organización de la empresa.](#h.44sinio)

# Introducción

El Plan Integral de Recursos Humanos destinado a Puremiel, surgió de la iniciativa de la propia empresa, la cual habiendo recibido una subvención decidió invertir el dinero en mejoras internas que le permitiesen mejorar y expandirse con mayor efectividad. Para ello decidió contratar los servicios de la consultora de Recursos Humanos (RRHH) Fernández&Ortega, especializada en el análisis interno de empresas para la creación e implantación posterior de Planes Integrales en las mismas que mejoren la situación de éstas.

La elaboración, presentación y aprobación de este Plan Integral, pone de manifiesto el firme compromiso de la consultora Fernández&Ortega con la implantación del mismo, pero para su efectiva puesta en práctica se hace imprescindible la implicación activa de la empresa.

Empezaremos introduciendo el Plan Integral con una breve descripción de la apicultura ecológica

# Apicultura ecológica

Es un sistema de producción con unas bases técnicas y una normativa propia que tiene como principal objetivo obtener alimentos de máxima calidad, sin utilizar para ello sustancias químicas de síntesis (plaguicidas, abonos químicos, etc.) ni organismos modificados genéticamente.

La normativa que regula este sistema de producción se encuentra recogida en el Reglamento (CE) 2092/91 sobre la producción agraria ecológica y su indicación de los productos agrarios y alimenticios.

La conversión a la apicultura ecológica requiere en primer lugar de una fase de adaptación en la que se incorporan en la unidad de producción los métodos de producción ecológica *(periodo de conversión).*

Este período se aplica a los productos de la apicultura y no a los colmenares y durante el mismo el producto no puede comercializarse como ecológico. El período de conversión se inicia tras la solicitud de incorporación de la unidad de producción en los registros de los Consejos de la Producción Agraria Ecológica que existen en España, momento desde el cual se debe cumplir la normativa de producción ecológica, quedando sometida la explotación a control.

La situación de los colmenares debe elegirse de forma que, en un radio de 3 kilómetros, las fuentes de néctar o de polen sean fundamentalmente cultivos producidos ecológicamente, vegetación silvestre o cultivos tratados mediante métodos con un bajo impacto medioambiental que no afecten a la calificación ecológica de la producción apícola.

Las colmenas tienen que estar hechas fundamentalmente de materiales naturales que no comporten riesgos de contaminación para el medio ambiente ni para los productos de la apicultura. La cera de los nuevos cuadros tiene que proceder de unidades de producción ecológica.

Los productos zoosanitarios autorizados sólo pueden utilizar en las colmenas productos naturales como el propóleo, la cera y los aceites vegetales. Queda por tanto prohibido el uso de repelentes químicos sintéticos durante las operaciones de recolección de la miel, así como la recolección de miel en panales con crías.

Además, los productos de este tipo de apicultura sólo se pueden vender con referencias a métodos de producción ecológicos cuando se haya respetado lo establecido en la normativa de producción ecológica durante por lo menos un año, y es necesario respetar escrupulosamente la normativa existente al respecto (desarrollado en el punto dedicado a los aspectos legales de Puremiel).

A modo de resumen, podemos decir aquí que el Reglamento del Consejo (CE) 834/2007 y sus normas de desarrollo establecen el marco legal para todos los niveles de producción, distribución, control y etiquetado de productos que pueden ser comercializados como ecológicos. Su contenido combina las mejores prácticas ambientales, un elevado nivel de biodiversidad, la preservación de recursos naturales, la aplicación de normas exigentes sobre bienestar animal y una producción conforme a las preferencias de determinados consumidores por productos obtenidos a partir de sustancias y procesos naturales.

Así pues, los métodos de producción ecológicos desempeñan un papel social doble, aportando, por un lado, productos ecológicos a un mercado específico que responde a la demanda de los consumidores y, por otro, bienes públicos que contribuyen a la protección del medio ambiente, al bienestar animal y al desarrollo rural.

En el caso de Puremiel, será la consultora externa, encargada de llevar todos los aspectos legales de la empresa (entraremos en ello detalladamente más adelante) quien se responsabilizará de asegurarse de que la normativa al respecto sea respetada.

# Situación inicial de la empresa

## Historia, fundación y actividad principal

Puremiel “Honey from Spain” es una empresa nacida en 2007 en la localidad gaditana de Prado del Rey y dedicada a la producción ecológica y artesanal de miel. Para ello, utiliza la fuerza centrífuga, que permite extraer la miel de las colmenas y aplicar un suave filtrado posterior como únicos procesos antes de embotellarla.

Su promotor es Alfonso Gutiérrez, un emprendedor que, siguiendo la tradición apícola de cinco generaciones, decidió montar su propia empresa, con cuya actividad ha conseguido ofrecer un producto 100% natural, que conjuga el valor artesanal de la producción de miel con el carácter innovador tan necesario en el mercado actual.

La producción de esta miel se realiza en un entorno excepcional: la sierra de Grazalema y el Parque Natural de los Alcornocales. Desde allí ofrece productos innovadores, como la miel de azahar o la de eucalipto, y exporta a varios países de Europa y a Nueva York.

Desde 2010 Puremiel está apoyada por Andalucía Emprende a través del Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE) de Prado del Rey, donde ha recibido servicios de asesoramiento para la elaboración del plan de empresa y el desarrollo de un plan de viabilidad, así como ayuda en la búsqueda de financiación.

En 2014, la empresa resultó ganadora de la segunda edición de los Premios Andalucía Emprende en Cádiz, en la categoría Consolida, por su proyecto de producción y exportación de miel.

En Puremiel se unen la tradición y la tecnología para conseguir un producto cien por cien natural, y que conserve todas sus propiedades. Asimismo, posee las certificaciones de producción ecológica emitidas por el Comité Andaluz de Agricultura Ecológica (CAAE) y todos los productos superan unos rigurosos controles de calidad.

La marca Puremiel es una marca registrada en el Registro de la Propiedad intelectual.

Los productos exclusivos de esta marca son comercializados internacionalmente a distintos distribuidores que los envían a supermercados gourmet extranjeros, y de forma nacional son vendidos en una tienda propia de esta empresa y a pequeña tiendas gourmet.

## Aspectos legales

Puremiel es una empresa con forma de S.R.L.U (Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal), esto es, es un tipo de sociedad de carácter mercantil en el que la responsabilidad está limitada al capital aportado, lo que ayuda al empresario a separar su patrimonio personal (y por ende el de su cónyuge, en caso de estar casado) del de su empresa, que no se vería amenazado en caso de contraer ésta alguna deuda.

El capital de una S.R.L está integrado por las aportaciones de todos los socios y dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables. Que Puremiel sea una S.R.L.U significa que todas las participaciones pertenecen a una sola persona (el número mínimo legal de socios para una SRL), en este caso a Alfonso Gutiérrez, su fundador, gerente y principal apicultor.

Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero en ningún caso trabajo o servicios.

En cuanto a normas legales, la normativa que Puremiel debe respetar es bastante numerosa, tanto a nivel español como europeo y en materia de aduanas, y ha sido modificada y actualizada en diversas ocasiones.

A modo de ejemplo, podemos mencionar que existen normas sobre las diferentes denominaciones de origen de los productos derivados de la miel y las formas de inscribirlos en el registro de denominaciones de origen protegidas, sobre las enfermedades de las abejas, la calidad, análisis y exportación de la miel, y la producción y comercialización de la misma, ayudas para la producción de miel de calidad específica.

Es necesario que la empresa se mantenga al día en cuanto a la normativa que tiene que respetar, y de ello se encargará, como ya se ha indicado, la consultora del pueblo, con la que la empresa tiene externalizados los servicios jurídicos.

Puesto que una de las aspiraciones de Puremiel es la consecución de un producto ecológico y orgánico, nos adentraremos algo más en la normativa al respecto:

De este modo, y como ya señalamos en el apartado relativo a la apicultura ecológica, el Reglamento del Consejo (CE) 834/2007 y sus normas de desarrollo establecen el marco legal para todos los niveles de producción, distribución, control y etiquetado de productos que pueden ser comercializados como ecológicos.

La solicitud de certificación como industria agroalimentaria (o como comercializador o importador) requiere la presentación al Consejo Regulador correspondiente de diferente documentación en función de la actividad a realizar por las empresas (manipulación, elaboración, almacenamiento, envasado, etiquetado, importaciones, comercialización, etc.).

Para la adecuada certificación como empresa transformadora es necesaria la presentación, entre otras cosas, de los siguientes documentos:

• CIF de la empresa, DNI del titular o representante legal.

• Copia del RIA (Registro de Industrias Agroalimentarias).

• Copia del Registro General Sanitario de Alimentos.

• Modelo de etiqueta comercial definitiva.

• Plano de la maquinaria y elementos.

• Descripción de los elementos que forman parte de sus instalaciones indicando si se utiliza para producción ecológica, conversión o no ecológica.

• Protocolo de limpieza/desinfección.

• Descripción de los procedimientos de manejo de plagas, limpieza y desinfección de sus instalaciones y equipos, del Protocolo de Separación, los métodos de separación en todas las fases de producción para evitar mezcla, contacto o sustitución entre productos de diferentes categorías, indicando si se trata de separación física o temporal.

• Adjuntar un diagrama de flujo, esto es, la enumeración de las etapas para el proceso de elaboración indicando las diferencias del producto ecológico, en conversión y el producto no ecológico.

• Adjuntar un Protocolo de trazabilidad, describiendo el sistema utilizado para asegurar una correcta trazabilidad de sus productos desde el origen hasta las ventas finales.

Finalmente, debemos mencionar que Puremiel no tiene ningún convenio colectivo propio, por lo que usará como referente para regir su actividad alguno de los ya existentes en su ámbito territorial.

Sin embargo, como no hay ningún convenio colectivo que regule la apicultura y ésta se considera una actividad agropecuaria, la empresa se guiará por el Convenio Colectivo del campo para la provincia de Cádiz 2013-2015, cuyas cláusulas salariales se actualizan cada año y que, al no haberse denunciado, prorroga su vigencia por un año más, por lo que sigue estando vigente.

Será tarea de la consultora XXXX decidir cuáles de sus cláusulas son de aplicación en Puremiel y asegurarse de que ello queda perfectamente claro para su Director General y su gerente, que se encargarán de transmitirlo al Dto RRHH y al resto de la plantilla.

## Misión, visión y valores

### Misión

Lo que la empresa desea es llegar a ser un referente nacional e internacional para el consumidor en cuanto a ofrecer productos de calidad derivados de la miel con una gran diversidad, así como facilitárselos a un precio accesible.

Además pretenden convertirse en una de las empresas más importantes en el sector en el ámbito de la innovación, creando nuevos productos que no ofrezcan las empresas de la competencia.

### Visión

Actualmente la empresa se ve a sí misma como una empresa joven y luchadora que trata de abrirse paso en el mercado apícola actual, intentando amoldarse a las nuevas tecnologías, productos, mercados y preferencias del consumidor.

En un futuro Puremiel desea ver sus productos abriéndose camino en los distintos mercados internacionales, llegando a países en los que aún no tienen distribuidores, como Japón y China.

En cuanto al futuro de la empresa en el ámbito nacional, les gustaría hacerse un hueco en las grandes superficies, siendo capaces de ampliar maquinaria y plantilla para distribuir a grandes supermercados.

### Valores

Los valores son los referentes conceptuales (éticos, normativos, creencias, etc.) que describen el comportamiento de Puremiel y de las personas que la integran. Es un esquema cognitivo para la interpretación de la realidad.

Los valores en los que se basará la empresa para su misión y su visión serán los siguientes:

* Tradición, es un valor fundamental en una empresa que vende productos orgánicos y naturales y que además está sustentada por varias generaciones de antigüedad.
* Eficacia y eficiencia, se exige a los trabajadores que sean cuidadosos, exhaustivos, y que trabajen con la mayor rapidez posible a la vez que su trato con el cliente sea excelente.
* Transparencia, frente a los consumidores en cuanto a la calidad y a la descripción de los productos comercializados por la empresa.
* Pasión, también es uno de los pilares fundamentales de Puremiel, ya que la empresa empezó fruto de la pasión de una persona por la apicultura y el amor hacia ésta. El trabajo desde el respeto mutuo hacia los animales, promueve esta pasión que el apicultor principal de esta empresa califica como “arte”.

En este [video](https://www.youtube.com/watch?v=qZSlXE3C8q0) se puede observar como Alfonso Gutiérrez gerente y principal apicultor de Puremiel, habla de la empresa de la visión y los valores antes mencionados.

## Procesos y productos de Puremiel

### Proceso de recolección y envasado de la miel

Cuando la miel ya ha pasado unos días almacenada en la colmena, se considera que ya está lista para ser recolectada. Es ahora cuando entra en escena el apicultor, que se dispone a recoger los panales para extraer la miel.



Este trabajador de las abejas debe tener todo su cuerpo bien protegido de las picaduras de las abejas, ya que éstas defenderán con ahínco el producto de su trabajo.

Para extraer la miel o castra, basta con recoger el panal, retirar las abejas que lo cubren (y que tratan de evitar el saqueo) ayudándonos de un ahumador que las ahuyenta.



A continuación, es necesario desorpecular, esto es, romper el opérculo o capa de cera que protege cada una de las celdas del panal, que a su vez contiene la tan deseada miel, dejando sacarosa de maíz en la colmena para sustituirla, de modo que no dejemos a las abejas sin su principal fuente de alimento. Para ello se utiliza un cuchillo o espátula calentado a unos 65ºC, que nos ayudará a retirar esta capa de cera.



Una vez hemos desorpeculado el panal, éste se introduce en un centrifugador que mediante la presión ejercida por el movimiento, provoca que la miel se acabe decantando y saliendo por la parte inferior de este artefacto.



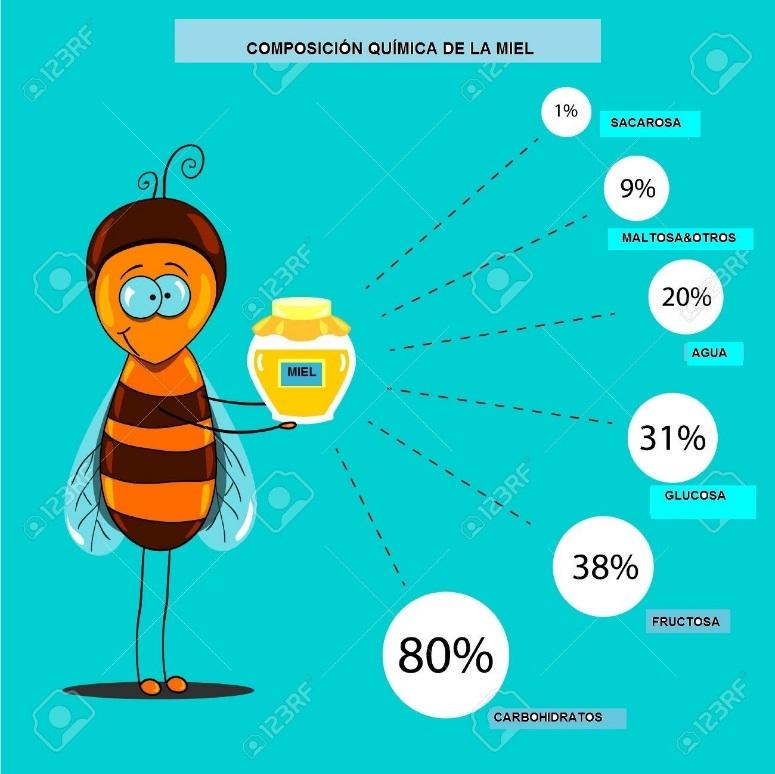
A continuación, la miel “en bruto” se deposita en un decantador, en un proceso que durará unos 10 - 12 días, para que las impurezas (cera y polen) se vayan separando del producto. El tanque utilizado será diferente en función del tipo de miel con el que se esté trabajando (por ejemplo, si se trata de un tanque de doble pared, al rellenarla con agua caliente evitaremos que con la caída de temperatura la miel se cristalice tempranamente, que circulará manteniendo la temperatura del decantado)

. 

Acabado el proceso de decantación la miel está lista para su envasado, que se lleva a cabo con un nuevo filtrado lento mediante un tamiz textil. Hay que tener en cuenta que la miel envasada con este proceso artesanal termina por cristalizar, por lo que no quedará líquida una vez llegado el otoño, como sí les ocurre a las mieles de producción industrial que se mantienen líquidas en el tiempo.



#### Composición química de la miel



**Ilustración 1. Composición química de la miel**

#### Variedades de miel con las que trabaja Puremiel (mieles estacionales)

**Mieles de Primavera**

* Romero.
* Azahar.
* Almendro.

**Mieles de Verano**

* Eucalipto.
* Tomillos.
* Bosque.
* Espliegos y Lavandines (plantas aromáticas).

**Mieles de Otoño**

* Madroño.



### Proceso de recolección de polen

El polen es el elemento masculino de la flor, recogido por las abejas y mezclado por ellas mismas con el néctar, formando bolitas que el apicultor recolecta posteriormente. Para la recolección de polen, el apicultor sitúa en la “piquera” de la colmena *(abertura que hay en las colmenas para que las abejas puedan entrar y salir)* un aparato especial llamado "cazapolen", que está compuesto por una plancha de metal o plástico que tiene taladros de 4.5mm, que al ser atravesados por las obreras, hacen que las pelotas de polen rocen con los bordes de las perforaciones, ocasionando su caída en un cajón situado debajo y que forma parte del aparato.

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 ºC 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 ºC. Se puede obtener una producción media de 4-5 kg/colmena y año.



### Proceso de recolección de Jalea real

La jalea real es una secreción elaborada por abejas obreras jóvenes, de 5 a 15 días de edad, para alimentar a las larvas de la colmena (obreras y zánganos) durante sus tres primeros días y a la abeja reina durante toda su vida.

El procedimiento para recoger la jalea real es mediante absorción, bien sea con espátula o con delicados procedimientos industriales, de las celdas reales que disponen las colmenas, al 5º día, antes de que las operculen las abejas. Las abejas generan entre 250 g y 300 g de jalea real por colmena. Una celda puede producir alrededor de 500 miligramos de jalea real.



### Proceso de realización de la Meloja de miel



## Organigrama actual de la empresa

Puremiel “Honey from Spain” consta de un total de cincuenta y cuatro trabajadores:

* Un Director.
* Tres administrativos.
* Cuatro personas encargadas de la limpieza y el mantenimiento.
* Treinta operarios
* Cinco personas encargadas de la logística
* Dos dependientes de tienda.
* Una encargada de las relaciones exteriores.
* Ocho apicultores fijos y ocho fijos discontinuos.

La existencia de mandos intermedios es nula, a lo que se le suma que la atención del director está dividida, no estando al cien por cien centrado en sus tareas de dirección.

Además, los empleados llamados “operarios” no tienen asignadas tareas concretas.

Los administrativos no son Licenciados ni en Administración ni en Finanzas, ni tienen ningún tipo de formación referente a este ámbito.

Otro punto a mencionar es que en la empresa no existe ningún tipo de descripción escrita de puestos de trabajos, las personas saben lo que deben hacer porque se les dice de forma oral al contratarlas y el director les da instrucciones de forma periódica para informarles de lo que deben hacer, lo cual produce un clima de inseguridad dentro de la empresa y nos da a pensar que si el director tuviese que ausentarse durante un largo tiempo, los empleados no sabrían cómo abordar la situación.

La gestión de los contratos y el control de que Puremiel esté al corriente de sus obligaciones legales corre a cargo de la consultora xxxx de Prado del Rey, como ya se ha señalado.

La empresa necesita de manera muy clara reorganizarse desde el punto de vista de los Recursos Humanos, a fin de alcanzar una mayor efectividad en el mercado laboral.



**Ilustración 2. Organigrama actual de la empresa.**

## Políticas de contratación.

La política de contratación de la empresa se limita a incluir en la plantilla personal elegido por cercanía, ya sean familiares, amigos o habitantes de la zona, sin usar ninguna clase de criba curricular, plataforma de contratación ni Empresa de Trabajo Temporal (ETT) para filtrar a los candidatos en función de sus conocimientos, habilidades y competencias.

## Modo de trabajar

Puremiel tiene externalizados los aspectos relativos a las cuestiones legales que le afectan; esto es, es la consultora “XXXX” la que se encarga de confeccionar las nóminas de los trabajadores, gestionar sus respectivas altas y bajas en la Seguridad Social e incluso asegurarse de que la empresa acata toda la normativa que le afecta en cuanto a permisos para comercializar con la miel, normas de calidad del producto, etc. Asimismo, la empresa ha delegado en esta consultora los aspectos relativos a la Prevención de Riesgos Laborales que Puremiel necesita observar en su actividad, puesto que tanto operarios como apicultores necesitan adoptar unas medias específicas de protección en la realización de su trabajo.

Pasando ya al nivel de organización interna de la empresa, su director, que a la vez es el principal apicultor y se encarga del marketing, en época de recolección de miel se encuentra siempre fuera de ésta, por lo cual los empleados no pueden dirigirse a él de forma directa en estos períodos de tiempo.

Por su parte, el Departamento de Administración se encarga de la recepción de pedidos, de informar a los operarios de los pedidos que deben preparar y de las funciones que deben realizar en cada momento, que al no ser claras, siempre están cambiando.

Además, se encarga de las finanzas (cuentas, facturas, recibos, etc.), contactar con el responsable de exportación e informar al gerente del día a día dentro de la empresa. El hecho de que haya sólo tres personas encargadas de todas estas funciones hace que el trabajo sea más duro y complicado para ellas.

El Departamento de logística, compuesto por cinco trabajadores con el mismo nivel de responsabilidad, se encarga de recibir el material necesario para realizar el trabajo rutinario (etiquetas, tarros para envasar, folletos de propaganda propia, etc.) y además de hacer inventario para pedir los materiales que faltan.

En cuanto al trabajo de los apicultores, se debe mencionar que hay dos períodos de trabajo diferentes:

Existe un período en el que se debe recolectar la miel, donde el trabajo es más activo, por lo cual intervienen los trabajadores fijos discontinuos (ocho) de la empresa, además de los apicultores fijos. El hecho de que los trabajadores que se encargan de esto sean mantenidos en plantilla año tras año, le ahorra a la empresa tener que darles la formación inicial necesaria para este puesto.

En el otro período el trabajo es menor, por lo cual se necesita menos mano de obra. Los apicultores fijos (también ocho) se encargan del mantenimiento y cuidado de las colmenas.

En el Departamento de limpieza y mantenimiento, compuesto por cuatro personas, dos de ellas se encargan del soporte de la maquinaria y de arreglar cualquier tipo de desperfecto. Por su parte, las dos limpiadoras mantienen todo bien higienizado, ya que se trata de una empresa de alimentación, que tiene que cumplir ciertos requisitos de sanidad.

A su vez, la responsable de relaciones internaciones, se encarga de buscar distribuidores fuera de España que compren los productos y los vendan a tiendas *gourmet* extranjeras.

Finalmente, los operarios se encargan de todos los procesos de producción y las tareas rutinarias que se realizan dentro de la empresa, desde que la miel se introduce en la centrifugadora hasta que ésta es envasada y etiquetada.

## DAFO





A continuación son redactados con más detalle cada uno de los apartados del DAFO:

### Debilidades

Inexistencia de mandos intermedios, la falta de mandos intermedios crea un vacío de poder y una gran carga laboral en el director, que no puede hacerse cargo de todo, lo cual acarrea muchos de los problemas de organización que la empresa tiene.

Falta de especialización y escasa formación de los empleados, la mayoría de los empleados no tienen estudios y, a pesar de tratarse de una empresa que exporta al extranjero, muchos hablan sólo su lengua materna (español) y no hay en Puremiel otra persona (aparte de la responsable de relaciones internacionales, que habla inglés y francés) con un nivel de idiomas que les permita afrontar relaciones con otros países y ninguna que hable chino, lo que impide a la organización realizar las pautas de emprendimiento que ésta se plantea.

Asimismo, los empleados tampoco reciben ningún tipo de curso que los mantenga actualizados en cuanto a las nuevas tecnologías y las innovaciones del mercado laboral.

Selección de personal sin pautas establecidas, la política de contratación en la empresa, basada en el conocimiento a nivel personal de los empleados que son contratados y no en sus capacidades profesionales, ha conseguido que muchos de los empleados no tengan la formación suficiente para realizar de forma eficaz su trabajo, retrasando con ello su evolución profesional y la mejora de la organización.

Inexistencia de un plan de acogida e integración de nuevos empleados, cuando un nuevo empleado se contrata no se le dan pautas a seguir, ni se le presenta a sus compañeros de equipo, no se le enseña la empresa ni se le explica el funcionamiento de esta, entra directamente a trabajar.

Escaso personal en los momentos de mayor carga laboral, en las épocas de más carga de trabajo, no se producen nuevas contrataciones en el departamento de operarios, lo que provoca la saturación de los empleados, retrasos en los pedidos y que la empresa no obtenga un rendimiento tan elevado como podría.

Falta de departamentos esenciales, la empresa necesita, para funcionar de forma más eficiente, la creación de nuevos departamentos, y afianzar el funcionamiento de los ya existentes.

Escasa comunicación, la falta de reuniones y de *feedback* y la ausencia de mandos intermedios en los distintos Departamentos, crean en los empleados un ambiente de inseguridad, provocando que no sepan a quién dirigirse cuando les surgen dudas en el desempeño de su trabajo.

Estrés y falta de motivación del personal, el gran volumen de trabajo, la falta de formación, la escasez de mandos intermedios, la mala comunicación, la imposibilidad de poder ascender de posición dentro de la empresa y las escasas recompensas al trabajo bien hecho han provocado que el clima laboral sea de gran frustración.

### Fortalezas

Productos orgánicos, sin ningún tipo de añadido y sin adulterar, totalmente saludables.

Precios acordes con la calidad, los precios se ajustan a la calidad del producto.

Prestigio y trayectoria, cinco generaciones de experiencia sustentan esta empresa, lo que ha permitido que Puremiel tenga un prestigio importante y que haya logrado hacer evolucionar y mejorar este arte culinario.

Además de su antigüedad, la empresa cuenta con varios premios otorgados por la Junta de Andalucía a nivel de calidad e innovación.

Gran variedad de productos, además de contar con distintos tipos de mieles, la empresa lanza al mercado polen, jalea real y meloja.

Conocimiento del mercado, Puremiel es una empresa que conoce las empresas competidoras de cerca, sabe cuáles son los gustos del consumidor y cuál es el momento adecuado para sacar unos productos u otros.

Exportación de productos al extranjero, la empresa ya se ha expandido a otros países de la Unión Europea y a Nueva York.

Innovación: Lo que empezó siendo una empresa que se dedicaba única y exclusivamente a la venta de miel local, ha ido evolucionando, sacando nuevos productos y expandiendo su mercado.

### Amenazas

Crisis, la crisis económica que sufre nuestro país puede hacer que el consumo baje y las personas decidan comprar productos más baratos y de menor calidad, o incluso prescindir de los que no sean de primera necesidad.

Cambios en los gustos del consumidor, los giros de la sociedad, las dietas, los cambios en la alimentación son un factor de riesgo a tener en cuenta.

Competencia en el mercado nacional, existen distintos tipos de competencia, tanto la que realiza productos orgánicos y está más avanzada en publicidad, marketing y organización, como la que ofrece productos de menor calidad a un precio más bajo que los de Puremiel.

Empresas avanzadas en publicidad y portales web, hoy en día la mayoría de las empresas se han abierto camino a través de internet, publicitándose en ella y utilizando la red como medio para salvar distancias con sus potenciales consumidores, utilizando la compra online y el correo express para llegar hasta ellos.

Cambios climáticos, la lluvia es muy importante para este negocio, ya que si hay sequía, los campos florecen menos, provocando que las abejas produzcan menos alimento, con la consiguiente escasez de miel.

No podemos olvidar que debemos asegurarnos de que siempre haya alimento suficiente a las abejas en la colmena, para que éstas no mueran y puedan producir en los años venideros.

### Oportunidades

Incursión en nuevos mercados, su expansión al extranjero es ya evidente y con vistas a continuar ampliando su mercado, teniendo previsto enviar productos a Japón y China en un futuro cercano.

Evolución en internet y en publicidad, una mayor presencia en internet, venta online, carteles publicitarios, catas en ferias o supermercados, etc. podrían hacer que la empresa y los productos fuesen más conocidos por el consumidor medio y aumentaran con ello las ventas.

Participación en ferias de productos orgánicos, la participación en ferias especializadas haría que el producto fuese más conocida en otros lugares, aumentando los ingresos por las ventas en esas ferias y a su vez promoviendo que las personas que los prueben en ellas, se interesen en buscar y comprar esos productos a distancia.

Hábitos de alimentación saludables, el hecho de que cada vez más personas se interesen por lo que comen y por los productos añadidos que los alimentos llevan, es algo que podría beneficiar a la venta de productos orgánicos.

Aumento de ventas en fiestas nacionales, la Navidad y la Semana Santa, son fechas claves para que se incremente el número de ventas en el mercado de la apicultura.

Crecimiento de la empresa, el hecho de que la empresa lograra crecer aumentando el número de trabajadores y de maquinaria, podría permitir que lograsen aumentar las ventas, proveyendo de productos a grandes superficies.

Proveer a supermercados de productos propios, las ventas de productos y las catas en pequeños supermercados, podrían hacer subir el número de ventas y permitir un crecimiento paulatino de la empresa.

Posibilidad de solicitar y obtener subvenciones públicas, ello facilitaría el poder lograr un crecimiento de la empresa, invirtiendo las ayudas en solventar las debilidades y ayudar al crecimiento interno.

Creación de nuevos productos, la creación de nuevos productos, tales como ceras depilatorias, cosméticos antiacné, crema de manos, etc. podría ayudar a que la empresa fuese más conocida, tanto nacional como internacionalmente, llevándola a un nivel más alto dentro de la innovación y aumentando las ventas.

Nuevos descubrimientos médicos relacionados con las abejas, existen investigaciones científicas relacionadas con las abejas y algunas enfermedades como por ejemplo la fibromialgia, que demuestran el beneficio para la enfermedad que pueden aportar estos insectos.

Ello podría abrir el mercado de la apicultura al mundo de las farmacéuticas.

## Objetivos generales y específicos

### Objetivos generales

* Conseguir mejoras internas en la estructura y funcionamiento de la empresa, que permitan a Puremiel expandirse con éxito a nivel nacional e internacional y con ello aumentar su nivel de ventas e ingresos.

### Objetivos específicos

* Contratar empleados cualificados para cubrir los vacíos dentro de la empresa.
* Crear puestos de trabajo especializados en la misma, que le permitan progresar y expandirse.
* Crear mandos intermedios para poder delegar funciones en ellos, posibilitando que la empresa funcione de manera mucho más coordinada y fluida.
* Instruir a los empleados en las materias que requiera el eficiente desempeño de las funciones de cada uno de ellos.
* Realizar un perfil de competencias para la empresa, donde quede reflejado las que son necesarias para cada puesto y a qué nivel y que ayude a identificar posibles necesidades de formación.
* Crear planes de carrera para que los empleados den lo mejor de sí con afán de superarse y conseguir los retos que les permitan avanzar en su carrera profesional.
* Crear una descripción detallada de los puestos de trabajo para que el personal pueda tener claras cuáles son sus funciones y también para conseguir contratar empleados cualificados.
* Conseguir delimitar claramente las funciones de los distintos Departamentos de la empresa y crear los que ésta claramente necesita pero aún no tiene.
* Crear un sistema de acogida e integración para los nuevos empleados y los trabajadores que llevan relativamente poco tiempo dentro de la empresa.
* Crear un seminario “outdoor”, donde los empleados puedan estrechar lazos y aprender a trabajar en equipo.
* Realizar una Jornada de puertas abiertas, lo que contribuirá a que los empleados se enorgullezcan de su trabajo, porque podrán mostrar a la familia y amigos sus funciones dentro de la empresa.
* Recompensar de forma no monetaria (días libres, tickets descuentos, entradas para el cine, viajes, etc.) el trabajo bien hecho y los logros conseguidos.
* Crear un sistema de evaluación del desempeño para poder recompensar debidamente a los empleados y elegir de entre ellos a los mejores para ocupar cargos superiores.
* Crear un buzón de sugerencias para que los empleados puedan opinar de cualquier tema y así conseguir nuevas ideas y mayor progreso a la vez que los motivamos haciéndoles ver que contamos con su opinión.
* Crear actos en fechas señaladas que refuercen las relaciones y la proximidad, como por ejemplo en navidad cuando acabe el periodo de gran carga laboral realizar una buñolada donde la familia de los empleados también pueda asistir para celebrar las ventas y recompensar el esfuerzo realizado.
* Realizar reuniones de forma periódica para tener informado al personal de la situación de la empresa, de los nuevos proyectos y nuevas medidas.
* Informar a los empleados de cómo realizar su trabajo de manera más eficaz e incluso de cómo pueden mejorarlo, estando preparados para afrontar futuras cargas de trabajo, tareas improvisadas, etc. (de forma directa a través de su superior o a través del grupo de Skype existente en cada Departamento).

# Reorganización estructural

Tras un cuidadoso análisis de la situación de la empresa, sus necesidades y posibilidades y la situación del mercado, nuestra consultora ha llegado a las siguientes conclusiones en cuanto a sus necesidades de personal, que se ven reflejadas en el nuevo organigrama propuesto para la empresa, que podemos encontrar tras estas líneas.

* Creación de nuevos puestos de trabajo individuales:
  + Puremiel necesita incorporar a un gerente, que además de las funciones propias de su cargo (detalladas más adelante en la DPT) sustituya al director de la empresa cuando éste deba ausentarse. Puesto que los miembros del Departamento de Administración ya conocen el modo de funcionar de la empresa, nuestra consultora ha considerado más adecuado ascender a uno de ellos a la recién creada categoría de gerente que contratar a alguien de fuera. La propia empresa será la que decida cuál es el trabajador merecedor de dicho ascenso, en función de su rendimiento y productividad (medidos mediante el cumplimiento por su parte de los objetivos de la empresa, lo que se comprobará a través de entrevistas y pruebas de varios tipos ¿deberíamos concretar más, decir alguna prueba e concreto?—PARA QUITAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPAÑO DE LOS PUESTOS INFERIORES Y EMPEZAR POR ARRIBA), asegurándose siempre de que dichos parámetros queden muy claros para el resto de la plantilla.
  + Ello trae como consecuencia la necesidad de contratar a otro administrativo para ocupar este puesto que acaba de quedar vacante.

El Departamento de Administración en su conjunto depende directamente del gerente, de quien recibe las órdenes, al igual que los directores de los restantes Departamentos de la empresa. Al ser un Departamento pequeño (se compone únicamente de tres trabajadores, que desde ahora pueden repartirse las tareas entre ellos, especializándose cada uno en aquéllas en las que obtenga mejores resultados, dividiéndose en Administrativo A o responsable de archivo, B o de atención al público y C o administrativo contable, dando nombre a cada categoría de administrativo en función de estas tareas), el gerente puede comunicarse de manera directa con cada uno de ellos, utilizando el correo electrónico o el grupo de Skype del Departamento (que trataremos más adelante, en el apartado dedicado a la comunicación en la empresa), para resolver las dudas que puedan tener, o asignarles nuevas tareas no contempladas en la ficha del puesto de cada uno de ellos cuando sea necesario.

Si en un futuro, la buena marcha de la empresa posibilitara su crecimiento, ésta se plantearía aumentar proporcionalmente el tamaño de este Departamento, seleccionando a un responsable que se relacione directamente con el gerente, haciendo de intermediario para los demás.

* + La necesidad de crear el puesto de encargado de tienda, nace de que en la tienda todos los puestos tienen el mismo nombre, pero no todos cumplen las mismas funciones ni tienen el mismo nivel de responsabilidad. Por ello, nuevamente se trataría de reubicar a alguna de las dos trabajadoras que ya forman parte de la empresa en esta nueva posición, (quedando, como en el caso anterior, los criterios utilizados para ello, consistentes, en su mayor parte, en la obtención de buenos resultados en la evaluación del desempeño y en el cumplimiento de objetivos por su parte) perfectamente claros para todos los trabajadores), contratándose externamente a otra persona a media jornada, que actuará más bien como “dependiente de apoyo”.
  + Para coordinar a los operarios y al personal de limpieza y mantenimiento, es necesaria la creación del puesto de jefe de producción, que consideramos más adecuado sea ocupado por alguno de los operarios que ya trabajan en Puremiel, que ya conocen el modo habitual de trabajar de la empresa (ascenso de alguno de los trabajadores que ya formaban parte de la empresa mediante los criterios objetivos ya mencionados, contratando externamente a otro operario para ocupar el puesto que queda vacante, como ya hicimos con el administrativo ascendido a gerente).
  + En el ya existente Departamento de Logística, bastará con elegir a uno de sus miembros para que se encargue de coordinar a los mozos de almacén, de manera que éstos tengan claro en cada momento cuáles son sus funciones concretas y a quién deben dirigirse si surge algún problema. Como hasta ahora, los criterios que siga la empresa para ascender a uno de sus trabajadores, principalmente mejores resultados en la evaluación del desempeño y cumplimiento eficiente por su parte de los objetivos, deberán quedar perfectamente claros para el resto de la plantilla.
* En cuanto a los apicultores, elegiremos a uno de ellos como jefe de apicultores para facilitar una mayor coordinación del equipo (ascenso a este puesto de uno de los apicultores de la empresa, con los criterios usados para ello objetivos y perfectamente claros para el resto de la plantilla).
* En cuanto a los operarios, se les asignaran tareas claras dividiéndolos por tipo de operario (a, b, c…) y en los periodos de mayor carga laboral la empresa contratará a más empleados bajo la modalidad contractual de fijos-discontinuos.

Mario me dijo que el número de plazas que hay en cada puesto no es necesario ponerlo en la ficha, pero que lo explicáramos en el Plan; creo que habría que hacerlo con los operarios, y decir además cómo se llama cada tipo, como he hecho yo con los Administrativos…(ej: Operario A, operario desorpeculador, 10 trabajadores).

* Asimismo, es necesaria la creación de dos Departamentos nuevos:
* Departamento de Marketing y Ventas, creado desde cero, dirigido por un Jefe de Marketing y Ventas, contratado externamente e inicialmente integrado además por:
  + Sección dde Marketing: Un Técnico Senior de Marketing y otro Junior con un contrato de formación (que podrá ir ascendiendo con un Plan de Carrera, ya que, en función de la buena marcha del proyecto, se contempla muy seriamente la posibilidad de crear nuevos puestos de técnicos en este Departamento).

Todos estos trabajadores serán reclutados externamente, de la manera descrita más adelante, colocando ofertas de empleo en los perfiles virtuales de Puremiel, su página web o en los de la consultora hasta que los suyos propios estén operativos.

Esta sección de Marketing se encargará de diseñar una estrategia de marketing que establezca una relación de confianza mutua entre Puremiel y su clientela, estudiando el mercado para segmentarlo y crear nichos de mercado más abiertos a consumir sus productos, reforzando el posicionamiento de su marca en el mercado, además de encargarse de la gestión de sus distintos perfiles virtuales en la red como parte de esta estrategia de promoción.

* + Sección de Ventas: La persona que hasta ahora se encargaba de las relaciones nacionales e internacionales con los proveedores pasará a ocupar el puesto de Encargado de Ventas, estando supervisada por el Jefe del Dto., pues se trata de una profesional cualificada que cumple los requisitos necesarios para ocupar el cargo (nuevamente, los requisitos usados por la empresa para ascender a esta persona por encima de las demás serán perfectamente objetivos y quedarán totalmente claros para el resto de la plantilla conforme a lo ya mencionado) y además se incorporarán al mismo seis comerciales de manera inicial, contratados de manera externa tres de ellos destinados al mercado nacional y otros tres al internacional, con la posibilidad de ir aumentando su número progresivamente si los rendimientos son los esperados. Las funciones del Departamento de Ventas serán no sólo la captación de clientes en nuestro país y el resto del mundo, sino también la gestión de las ventas por Internet (que se realizarán a través de una página web cuya creación Puremiel habrá subcontratado a una empresa especializada) y las que se produzcan en la tienda o por cualquier otro canal.
* Departamento de Recursos Humanos (Dto. de RRHH), integrado inicialmente por una única persona contratada de manera externa, mediante una oferta de empleo colocada en los perfiles virtuales de Puremiel o en su página web, o incluso en los de la consultora hasta que los primeros se encuentren operativos, que se encargará de reclutar el personal de nuevo ingreso, coordinar de manera interna en la empresa el proyecto llevado a cabo por la consultora, con la idea de ir aumentando su número de miembros. Las responsabilidades y autoridad de esta persona serán mayores que las del resto de los empleados.

La empresa necesita incorporar un Dto. de RRHH, ya que pretende seguir creciendo hasta alcanzar un tamaño más grande en el futuro, de cara a ir mejorando su posición en el mercado, llegando hasta el mayor número de clientes posible.

Asimismo, para organizar a la plantilla actual de Puremiel de modo que ésta funcione de modo más eficiente, determinados procesos que se describen en este Plan son necesarios, y deben de ser llevados a cabo por alguien que esté presente en la empresa de manera continua, lo que impide su externalización.

Será necesario reunir a la plantilla de Puremiel al completo para notificarles la existencia de este nuevo Dto., con el que trabajarán bastante estrechamente desde ese momento.

## Relación de puestos de trabajo.

Organigrama nuevo para Puremiel tras su reestructuración.—ESPERO QUE LAS LÍNEAS ESTÉN 100% DERECHAS ESTA VEZ….





# ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (ADPT).

Puremiel necesita elaborar fichas con el ADPT de los puestos de trabajo de su plantilla, para tener éstas en cuenta en sus futuros procesos de selección, formación, evaluación del rendimiento y también para saber cómo reorganizar su plantilla de la forma explicada más adelante en este mismo punto.

Para comenzar, nuestra consultora ha sugerido a la empresa lo adecuado de asignar un código a casa uno de sus trabajadores a la hora de elaborar su ficha técnica (FT) de ADPT, de manera que éstos sean posteriormente más fáciles de ordenar y organizar en diversas clasificaciones y bases de datos.

El sistema seguido ha sido el siguiente:

* Todos los códigos empiezan por 0, para facilitar su orden automático en el sistema informático de la empresa.
* El dígito que aparece a continuación en dicho código corresponde al Departamento (Dto.) al que pertenece el trabajador en cuestión, de manera que podamos obtener esa información únicamente conociendo el código que aparece en su FT. Los Departamentos e Puremiel tienen asignados los códigos siguientes:
  + Director General: No pertenece a ningún Dto., tiene asignado el 0.
  + Gerente: Tampoco pertenece a ningún Dto., tiene asignado el 1.
  + Dto de Recursos Humanos (RRHH): 2
  + Dto de Marketing y Ventas: 3
  + Dto de Administración: 4
  + Dto de Logística: 5
  + Dto Apícola: 6
  + Dto Producción: 7
  + Tienda de Puremiel: 8
* El tercer dígito del código corresponde al orden de cada trabajador de Puremiel dentro de su Dto.

A continuación, para obtener los datos que figuran en cada una de las fichas, lo primero será informar a los trabajadores de que estas fichas van a ser elaboradas y de cuál va a ser su utilidad.

El proceso comenzará por la creación de una encuesta en Google Drive (VAMOS A DISEÑAR LAS PREGUNTAS QUE TENDRÍA), herramienta que nuestra consultora ha sugerido a la empresa por ser de coste cero y de uso cotidiano, para no saturarles con tecnologías excesivamente complejas.

Cuando los trabajadores la hayan contestado, la empresa, con el apoyo y consejo de nuestra consultora, seleccionará los mejores perfiles de cada puesto, que cumplan con determinados criterios decididos previamente y recogidos en un documento (HACER EL DOCUMENTO CON LOS CRETERIOS QUE CREEMOS DEBEN TENER LOS MEJORES) y entrevistar a esas personas para elaborar con sus respuestas, las correspondientes fichas de ADPT.

Los empleados ascendidos a puestos intermedios serán seleccionados mediante el sistema de evaluación del desempeño—PENSABA QUE HABÍAMOS DICHO QUE LES ÍBAMOS A SELECCIOAR DE OTRA FORMA, QUE ESTO SE USABA SÓLO PARA LOS MANDOS SUPERIORES PARA EMPREZAR POCO A POCO A IMPLANTAR ESTE SISTEMA EN LA EMPRESA (JUAN HABLÓ DE QUE SE SOLÍA TARDAR MUHO EN HACERLO DEL TODO, PASANDO DE NIVEL COMO MUCHO CADA 2 AÑOS, BAJANDO DE LOS PUESTOS SUPERIORES A LOS INFERIORES) que la consultora ha diseñado para la empresa, asegurándonos de esta forma que los trabajadores que ocupen esos puestos están lo suficientemente capacitados como para ayudar a que el Dto. que coordinan funcione de manera eficiente, ayudando con ello e la consecución de los objetivos de Puremiel.

Por su parte, los operarios serán organizados en distintos tipos, dependiendo de sus competencias y cualidades físicas, ya que la fuerza es una competencia clave para la ejecución de algunas de sus tareas.

Desde la consultora creemos que el problema de carga de trabajo en los operarios en épocas de mucha actividad laboral podrá solventarse gracias al reparto de tareas entre los mismos y su diferenciación en tipos, ya que todos tendrán establecidas de manera clara las tareas que deben realizar, que además conocerán con suficiente antelación y serán las más adecuadas a las competencias y habilidades de cada trabajador.

Todo ello les ayudará a ser más eficaces a la hora de realizarlas, contratándose personal extra para esas épocas de no ser así, en el número que se pueda permitir la empresa en ese momento.

Las fichas correspondientes al ADPT de los trabajadores de Puremiel figuran en el **ANEXO 1**.

# competenciAS EN PUREMIEL

## Diccionario de competencias

Nuestra consultora ha elaborado un diccionario de competencias específico para Puremiel, basándose para ello en el diccionario de Martha Alles, el de las profesionales Rosa Rodríguez y Sofía Rodrigo y sus propios conocimientos en materia de Recursos Humanos.

Este diccionario figura ¿a continuación , en el Anexo 2? Creo que es algo que es bastante definitivo en la empresa, así que yo lo pondría a continuación…En cualquier caso, creo que los perfiles competenciales de cada puesto y los de cada trabajador deben ir en el mismo sitio, por mantener la coherencia.

## Perfiles competenciales de los puestos de trabajo

## Competencias Core

* Trabajo en equipo y dirección de equipos de trabajo, únicamente trabajando de forma cohesionada y con una buena gestión del reparto de las tareas en cada uno de los departamentos y la supervisión de las mismas podrá lograrse el funcionamiento eficaz de éstos y a su vez de la empresa en su totalidad.
* Responsabilidad, es una cualidad básica que deben reunir los empleados para que las tareas se cumplan de forma eficaz, respetando las normas de la organización en cuanto a productividad, calidad, horarios, respeto mutuo, etc.
* Capacidad de solventar dificultades y capacidad de entender a los demás, es fundamental que los trabajadores sepan enfrentarse a los problemas que pueden encontrarse en su día a día, y que estos se resuelvan de forma satisfactoria y civilizada, para que no afecten al buen funcionamiento de la empresa ni al empleado de forma personal, bajando su motivación o afectando a su estado anímico ya que su pasión por el trabajo que realiza en la empresa es uno de los pilares fundamentales de Puremiel.

## Perfiles competenciales de los empleados

Tras elaborar perfiles competenciales para cada uno de los puestos existentres en la empresa, será necesario hacer lop propio con cada uno de los componentes de su plantilla, de manera que luego sea posible, tanto conttratar a personas con un peril determinado, como elaborar un Plan de Formación capaz de cubrir esos GAP en los trabajadores.

Esos perfiles ompetenciales están en el Anexo ¿3-4-5?

# Selección de personal

## Nuevas pautas de selección

ZOO RECRUIT o cualquier otro programa de selección gratuito y sencillo de usar.

## Ofertas de empleo elaboradas para los puestos de nueva contratación en Puremiel.

A continuación adjuntamos las ofertas de trabajo que la organización ha creado para los puestos de nueva creación que van a cubrirse con personal que hasta la fecha no pertenecía a la empresa.

Como ya se ha señalado, estas ofertas se colgarán inicialmente en los perfiles virtuales de la consultora, y/o en la página web de la empresa, hasta que sus propios perfiles virtuales estén disponibles.

Estas ofertas de empleo se encuentran en los Anexos del Plan Integral (Anexo 1-2-3-4…).

## 7.3. Adecuación persona/puesto.

Partiendo de que el trabajador deberá estar continuamente adaptándose a las nuevas exigencias del mercado, no podemos perder de vista que, para ayudar a que cada uno de ellos sea realmente eficiente en la realización de las tareas que tiene encomendadas, éstas deben ajustarse todo lo posible a sus conocimientos, competencias y habilidades, lo que será tenido en cuenta por el Dto. RRHH a la hora de asignarlas a los empleados de Puremiel e incluso a la hora de contratar nuevo personal.

Las herramientas que usará para ello serán las fichas ADPT, los perfiles competenciales y el diccionario de competencias y el sistema de evaluación del desempeño que ha elaborado la consultora para la empresa.

Asimismo, en cuanto a adaptación del puesto de trabajo a la persona que lo ocupa, no podemos dejar de mencionar a los trabajadores con discapacidad.

A este respecto, según el Art 42 del [Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/517635-rdleg-1-2013-de-29-nov-se-aprueba-el-texto-refundido-de-la-ley-general-de.html), las empresas con una plantilla de 50 trabajadores o más, estarán obligadas a que al menos el 2% de los mismos tengan una discapacidad igual o superior al 33%.

Sin embargo, el empresario puede elegir quedar liberado de esta obligación aplicando en su organización determinadas medidas alternativas, como la adquisición de los bienes, maquinaria o servicios necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa de un centro especial de empleo o de un trabajador autónomo con discapacidad o la realización de donaciones y acciones de patrocinio para el desarrollo de actividades de inserción social.

En el caso de Puremiel, será su propietario y fundador el que tomará esta decisión, teniendo en cuenta las necesidades de personal que haya en su empresa en ese momento y la solvencia económica de la misma, aconsejado en todo momento por la consultora del pueblo, que podrá recomendarle el tipo de contrato más adecuado a realizar si se decidiera por esa medida, además de las bonificaciones en las cuotas empresariales a la Seguridad Social que recibiría.

Si la decisión tomada fuera la de contratar algunos trabajadores con discapacidad, el Dto de RRHH de Puremiel tendría en cuenta las limitaciones físicas, sensoriales o psíquicas del trabajador a la hora de comparar su propio perfil competencial con el requerido para el puesto, encomendándole tareas necesarias para la empresa que esa persona pueda desarrollar con total eficiencia, sintiéndose plenamente motivada por ello y haciendo ganar en productividad a la organización.

# plan de Formación

Puesto que hasta ahora los trabajadores de Puremiel nunca habían recibido formación de ningún tipo y el presupuesto de la empresa es imitado, será necesario priorizar la formación que es más necesaria para ayudarle a cumplir sus objetivos en este momento, aplicando el resto cuando sus posibilidades económicas de lo vayan permitiendo.

Para priorizar, utilizaremos el cuadro de mandos –ESTO NOS LO DIJO PRIMERO RAFA Y LO EXPLICÓ TAMBIÉN JUAN ESCALZA---para decidir cuáles son los puestos más importantes en la empresa, en el sentido de que son los que contribuirán a que ésta alcance sus objetivos y se procurará que esos puestos cubran sus GAP lo antes posible, pasando a continuación al resto de la plantilla de Puremiel en orden descendente de prioridad (ESTO TODAVÍA HAY QUE REDACTARLO MEJOR, CUANDO PROFUNDICEMOS)

## 8.1. Detección de necesidades formativas (NNFF).

Puesto que la empresa pretende expandirse a Japón y China y quiere continuar manteniendo sus relaciones actuales con países americanos y del resto de Europa, es necesario que se forme en el idioma chino y las costumbres del país a algunos trabajadores, así como que los que ya tengan algún nivel de inglés lo mejoren.

Asimismo, la continua evolución tecnológica del mercado hace necesario que Puremiel actualice su maquinaria con la frecuencia que le sea posible económicamente, formando a sus operarios en el manejo del nuevo instrumental.

Elaborar un documento de diagnóstico de NNFF y ponerlo en los Anexos.

LAS CICHAS DEL ÚLTIMO PLAN HICIERON GRÁFICOS DE BARRAS, COMPARANDO EL NIVEL QUE HABÍA Y EL DESEADO POR LA EMPRESA.

## 8.2. Detección del GAP existente en los empleados en cuanto a conocimientos y formación teórica y práctica.

Comparación ADPT de cada puesto con las características personales del trabajador (estas fichas tenemos que hacerlas), para saber si necesita cursos de inglés, de chino, de manejo de alguna máquina concreta…..GAP en formación.

Para obtener la información al respecto reflejada en la ficha de cada trabajador, nuestra consultora ha usado las técnicas de entrevistas con los responsables de cada Departamento y de cuestionarios con el resto de los trabajadores.

## 8.3. Detección del GAP existente en los empleados en cuanto a competencias y habilidades.

Para obtener la información contenida en los perfiles competenciales, nuestra consultora ha usado la técnica del panel de expertos, recurriendo a expertos en la materia externos a Puremiel, para tener una visión más clara de los resultados óptimos que deben esperarse a partir de la realización de las tareas concretas de ese puesto.

Al detectar las competencias en las que los trabajadores de Puremiel deben mejorar, no podemos olvidarnos de aquéllas en las que éstos ya destacan, diferenciándose por ello de los demás trabajadores, porque, con un poco de ayuda por nuestra parte, lo que ya es bueno en ellos se convertirá en excelente, lo que redundará sin duda en beneficio de la empresa.

## 8.4. Determinar programas y acciones formativas.

## 8.5. Evaluación del Plan de Formación.

Comprobar hasta qué punto han calado los conocimientos en los trabajadores, hasta qué punto han sido útiles los cursos.

GRÁFICOS DE BARAS COMO LOS DE LAS CHICAS DEL ÚLTIMO PLAN, COMPARANDO EL NIVEL QUE HABÍA ANTES Y EL QUE HAY AHORA.

## 8.6. Presupuestación del Plan de Formación.

Consultar con centros formadores reales para saber los precios exactos de los curos de formación

## 8.6. Gamitación

En Inquiba lo hacían con la PRL, porque esa empresa está totalmente llena de máquinas y la PRL es muy importante en todos los Dtos. Necesitamos encontrar algo que sea igual de importante para todos los Dtos. de Puremiel, o para varios y que compitan entre ellos para logar conseguir esa cosa.

## Plan de Acogida

Plan de Acogida tendrá una parte común para todos los empleados, que además recibirán unos Anexos correspondientes al puesto de trabajo que ocupe cada trabajador:

* Su ficha de ADPT.
* El perfil competencial del puesto que ocupa (su propio perfil competencial no sé si es mejor decir que se le entregará más adelante, cuando se someta a toda la plantilla de la empresa a los tests necesarios para calcular sus GAP en formación y en competencias).
* El diccionario de competencias---esto mejor en el grupo de Facebook, para no darle tantos papeles al trabajador recién llegado, lo hemos hablado y está añadido en feedback.
* El Plan de PRL elaborado por la consultora del pueblo, recalcando las cuestiones a las que por su puesto debe prestar especial atención.

El Plan de Acogida de Puremiel podemos encontrarlo ….. ¿a continuación? ¿en los Anexos, como Anexo 2-3-4?

## Evaluación del desempeño

Tengo algunas preguntas de muestra del que le hacen cada año a mis compañeros en Orienta y en Fundosa y en el material de Manuel García Palomo hay un guión para la entrevista anual de la evaluación del desempeño.

Se recomienda que esta entrevista anual se limite a ser una especie de resumen del comportamiento y del rendimiento del trabajador durante todo el año (será una conversación bastante larga, de una hora al menos), ya que el responsable de su Dto. debe ir anotando cuidadosamente los comportamientos suyos que a la empresa le interese tener en cuenta.

## Plan de carrera

Para promocionar se miden las competencias.

Aquí hacemos la matriz competencial con la estructura de la que hizo Juan en clase, podemos usar la misma que tenemos de Rosa y Sofía con los niveles, para que se vea bien el salto que hay que dar en cada competencia para poder subir de nivel en el Plan de Carrera.

# Comunicación

# Comunicación

Para conseguir funcionar de manera más armónica, eficiente, e incluso mucho más motivada y comprometida con los objetivos de la organización, toda empresa necesita mejorar sus técnicas de comunicación entre los distintos miembros de la plantilla y entre éstos y los directivos de la misma.

De esta manera, nuestra consultora propone la instauración en Puremiel de las siguientes medidas, que le ayudarán a mejorar en sus técnicas de comunicación. No podemos olvidarnos que, para instaurarlas en la empresa, será necesaria la colaboración de sus mandos superiores y de toda su plantilla.

## Reuniones

### Reuniones Departamentales.

Dos veces en semana, al final de la jornada, los miembros de cada Dto. se reunirán en solitario durante cinco-diez minutos en un lugar acordado previamente, cercano a su zona habitual de trabajo, para poner en común lo que cada uno de ellos ha logrado hacer durante los días anteriores y, junto a su responsable, analizarán si en lo sucesivo deben cambiar algo en su forma de trabajar para asegurarse de alcanzar los objetivos del Dto.

### Reuniones TOP 5 (así se llaman en Inquiba, podemos cambiarle el nombre) de los responsables de cada Dto. y uno de los miembros del Dto de Administración.

Una vez en semana (en Inquiba lo hacían cada día al inicio y al final de la jornada, pero creo que en una empresa tan pequeña no es necesario reunirse tanto), en un lugar y a una hora previamente acordada al inicio de la jornada, se reunirán los responsables de cada Dto. y uno de los miembros del Dto. de Administración (que no tiene que ser siempre el mismo, podrá ir variando en función del trabajo que tenga cada uno de ellos) se reunirán durante 5-10 minutos para informar al resto de los progresos que ha conseguido su Dto en esa semana y de los proyectos que tienen de ese momento en adelante.

### Reuniones interdepartamentales.

Puesto que en Puremiel hay varios Dtos. que deben colaborar entre sí de manera periódica, éstos realizarán reuniones grupales, hablando por Skype sin abandonar sus puestos de trabajo, interviniendo en ellas los miembros de cada Dto. que participen en el proyecto en común en cuestión.

La hora, el día y la periodicidad de estas reuniones grupales será algo que se irá acuñando con el tiempo, cuando analicen con qué frecuencia son necesarias y la hora del día en la que es mejor reunirse para no cortar el ritmo de trabajo de la plantilla.

### Reuniones con la plantilla al completo de Puremiel.

Al final de cada una de las campañas de Puremiel, se citará, por medio del correo electrónico y de avisos en tablones de anuncios colocados en puntos estratégicos de la empresa, a la plantilla al completo durante 5 minutos para informarles de cómo ha ido la campaña en cuestión y de cuál es la posición actual de Puremiel en el marcado, animándoles a seguir trabajando igual de bien de cara a las futuras campañas.

## Acceso del personal a la información. Feedback

### Grupos de facebok

Puesto que la mayoría de empleados de la organización no tiene unos conocimientos especialmente elevados en el manejo de los ordenadores, nuestra consultora ha considerado más sencillo que en Puremiel se funcione a través de herramientas que ya son usadas diariamente por muchas personas (como Facebook o Skype) e lugar de abrumar a los trabajadores con la creación de una compleja Intranet.

Por ello, en la empresa se crearán **varios grupos cerrados** **de Facebook** (cualquiera puede ver el grupo y sus miembros, pero sólo éstos pueden ver las publicaciones y los documentos que se cuelguen en el mismo):

* **Uno para todos los trabajadores de la empresa**.

En él se informará a los trabajadores de la posición de Puremiel en el mercado y se colgarán documentos que afectan a toda la plantilla, a saber:

* + El diccionario de competencias usado por la empresa.
  + Los criterios usados para ascender a un trabajador a un puesto superior.
  + Los criterios que se usarán en la evaluación del desempeño (aunque empecemos por los puestos superiores, que conozcan ya cuáles van a ser).
  + Los perfiles competenciales de cada uno de los puestos existentes en la empresa (el perfil competencial de cada trabajador es algo confidencial, al que sólo esa persona tendrá acceso).
  + La parte genérica del Plan de Acogida de la empresa (los Anexos son confidenciales).
  + La parte genérica del Manual de PRL que se aplique en la empresa, que habrá sido elaborado por la consultora XXXX, que se ocupa de esos temas de forma externa.
  + Un calendario donde se recojan el lugar, día y hora de cada una de las reuniones a las que deberán asistir los trabajadores.

Será el Dto. de RRHH, en colaboración con el de Marketing y Ventas (porque es el Técnico Junior de Marketing y Ventas el que lleva el Facebook de la empresa y es ese Dto. el que mejor conoce la posición de la empresa en el mercado) el encargado de subir estos documentos y mantener actualizada la sección de noticias para informar de manera continua a la plantilla de la empresa (si estás de acuerdo, creo que lo voy a añadir a las tareas en la ADPT de estos puestos).

Asimismo, en este grupo cerrado accesible a todos los trabajadores de la empresa, se informará a la plantilla de los nacimientos de hijos de otros empleados, celebración de eventos familiares de los mismos, etc. En este caso, al tratarse de temas se carácter personal, será decisión de cada trabajador elegir lo que quiere compartir con sus compañeros, y tarea suya ponerlo en el grupo de facebook de la organización.

(en Inquiba tienen una gaceta interna para estas cosas, pero no sé yo si para nuestra empresa va a ser excesivo…)

* **Otro para cada uno de los Dtos. de Puremiel.**

En ellos, los miembros de cada Dto. colgarán los documentos que sólo les afecten a ellos y compartirán la información de trabajo que sólo les afecta a ellos.

Asimismo, además de los grupos cerrados de Facebook, los Dtos. que deben colaborar entre ellos, crearán **carpetas en sus ordenadores** a las que sólo ellos tendrán acceso o colgarán los correspondientes archivos en Google Drive o GitHub ESTA HERRAMIENTA ES NOVEDOSA Y GRATUITA, PODEMOS USARLA PARA ESTAS COSAS EN LUGAR DE GOOGLE DRIVE, ES MUY SENCILLA DE USAR Y SE PUEDE TRABAJAR ONLINE Y QUE SE VEA QUIÉN HA MODIFICADO CADA ARCHIVO, de manera que todos tengan la posibilidad de modificar los archivos contenidos en ellas, trabajando online sin necesidad de interrumpir su trabajo tan a menudo para llamarse entre ellos a hacerse preguntas.

### Tablones de anuncios

En el centro de la empresa se colocará un tablón de anuncios en el que aparecerán reflejados todos los Dtos. de la empresa, que se irá actualizando con los distintos turnos, actividades y logros de los trabajadores, de manera que toda la plantilla pueda conocer lo que hacen los demás simplemente consultando ese panel.

Puesto que en cada Dto. habrá un buzón de sugerencias (esto fue idea tuya) que su responsable analizará periódicamente, la empresa ha diseñado, con ayuda de nuestra consultora, un procedimiento para analizar, debatir, y en su caso, rechazar o implantar en la empresa estas ideas de los trabajadores.

En este mismo tablón de anuncios habrá un apartado para las ideas de los trabajadores que han sido propuestas, admitidas, rechazadas o implantadas, de modo que los trabajadores de Puremiel se sientan escuchados y tenidos en cuenta (esto se hace en Inquiba y vimos el tablón).

### Organización de los operarios

Creo que el sistema S-5 que usaban en Inquiba puede venirle muy bien a nuestros operarios, que también trabajan con máquinas, para organizarse. Te pego aquí lo que copié ese día y ya me dices lo que piensas; si te parece bien se redacta (aunque creo que habría que cambiarlo de sitio en el Plan, no lo veo mucho como algo de comunicación) y si no, eliminamos este punto y en paz ;)

**Sistema S-5**

Importado de los japoneses; en todas las fábricas hay cosas que se usa mucho, otras que sólo a veces y otras que se tienen sólo “por si acaso”(palés, por ejemplo, allí se usan mucho); se pintan líneas en el suelo y se colocan cajas donde se colocan ese tipo de cosas, los operarios organizan su trabajo alrededor de la zona donde están las cosas que ellos usan más en su trabajo, para que, al tener que moverse menos por la zona, reduzcan el tiempo que tardan en hace su trabajo y sean más eficientes.

## Relaciones entre los distintos miembros de la plantilla

Cuanto mayor sea la comunicación entre los miembros de la plantilla, mayor será la sensación de complicidad existente entre los trabajadores, que se sentirán casi como en su casa trabajando en Puremiel.

Por ello, nuestra consultora sugiere determinadas medidas internas y actividades a realizar fuera de la empresa que aumenten esos lazos de complicidad entre los empleados de la organización:

* Cuando es necesario despedir a algún empleado, el Responsable de RRHH se encargará de darle una buena carta de recomendación, asegurándose que le sea fácil encontrar trabajo en otra empresa (salvo que haya sido despedido por incumplimiento de los objetivos o por cualquier otro motivo merecedor de una sanción disciplinaria).
* En Inquiba, los mandos directivos tenían el despacho en el centro de la empresa con paredes transparentes a la vista de todos, creo que lo de tener a los mandos a la vista de todos puede venir muy bien en la empresa, pero lo del despacho de cristal lo veo un poco excesivo para nuestra empresa, así que lo he adaptado…también podemos pasar de esto para no meter tantas cosas de golpe---- Todos los empleados de Puremiel conocerán la ubicación de los despachos de los altos cargos de la empresa, que en ningún momento tendrán la puerta cerrada cuando estén trabajando dentro de los mismos.

Aquí podemos poner las cosas que en el Plan hemos mencionado en el apartado de recompensas, pero creo que pegan más aquí, las copio y pego del trabajo y, si te parece bien, las redactamos:

En recompensas hablamos de “por cada mes que tu Dto. supere los objetivos, os invitamos a una paella”, o algo similar, eso va también relacionado con la gamitación, que en Inquiba hacían con la PRL.

* Crear un buzón de sugerencias para que los empleados puedan opinar de cualquier tema y así conseguir nuevas ideas y mayor progreso a la vez que los motivamos haciéndoles ver que contamos con su opinión.
* Crear actos en fechas señaladas que refuercen las relaciones y la proximidad, como por ejemplo en navidad cuando acabe el periodo de gran carga laboral realizar una buñolada donde la familia de los empleados también pueda asistir para celebrar las ventas y recompensar el esfuerzo realizado.
* Lo que hacían en El Monte con los Reyes Magos también es una buena idea para ponerla aquí, además, nuestra empresa también es pequeña y familiar.

# Clima laboral

## Absentismo laboral

Ésta es la parte de absentismo que redacto nueva, como no he cambiado nada, no pondo nada en rojo, ponlo tú si hay algo que quieras añadir o cambiar.

El absentismo CERO es algo imposible de lograr en ninguna empresa, ya que el absentismo legal o justificado, esto es, las enfermedades, accidentes, bajas maternales etc. son algo que jamás se va a poder eliminar del todo.

Sin embargo, lo que sí se puede hacer es reducir al máximo el absentismo voluntario, esto es, el trabajador que deja de ir al trabajo porque no le apetece o llega tarde o se marcha antes de tiempo con mucha frecuencia.

Para poder diseñar medidas que consigan el efecto deseado, lo primero que tendrá que hacer nuestra consultora es apoyar a la empresa en el diseño de un sistema que le ayude a medir el absentismo y a identificar sus causas, en función de las cuáles se podrá comenzar a pensar en acciones orientadas a solucionarlo.

Sin embargo, lo que está claro es que si los trabajadores están realmente motivados y apasionados acerca del trabajo que realizan, el absentismo será mucho más bajo, ya que les resultará mucho más difícil encontrar alguna excusa para no acudir al mismo.

## Medición del absentismo.

Al ser Puremiel una empresa pequeña y no demasiado familiarizada con las nuevas tecnologías, y, puesto que un S.I.R.H. diseñado a medida es algo bastante caro que de momento no puede permitirse, nuestra consultora ha optado por utilizar una herramienta sencilla de utilizar y económica: Una tabla de Excel, que contendrá los siguientes campos:

* Nombre del trabajador y su código identificativo.
* Dto. al que pertenece.
* Número de horas que ha faltado cada semana/mes (incluye si ha llegado tarde o se ha marchado antes de tiempo).
* Causa de este absentismo (baja por IT, baja maternal, huelga…).
* Coste de ese absentismo para la empresa (modo en que ha afectado a que el trabajador cumpla con sus objetivos y su coste económico).

¿Crees que deberíamos hacer una tabla de prueba para los Anexos o basta con esto? Porque en esa tabla habría que inventarse TODOS los datos.

Será la consultora Fernández&Ortega la encargada de ayudar al Dto. de RRHH a diseñar este sistema de control del absentismo y las correspondientes medidas para prevenirlo y el responsable de cada Dto. el encargado de llevar el control de estas tablas de Excel, que después hará llegar periódicamente al Dto. de RRHH, que con esos datos calculará una media mensual y anual del absentismo por trabajador y en la empresa en general y podrá comparar si, de un año para otro, éste ha aumentado o disminuido, estudiar las causas y ajustar sus planes de acción en RRHH en función de los resultados, en colaboración con el gerente y el Director General de Puremiel.

## Medidas para reducirlo.

### Bolsa de horas.

ESTA IDEA NOS LA DIJO EL PROFESOR, QUE LA HABÍA IMPLANTADO ÉL MISMO EN UNA EMPRESA Y FUNCIONÓ MUY BIEN, YO CREO QUE PARA LA NUESTRA ES PEFECTA.

Cada uno de los trabajadores de Puremiel tendrá una “BOLSA DE HORAS” a su disposición, que funcionará de la siguiente manera:

* Invertirán 10 horas (el número de horas puede ser cualquier, en la empresa de Javier eran 8, en la nuestra pueden ser más o menos) de trabajo extra cada mes sobre la jornada laboral que tienen estipulada en el contrato. Lo harán a modo de horas extraordinarias pero sin cobrarlas todavía, creando con ello una “bolsa de horas” a su disposición.
* Cuando necesiten faltar a su trabajo por el motivo que sea, lo harán a cuenta de su “bolsa de horas”, con lo que ya no se considerará absentismo.
* Si al final del año el trabajador no ha usado todas las horas contenidas en su “bolsa de horas”, las cobraría como horas extra.

Esta medida ayuda mucho a reducir el absentismo voluntario, ya que los trabajadores pueden compaginar mejor sus gestiones personales fuera de la empresa con su jornada laboral.

### Motivación de los trabajadores.

YA PENSAMOS EN MEDIDAS PARA MOTIVARLES ENTRE LAS DOS (MOTIVARLES EN EL SENTIDO DE QUE VAYAN CON GANAS AL TRABAJO AUNQUE ESTÉN A 40º DE FIEBRE), SI TIENES ALGUNA IDEA, ADELANTE.

## Cuestionario de clima laboral

## Trabajo en equipo

ESTO NO LO VEO MUY CLARO AQUÍ, LA VERDAD, ¿HABÍAS PENSADO EN ALGO EN CONCRETO O LO PONEMOS EN OTRA PARTE/ELIMINAMOS?

## Recompensa

# Bibliografía.

* **VIDA DE LAS ABEJAS**
  + <http://www.nationalgeographic.es/animales/insectos/abeja>
* **PELIGRO DE DESAPARICIÓN DE LAS ABEJAS:**

<http://www.abc.es/natural/abci-futuro-incierto-abejas-201602131107_noticia.html>

* **HISTORIA DE LA APICULTURA, PROCESO DE OBTENCIÓN DE LA MIEL Y SUS BENEFICIOS:**
  + <http://ecocolmena.com/beneficios-de-la-miel/>
  + <http://www.artesaniayoficio.es/blog/el-proceso-de-obtencion-de-la-miel/>
  + <http://abejas.org/la-apicultura/historia-apicultura/>
  + <http://www.imujer.com/salud/5122/alimentos-que-aumentan-la-testosterona>
  + <http://beatrizachaval.blogspot.com.es/2015/04/mercado-internacional-de-la-miel-abril.html>
  + <http://api-cultura.com/argentina-sigue-perdiendo-terreno-a-nivel-mundial/>
* **NUEVOS DESCUBRIMIENTOS MÉDICOS RELACIONADOS CON LAS ABEJAS:**
  + <http://www.nationalgeographic.es/animales/insectos/abeja>
* **ASPECTOS LEGALES DE PUREMIEL:**
  + <http://www.boe.es/legislacion/>
  + <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRL.aspx>
  + <http://www.boe.es/legislacion/>
* “Método de perfiles, de adecuación de la tarea a la persona” (2ª edición revisada) Ed LanteguiBatuak.
* Ajustes razonables del puesto de trabajo para personas con discapacidad. Informe final Diciembre 2008, Ministerio de Educación, Política Social y Deporte.
* Diccionario de competencias de Martha Alles.
* Diccionario de competencias entregado en clase por Rosa Rodríguez y Sofía Rodrigo.

LA BIBLIOGRAFIA NO SE PONE ASÍ YA LA CAMBIARE CUANDO BUSQUE COMO DEBE HACERSE QUE NO ME ACUERDO SI QUIERES VER COMO SE PONE PARA ACLARARTE QUE NO SE PONE ASI PUEDES MIRARLO EN CUALQUIER ARTICULO DE CUALQUIER COSA.