

**POLÍTICA DE RECURSOS
HUMANOS DE MACROSAD**



MACROSAD





ADMINISTRACIÓN: contratación, Derechos y obligaciones, condiciones de trabajo, nómina, seguridad social.

INTRODUCCIÓN

Dicha política comprende las directivas que constituyen una base sana para una gestión eficaz del personal de **macroсад**. La Política de Gestión de Personas de **macroсад** puede adaptarse a diversas situaciones siendo flexible y dinámica. La puesta en marcha será objeto de una reflexión apropiada, tomando en consideración el contexto específico. Su espíritu deberá ser respetado en cualquier circunstancia dado que **macroсад** ejerce sus actividad en base a unos principios y unos valores que son respetadas por todas las partes. Convendrá, también, tener en cuenta el grado de evolución de nuestro sector y su aptitud para progresar en todo lo que se refiere a la gestión de personas.

Macroсад mantiene que en caso de conflicto entre cualquiera de esa política y la legislación local, será esta última la que prevalecerá. Esta política esta destinadas a todas las personas que ocupan un puesto laboral dentro de nuestra empresa. Los Principios de gestión y de liderazgo en **macroсад** compilan las directivas en las que deben inspirarse todos los empleados de la misma, tanto en sus acciones como en sus relaciones con los demás.

La Política de Gestión de Personas de **macroсад** describe el contenido estratégico para las iniciativas del personal. Se basa en valores y en la misión de **macroсад** y está dirigida a todos aquellos que dirigen personas y a todos los trabajadores. La toma de decisiones esta basada en una democracia participativa y liderazgo democrático, fomentado practicas contrarias al autoritarismo y la no participación de los miembros en la toma de decisiones. El fomento de un liderazgo democrático implica crear espacios de reflexión en que se expongan a la luz la critica colectiva logrando conformar nuevos códigos de valores y principios de nuestras relaciones interpersonales, en la que el respeto al derecho ajeno se constituya en un estándar dentro de la empresa.

Más que ningún otro factor, está el “saber hacer”, las habilidades y las competencias de nuestro personal, que decidirán el éxito de **macrosad** en el mercado. Por lo tanto, es crucial el modo en que tratamos a nuestro personal y cómo definimos nuestros valores y objetivos.

Reconociendo esta la dirección junto con el departamento de RR-HH ha elaborado esta política para tratar temas clave sobre como atraemos, retenemos y desarrollamos a las personas y el talento recogido en la gestión del conocimiento.

Este modelo distintivo que nos caracteriza esta basado en nuestros valores:

- ◆ ética
- ◆ creatividad
- ◆ excelencia
- ◆ rentabilidad
- ◆ trabajo en equipo

Nuestra Política de RR-HH tiene en cuenta la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad de Mujeres y Hombres, aplica en su totalidad el IV Convenio Colectivo Marco Estatal del Servicio de Atención a las Personas Dependientes y Desarrollo de la Promoción de la Autonomía Personal y tiene en cuenta el Reglamento de Régimen Interior de Macrosad

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Cada trabajador tiene una responsabilidad personal en la manera en que coopera con los demás, ya sea como jefe/a de un equipo, coordinador o como trabajador.

El papel del responsable de la gestión de personas es manejar, de manera profesional, los problemas de cada uno de los trabajadores de **macrosad**. Su primera responsabilidad es contribuir activamente a la calidad de la gestión de personas en toda la cooperativa, proponiendo políticas apropiadas y velando con equidad por la coherencia de su aplicación. Como miembros de pleno derecho de la cooperativa, el responsable de gestión de personas aconseja y propone soluciones cuyo impacto sobre la eficacia de la cooperativa debe ser positivo. Recomiendan, igualmente, las medidas mejor adaptadas y aportan apoyo y consejos de calidad a sus compañeros. Juntos actúan como corresponsales en todas las cuestiones relativas a la gestión de personas. Tal asociación es esencial para la eficacia de la gestión de gestión de personas

Las aptitudes comunicativas del responsable de gestión de personas deben permitir tratar todas las cuestiones delicadas, tal como se presentan con regularidad en los problemas de relaciones humanas. Los miembros del equipo serán reconocidos no sólo por su contribución profesional, sino también por su habilidad para comunicar.

EMPLEO Y MOTIVACIÓN. EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y VIDA PRIVADA. CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR

Macrosad cree que los trabajadores altamente motivados conlleva clientes satisfechos, y con ello el éxito del negocio. Por lo tanto, macrosad realiza [encuestas periódicas de clima laboral](#) y crea planes de acción de acuerdo a los resultados de las mismas, para mejorar constantemente el nivel de motivación y mantenerlo por encima de las normas.

Macrosad persigue unas relaciones laborales a largo plazo a cambio del compromiso de los trabajadores para adaptarse a unos requerimientos que varían constantemente, a través de la reorientación laboral, el aprendizaje continuo, la capacitación mediante la formación y la movilidad.

Macrosad se esfuerza por proporcionar un ambiente de trabajo que proteja la salud, conforme a unos alto estándares de seguridad y protección

RELACIONES HUMANAS

Los *Principios de gestión y de liderazgo* en **macrosad** describen el estilo de dirección y la cultura de empresa, en particular en lo que se refiere a las relaciones humanas. Su respeto impone comportamientos específicos que es necesario detallar en el presente documento.

[Respeto](#), [confianza](#) y [compromiso](#) son tres condiciones previas a una buena relación profesional. Cualquier forma de intolerancia, de acoso o de discriminación en la raza,

sexo, religión, etc., será considerada como la expresión de una falta de respeto elemental y no será tolerada. Este principio debe ser aplicado a todos los niveles y en toda circunstancia sin excepción alguna.

La transparencia y la honestidad en las relaciones profesionales son condiciones para toda comunicación eficaz. Basándose en hechos y en un diálogo abierto, la transparencia es la única base sólida que permite una mejora continua.

A ello se añade una comunicación abierta destinada a compartir las aptitudes de cada uno y a estimular la creatividad. Esto es particularmente pertinente en una estructura horizontal en la que conviene transmitir sistemáticamente todas las informaciones a los que las necesitan para efectuar su trabajo correctamente. Sin ello, es imposible delegar eficazmente tareas o ampliar conocimientos.

Comunicar no significa únicamente informar, sino también escuchar y dialogar. Todos los colaboradores tienen derecho a mantener conversaciones abiertas con sus Coordinadores o compañeros.

La disposición para cooperar y ayudar a los demás es un criterio requerido en la evaluación de candidatos potenciales a una promoción.

En caso de desacuerdo entre un trabajador y su coordinador/a entre el coordinador/a y la Dirección, cada cual debe poder ser escuchado de manera equitativa. El Departamento de Gestión de Personas velará por que un desacuerdo sea tratado con imparcialidad y que cada parte pueda explicar su punto de vista, cualquiera que sea su nivel jerárquico.

DESARROLLO DE PERSONAS

El éxito de una empresa depende esencialmente de la calidad de sus trabajadores, macrosad busca atraer, retener y desarrollar a las personas adecuadas, que demuestran, además de sus habilidades profesionales, las siguientes competencias:

- Orientación al cliente
- Orientación a las Personas.
- Orientación al Logro
- Liderazgo
- Auto-confianza.
- Centralización del Conocimiento
- Gestión por Procesos.

Aparte de las capacidades, experiencias y las competencias fundamentales mencionadas, no se tienen en consideración el origen del trabajador, su nacionalidad, raza, religión, sexo y edad.

Macrosad desarrolla las capacidades de todos los empleados para crear altos niveles de motivación y rendimiento y para permitirles alcanzar todo su potencial. La política es disponer de un trabajador bien formado y de altos conocimientos.

Una de las acciones que **macrosad** está implantando y llevando a cabo dentro de su política de RR-HH es la revisión anual del desarrollo del equipo técnico, evaluando los puntos fuertes y débiles con respecto a las capacidades requeridas, acción que también se llevará a cabo en todos el personal trabajador de **macrosad**. Estas revisiones se realizan para medir los resultados y elaborar un plan de desarrollo con medidas y acciones concretas.

Las responsabilidades del desarrollo del personal recaen en tres personas: en la dirección, el coordinador de RR-HH y el trabajador.

Todo este estudio se aplica mediante la realización de varios procesos y métodos en el desarrollo de los trabajadores, tales como:

- Planes de carrera adaptados personalmente.
- Formación en el puesto de trabajo.
- Rotación de puestos de trabajo.
- Promociones Internas
- Gestión del rendimiento.
- Entrenamientos, etc.

El desarrollo de personas está considerado dentro del amplio marco de la Planificación de la Gestión de Personas, que pretende anticipar las futuras necesidades, así como los intereses de carrera individual. Se pone un cuidado especial en la detección, desarrollo y preparación de profesionales de todos los niveles, para asumir más altas responsabilidades dentro de **macrosad**. Sigue el principio de “no hay promoción sin sucesor”. Todo esto se pone en marcha mediante un proceso de autorización y traspaso de funciones adecuadamente.

CONCILIACIÓN VIDA FAMILIAR Y LABORAL

En **macrosad**, pensamos que nuestros trabajadores deben lograr un buen equilibrio entre su vida profesional y su vida privada. Observa con atención los avances que se van produciendo en relación a la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas. **Macrosad** procura formar los equipos que van a desarrollar las obras y proyectos con

empleados que viven relativamente próximos a las mismas, con el fin de evitar la movilidad familiar.

En **macrosad**, pensamos que nuestros trabajadores deben lograr un buen equilibrio entre su vida profesional y su vida privada. No solamente porque refuerza la satisfacción y la lealtad y porque mejora la productividad, sino también porque tiene una incidencia positiva en la reputación de la Sociedad y permite atraer y motivar a los empleados, así como conciliar imperativos económicos y bienestar. **Macrosad** está dispuesta a apoyar a los colaboradores que deseen participar activamente en la vida de la comunidad o asumir responsabilidades en organizaciones profesionales, municipales, culturales, religiosas o benévolas, quedando entendido que el ejercicio de tales actividades durante las horas de trabajo debe ser sometido a la previa aprobación de la Sociedad.

La sociedad cambia a marchas forzadas, **Macrosad** está en el centro de la sociedad. Tenemos clientes importantes y exigentes, que con mayor frecuencia necesitan nuestros servicios las 24 horas del día. Como **macrosad** quiere contratar, motivar y conservar a los mejores, la empresa ofrece numerosas oportunidades para lograr un equilibrio adecuado entre el trabajo y la familia. **Macrosad** quiere ofrecer el mayor número de opciones y la mayor flexibilidad posible, pero sin perder de vista el hecho de que los intereses de la empresa y de sus clientes siempre deberán ser una responsabilidad compartida.

El equilibrio entre trabajo y familia difiere de una persona a otra. Por ello, **macrosad** ofrece un amplio paquete de posibilidades, como horario laboral flexible, excedencias, trabajo desde casa, etc, sigue de cerca los desarrollos sociales, que implican que estos paquetes se encuentren en constante evolución.

Dentro del mismo espíritu, **macrosad** privilegia al máximo condiciones de trabajo flexibles y estimula a sus trabajadores a tener intereses y motivaciones fuera de su vida profesional.

Macrosad separa las medidas en tres, primarias; son las que hacen referencia al convenio laboral, secundarias; apuesta por un modelo sociolaboral para la cohesión social con políticas laborales equilibradas y participativas apoyando y creando instrumentos para fortalecer la negociación colectiva, potenciando el empleo de calidad y las mejoras de oportunidades desarrollando otras medidas de conciliación en la empresa y terciarias; encaminadas a favorecer la inserción de mujeres en riesgo de exclusión social y familiar.

ENTRADA EN MACROSAD. MANUAL DE BIENVENIDA

POLITICA DE INCORPORACIÓN

Macrosad mantiene el compromiso de generar un entorno propicio y transmitir un proyecto en el que los profesionales puedan desplegar su talento y percibir su desarrollo profesional como algo valioso y deseable. Dentro de esta estrategia es muy importante la captación de profesionales con posibilidades de progresar y desarrollar una carrera profesional en la sociedad.

Cada nuevo trabajador que entra en **macrosad** se convierte en un miembro de pleno derecho de una cultura de empresa, lo que implica un compromiso frente a la Organización, así como una constante voluntad de mejora que no da lugar a ninguna

autosatisfacción. Es el motivo por el que, teniendo en cuenta la importancia de los valores de **macrosad**, se prestará especial atención a la adecuación entre las cualidades de un candidato y los valores de la Empresa. Esos principios y valores deben ser comunicados claramente antes del comienzo el puesto de trabajo, [en el Manual de Bienvenida](#).

Las personas que no estén dispuestas a adherir a los *Principios de macrosad* y/o a los *Principios de gestión y de liderazgo en macrosad* no podrán formar parte de la Empresa, dado que esos documentos enuncian sus valores y sus principios fundamentales.

Además, para los puestos de dirección y jefes de área será indispensable poseer cualidades de liderazgo específicas y un sentido agudo de los negocios. Macrosad desea conservar y ampliar su reputación de empresa de gran renombre. Relaciones con las universidades, servicios de orientación, asociaciones, etc, presencia en campañas de reclutamiento y otros contactos deberán llevarse a cabo para favorecer una visibilidad óptima de la Empresa por parte de los candidatos potenciales. Se pondrá especial atención en el tratamiento de cada puesto de trabajo, cualquiera que sea el resultado de la selección.

Aunque el empleo de medios específicos puedan mejorar el proceso de reclutamiento, la decisión de contratar o no a un candidato incumbe al responsable de gestión de personas. Esta decisión no puede ser tomada, en ningún caso, por un consultor externo a la Empresa. Su origen, nacionalidad, religión, raza, sexo o edad no forman parte, en ningún caso, de los criterios de selección.

La política de igualdad de oportunidades de **macrosad** evita cualquier tipo de discriminación a las personas tanto en el acceso a la empresa como para ocupar distintos puestos dentro de ella.

EMPLEO EN MACROSAD

Macrosad ofrece un entorno de trabajo favorable a la salud y al bienestar de sus trabajadores, conforme a las normas más exigentes de fiabilidad, higiene y seguridad. Cada empleado debe velar por su seguridad, así como por la de sus compañeros. Es la razón por la cual toda sugerencia relativa a eventuales mejoras será la bienvenida y tratada con la mayor atención. Al igual que no podría ser tolerada dentro del marco de una contratación efectuada por **macrosad**, no será admitida ninguna discriminación respecto al origen, la nacionalidad, la religión, la raza, el sexo o la edad por parte de un empleado de la Empresa. Por otro lado, cualquier forma de acoso moral o sexual será no solamente prohibida sino activamente detectada y eliminada. En Reglamentos internos de cada servicio se tratarán explícitamente de los problemas de acoso y de discriminación con el fin de establecer la mejor prevención posible. Sin embargo, **macrosad** considera que evitar la discriminación y el acoso no es suficiente. Es esencial construir, además, en todos los niveles, una relación basada en la confianza y el respeto de todos los trabajadores. Por consiguiente, cada coordinador debe informarse de la forma en que sus trabajadores se sienten en su trabajo. En algunos servicios, puede ser necesario organizar con regularidad encuestas al respecto, mediante sondeos internos u otros medios similares. **Macrosad** fomenta una política de contratación a largo plazo. Cuando un servicio no pueda ser mantenida dentro del grupo, se tomarán medidas razonables para evitar despidos colectivos, identificando, en la medida de lo posible, a una empresa externa dispuesta a retomar la actividad de **macrosad** en cuestión. En caso contrario, un cierre puede revelarse inevitable, aunque será tratado de acuerdo con la legislación local. Un plan social será elaborado teniendo en cuenta los intereses legítimos del personal. Se tomarán las medidas adecuadas para reducir al máximo el impacto social negativo de tal situación.

DESARROLLO DE PERSONAS: Análisis de necesidades, selección, adaptación al trabajo, valoración de puestos, medición del desempeño, clima laboral, retribución, etc

Los empleados de **macrosad** son los depositarios de todo el conocimiento, las posibilidades y el futuro de la empresa. Son el talento, y por lo tanto el máximo condicionante que la empresa tiene para continuar creciendo. De ese modo, **macrosad** mantiene el compromiso de mejorar de forma continua sus habilidades, capacidades, compromiso y motivación, siempre con la mayor atención a las condiciones de trabajo y seguridad.

En **macrosad** tratamos de formar y adaptar el talento de sus personas para orientarlas hacia la capacitación técnica, el compromiso, la innovación, la especialización y la capacidad de servicio al cliente. Con tal fin, aplicamos los siguientes principios:

- Captar, conservar y motivar a personas con talento.
- Promover el trabajo en equipo y el control de la calidad como herramientas para impulsar la excelencia a través del trabajo bien hecho.
- Apoyar e incrementar la formación y el aprendizaje.
- Innovar con ideas que permitan mejorar procesos, productos y servicios.

Para identificar interna y externamente las cualidades deseadas en las personas, aplicamos técnicas de gestión de personas, tanto en la incorporación, como en la formación y el desarrollo, fomentando la generación de oportunidades para incorporar o retener a los mejores profesionales.

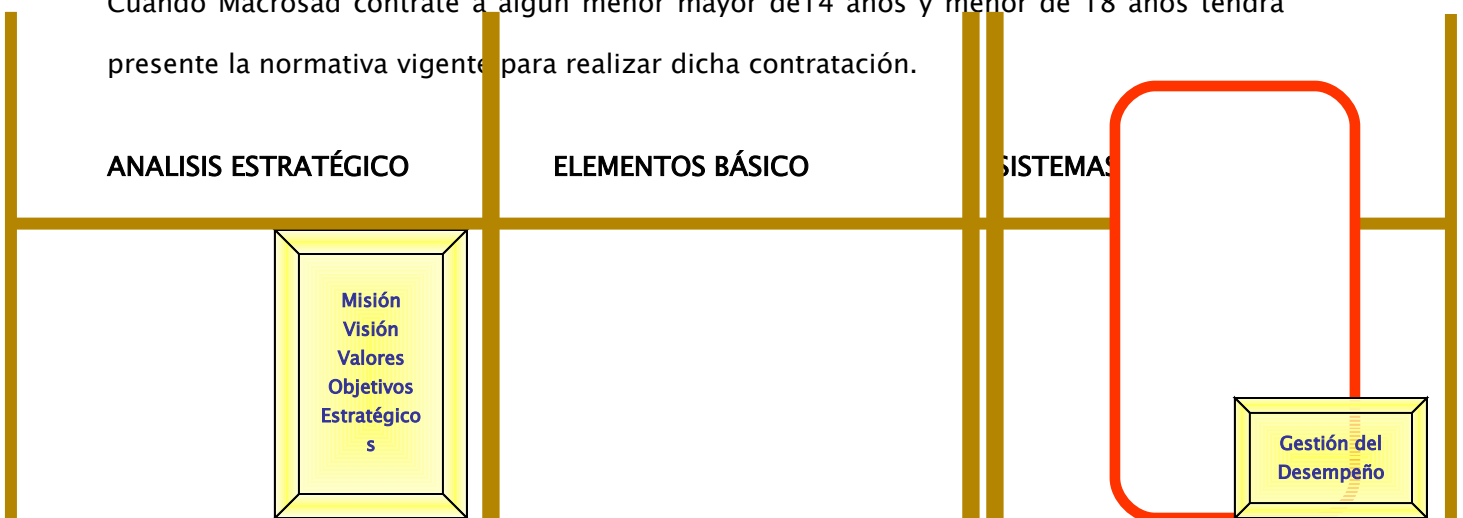
POLÍTICAS DE INCORPORACIÓN

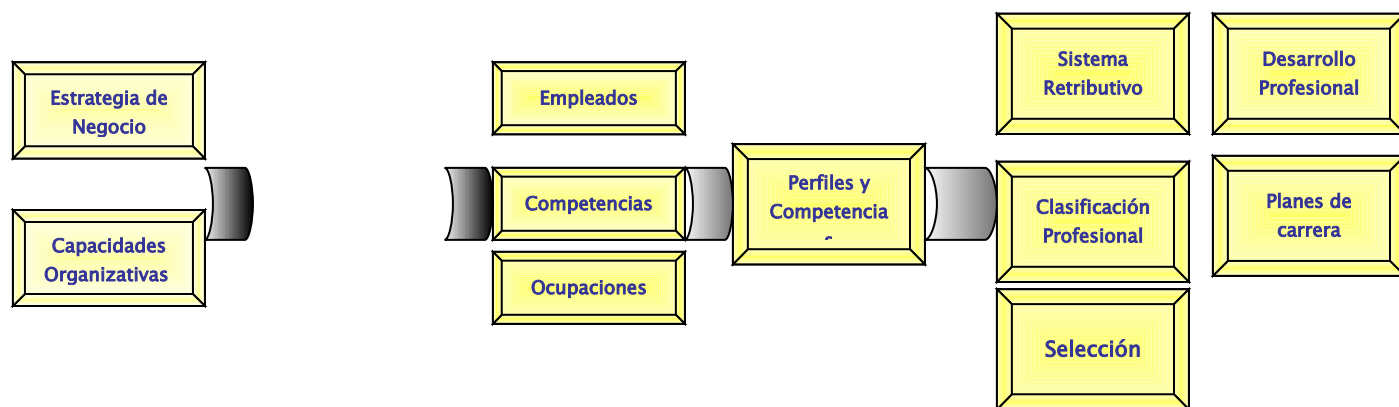
Macrosad mantenemos el compromiso de generar un entorno propicio y transmitir un proyecto en el que los profesionales puedan desplegar su talento y percibir su desarrollo profesional como algo valioso y deseable. Dentro de esta estrategia es muy importante la captación de personal con posibilidades de progresar y desarrollar una carrera profesional en la empresa, crear un programa de prácticas destinadas a estudiantes de los últimos cursos de las principales universidad, así como la colaboración con otras instituciones de carácter docente.

En esta dirección, en **macrosad** aplicamos un programa de incorporaciones basado en un riguroso proceso de selección que nos permite contar con los mejores profesionales. Las políticas de contratación se establecen en cada una de las áreas de **macrosad** y se basan en la planificación de la plantilla, que se realiza de acuerdo con los objetivos estratégicos.

La política de igualdad de oportunidades de **macrosad** evita cualquier tipo de discriminación a las personas, tanto en el acceso a la empresa, como a la hora de ocupar distintos puestos dentro de ella.

Dentro de su Política de Incorporación también se tiene en cuenta aspectos fundamentales de la erradicación del trabajo infantil. las empresa apoya y respeta la protección de los derechos humanos internacionales, en su ámbito de influencia no abusando de ellos. Cuando Macrosad contrate a algún menor mayor de 14 años y menor de 18 años tendrá presente la normativa vigente para realizar dicha contratación.





La potenciación de carreras profesionales y la promoción interna es otra de las claves de la política de Gestión de personas de **macrosad**. Para ello, se utilizan diferentes herramientas de gestión que recopilan información sobre trayectoria profesional, formación, motivación, intereses y disponibilidad geográfica de los trabajadores.

Para facilitar la adaptación al puesto de los recién incorporados, se ha diseñado un nuevo **Manual de Bienvenida**. En él se recogen todos los aspectos necesarios para que, desde el primer día, los nuevos trabajadores dispongan de la información más relevante sobre la empresa

TRABAJO EN EQUIPO

En **macrosad** creemos que el trabajo en equipo y la comunicación son valores fundamentales que deben acompañar el quehacer diario de cada uno de nosotros.

Mediante equipos multidisciplinares, donde personas con conocimientos, habilidades y experiencias distintas se unen para alcanzar objetivos comunes, se logran éxitos no alcanzables mediante otro tipo de sistemas de gestión de índole individual.

El trabajo en equipo permite a las personas alcanzar de forma gradual mayores cotas de responsabilidad e iniciativa, desarrollar habilidades de otros miembros del equipo y sentir la satisfacción del logro de resultados óptimos. Por otra parte, se favorece la comunicación y la transparencia, se mejoran las relaciones personales y la productividad. Todo ello, en un clima de trabajo positivo basado en la mutua confianza y el consenso.

SELECCIÓN

Macrosad cuida de manera especial los procesos de selección, ya que suponen la puerta de entrada de un colectivo al que se le valora el conocimiento, la experiencia, y muy especialmente, las actitudes que le facilitarán poder formar un gran equipo ilusionado con el proyecto de empresa.

La fase de reclutamiento del personal que ocupará los distintos puestos de trabajo de una empresa tiene que ser especialmente cuidadosa en la elección de los candidatos apropiados, para que el mecanismo de una empresa de la envergadura de **macrosad** funcione de forma eficiente y eficaz.

Para conseguir que los procesos de selección tengan éxito, se deben basar exclusivamente en criterios de mérito y capacidad, en los que la discriminación en cualquiera de sus formas no tenga cabida. Sólo así se incorporan a las personas con más talento, que logran mejorar la gestión de personas de la empresa.

El departamento de Gestión de personas de **macrosad** da una completa asistencia a cualquiera de los áreas ó servicios que lleve a cabo uno de estos procesos.

Las competencias permiten definir criterios homogéneos para ser empleados en los procesos de selección. La selección deberá orientar a los perfiles tipo, por lo que debe tener en cuenta el perfil de competencias de las ocupaciones a cubrir como un elemento de referencia permanente

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO, CLIMA LABORAL

La **empresa ejecuta** periódicamente **estudios de clima laboral y societario** entre sus trabajadores y socios, para detectar el estado de satisfacción o insatisfacción con el funcionamiento, organización y ambiente interno de la empresa. En el nuevo **plan estratégico** de **Macrosad**, se establece como objetivo a corto plazo, disponer de un estudio de **análisis del desempeño** de cada **puesto de trabajo**, incluido un estudio de costes y su monitorización continua, además de un estudio de clima laboral para el personal.

Los *ítems* incluyen una batería de conceptos que abarca todos los aspectos relevantes del trabajador, tanto en formación como en aspectos laborales.

Además de las anteriores medidas conciliadoras incluidas en su Plan Estratégicos (2005–2008), más concretamente en el área de Desarrollo de Personas, macrosad contempla y aplica en su totalidad las medidas conciliadoras que se reflejan en IV Convenio Marco Estatal de Servicios de Atención a las Personas Dependientes y Desarrollo de la Promoción de la Atención Personal.

Con las aptitudes adecuadas, se puede realizar mejor el trabajo. Macrosad tiene programas que identifican los conocimientos y las habilidades que necesita fortalecer cada

empleado. Este objetivo se respalda con un amplio abanico de cursos de formación, relacionados con nuestro trabajo diario.

PLANIFICACIÓN DE PLANTILLA. REMUNERACIÓN. PLAN DE INCENTIVOS

La planificación de la plantilla de macrosad va implicada por la gestión de las competencias de los trabajadores. Las implicaciones de la gestión por competencias son múltiples:

- * **Formación.**
- * **Selección.**
- * **Planes de carrera.**
- * **Movilidad funcional.**

POLITICA DE RETENCIÓN. PLAN DE INCENTIVOS

En **macrosad** retribución no se entiende sólo como mera compensación, sino como un sistema estructurado de incentivos, cuya misión debe ser el procurar la aproximación de los objetivos individuales de cada uno de los trabajadores de la empresa, a los objetivos de la misma.

Las políticas de incorporación, formación y desarrollo favorecen la fidelización de los trabajadores. De este modo, macrosad tienen implantadas medidas dirigidas a retener y motivar a sus empleados, especialmente a aquellos que considera de alto potencial. Un gran aliciente que la empresa ofrece a sus empleados es la posibilidad de promoción.

En **macrosad** la promoción interna se antepone a la contratación externa, y sólo se acude al mercado laboral cuando no es posible encontrar un determinado perfil profesional dentro de la propia organización. Las evaluaciones del desempeño realizadas periódicamente sirven para orientar la carrera laboral del empleado y para ofrecer las oportunidades de promoción.

Unas buenas condiciones laborales son algo más que un buen salario. **Macrosad**, después de analizar el mercado laboral, proporciona un paquete retributivo individualizado. Nuestro objetivo de que trabajen con nosotros los mejores significa que el paquete retributivo total tiene que ser necesariamente competitivo.

Macrosad está trabajando en la actualización de las condiciones retributivas, en las que se tendrá cada vez más en cuenta los resultados y el valor añadido que aporta el trabajador. En particular, para los puestos en los que los resultados son lo que cuentan, la remuneración variable será un mayor porcentaje del paquete retributivo total. Todo ello, sin perder de vista el mercado laboral y bajo el principio básico de que el paquete retributivo debe motivar.

Macrosad privilegia estructuras de remuneración competitivas, motivadoras y equitativas, proponiendo condiciones de remuneración atractivas. La remuneración engloba el salario, la parte variable de la remuneración y las ventajas sociales, las prestaciones de jubilación y otros componentes. Cada unidad de explotación establecerá prácticas de remuneración que tengan en cuenta niveles de remuneración externos apropiados así como las exigencias de equidad interna. Se recomienda proceder a encuestas periódicas para obtener informaciones pertinentes sobre los niveles de remuneración.

La evolución de la remuneración depende, ante todo, de la capacidad de **macrosad** a aumentar su productividad. Las estructuras salariales deben ser simples, evitando una

complejidad inútil, con el fin de que la remuneración efectiva sea adecuada. En particular, deben favorecer la implantación de estructuras organizacionales horizontales y ser suficientemente flexibles para poder adaptarse a la evolución de las condiciones del mercado. Esto resulta en baremos extensos que ofrecen una flexibilidad suficiente para evaluar eficazmente la experiencia profesional, la capacidad y el potencial individual. Incumbe a cada coordinador proponer, dentro del marco de la política de empresa, la remuneración de sus trabajadores, teniendo en cuenta el mercado local, la capacidad individual, las aptitudes y las posibilidades de evolución. Cada coordinador debe comunicar igualmente la remuneración a los miembros de su equipo, si necesario con ayuda de la persona competente en gestión de personas, y la comunicación debe hacerse de manera adecuada, clara y suficientemente transparente, en función de la capacidad profesional y las atribuciones específicas de cada uno. La calidad de la comunicación en ese aspecto es parte esencial del diálogo que cada responsable debe mantener con sus trabajadores sobre cuestiones relativas a la remuneración.

La parte variable de la remuneración puede ser más elevada en los puestos de dirección, jefes de área y coordinadores. Está vinculada a la consecución de objetivos por un equipo, una persona, una empresa o un grupo. Cuanto más elevado es el nivel de remuneración, mayor es la parte variable. Sin embargo, por muy importante que sea la remuneración no será suficiente por sí sola para estimular la motivación de un equipo de trabajo. La responsable en gestión de personas debe asegurarse que la política de remuneración se aplica equitativamente en toda la Empresa y que cumple con los principios establecidos por ésta.

FORMACIÓN: Análisis de necesidades, Las carreras profesionales, aprendizaje, promoción a través de la formación

EVOLUCIÓN PROFESIONAL

Por otra parte, la apuesta clara por la promoción interna permite establecer planes de carrera que favorecen la polivalencia funcional y el desarrollo de carreras internacionales.

FORMACIÓN

“¿Que entendemos por formación? proceso sistemático y continuo llevado a cabo mediante distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la organización”

La formación es parte integrante de nuestra cultura de empresa. Cada trabajador, en todos los niveles, es consciente de la necesidad de mejorar permanentemente sus conocimientos y aptitudes. Por consiguiente, es indispensable estar determinado a seguir aprendiendo para ser trabajador de **macrosad**. La formación se logra, ante todo, mediante la práctica. Cada coordinador debe acompañar y apoyar a sus trabajadores: esto es esencial para que cada uno progrese en su vida profesional. La organización de Planes de formación debe tener un objetivo definido y ser concebida para mejorar las aptitudes y calificaciones particulares. Es la razón por la cual éstos se proponen dentro del marco de programas de desarrollo individual. En consecuencia, seguir un curso no debe ser nunca considerado como una recompensa.

El responsable de gestión de personas debe colaborar con el coordinador/a de formación en la elaboración de dichos programas.

Se considerarán de gran importancia los programas que permitan mejorar los conocimientos en la prestación de servicio de los trabajadores. Los Planes de Formación están destinados a desarrollar y a compartir las mejores prácticas inherentes a las diferentes disciplinas de **macrosad**. Su objetivo es igualmente reforzar la cohesión de la Empresa. Los Planes de formación deben basarse, dentro de lo posible, en un aprendizaje activo. Los cursos deben ser reducidos al mínimo. Es necesario utilizar de manera óptima los programas de e-learning en complemento o en sustitución de los programas de formación clásicos. En función de las necesidades, estarán a disposición en el lugar del trabajo, ya que su finalidad es permitir un mejor acceso a la formación. Incumbe a cada coordinador evaluar los progresos realizados después de una formación según viene reflejado en el sistema de calidad.

En **macrosad** se llevan a cabo planes de formación continua de todos los empleados, ya que se está convencido de que la inversión más rentable es la preparación de las personas que hacen funcionar y crecer la compañía. Estos Planes de Formación responden a un triple objetivo, beneficioso para los trabajadores y la propia empresa:

- Desarrollo de la capacidad profesional de los empleados, lo que repercute directamente en la calidad del servicio ofrecido a lo cliente.
- Aumento del compromiso del trabajador con las estrategias empresariales de la empresa, con lo que se potencia su motivación para alcanzar metas comunes.
- Refuerzo del conocimiento de la empresa mediante cursos de iniciación para nuevos empleados.

Asimismo **macrosad** colabora con distintos organismos educativos, desarrollando un programa de prácticas empresariales que prepara a estudiantes de últimos años y de cursos de F.P.O. para afrontar con más garantías la realidad laboral en la que se desenvolverán.

Otro de los principales retos de **macrosad** consiste en aprovechar e integrar la diversidad personal y profesional de sus equipos humanos para mejorar su capacidad de respuesta a las crecientes necesidades de sus clientes. Se persigue involucrar continuamente a todos los empleados de **macrosad** en los objetivos y filosofía de la empresa, permitiéndoles, al mismo tiempo, desarrollar todo su potencial y sus cualidades profesionales. **Macrosad** apuesta por una estrategia global de formación continua y permanente en el puesto de trabajo, en aula o a distancia. El Plan Anual de Formación contempla un,erosas horas lectivas en cursos y seminarios en todas las actividades y, más concretamente, en las áreas relacionadas con:

- La formación de personal directivo.
- La especialización tecnológica en los sistemas de gestión y producción.
- El conocimiento de la aplicación servicios y desarrollo.
- Las políticas de calidad y medio ambiente.
- La seguridad en el trabajo.

Los procedimientos de formación se someten anualmente a las correspondientes auditorias internas y externas, garantizando de este modo un nivel óptimo así como un proceso de mejora continua en los programas.

Evaluación y desarrollo

Cada trabajador es responsable de su propio desarrollo personal. Sin embargo, **macrosad** se esfuerza por ofrecer la posibilidad de progresar a todos aquellos que estén decididos y que tengan el potencial necesario para desarrollar sus aptitudes. Tales oportunidades deben tener en cuenta el potencial de cada trabajador y ser discutidas con total transparencia. Deben de ser concretas y concentrarse en la próxima etapa de la carrera en lugar de apoyarse en vagas promesas o hipótesis. La empresa alienta a sus trabajadores para que expresen sus objetivos y esperanzas, manteniendo con ellos un diálogo abierto. La finalidad es saber conservar y motivar a los trabajadores proponiéndoles evoluciones de carrera atractivas, pero realistas, que les permitan desarrollar sus aptitudes a largo plazo, teniendo en cuenta la realidad económica y un entorno en constante evolución. Los planes de sucesión que se refieren a la previsión de las necesidades de la Empresa serán compaginados, en la medida de lo posible, con los planes de carrera individuales. El responsable de Gestión de personas aporta su ayuda a la planificación requerida, conservando la flexibilidad necesaria para hacer frente a las situaciones imprevistas. Queda, sin embargo, entendido que, dentro de sus atribuciones, cada responsable está igualmente a cargo de la preparación de los recursos necesarios al desarrollo de la empresa. Consejos y apoyo periódicos son los mejores útiles para aumentar el rendimiento y ayudar a los trabajadores a mejorar sus aptitudes. Permiten, también, corregir rápidamente los errores y transformarlos en experiencias positivas. En una empresa en la que las estructuras son planas, esos útiles favorecen, además, una mejor delegación de las tareas. En la medida de lo posible, hay que privilegiar siempre el contacto personal respecto a la comunicación escrita.

Una evaluación formal debe llevarse a cabo con regularidad, de preferencia una vez al año. Su objetivo es comentar los resultados obtenidos y las posibilidades futuras, así como otros aspectos relativos al trabajo del trabajador, entre ellos, sus aptitudes. Los aspectos positivos y negativos de los resultados obtenidos deben ser abordados abiertamente. Su evaluación debe basarse en hechos y no en opiniones. Para los puestos de jefes de área, la evaluación se referirá esencialmente a los objetivos previamente determinados y al nivel de su realización. Incumbe a cada responsable manejar eficazmente el resultado y la prosecución de los objetivos predeterminados. Convendrá, en el transcurso del año, dedicar el tiempo necesario al control y al seguimiento de la realización progresiva de los objetivos. Dicho seguimiento está destinado a estimular las prestaciones y debe tener lugar dentro del marco de un diálogo abierto, basado en la confianza mutua y en la voluntad de progresar. Debe proveerse testimonio escrito de esas entrevistas. El acento se pondrá esencialmente en una mejora progresiva y en los medios de formación apropiados, pero también en la elaboración de un entorno profesional estimulante. En caso de resultados insuficientes persistentes, habrá que considerar la posibilidad de un despido o cambio de puesto. Este se llevará a cabo con todo el respeto debido a la persona y deberá contemplar, en su caso, las indemnizaciones de fin de empleo que tengan en cuenta su situación personal.

PROMOCIÓN A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN

Las promociones se otorgan únicamente en función de la aptitud, la experiencia, los resultados y el potencial del empleado, independientemente de su origen, de su raza, de su nacionalidad, de su sexo, de su religión o de su edad.

La flexibilidad es un requisito para mantener la evolución profesional. Los empleados pueden verse obligados a trasladarse. Un mayor conocimiento dentro de un campo específico es determinante para el éxito de la empresa. Por eso, la rotación de los puestos debe ser efectuada con cautela. Aunque resulte útil en ciertos casos, no debe desembocar en un debilitamiento de nuestras capacidades en sectores estratégicos.

Punto clave en el correcto desarrollo de las políticas de Gestión de personas de **macrosad** es tener un régimen de promoción laboral basado en la meritocracia. Con esta filosofía, los puestos conseguidos son consecuencia de la actitudes y capacidades de cada trabajador, dando especial importancia a la igualdad de oportunidades. **Macrosad** aspira a conseguir un ambiente laboral en el que el trabajador cumpla sus expectativas laborales y pueda labrarse un sólido futuro, teniendo la certeza de que se premian las actitudes de aprendizaje y el esfuerzo constante. Con la ayuda del [Estudio de Perfiles Profesionales](#) y los métodos de [Evaluación del Desempeño](#), se aplican los [Planes de Carrera](#) en **macrosad**, por los cuales cualquier oferta de trabajo surgida dentro de la empresa, se trata de cubrir con perfiles internos. Así el Departamento de Gestión de personas identifica a los trabajadores con más potencial y los forma para que estén preparados cuando tengan que sustituir a un mando.

ADMINISTRACIÓN: Contratación, Derechos y Obligaciones, Condiciones de Trabajo, Nóminas, etc.

Este punto se aplica en toda su totalidad el IV Convenio Marco Estatal de Servicios de Atención a las Personas Dependientes y Desarrollo de la Promoción de la Autonomía Personal y el Estatuto del trabajador, así como cualquier otra norma laboral vigente que sea de aplicación