

# Procedimiento de Objetivos para Técnicos y Mandos

## PG-225

### ALCANCE:

Este procedimiento normativo es aplicable a todas las Empresas firmantes del Convenio Colectivo Interempresas.



### Coordinado

Fecha :

Nombre:

Organización:

### Aprobado

Fecha :

Nombre:

Organización:

### Autorizado

Fecha :

Nombre:

Organización:

## Índice

1	OBJETO .....	3
2	ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	3
3	DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS .....	3
4	FASE DE DEFINICIÓN .....	4
5	ESTRUCTURA DE OBJETIVOS .....	4
5.1	Objetivos individuales .....	4
5.2	Objetivos colectivos .....	4
6	FASES DEL PROCEDIMIENTO DE OBJETIVOS .....	5
6.1	Fase de definición .....	5
6.2	Entrevista anual .....	6
6.3	Fase de evaluación .....	6
6.4	Fase de resultado/calibración .....	7
6.5	Fase de seguimiento (revisión de mitad de año o "mid year review")....	8
7	PARTICIPACIÓN SINDICAL .....	8

## 1. OBJETO.

Regular el Procedimiento de Objetivos para Técnicos y Mandos de EADS CASA, AIRBUS ESPAÑA S.L Y EADS CASA ESPACIO S.L, firmantes del Convenio Colectivo Interempresas.

Además, el presente Procedimiento es un desarrollo del apartado relativo a objetivos de la PG121C.

## 2. ÁMBITO DE APLICACIÓN.

### Personal.

Este procedimiento normativo es aplicable a todos los empleados que pertenezcan al colectivo de Técnicos y Mandos de las empresas firmantes y estén inicialmente encuadrados en los Grupos Profesionales definidos en la clasificación profesional del Convenio Interempresas.

### Temporal.

Este procedimiento tendrá la misma vigencia que la PG121C.

## 3. DESCRIPCIÓN y OBJETIVOS.

Ser líderes en todas las áreas de negocio, obtener resultados extraordinarios y jugar un papel pionero y vanguardista en nuestra industria, son los retos de hoy y del futuro de las empresas firmantes. Para ello, es necesario conducir a cada equipo a los más altos niveles de eficacia y de resultados.

En este sentido, se considera que el establecimiento de un procedimiento de objetivos es un mecanismo fundamental que potencia el desarrollo de la política salarial.

El cumplimiento de objetivos viene determinado por dos parámetros: resultados conseguidos contra los objetivos propuestos, y la forma y manera en que éstos son alcanzados.

Los fines que persigue este Procedimiento de Objetivos son:

- Determinar de forma clara y precisa los objetivos de cada trabajador o trabajadora, tanto individuales como colectivos.
- Monitorización y revisión de los objetivos durante el año.
- Evaluación de los resultados.

La determinación de los objetivos se establece conforme a los siguientes parámetros ("SMART"):

- **Específicos:** los objetivos y las áreas de acción deberán ser claramente definidas y compartidas por el empleado y el responsable, estando éstos dentro del área de responsabilidad del empleado.
- **Medibles:** Todos los objetivos deben ser medibles. Siempre que sea posible éstos deberán ser cuantitativos y por tanto mensurables.
- **Acordados:** Los objetivos deben de ser acordados después de una entrevista entre el empleado y el responsable y formalizados por escrito para asegurar el acuerdo y compromiso en su consecución.
- **Realistas y desafiantes:** Los objetivos deben ser alcanzables a la vez que desafiantes, centrados en la innovación y en la mejora continua en un plazo determinado. Tiene que ser explícitamente fijada la fecha límite de consecución.

Asimismo, es necesario distinguir entre objetivos colectivos y objetivos individuales:

- Los objetivos colectivos se refieren a acciones o resultados que afectan a la Compañía en un determinado periodo, y se miden a través de indicadores económicos colectivos.
- Los objetivos individuales o personales están relacionados con proyectos o tareas específicas que son importantes también en un determinado periodo de tiempo.

**4. CÁLCULO DEL PRESUPUESTO.**

Se establece un único indicador de cálculo teórico fijo para todos los conceptos de retribución variable, cuyo porcentaje por banda será:

Banda V.1	12% del salario devengado el año anterior
Banda V.2	10% del salario devengado el año anterior
Banda VI	8% del salario devengado el año anterior

**5. ESTRUCTURA DE OBJETIVOS.**

Se crea una estructura de objetivos compuesta de dos partes bien diferenciadas: parte individual medida por objetivos individuales y parte colectiva medida por indicadores económicos colectivos.

Los porcentajes de distribución serán los siguientes: 70% para los objetivos individuales y 30% para la parte colectiva, quedando por bandas de la siguiente manera:

Banda	<u>Individual</u>	<u>Colectiva</u>
V.1	8,4%	3,6%
V.2	7%	3%
VI	5,6%	2,4%

**5.1. OBJETIVOS INDIVIDUALES.**

Número de Objetivos. Se recomienda que el número de objetivos a definir se encuentre en un rango de entre 3 y 10, ambos inclusive.

Rango de medición. El rango de medición de la parte individual será de 0% al 150%.

Arbitraje. En el caso de que el rango de medición de la parte individual esté por debajo del 50%, se establecerá un procedimiento de arbitraje interno, a solicitud del empleado y con la intervención de Recursos Humanos, para evaluar el rendimiento de dicho empleado, quien a su vez podrá solicitar la participación de sus representantes sindicales en dicho proceso. Tras la reunión el árbitro, que deberá haber sido consensuado y cuya decisión será vinculante, resolverá, bien confirmando la evaluación inferior al 50%, si estima que la circunstancia así lo justifica, o bien decidirá otra evaluación a efectos de conciliación. Con independencia del resultado del procedimiento, se establecerá un informe por escrito firmado por todas las partes presentes en la reunión. En el mismo se mencionará necesariamente el contenido de un plan individual de mejora.

Media de 105%. La media a obtener en la parte individual será del 105% teniendo como referencia la curva de distribución normal ya utilizada hasta el momento y el presupuesto antes mencionado.

**5.2. OBJETIVOS COLECTIVOS.**

El rango de medición de la parte colectiva será de 0% al 150%.

La parte colectiva se medirá con los mismos indicadores económicos utilizados para las Bandas Superiores (50% Ebit / 50% Free Cash Flow) en una proporción 70% por División y 30% EADS. La medición se hará en función de la División o Unidad de Negocio.

**6. FASES DEL PROCEDIMIENTO DE OBJETIVOS.**

El procedimiento de objetivos se divide en varias fases cuyo desarrollo se contempla para el plazo de un año:

- Fase de definición.
- Entrevista individual.
- Fase de evaluación.
- Fase de resultado/calibración.
- Fase de seguimiento ("mid year review").

Se diseñará una guía específica relativa a los objetivos, que sirva de ayuda para su definición, establecimiento y evaluación.

**6.1. FASE DE DEFINICIÓN.**

En esta fase se definen y concretan los objetivos a conseguir, su número para cada banda de puestos, su ponderación, así como el tiempo de obtención de cada objetivo.

Los objetivos colectivos deberán estar establecidos a finales de febrero del año en curso.

Los objetivos individuales serán definidos por cada Responsable, con la aprobación de su inmediato superior. Asimismo, el Responsable también determinará la ponderación de cada objetivo individual.

Los objetivos individuales se establecen para cada trabajador pero pueden ser comunes a otros trabajadores.

La fijación de los objetivos individuales se realizará en el primer trimestre de cada año.

En el caso de no tener definidos los objetivos individuales del año evaluado, para la Revisión Salarial Individual se considerará obtenido el valor medio pactado para calibración de objetivos individuales (105%).

Se continuará y fortalecerá la formación a los manager sobre objetivos, de tal forma que les facilite conocimientos suficientes para definir con sus colaboradores los objetivos SMART.

Se vigilará que los objetivos tengan indicadores de cumplimiento y sus metas, principalmente de tiempo, coste, calidad y mejora.

**FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

<b>Objetivos</b> Clara descripción de lo que tiene que ser logrado	<b>Indicadores</b> Cómo los resultados serán medidos	<b>Peso</b>	<b>Fecha Consecución</b> Fecha específica de logro
Objetivo individual 1			
Objetivo individual 2			
Objetivo individual 3			
Objetivo individual 4			

**6.2. ENTREVISTA INDIVIDUAL.**

Consiste en un diálogo con carácter anual entre el trabajador y su responsable que abarca tanto grado de cumplimiento de los objetivos del año anterior, como el establecimiento de objetivos del año en curso. También se incluirán aspectos del plan de desarrollo del trabajador en dicha entrevista.

La entrevista anual tendrá lugar durante el primer trimestre del año.

Además de esa entrevista individual, deberá realizarse una reunión de departamento/área para explicar los objetivos de área/departamento que procedan, y otra para su posterior evaluación.

En la entrevista anual se abordarán conjuntamente los planes de desarrollo para mejorar las competencias profesionales de la persona afectada. Además de tratar los objetivos establecidos para el año en curso, manager y empleado tratarán sobre el cumplimiento de los objetivos del año anterior, antes de calibración. Discutirán, objetivo a objetivo, teniendo en cuenta los logros por encima o debajo de las expectativas. También se deben tratar los factores que han intervenido y cómo se puede influir sobre ellos en el futuro. Es importante ofrecer ejemplos y observaciones reales.

Como resultado de lo anterior, el trabajador quedará encuadrado en uno de los tramos acordados:

OBJETIVOS	% ANTES DE CALIBRACIÓN
No conseguidos	menos del 75%
Parcialmente conseguidos	entre 75% y 99%.
Conseguidos o superados	entre 100% y 114%.
Ampliamente superados	entre 115% y 129%.
Excelentes	mayor que 129%

Los sistemas deben permitir identificar que se ha producido la entrevista anual de manera efectiva y a la persona evaluada emitir observaciones.

**6.3. FASE DE EVALUACIÓN.**

En esta fase se realizará una valoración de los objetivos conseguidos respecto a los resultados esperados, así como la manera en que se han obtenido.

**PONDERACIÓN DE OBJETIVOS**

<b>Tiempo</b>	Realiza los objetivos conforme a las fechas establecidas.
<b>Calidad</b>	Lleva a cabo los objetivos en los parámetros de calidad exigidos por cada Dirección/Función y/o Área/Departamento. Anticipa de forma ágil y eficaz a los cambios que surjan en su entorno. Elige entre las alternativas de manera objetiva y finalmente selecciona o rechaza entre las alternativas existentes.
<b>Coste</b>	Eficiencia y racionalización de los recursos. Cumple los objetivos conforme a los compromisos de gastos acordados.
<b>Trabajo en grupo</b>	Identificación y definición de competencias y de objetivos. Definición de grupos de trabajo para la solución de problemas compartidos. Implantación de herramientas de trabajo en grupo. Facilita la introducción de nuevos servicios u objetivos, identificando las personas o áreas responsables. Aumenta la cohesión interna de la Compañía, reforzando la interiorización por parte de los empleados de la cultura y valores de la misma.
<b>Mejora continua</b>	Incrementa su nivel de rendimiento, fomentando el óptimo aprovechamiento de sus cualidades personales y profesionales.

Se realizará reporte/análisis del resultado de objetivos que permita detectar resultados periódicos especialmente bajos o altos, sobre las mismas personas o departamentos, para implementar medidas que permitan restaurar dicha situación ("restoring performance" para bajos) o ser utilizados como "benchmarking" (altos).

**6.4. FASE DE RESULTADO/CALIBRACIÓN.**

La combinación de los resultados conseguidos contra los objetivos fijados, más la evaluación de las formas de consecución de los objetivos se traduce en una propuesta de % de desempeño, que será definitivamente fijado al finalizar el proceso de calibración.

- Se determinará un resultado de los objetivos individuales que, una vez calibrados, es el que servirá para la Revisión Salarial Anual.
- También se establecerá un resultado para todos los objetivos propuestos.
- Finalmente, del porcentaje de desempeño de los objetivos conseguidos, se establecerá la calibración final.

La calibración de los objetivos individuales se realizará al máximo nivel de la función.

Se realizará la calibración, por bandas. La media a obtener en la parte individual será del 105%, teniendo como referencia la curva de distribución normal ya utilizada hasta el momento. El manager debe explicar cómo se construye el valor final de cumplimiento, desde su valor inicial hasta la calibración.

Como consecuencia de la calibración, y a efectos del pago de la retribución variable, no debería producirse un desfase entre el resultado de objetivos inicial y el de calibración que sea superior al desfase aceptable.

Se considerará el desfase aceptable si el trabajador tiene un resultado definitivo de objetivos que no difiera en más de 15 puntos del resultado valorado por el manager.

Si el desfase fuese superior, deberá explicitarse en la herramienta informática en cuál de los supuestos tipificados se ha incurrido. La Comisión Técnica analizará las causas en los casos en los que el desfase sea superior al aceptable, estableciendo medidas de corrección si procede. Para ello, dispondrá de información sobre las valoraciones de objetivos, tanto del manager como después de calibración, así como de las causas tipificadas sobre los motivos por los que se produce el desfase.

Una vez ejecutados los procesos de variable anuales, la Comisión Técnica analizará los desfases producidos y se tomarán las medidas necesarias para que, en los sucesivos procesos, dichos desfases vayan siendo aminorados. Se tomará como objetivo que, a lo largo del IV Convenio, el desfase no difiera en más de 10 puntos del resultado valorado por el manager.

La Comisión Técnica definirá cada año, previamente a la ejecución de los procesos anuales, el desfase que se considerará aceptable.

#### **6.5. FASE DE SEGUIMIENTO (REVISIÓN DE MITAD DE AÑO O "MID YEAR REVIEW").**

Siempre que la situación lo aconseje y, en todo caso, no más tarde del mes de septiembre del año en curso, se establecerá la posibilidad de revisar los objetivos, siendo necesaria la aprobación del Director o equivalente, o persona delegada por aquel.

Entre junio y septiembre se llevará a cabo la Revisión de Mitad de Año ("Mid Year Review"), basada en el diálogo entre el empleado o empleada y su responsable. Al menos tendrá el siguiente contenido:

- Revisión de los objetivos establecidos durante la entrevista anual, discutiendo qué se está haciendo bien y qué se puede mejorar.
- Discusión de las necesidades de desarrollo y, si procede, la posibilidad de cambiar de puesto ("Mobility").
- Discusión sobre los requerimientos establecidos para el puesto y las habilidades y competencias del trabajador/a.
- Análisis de la eficacia de la formación recibida y solicitud de nuevas necesidades de formación.

#### **7. PARTICIPACIÓN SINDICAL.**

Esta participación se organizará a través de la Comisión de Seguimiento de Política Salarial.

- Conocimiento de objetivos colectivos en términos de información estadística de resultados y vigilancia en el cumplimiento de los principios. No se entrará en análisis del grado de cumplimiento de objetivos individuales.
- Información de las discrepancias entre responsable-colaborador relativas a la fijación de objetivos, que no hayan sido resueltas a un nivel jerárquico superior.
- Revisión anual del funcionamiento del sistema para realizar los ajustes que mejoren la aplicación de esta política.
- Dentro de la información sobre los procesos anuales que se aporta a la comisión de seguimiento de política salarial se detallará a nivel estadístico aquellos casos que no consigan un mínimo de consecución de objetivos individuales del 50%.
- Se facilitará información a la comisión técnica tanto de la consecución real de objetivos como la definitiva una vez calibrada, así como de las causas tipificadas sobre los motivos por los que se produce el desfase si es mayor de 15 puntos.
- Auditar y monitorizar la correcta definición de objetivos.