

OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (POLIVALENCIA).

Pablo Sánchez Bujan
Alovera Junio, 2009

ÍNDICE

- Introducción: **“La eficiencia en la gestión del personal en los centros deportivos”**.
- Planificación de las necesidades de personal.
- Análisis de la situación.
- Formas de Gestión de un Centro Deportivo.
- Normativa laboral básica.
- Los convenios colectivos en general y en el sector piscinas.
- Relación de puestos de trabajo necesarios en un Centro Deportivo (RPT).
- Valoración de los puestos de trabajo.
- Determinación del perfil necesario en cada puesto de trabajo.
- Plan de carrera.
- Adecuación hombre-puesto.
- Enriquecimiento del Trabajo
- La oferta de trabajo.
- Selección de personal.
- Contratación de personal.
- La formación del personal.
- La política de comunicación interna.
- Implicar al personal como elemento motivante.
- La motivación y el sistema de reconocimiento de méritos e incentivos.
- Técnicas para motivar a los empleados.
- Administración salarial. Política retributiva.
- El absentismo laboral.
- La responsabilidad penal y responsabilidad civil.
- Prevención de riesgos laborales.
- Presupuesto de personal.
- Ideas clave.

INTRODUCCIÓN: LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL EN LOS CENTROS DEPORTIVOS

En la consecución de la EFICIENCIA en la Gestión en una empresa de servicios como un polideportivo, un gimnasio, o una piscina, el principal elemento a tener en cuenta son los **RECURSOS HUMANOS**.

En un Centro Deportivo, son los recursos humanos, las personas, las que en cada momento, de forma instantánea, están fabricando y facilitando el producto/servicio a los clientes/usuarios. Por esta razón es imprescindible concentrar todo el esfuerzo de la Dirección del Centro Deportivo en la realización de un **PLAN DIRECTOR DEL CENTRO**, en donde primero se analice la demanda de servicios de actividades físico-deportivas y después los recursos necesarios y disponibles para afrontar dicha demanda con una **GESTIÓN EFICIENTE**.

GESTIÓN EFICIENTE DE PERSONAL

No se debe olvidar nunca que lo más importante en la gestión de un Centro Deportivo son los Recursos Humanos. Por este motivo, hay que disponer de directivos y mandos intermedios bien formados en esta materia y con una sensibilidad especial en cuanto a las relaciones humanas. En mi opinión, ¡**NO VALE CUALQUIERA PARA MANDAR!**!

Los aspectos más relevantes para la implantación de una **GESTIÓN DE PERSONAL EFICIENTE** en UN Centro Deportivo o una instalación deportivo-recreativa debería pasar por la Planificación, Ejecución, Evaluación y corrección.

PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL

Hay que comenzar por una excelente planificación de los recursos humanos, en donde se tenga en cuenta:

- La demanda existente.
- Los servicios que se van a prestar basándose en la capacidad del Centro Deportivo y la demanda.
- Los horarios de apertura de la instalación deportiva.
- La calidad del servicio.
- Catálogo de Puestos de Trabajo (RPT).
- Funciones de cada categoría.
- Convenio Colectivo. (Horas de trabajo, sueldos, formación, incentivos, etc)
- Tipo de trabajadores vamos a necesitar en cada puesto de trabajo, (estudiando sus perfiles) conociendo cuando y cuantas personas vamos a necesitar en cada puesto, según los horarios de apertura de la instalación y los servicios prestados.

A ser posible, toda la planificación se debe hacer desde un principio, cuando ya se dispone del diseño del Centro Deportivo y de los Servicios que en él se desea prestar o sea desde el mismo momento que se está planificando la instalación deportiva.

Hay que saber que si previamente no se ha actuado de la forma apropiada, siempre aparecerán una elevada cantidad de errores o contratiempos, que dificultarán la prestación de un buen servicio de **CALIDAD** y una falta de **EFICIENCIA** en la **GESTIÓN DEL CENTRO DEPORTIVO**.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Cuando tratamos de profundizar en LOS SERVICIOS QUE DEBEMOS PRESTAR, hay que hacer el ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA CIUDAD o en la zona en la que va a desarrollar o desarrolla su actividad el Centro Deportivo, para lo cual, si queremos hacer las cosas bien se debería hacer un Estudio en el que se tuvieran en cuenta, al menos los siguientes aspectos:.

- **Investigación sobre las demandas de los ciudadanos.**
En la ciudad y en los Centros Deportivos Municipales (Preparación de cuestionarios)
- **Análisis de la situación actual del deporte en la ciudad.**
Oferta en deporte para todos, competiciones, discapacitados, etc. por categorías y sexo:.
- **Mapa de instalaciones deportivas en la ciudad (censo).**
Privadas
Federaciones, Clubes, Gimnasios, Otros.
Públicas
CSD, Comunidad, Municipales (Centros Deportivos, Instalaciones Básicas, otras)
Centros escolares
Públicos
Privados
- **Oferta de servicios físico deportivos en la ciudad.**
Oferta Privada
Gimnasios, Clubes Deportivos, otros.
Oferta Publica
Ayuntamiento, Comunidad
Relación entre la oferta pública y privada.
- **Oferta de competiciones deportivas**
Federaciones, Comunidad, Escolares, Ayuntamiento, Otros
- **Oferta de actividades de ocio y recreación deportiva.**
Parques temáticos, zonas recreativas, otros
- **Formación de los empleados de los centros deportivos.**
Cursos actuales de formación permanente para cada categoría.
Otros medios.

Suponiendo que todo el trabajo anterior está resuelto, se debe analizar y valorar el tipo de GESTIÓN que se desea hacer:

- Directa o Indirecta

Saltando este debate, al no ser objeto de esta exposición, vamos a centrar el tema en la GESTIÓN Directa de un Centro Deportivo en el que al menos se dispone de piscina cubierta, pabellón, y diferentes pistas deportivas al aire libre. Y también vamos a centrarnos en el título de la ponencia: **“OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS” (POLIVALENCIA).**

FORMAS DE GESTIÓN DEL CENTRO DEPORTIVO.

Después de conocer todos los aspectos anteriores, es imprescindible determinar la “Forma de gestión del Centro Deportivo”. Si se quiere gestionar todo el Centro de forma “Directa”, de forma “Indirecta” o concertada o aplicando alguna fórmula “Mixta”, en la que algunos servicios o áreas de actividad laboral se subcontraten

La determinación del tipo de gestión es muy importante y va a condicionar la eficiencia de la gestión del Centro Deportivo, por lo que previamente hay que hacer los cálculos pertinentes del coste que supone el funcionamiento del centro en las mismas condiciones , con diferentes tipos de gestión, teniendo en cuenta además que la partida de personal puede suponer el 80% del presupuesto del Centro.

Además, hay que tener en cuenta otros aspectos de máxima importancia tales como el Convenio Colectivo; Normativas Nacionales y de las Comunidades; Horarios de apertura de la instalación; etc.

NORMATIVA LABORAL BÁSICA

El Estatuto de los Trabajadores establece que los derechos y obligaciones concernientes a la relación laboral se regulan por:

- Las disposiciones legales y reglamentos del Estado
 - Constitución
 - Normas Comunitarias Europeas
 - Tratados y Convenios Internacionales
 - Leyes Orgánicas
 - Leyes, Decretos leyes, Decretos Legislativos.
 - Decretos y Ordenes Ministeriales
- Los Convenios Colectivos
- La voluntad de las partes, manifestada en el contrato de trabajo, siendo su objeto lícito y sin que en ningún caso puedan establecerse en perjuicio del trabajador condiciones menos favorables o contrarias a las disposiciones legales y convenios colectivos antes expresados.
- Los usos y costumbres locales y profesionales.
- Principios Generales del Derecho.

LOS CONVENIOS COLECTIVOS EN GENERAL Y EN EL SECTOR PISCINAS

“Como resultado de la negociación desarrollada por los representantes de los trabajadores y de los empresarios, los Convenios Colectivos constituyen la expresión del acuerdo libremente adoptado por ellos en virtud de su autonomía colectiva”.

Mediante los Convenios Colectivos, y en su ámbito correspondiente, los trabajadores y empresarios regulan las condiciones de trabajo y de productividad; igualmente podrán regular la paz laboral a través de las obligaciones que se pacten”. Art. 82.1 y 82.2 ET.

Alonso Olea define el convenio como " el contrato negociado y celebrado por representaciones de trabajadores y empresarios para la regulación de las condiciones de trabajo". Se pactan para el tiempo de vigencia previsto en las normas del propio convenio.

El convenio aparece recogido en la Constitución; así el artículo 37.1, señala que *"la ley garantizará el derecho a la negociación colectiva laboral entre los representantes de los trabajadores y empresarios, así como la fuerza vinculante de los convenios"*.

Materias que regulan los convenios colectivos

- **Condiciones de trabajo de carácter económico y laboral.**- Salarios y remuneraciones, tiempos de trabajo y descanso, duración de los contratos, categorías profesionales, rendimiento, etc.
- **Prestaciones de carácter asistencial.**- Mejoras voluntarias legales de las prestaciones de la Seguridad Social.
- **De los sindicatos, Comités de Empresa y Comités de Seguridad y Salud.**
- **Conflictos Colectivos.**

El Convenio Colectivo, debe respetar las disposiciones legales, los contratos individuales de trabajo y no puede perjudicar a terceros.

Un Convenio Colectivo posterior deroga al anterior, salvo disposición expresa en contrario, pudiendo establecer condiciones menos beneficiosas que otro anterior, salvo lo pactado individualmente con cada trabajador, que debe respetarse.

Clases de convenios colectivos

- **Convenios de ámbito empresarial** (Por ejemplo, Convenio Colectivo de la empresa Federación Madrileña de Natación).
- **Convenios de ámbito inferior a la empresa** (para un centro de trabajo o departamento de una misma empresa; por ejemplo pilotos de Iberia).
- **Convenios de ámbito superior a la empresa.**
 - **Convenios de ámbito Comunidad Autónoma** (Por ejemplo, Convenio Colectivo del sector de piscinas e instalaciones acuáticas de la Comunidad de Madrid).
 - **Convenios de ámbito estatal.** (Por ejemplo Convenio Colectivo de ámbito estatal para enseñanza y formación no reglada, o el Convenio Colectivo Estatal de mantenimiento y conservación de instalaciones acuáticas).
 - **Convenios de ámbito internacional.**

Sobre un mismo ámbito pueden concurrir distintos convenios por diversas razones: concurrencia de iniciativas de negociación o imprecisión en la delimitación de los ámbitos de aplicación. (Por ejemplo, el Convenio Colectivo del sector de piscinas e instalaciones acuáticas de la Comunidad de Madrid y el Convenio Colectivo Estatal de mantenimiento y conservación de instalaciones acuáticas, para la categoría profesional de Socorrista).

El criterio a aplicar se recoge en el Art. 3º. 3 del ET: *"Los conflictos originados entre los preceptos de dos o más normas laborales, tanto estatales como pactadas, que deberán respetar en todo caso los mínimos de derecho necesario, se resolverán mediante la aplicación de lo más favorable para el trabajador apreciado en su conjunto, y en cómputo anual respecto de los conceptos cuantificables"*.

RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO NECESARIOS (RPT)

Para confeccionar cualquier relación de puestos de trabajo, tenemos que partir de una buena Planificación Global del Centro Deportivo, determinar que servicios se van a ofrecer, con qué nivel de calidad, horas de apertura del Centro Deportivo, servicios que se gestionarán de forma directa y otros que se harán indirectamente.

En la RPT, veremos los trabajos y funciones a realizar y las categorías que debemos crear. Que funciones debe tener cada categoría, buscando la máxima polivalencia en ellas con el fin de encontrar una mayor flexibilidad en la plantilla. Después de definir cada categoría, saber los servicios a realizar y el horario de apertura del Centro Deportivo, así como las horas de trabajo y días de libranza (Convenio Colectivo), se determinará cuantos trabajadores se necesitarán por puesto de trabajo. (RPT).

VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

El **Método de ordenación o jerarquización** consiste en clasificar y ordenar los puestos de trabajo según su importancia y dificultad. Es el método más sencillo e impreciso.

El **Método de clasificación o de grados** consiste en comparar los distintos puestos de trabajo con los grados establecidos en una escala elaborada previamente.

El **Método de puntuación por factor** consiste en puntuar distintos factores del puesto de trabajo según su intensidad, importancia o dificultad, según una escala de puntos ya determinada. Se suman los puntos obtenidos en cada factor y da el valor del puesto de trabajo.

El **Método de comparación por factores** consiste en puntuar distintos factores de cada puesto de trabajo comparándolos con cada uno de los factores de una serie de “trabajos clave” previamente estudiados y clasificados. El valor del puesto de trabajo lo determina la suma de las puntuaciones “relativas obtenidas en cada factor “comparado”.

DETERMINACIÓN DEL PERFIL NECESARIO EN CADA PUESTO DE TRABAJO

Después de haber confeccionado un buen catálogo de necesidades de categorías y puestos de trabajo, o dentro de este mismo catálogo, es necesario determinar el perfil de persona necesario en cada puesto de trabajo:

- Mujer, hombre o indistinto
- Edad.
- Estudios.
- Formación.
- Experiencia
- Etc.

PLAN DE CARRERA

También es importante conocer o determinar cual será el Plan de Carrera en cada área o categoría laboral. Con el fin de poder hacer un buen “Encuadre” a cada trabajador.

Con el plan de carrera determinaremos a que nivel de aspiración puede llegar cualquier trabajador, partiendo del puesto en el que se le contrata.

Planificación de carreras profesionales

Los Planes de Carrera pretenden satisfacer las necesidades de los individuos con el fin de desarrollarse, tanto a nivel profesional como personal a medio y largo plazo. Estos se definen entre los interesados y el mando, teniendo en cuenta las expectativas de futuro del sujeto y de la empresa. Es necesario que se den ciertas condiciones para lograr la efectividad de éstos:

- a) Comprensión del concepto de carrera por ambas partes, mando y subordinados, y de los roles respectivos.
- b) Establecimiento de métodos y procedimientos que lleven a la realización práctica del plan.
- c) Comunicación fluida entre todas las partes interesadas y a todos los niveles, para conseguir una efectiva implicación.

Mediante la Evaluación de Potencial definimos quienes serán beneficiados con el plan de carreras y qué orientaciones son adecuadas para el desarrollo/formación de cada persona. A través de un programa de desarrollo se persigue facilitar nuevas conductas, que posibiliten al individuo desempeñar en un futuro nuevas tareas o mayores responsabilidades.

ADECUACION HOMBRE-PUESTO

Es la forma más óptima de aprovechar los recursos humanos procurando su máxima satisfacción. Una correcta aplicación de esta técnica, presupone disponer de unas detalladas descripciones de puestos y de inventarios de personal completos.

La selección de personal lleva a la práctica esta técnica al incorporar a la organización a aquellos individuos con potencial de desarrollo y que alcanzarán un nivel más alto de rendimiento.

De este modo, el individuo se sentirá motivado en el puesto asignado al satisfacer las necesidades de autorrealización y de logro. Esto está estrechamente vinculado a lo que A.F. Miller ha denominado "Patrón motivacional" del sujeto, integrado por los siguientes elementos:

- a) Un impulso motivacional central, que induce a la persona a actuar en la vida.
- b) Capacidad, habilidades que el individuo necesita poner en juego.
- c) Contenidos, con los que se siente impulsado a actuar.
- d) Circunstancias, en las que desea desenvolverse.
- e) Relaciones, que desea establecer con los demás.

Todos los esfuerzos de la persona estarán destinados a obtener resultados de un trabajo en consonancia con ese patrón, en cuyo desempeño el individuo se encuentra a sí mismo.

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

En su propuesta inicial, el enriquecimiento del trabajo amplía dos funciones:

- a) Examinar y determinar qué puestos serían objeto de modificación.
- b) Estudiar y diseñar posibles motivadores dentro de esas tareas.

Supone por un lado, convertir las tareas de los sujetos en tareas más interesantes, de mayor desafío y responsabilidad; así como también incorporar más oportunidades de reconocimiento, de logros, de ascensos, etc., del propio individuo.

El enriquecimiento del trabajo es en definitiva una estrategia motivacional de cambio, tanto de los trabajos como de las actitudes y conductas de los sujetos.

No es una estrategia simple, y sus resultados no son siempre predecibles; cuando es efectiva, produce cambios más permanentes y duraderos de los que se obtienen con otras estrategias. Además genera muchas características óptimas del trabajo: calidad, autonomía, identidad...

Los principales objetivos que persigue esta técnica son:

- Aumentar el interés y la satisfacción en el trabajo.
- Incrementar la autonomía y el afán de logro de la persona.
- Utilizar al máximo los recursos potenciales del hombre.
- Promover el desarrollo individual y la promoción.

Cuando queremos llevar a cabo un enriquecimiento del trabajo tenemos que considerar las distintas dimensiones o cargas que posee el trabajo en el cual vamos a desarrollar dicha técnica; por tanto, debemos tener en cuenta si el enriquecimiento se está dando en una dimensión del trabajo horizontal, vertical o en ambas simultáneamente.

- a) Si estamos ante un caso de enriquecimiento horizontal tendríamos que pensar en un incremento del número de funciones a desempeñar en una tarea pero introduciendo elementos o responsabilidades del mismo nivel. Con ello conseguiremos un mejor uso de su capacidad de trabajo y un mayor grado de autorrealización.
- b) Por otra parte podemos hablar de una carga vertical del trabajo cuando se incrementa la complejidad con funciones de rango o nivel superior al de la tarea inicial.

Ventajas del enriquecimiento del trabajo

- **Para el trabajador.**
 - a) Mejor adaptación del hombre en el trabajo, evitando así aspectos como la monotonía, incomodidad, desmotivación, etc., que inducen a un bajo rendimiento.
 - b) Mejora de la satisfacción del trabajo debido a que al implantar un programa de enriquecimiento estamos superando los problemas derivados de un trabajo demasiado mecanizado, con una excesiva división del trabajo, lo cual produce un alto nivel de insatisfacción en el trabajador.
 - c) Disminución de la conflictividad laboral, consecuencia de la satisfacción profesional y realización personal.
 - d) Supone una mejora de la realización personal, determinada por una mayor adaptación al trabajo y un aumento de productividad individual.
- **Ventajas para la organización:**
 - a) Mejora del clima laboral.
 - b) Rapidez de trabajo.
 - c) Calidad.
 - d) Incremento de la productividad.

Inconvenientes enriquecimiento del trabajo

- **En cuanto al sujeto:**
 - a) Mayor inseguridad, pues supone cambiar sus hábitos de trabajo.
 - b) Problemas por un aumento de responsabilidad.
 - c) Esta situación puede provocar más tensión si no se hace de forma correcta.
- **En cuanto a la empresa:**
 - a) Problemas de coordinación del sistema, mayor información, mayor estructura administrativa.
 - b) Riesgos de retraso en la toma de decisión.
 - c) Más costo por el sistema de trabajo enriquecido.

OFERTA DE TRABAJO

Este será el siguiente paso a dar, después de haber determinado la RPT y hacer las previsiones de prestación de servicios que se vayan a realizar.

En la oferta de trabajo se deberá determinar en que condiciones se realizará la selección y contratación del personal.

La oferta de trabajo debe de ser pública, a través de todos los medios de comunicación con los que cuente el ayuntamiento.

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Una vez concluidas las fases anteriores, hay que realizar la selección del personal. Esta es una de las claves en la implantación de un Sistema de Gestión Eficiente.

En una buena selección de personal es imprescindible el conocer cual es el perfil necesario en cada puesto que vamos a ocupar.

En cada puesto de trabajo se necesita a una persona con determinadas características que tienen que ser muy bien estudiadas si no se quiere fracasar.

Para realizar una buena selección de personal es imprescindible emplear dos mecanismos:

- a) Currículo.
- b) Entrevista.

a) Currículo.

Hay Centros Deportivos, y empresas que no tienen confeccionada una ficha para la presentación del currículo, lo cual supone un contratiempo en el momento de estudiar y elegir el perfil adecuado. Por lo cual se recomienda disponer de un “modelo” en el que el aspirante ponga sus datos personales; su titulación o titulaciones; su experiencia profesional; cursos de formación y otros datos relacionados con el perfil del puesto de trabajo demandado. El currículo debe tener una o como máximo dos páginas, escritas en un tamaño de 12 o 14.

b) La entrevista.

Tratará de buscar el perfil psicológico adecuado al puesto de trabajo demandado. Cuando decimos adecuados, nos referimos a que para un puesto de DIRECTOR, deberemos buscar a una persona madura, con un buen equilibrio psicológico, formación humana y con experiencia en el negocio, titulación superior, etc. Mientras que si lo que queremos contratar es una persona para realizar las tareas de limpieza el perfil será totalmente diferente, ya que no nos hará falta muchas de las cualidades pedidas anteriormente.

La entrevista debería de hacerla un profesional, a ser posible psicólogo, con experiencia en estos temas.

No es aconsejable contratar a una persona con titulación superior en un puesto de operario ya que estas personas lo que provocan son conflictos, por estar en continuo desacuerdo entre la valía que creen tener y el puesto que ocupan en la empresa.

Repercusiones de una buena selección:

- ✓ Mayor satisfacción de los empleados.
- ✓ Disminución del tiempo de adaptación.
- ✓ Aprovechamiento de la formación recibida.
- ✓ Fomento de la imagen de seriedad de la empresa.

CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Es la contratación otro de los talones de Aquiles de las empresas del sector del ocio y las actividades deportivo-recreativas, ya que en muchas ocasiones se van poniendo parches, sin haber hecho un verdadero estudio de las necesidades, siendo esta fase de gran importancia en la **implantación de una gestión eficiente del personal y en la rentabilidad de la empresa.**

- a) **La forma del contrato** es de gran importancia en la implantación de la calidad total, porque ante la necesidad de cubrir un puesto de técnico deportivo para una determinada actividad, por ejemplo, nunca será igual contratar a una persona de forma indefinida, que por un año, o a un técnico cada mes. Estas personas no se implicarán en la empresa con el mismo ánimo.
- b) También tenemos que tener en cuenta y muy estudiado los beneficios fiscales o de cualquier otro tipo que rigen en cada momento dependiendo de la política del Ministerio de trabajo o ayudas de las Comunidades Autónomas en la contratación de puestos de trabajo. Este punto es de gran importancia en la búsqueda de la rentabilidad en la empresa.
- c) En la polivalencia bien entendida de los puestos de trabajo encontramos otro medio de mejorar la rentabilidad de la empresa.
- d) El “ENCUADRE” resulta ser “algo” que en muy pocas empresas se lleva a cabo antes de efectuar la contratación, lo cual provoca enormes problemas a lo largo de la vida laboral del trabajador.

Del correcto equilibrio entre los puntos anteriores dependerá la eficiencia en los resultados de la empresa en gran medida.

Principales modalidades de contratación laboral en general y en el sector deportivo.

El derecho laboral es un derecho dinámico y continuamente cambiante, por lo que en todo su ámbito, incluido con mayor motivo todo lo relativo a tipos de contratos laborales que pueden suscribirse y sus requisitos y características, es fundamental que, en cada momento, se observe la legislación vigente, ya que pueden sufrir modificaciones o derogaciones, a sí como la creación de nuevas tipologías.

FORMACIÓN DEL PERSONAL

El personal tiene la necesidad de recibir una formación para una **GESTIÓN EFICIENTE**. Esta formación debe ser estructurada y adecuada a todos los colectivos de la empresa.

La formación tiene que pasar por la correcta definición de los puestos de trabajo y las tareas que en ellos hay que desarrollar, las relaciones entre empleados de una y otra categoría, el establecimiento de los puestos de mando, la actitud que debe tener ante los clientes, internos y externos, etc.

Otro elemento a tener en cuenta es que no se debe “formar por formar”, es decir que la formación debe estar en consonancia con los puestos de trabajo que se ocupan ó lo que es lo mismo con la función que un empleado desempeñe en su puesto de trabajo.

Como ejemplo podemos poner que para una empresa de servicios físico-deportivos o recreativos como las nuestras, sería apropiado el realizar un curso o jornadas de formación sobre “La atención al cliente”, en donde podríamos incluir a toda la plantilla, con los matices correspondientes para cada categoría. Sin embargo, en principio no sería lógico enviar a un curso de “Recreación en el agua” a un operario, o a un técnico deportivo a un seminario en el que se va a hablar de materiales de limpieza.

Estas observaciones las hago porque he podido observar como en muchos Ayuntamientos o Patronatos Deportivos, se envía a muchos empleados a hacer cursos de forma indiscriminada, sin tener en cuenta la formación que deben recibir.

Para poder hacer un buen “Plan de Formación” en la empresa, es imprescindible llevar a cabo un estudio previo de las necesidades o carencias de los empleados, a través de métodos tan simples como la “observación” de la forma de trabajar de estos y la consulta a los mandos intermedios y a los propios empleados.

El Plan Estratégico de formación

El punto de partida es la Planificación Estratégica de la Organización, en cuyo entorno se sitúa cualquier actividad de la misma organización. En concreto, y a partir de esta planificación estratégica de la Empresa, se concreta el Plan estratégico de los Recursos Humanos como parte integrante y fundamental a la vez del plan de empresa.

Una actividad de formación puede entenderse:

- Como un gasto necesario
- Como un beneficio social
- Como una inversión empresarial
- Como un sistema indirecto de retribución

Estos cuatro enfoques tienen consecuencias diferentes en la forma de estructurar la formación:

GASTO NECESARIO Aprender para trabajar	BENEFICIO SOCIAL Aprender para mejorar la satisfacción en el trabajo.
SISTEMA INDIRECTO DE RETRIBUCIÓN Aprender como premio	INVERSIÓN EMPRESARIAL Aprender para desarrollar

La formación y el Departamento de Recursos Humanos

La formación forma parte fundamental de las responsabilidades de la gestión de los Recursos Humanos. La acción formativa se inserta, por tanto, dentro del organigrama de la Dirección de Recursos Humanos, dependiendo directamente de la misma si se pretende que sea eficaz y en coordinación con los demás aspectos de la gestión de Recursos Humanos relacionados con la formación, con los que está plenamente integrados.

NO SE PUEDE LLEVAR A CABO UNA ACCIÓN FORMATIVA EFICAZ AL MARGEN DE LAS DEMÁS ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

A través de esta acción formativa se deben recoger ideas, sugerencias y necesidades de las personas, áreas de trabajo, unidades de acción, etc. para planificar sus diferentes niveles y modalidades en busca de una mayor eficacia en la consecución de los objetivos.

En consecuencia, el papel de un responsable de formación se centrará más que en el dominio de toda la materia del amplio campo de posibilidades prácticas de la empresa, en saber comunicar y aconsejar los medios de formación posibles dentro de la empresa, en función de los objetivos. Deberá conocer y averiguar las necesidades y facilitar las posibles acciones formativas adecuadas a la formación personal o de grupos, siempre con sentido de la anticipación.

LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación interna debe ser el centro de interés de la empresa, creando un verdadero proceso interactivo.

Desde los puestos directivos se debe transmitir toda la información posible al conjunto de los clientes (internos y externos). El objetivo es indicar las razones por las que la dirección general ha decidido implantar una política de gestión de personal eficiente. Debe precisarse en los siguientes puntos:

- Lo que representa para la empresa.
- Su definición, sus principios.
- La política que se intenta implantar.

La información dada, deberá contener los medios humanos y materiales con los que la dirección cuenta, así como la forma como cada uno estará implicado en el proceso.

Es probable encontrarnos ciertas resistencias en algunos trabajadores, colectivos de trabajadores, u organizaciones sindicales. En este caso la mejor respuesta consiste en hacer participar a los sindicatos en este proceso desde el principio y con una información cuidada y específica.

Por otra parte, se debe elegir muy bien el momento adecuado para iniciar el lanzamiento de la información. Un período de crisis, tensiones, dificultades sociales, podrían traer perjuicios o resultados no deseados.

Seguidamente se citan algunos medios de comunicación recomendables:

- Paneles informativos
- Folletos.
- Carteles.
- Informes y actas.
- Cartas personalizadas. (del Director, del Concejal, del Alcalde)
- Hojas periódicas de información
- Reuniones.
- Videos.
- Etc.

Hay que tener en cuenta que esta información deberá ser motivante para el personal de la empresa, utilizando el “feek-back” de estas informaciones, y el reconocimiento público de las mejoras realizadas por los trabajadores.

IMPLICAR AL PERSONAL COMO ELEMENTO MOTIVANTE

Existen jefes en las empresas que, de una manera innata, arrastran tras ellos a todo el personal, pero no todo el mundo tiene ese don. Por esta razón existen técnicas de probada eficacia para lograrlo.

Es conveniente comenzar interesándose por los medios que implican al personal:

- **El proyecto de empresa**
Este debe reflejar la realidad y el futuro. Debe ser movilizador, aglutinador, satisfactorio, razonable, realizable, ambicioso, coherente con la empresa y su potencial.

- **Implantar grupos de calidad**

Un elemento importante de la Gestión de Personal, lo constituyen los GRUPOS DE CALIDAD (Círculos de Calidad).

Con este método se logra que el personal participe dando su opinión en determinados temas y organización del trabajo y se sienta más integrado gracias a dicha participación.

Un ejemplo muy actual y a la vez de mayor éxito dentro del trabajo en equipo son los "Círculos de Calidad". Con su implantación se pretende:

- Contribuir al perfeccionamiento y desarrollo de la organización, debiendo comenzar por los Recursos Humanos.
- Respetar al individuo como tal, y desarrollando una situación laboral cómoda y rica en contenido, produciendo ésta a su vez una elevada creatividad por parte del personal.
- Aprovechar y sacar partido de las capacidades del individuo.

Toda mejora obtenida a través de los Círculos de Calidad se debe a lo anteriormente dicho.

LA MOTIVACIÓN Y EL SISTEMA DE RECONOCIMIENTO DE MÉRITOS E INCENTIVOS

El individuo experimenta la necesidad de ser estimado y reconocido por sus acciones y trabajo. Para esto la empresa debe contar con el salario con un nivel mínimo de retribución para poder satisfacer las necesidades básicas. Por otra parte, constatando que un aumento de retribución, tiene una influencia muy débil sobre la motivación al trabajo, recomendamos:

- Cartas personales de felicitación o agradecimiento.
- Felicitaciones o agradecimientos, públicos o personales.
- Publicaciones en los tableros de anuncios o boletines informativos
- Becas.-Viajes.
- Participación en congresos.

Otras formas de incentivar al personal es a través de retribuciones económicas por cumplimiento de determinados objetivos, pagas por productividad, etc.

También dispondremos de un personal más entusiasta y motivado si tiene seguridad en su puesto de trabajo (?), existe claridad en la carrera profesional dentro de la empresa, se dispone de adecuadas herramientas de trabajo y se le equipa con una ropa de trabajo con la que se sienta satisfecho.

Resulta difícil entender el comportamiento de las personas y la dinámica de la consecución de los resultados en la empresa sin tener en cuenta la motivación de los comportamientos de las personas. Se ha definido la actividad directiva en las empresas como:

- Actividad que supone la coordinación de los recursos material económicos y humanos.
- En unidades de organización dinámica
- Para conseguir los objetivos socio técnicos
- A plena satisfacción de aquellos a quienes se sirve,
- Con un alto grado de motivación y sentido de la realización en aquellos que prestan el servicio.

Es difícil definir el concepto de **motivación** ya que se ha utilizado en muchos sentidos por diferentes autores.

De modo general, motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, o por lo menos, que dé lugar a un comportamiento específico:

- Todo comportamiento está motivado (razones para actuar).
- Todo comportamiento esta dirigido a lograr una meta.
- Las personas son individualmente diferentes.

Entre las necesidades a las que la organización debe dar respuesta para aumentar el nivel de motivación de los empleados, se encuentran las relativas a calificación, conocimientos y habilidades. Los trabajadores tienen necesidades de desarrollo personal y profesional a corto, medio e incluso largo plazo. Definiríamos, en este contexto, la formación en la empresa como un conjunto de actividades funcionales e integradas que se resuelven en una respuesta adecuada, suficiente y oportuna a esas necesidades de los trabajadores, teniendo como meta la adaptación de las personas a los fines de la empresa.

Sin embargo, no debe olvidarse que la adaptación ha de ser mutua (personas-empresa) ya que si no hay una predisposición por ambas partes y existe actitud pasiva en uno u otro lado, destruimos el principio fundamental de la adaptación e interacción personal y por consiguiente, se obtiene una situación de indiferencia.

La formación constituye una de las respuestas fundamentales a las necesidades de las personas en la empresa, es por tanto, un elemento motivador, ya que los trabajadores desean:

- Desarrollo personal y profesional.
- Crecimiento, promoción, avance en tareas cada vez más atractivas.
- Superar los retos que se le presentan con éxito.
- Realizar un trabajo de calidad.
- Dominar el trabajo que realizan.
- Desarrollar habilidades para la solución de problemas.
- Ser innovadores.
- Obtener satisfacción interna por la realización de un buen trabajo.
- Obtener reconocimiento y estima de su entorno inmediato en la empresa

Motivación externa

I.- Hablamos de motivación externa cuando a los miembros de una organización se les motiva con recompensas extrínsecas al trabajo. Es decir:

- Remuneración.
- Incentivos.
- Beneficios sociales.
- Pluses.
- Premios.
- Participaciones.

Las organizaciones se plantean varias cuestiones a la hora de motivar a sus empleados:

- ¿Bastará una alta compensación económica para aumentar el nivel de rendimiento?
- ¿Es mejor un sistema de retribución que tenga en cuenta las diferencias en relación al rendimiento?
- ¿A qué indicios responden los empleados para que se sientan satisfechos en su puesto de trabajo?
- ¿Se puede cuantificar la motivación o las consecuencias derivadas de esta?

La motivación depende de la situación y de cómo es percibido por los empleados y no habrá mayor o menor satisfacción según las necesidades de cada individuo y el valor que les otorgue a estas.

Los resultados obtenidos tras muchas inversiones acerca de la importancia relativa de la remuneración con respecto a otras recompensas posibles, indican la consideración del "Asalario" como principal factor de motivación. Sin embargo, no es posible generalizar esta consideración a todos los individuos, poder lograr que los empleados estén satisfechos con su retribución no es fácil y dependerá de varios factores:

- a) De la diferencia entre lo que se espera y lo que se recibe y de una comparación entre las exigencias del puesto, esfuerzo y rendimientos con la combinación de recompensas intrínsecas y extrínsecas que se reciben.
- b) Las comparaciones que un individuo hace entre sus aptitudes, formación y experiencia con respecto a las de los demás miembros de su organización tanto en puestos similares como en puestos distintos y la repercusión de éstas en su actuación, implicando satisfacción o insatisfacción según consideren que están bien o mal pagados.
- c) Otro aspecto importante de insatisfacción es la "percepción" equivocada que se tiene de las recompensas recibidas por otros. Se ha comprobado que se tiende a sobre valorar la remuneración de los compañeros de trabajo que efectúan tareas similares, al mismo tiempo que se infravalora su rendimiento.
- d) Se establecerá un sistema mixto que combine ambos tipos de recompensas intrínsecas y extrínsecas, pues el establecimiento de uno u otro por separado produce insatisfacción.

Una de las principales características que debe cumplir un sistema de retribuciones es la "Equidad"; las consecuencias de la falta de equidad en las remuneraciones, en comparación con los mercados de trabajo externo, pueden ser muy graves para las empresas. Por ejemplo, la incapacidad para atraer y conservar los talentos requeridos; lo difícil será mantener un equilibrio entre equidad interna y extrema.

La causa de que se produzca falta de equidad se encuentra en un conflicto de intereses; por un lado la empresa quiere dar recompensas a los que trabajan bien y por otro, reducir costes. Como consecuencia, los miembros de una organización se hallan en un estado de insatisfacción que se incrementa cuando la empresa contrata a personal del exterior.

Motivación interna

Es aquella que se produce cuando las recompensas intrínsecas resultantes de la realización de la tarea en sí misma.

- Satisfacción por el triunfo.
- Sensación de influir.
- Relación de poder.
- Estatus.
- Autoestima.
- Sentimiento de competencia.

Para aumentar dichas recompensas es necesario que la organización desarrolle un ambiente de trabajo favorable a tales satisfacciones. Esto es, necesita que el "Clima" que rodea a los empleados sea bueno y no dificulte su actuación en direcciones:

- Alcanzar las metas y objetivos definidos por la organización.
- Alcanzar las metas y objetivos definidos por el individuo.

-Alcanzar las metas y objetivos concretos definidos en su puesto de trabajo.

¿Qué medios utilizamos para lograr la motivación interna?

Si la dirección adquiere el compromiso de llevar a cabo una política "Innovadora", en materia de Recursos Humanos, lógicamente uno de los objetivos que perseguirá será aumentar la motivación de los empleados con el fin de que disminuya tanto el absentismo como la rotación y se incremente la productividad. A tal fin, mediante la modificación de las tareas del puesto podemos conseguir:

- Mayor calidad en el desempeño del trabajo, al ampliar las responsabilidades en el puesto.
- Implicación de los miembros de la organización y su propio compromiso.
- Desarrollo de la competencia y estima de los empleados.

TECNICAS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

Cuando se produce insatisfacción en el trabajo, se originan serias consecuencias para el individuo y para la organización, manifestadas a través de comportamientos de evasión, esto es, accidentes, bajas por enfermedad, absentismo, rotación excesiva.

Los Recursos Humanos necesitan para desarrollarse un ambiente que propicie la motivación a través de los elementos que integran el entorno empresarial:

- La estructura organizacional.
- El poder económico.
- La dirección general
- El jefe inmediato.
- El grupo de trabajo.
- El individuo.

Por otra parte las empresas disponen de herramientas proporcionadas por la política de Recursos Humanos cuya finalidad sea la de producir satisfacción en los empleados. Entre ellas citamos:

- 1 - Planificación de carreras.
- 2.-Adecuación hombre-puesto.
- 3.-Enriquecimiento del trabajo.
- 4.-Participación.
- 5.-Conservar y desarrollar la autoestima.
- 6.-Centrarse en la conducta.
- 7.-Reforzar comportamientos.
- 8.-Establecer objetivos.
- 9.-Escucha activa.
- 10.-Cambios de puesto.
- 11.-Evaluación del desempeño.
- 12.-Tacto personal.

Los tres primeros epígrafes ya se han visto anteriormente, por lo tanto vayamos a lo siguientes:

La participación

Esta técnica es muy útil para motivar y estimular el desarrollo personal y a la vez profesional estando relacionada con el enriquecimiento del trabajo.

Un buen mando permite que los componentes de su equipo se introduzcan dentro de su campo de actuación no dejándoles al margen de ningún trabajo. Esto se debe a que sus empleados poseen las

suficientes capacidades para poder desarrollar cualquier tarea. Además, estas personas desean poder utilizarlas no siendo sólo meros ejecutores de una serie de ordenes. La participación se logra incentivando la metodología de los “Grupos de Trabajo”

Generalmente el superior:

- Colabora con sus subordinados en la fijación de objetivos y resolución de problemas.
- Suele plantear a veces objetivos que en un momento dado puedan implicar riesgos.
- Permite que los subordinados puedan acceder a la información.
- Establece situaciones laborales óptimas.
- Procura ayudar planteando nuevos métodos para desarrollar un trabajo.
- Apoya todo lo referente a desarrollo profesional.
- Reconoce los éxitos logrados y trata de enmendar los errores.

Una persona se siente estimulada no sólo cuando alguna tarea importante sino que además para él lo fundamental es hacerlo en equipo pudiendo involucrarse en la organización y control incluyendo la posibilidad de innovación. Todo individuo debe comprometerse a poner al servicio del grupo todos sus recursos personales; por otro lado, si él está cumpliéndolo, tiene derecho a exigirlo por parte del resto de los componentes del equipo.

Conservar y desarrollar la autoestima

Cuando un mando es capaz de conseguir que sus subordinados crean que son personas competentes y capaces de desarrollar cualquier tarea, todo ello producirá un aumento en la motivación de ese personal.

- a) Las personas que se consideran incompetentes para conseguir realizar una tarea y además no han tenido ninguna experiencia previa sobre la misma, llevarán a cabo su trabajo peor que aquellos a quienes se considera competentes debido a que logran las metas de la tarea.
- b) La capacidad que cada persona percibe de sí mismo apoyándose en la actuación anterior está relacionada positivamente con la actuación subsecuente.
- c) Cuanto más haya fracasado un individuo en el pasado, en la actualidad tendrá menos aspiraciones de cara a un futuro.
- d) Los grupos que fracasaron en el pasado organizan de tal forma sus nuevas metas que aumentarán las probabilidades de conseguir nuevos fracasos.)?
- e) Las personas y grupos que tienen una opinión pobre sobre sí mismos no suelen conseguir alcanzar metas difíciles; todo lo contrario, les sucede cuando tienen opiniones elevadas de sí mismos.

De todo ello se obtienen una serie de conclusiones:

- Lo que un superior espera de sus subordinados y de su forma de tratarlos, determinan su rendimiento y su carrera profesional.
- Una característica importante de un buen directivo es su capacidad de crear expectativas de alto rendimiento, consiguiéndolas posteriormente sus subordinados.
- Un mal directivo no sabe como desarrollar expectativas, por lo que el nivel de productividad disminuye.
- Generalmente un subordinado suele llevar a cabo todo lo que se espera de él.
- No sólo un superior debe comunicar a un subordinado una expectativa, también influye mucho su forma de comportarse.
- A veces un directivo expresa mejor una buena expectativa que una mala.
- Toda expectativa debe ser real y alcanzable.

- Para que un directivo mantenga una buena expectativa y para que pueda ser desarrollada es fundamental su propia motivación y del equipo que haya creado.
- Son muy importantes las expectativas creadas en personas que están teniendo sus primeras experiencias laborales.

Centrarse en la conducta, no en la persona

Para toda persona la conducta es lo que se observa, lo objetivo. Debido a esto se suele reaccionar de una forma negativa cuando nos atrevemos a poner en tela de juicio sus pensamientos o actitudes. Cuando se quiere modificar una conducta no aceptable o motivar una aceptable debemos centrarnos en los hechos utilizando descripciones y no tratando de valorar a la persona.

Un mal ambiente se crea cuando nos centramos única y exclusivamente en la persona. Esto se debe a que estamos perjudicando el desarrollo de la autoestima. Se deben plantear una serie de condiciones:

- NITIDEZ: descripción objetiva de la situación.
- CREDIBILIDAD: descripción de efectos concretos y tangibles.
- CONGRUENCIA: descripción de los sentimientos que provoca en el superior la actuación de un subordinado.

Reforzar comportamientos

Todo superior no sólo distribuye el tiempo, las tareas, sino también la conducta de su propio equipo. Generalmente se suelen repetir conductas que hayan sido agradables para quien las haya ejecutado y se evitan aquellas que no han resultado gratas.

Un elogio" suele dar resultado cuando:

- Se explica a los componentes del equipo sin ninguna traba la opinión referente a la marcha del trabajo.
- Se da inmediatamente posterior al momento en el que se lo merecen.
- Se dice que lo han hecho bien.
- Se expresa la satisfacción que se siente por haber realizado una tarea de una forma excelente y los beneficios que ello puede reportar a la organización y a las personas que la componen.
- Hay que pararse y callar durante un momento para que noten lo satisfecho que se siente el superior.
- Se anima para que se siga actuando de la misma forma.
- Para que quede claro que el superior se siente satisfecho y que apoya a sus subordinados se suele estrechar la mano y dar unas palmaditas en la espalda.

Una "reprimenda" suele dar resultado cuando:

- Se deja muy claro que se va a notificar tanto si se actúa correcta o incorrectamente.
- Se les reprende inmediatamente.
- Se le comunica exactamente que es lo que han hecho mal.
- Se les dice lo que uno piensa acerca de esa mala actuación.
- Se crea un silencio incomodo para que se note claramente su insatisfacción.
- Aunque una actuación haya sido mala, se les estrecha la mano y se les da una palmada en la espalda, transmitiendo de esta forma el apoyo que se le da en todo momento a esa persona.
- Se les comenta que a pesar de todo se siente aprecio por él.

- Se recuerda los atributos de esa persona pero que en ese momento no pueden ser elogiados porque ha realizado un mal trabajo.
- Se deja bien claro que después de la reprimenda no hay ningún castigo más.

Los conceptos clave de un REFUERZO serían:

- a) Cuando en un primer momento utilizamos el refuerzo, este consigue que mejore la actuación debido a que se incrementa una conducta deseable.
 - b) Cuando no se utiliza el refuerzo, lo que sucede es que la conducta o no mejora o incluso puede llegar a empeorar.
 - c) En un segundo momento, una reprimenda puede producir:
 - conducta defensiva
 - pérdida de motivación
 - actos de represalia
 - d) Ante un refuerzo se debe siempre indicar qué es lo que se ha hecho bien y reconocerlo.
 - e) El refuerzo debe utilizarse hasta un nivel óptimo; luego, de vez en cuando.
 - f) Cuando una buena actuación no es reforzada, con el paso del tiempo el desempeño no se logrará de la forma que se quiere.
 - g) Para confirmar una actuación exitosa debe aumentarse el refuerzo positivo.
 - h) Cuando se desea eliminar una mala actuación, debe retirarse el refuerzo.
 - i) Lo normal es reforzar una buena conducta dos veces por semana, hasta que quede establecida.
- Habitualmente un mal desempeño suele deberse a una carencia de refuerzo o a un mal uso del mismo.

Establecimientos de objetivos

La motivación y el desempeño aumentan cuando las personas tienen fijados unos objetivos aunque éstos sean difíciles y cuando se da un feedback acerca de su rendimiento. Para cada tarea que se realiza el individuo debe conocer para qué y por qué lo hace.

Un objetivo siempre debe ser:

- Específico.
- Medible.
- Claramente articulado.

La escucha activa

Cuando un mando tiene la capacidad suficiente de generar productividad de una forma real y constante debe conocer las desde su equipo para así, de esta forma, comunicarse de una manera efectiva con sus subordinados.

Escuchar de una forma activa conlleva interés y comprensión por parte del superior hacia el componente del grupo que se atiende y supone captar, definir, y responder correctamente a los sentimientos que está expresando.

Las funciones básicas serían:

- Disminuir reacciones de defensa.
- Incrementar la autoestima.
- Descargar intercambios emocionales.
- Conseguir que se capte con claridad el mensaje.
- Mejorar la relación superior-subordinado.

Todo esto conlleva inmediatamente un efecto de motivación.

La escucha activa implica un proceso:

ACEPTACION: el superior acepta a su subordinado, sintiendo interés por lo que dice, no formándose ninguna opinión previa.

CLASIFICACION: el superior debe saber como se siente su subordinado y entender por qué se encuentra así.

FEEDBACK: se produce un intercambio de información entre el mando y su empleado.

Los cambios de puesto

Generalmente suele suceder que después de realizar muchas veces una tarea, ésta se domina plenamente, por lo cual adquiere un carácter rutinario. El producir un cambio de puesto supone para el individuo todo un reto, puesto que ha de enfrentarse a tareas desconocidas que le implicarán nuevas responsabilidades. Estos cambios pueden producirse:

- Horizontalmente (significa una rotación de puestos)..
- Verticalmente (conlleva una promoción).

Esta segunda a veces tarda mucho en darse debido a que si una persona desarrolla correctamente sus tareas, su mando no quiere que sea relevado de esas funciones porque se encuentra ante la incertidumbre de si encontrará a alguien que lo haga tan bien como el que actualmente ocupa ese puesto.

Cuando una organización cuenta con un buen sistema de promoción apoyando no sólo su propio beneficio, sino también el de la persona, implica un incremento de la productividad y de la motivación.

La evaluación del desempeño

Produce un estímulo para las personas, para la consecución de sus objetivos, dado que se fijan y evalúan todos los objetivos laborales. Se suele seguir un proceso:

- a) Fijar objetivos que lleven hacia un buen rendimiento de ese puesto.
- b) Debe existir una entrevista entre el superior y subordinado para que se fijen los objetivos.
- e) Para la aplicación de los objetivos marcados debe establecerse un plazo de tiempo determinado.
- d) Evaluación del Desempeño:
 - * Auto evaluación.
 - * Evaluación por parte del superior.
 - * Entrevista conjunta de evaluación entre superior y subordinado.

Tacto personal

Una persona se siente motivada cuando es comprendida y aceptada por su superior, dado que conoce sus expectativas y sus necesidades. Existen diversas técnicas de trato con las personas:

Inspirar confianza

- El superior conoce las herramientas y procesos técnicos en los que trabajan sus subordinados.
- Conoce toda la normativa de la organización.

- Siempre debe explicar el "Porqué" dando buenos y claros razonamientos.
- Debe conocerse porque cumpla con su palabra.
- Suele resaltar por su buen criterio ante asuntos personales como profesionales.

Comunicación efectiva

- Deben explicarse los objetivos claramente de una forma atrayente.
- Se hace comprender por sus empleados.

Escucha con buena voluntad

- No se cierra ante ningún comentario.
- Siempre trata de comprender todo lo que se le está diciendo.

Comprensión hacia el personal y sus reacciones

- Trata de crear un buen ambiente entre sus empleados.
- Intenta comprender por qué las personas actúan de la forma como lo hacen.
- Sabe claramente que a veces el componente determinado de un individuo se debe a unos factores muy concretos.

Objetividad

- Nunca debe permitir que los sentimientos ajenos influyan sobre los suyos.
- Una decisión debe ser tomada en base a los hechos existentes.

Franqueza y decisión

- La toma de decisiones debe realizarse en el momento exacto.
- Debe demostrar ante los demás confianza y seguridad en sí mismo.

ADMINISTRACIÓN SALARIAL. POLÍTICA RETRIBUTIVA

Objetivos a alcanzar por la retribución en los recursos humanos.

* Atraer buenos profesionales

- Retener selectivamente a los empleados valiosos
- Estimular el rendimiento individual y colectivo
- Favorecer la adquisición y desarrollo de capacidades.
- Fomentar la adhesión de las personas y la identificación con sus objetivos.
- Incrementar el grado de satisfacción y la calidad de vida laboral de los empleados.
- Reforzar la cultura corporativa y actuar como factor desencadenante en los proyectos de cambio y desarrollo de la organización.

Política retributiva y motivación.

Los resultados de las investigaciones sobre el efecto motivador de la retribución son los siguientes:

- La satisfacción con la remuneración depende de la cantidad recibida y de la cantidad que el individuo considera que debería recibir (Equilibrio aportación-recompensa).
- Los sentimientos de motivación de un individuo con respecto a su remuneración están influidos por la comparación que establece entre su situación y la de otras personas pertenecientes a la empresa (equidad interna), o ajenas a ella (equidad externa).

- Las personas suelen ser poco objetivas al valorar sus aportaciones con respecto a las aportaciones de los demás. Estudios realizados al respecto demuestran que el 80 % de las personas tienden a sobrestimarse en este aspecto.
- La satisfacción global en el trabajo requiere la existencia de dos tipos de recompensas:
 - **extrínsecas e intrínsecas.** La Remuneración debe ir acompañada de otras gratificaciones.

En contra de la creencia de sentido común, la satisfacción en el trabajo no se traduce necesariamente en un mayor rendimiento, aunque sí influye decisivamente en comportamientos tales como el absentismo, la rotación y el interés por el aprendizaje.

Sistemas retributivos y formación-competencias

Bajo este enfoque la remuneración se basa en la amplitud, profundidad y variedad de habilidades y conocimientos del individuo y no tanto en el valor del puesto de trabajo que desempeñe en cada momento. Se trata de una filosofía completamente distinta de la tradicional, que persigue conseguir un personal más flexible y polivalente, en un entorno en el que los perfiles de los puestos se mantienen estables a través de largos períodos de tiempo.

La formación, la mejora y adquisición de competencias deben ir unidas a la retribución, ya sea en la vertiente formación-resultados como en la de formación-inquietudes profesionales.

La adopción de este sistema, así como la relación formación-incremento salarial presenta importantes implicaciones para otras facetas de la Gestión de Recursos Humanos:

- Es preciso desarrollar instrumentos muy fiables para medir los conocimientos y habilidades del individuo.
- La remuneración no se incrementa por el mero hecho de que el individuo cambie de puesto de trabajo, sino cuando se estima que éste ha adquirido una nueva habilidad o un avance sustancial en el aprendizaje y dominio de habilidades ya reconocidas.
- La formación adquiere un peso mucho mayor que en los sistemas tradicionales, ya que son los propios empleados quienes la gestionan para adquirir un mayor bagaje de conocimientos y habilidades, al ser conscientes de que ello se traducirá en una promoción económica.
- Las oportunidades de desarrollo profesional se extienden a todos los componentes de la plantilla y no sólo a un grupo reducido.

EL ABSENTISMO LABORAL

El absentismo laboral es el resultado de un proceso y lo importante no es considerar el hecho en sí, sino ir levantando capa a capa las causas que lo producen. La subjetividad de las situaciones personales es que llevan a los trabajadores a ausentarse de su puesto de trabajo.

El absentismo no solo evidencia la falta de compromiso de las personas con su trabajo, es también una señal de alarma ante un ambiente laboral que debe ser mejorado.

Medidas preventivas.

La complejidad de lo absentismo laboral, sugiere diversas estrategias de intervención que podrían iniciarse para paliar y gestionar adecuadamente la situación:

- 1 mejora de las condiciones de trabajo, en el caso de que resulten inadecuadas.
- 2 mejora del diseño del puesto de trabajo y de los aspectos ergonómicos del mismo.
- 3 desarrollo del trabajo en equipo y mejora del clima laboral.

- 4 mejora de los estilos de dirección y supervisión de las habilidades del supervisor en la dirección de personas.
- 5 estímulo de la participación en el trabajo desarrollando estrategias y mecanismos que la faciliten (grupos de mejora, círculos de calidad).
- 6 entrenamiento en seguridad en el trabajo para reducir accidentes laborales.
- 7 desarrollo de estrategias de motivación en el trabajo.
- 8 desarrollar una gestión en recursos humanos que potencie la asistencia al trabajo (selección, asignación a puestos, formación, evaluación de rendimientos, pagas e incentivos, etc.)

también cabe desarrollar una serie de medidas de gestión del absentismo que pueden reducir su incidencia:

- a) desarrollo, o en su caso mejora de los sistemas de registro, gestión, seguimiento y control del absentismo utilizadas por la empresa.
- b) información precisa y clara y congruente de las políticas y normas de la empresa sobre el absentismo.
- c) desarrollo de programas que reconozcan y recompensen una adecuada asistencia al trabajo.
- d) aplicación de medidas disciplinarias equitativas ante ausencias fraudulentas o inadecuadas.

LA RESPONSABILIDAD PENAL Y RESPONSABILIDAD CIVIL.

Todas las personas somos susceptibles de causar un daño o perjuicio, sea material, moral o corporal a otra persona o personas, y en consecuencia de que nos sea exigida la responsabilidad correspondiente. Ese daño o perjuicio lo podemos causar voluntaria o involuntariamente, lo cual y aunque como veremos más adelante conlleva siempre responsabilidad, el alcance de la misma puede ser distinto, dependiendo de dicha voluntariedad o no.

Así, por ejemplo, un ciudadano normal puede sufrir una caída en la calle y fracturarse un hombro porque alguien, sin darse cuenta, se giró bruscamente y no lo vio, chocando con él. En este caso no hay voluntad de causar un daño a nadie pero aun así se ha producido un daño que hay que resarcir y puede generar una responsabilidad. Ya veremos cómo. Pero puede darse el caso de que alguien quiera agredir a otra persona y como consecuencia de dicha agresión le fracture un hombro. El resultado, el daño, es el mismo pero la intencionalidad distinta y sus consecuencias con relación a la responsabilidad que se nos puede exigir también, en este caso mayor y de naturaleza no sólo civil, sino penal.

Ésta ha sido una evolución clara de nuestro Derecho, ya que como vemos el Art. 1902 del CC, nos dice que sólo puede exigirse responsabilidad civil en el supuesto de que causemos un daño a una tercera persona, mediando culpa o negligencia. Como hemos expuesto anteriormente y siguiendo con la doctrina y la jurisprudencia, que puede exigírsenos responsabilidad civil aunque no medie culpa o negligencia, esto es aunque no medie voluntariedad o imprudencia. **Es la llamada responsabilidad objetiva.**

Dolo.- Es la forma más grave de culpabilidad. El sujeto activo, el autor, ha querido causar el daño y conoce y sabe que no puede o debe causar dicho daño, porque es antijurídico. Por ejemplo, un hombre sabe que no se puede causar el daño muerte (el bien jurídico protegido es la vida) porque sabe que está prohibido por la Ley, en este caso penal, calificando dicho delito de homicidio o

asesinato según los casos. Pues bien, a sabiendas de ello, decide que quiere quitar la vida a su vecino, le espera, y cuando sale el vecino de su casa y va andando por una calle del pueblo le arrolla con el coche a más de 200 Km./ hora, y le mata. Esta es una acción y actitud dolosa que es la más grave.

Imprudencia o negligencia.- Es la forma menos grave de culpabilidad. El autor o sujeto activo no quiere causar daño, ni incumplir con la norma, ni acepta las consecuencias como ocurría en el caso del dolo eventual, sin embargo ha incumplido con la norma y/o a causado un daño pese a que debía y podía evitar su realización. Por ejemplo ir a 200 Km./h por una calle de un pueblo sin intención de matar a nadie y sin aceptar las consecuencias; sin embargo, arrolla a un vecino y lo mata. Ha faltado al deber de cuidado que nos es exigible a todos los ciudadanos con capacidad normal.

Entendemos por culpa, imprudencia o negligencia, aquella infracción de la Ley cometida libremente y sin malicia por alguna causa que se pudo y se debió evitar (S.12.01.98). Distinguimos entre imprudencia temeraria e imprudencia simple. La culpa próxima al dolo equivale al dolo.

El Código Penal clasifica la imprudencia según su gravedad en:

- A) Imprudencia temeraria.- Consiste en la omisión de la diligencia más elemental. Es la imprudencia más grave. Es la imprudencia del que no previno ni aun lo que hubiera prevenido un hombre descuidado y negligente. Por ejemplo ir a 200 Km./h por una calle de un pueblo sin intención de matar a nadie pero sin embargo, arrolla a un vecino y lo mata. Cualquier hombre, puede prever las consecuencias.
- B) Imprudencia simple con y sin infracción de reglamentos.- Se define- según M. Cobo del Rosal- ordinariamente por referencia al cuidado exigible al hombre medio en que no concurra temeridad. Por ejemplo ir a 65 Km./h, por una calle cuyo límite de velocidad es 50 Km./h. Arrolla a un transeúnte y lo mata. Se ha faltado el deber de cuidado y se ha inobservado una norma, no empleando aquellos medios y diligencias que emplearía un hombre cuidadoso y exacto. La gravedad de la falta, de la imprudencia, es menor, aunque el resultado sea el mismo, la muerte de un transeúnte.
- C) Imprudencia levísima, Aquella en que puede incurrir cualquiera porque es casi imprevisible.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

¿Qué es un riesgo laboral?

Según la LPRL, un riesgo laboral es la posibilidad de que un trabajador sufra un daño derivado del trabajo.

¿Qué es un daño derivado del trabajo?

Las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo.

¿Qué se entiende por prevención?

Es el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

Ámbito de aplicación:

- Relaciones laborales reguladas por el ET

- Relaciones de carácter administrativo o estatuario del personal civil al servicio de las Administraciones Públicas
- Sociedades cooperativas en las que existan socios con actividad laboral
- Trabajadores autónomos

Quedan excluidas:

- La policía, seguridad y resguardo aduanero
- Servicios operativos de protección civil, peritaje forense, en el caso de grave riesgo, catástrofe y calamidad pública
- Personal al servicio del hogar familiar.

Con adaptaciones:

- Centros y establecimientos militares.
- Centros penitenciarios

Principios generales de la acción preventiva

Promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de los riesgos derivados del trabajo.

El art. 15 de la LPRL establece que los principios generales a aplicar en el trabajo son:

- Evitar los riesgos
- Evaluación factores de riesgo
- Evaluar los riesgos que no se puedan evitar
- Combatir los riesgos en su origen
- Adaptar el trabajo a la persona teniendo en cuenta el puesto en sí mismo, los equipos empleados y los métodos de reducción elegidos, con miras sobre todo a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y reducir los efectos del mismo en la salud.
- Tener en cuenta la evolución de la técnica
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro
- Planificar la prevención como un instrumento integrado e interrelacionado con todos los aspectos laborales y medioambientales.
- Determinar prioridades en la adopción de medidas preventivas
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual
- Vigilancia periódica general y específica
- Dar las debidas instrucciones a los trabajadores, formación teórica y práctica suficiente y adecuada en materia preventiva tanto en el momento de su contratación como cuando se produzcan cambios en el proceso, los equipos o las tecnologías empleadas. Información y formación de los trabajadores.
- Considerar capacidades profesionales en materia de seguridad y salud para encomendar tareas.
- Acceso a las zonas de riesgo grave y específico exclusivamente a las personas que hayan recibido información suficiente y adecuada.
- Previsión de distracciones e imprudencias no temerarias.

Consecuencias de los riesgos

- Accidente de trabajo
- Enfermedad profesional
- Otros daños para la salud

Normativa Internacional

La política social internacional incluye la política de Seguridad y salud de los Trabajadores en el lugar de Trabajo.

Su objetivo es aumentar la protección a todos los trabajadores y procurar que, en materia de seguridad y salud en el trabajo, no haya grandes diferencias entre un Estado y otro.

Para hacer esto posible, la Unión Europea utiliza fundamentalmente la elaboración de DIRECTIVAS.

Las Directivas son actos jurídicos de carácter vinculante cuyos destinatarios son los Estados miembros.

Al tener carácter vinculante, los Estados miembros están obligados a conseguir los objetivos de la Directiva.

La directiva fundamental en esta materia es la Directiva 89/391/CEE del Consejo de 12 de junio de 1989, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y salud de los trabajadores en el trabajo. Se conoce con el sobrenombre de Directiva Marco, ya que fue transpuesta al derecho español mediante la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. La transposición de una directiva consiste en convertir esa directiva en una norma legal que sea de obligado cumplimiento en el país.

Esta Directiva Marco establece tres principios básicos:

- a) Supeditación del interés económico a la seguridad.
- b) Participación obrera en la prevención.
- c) Generalización de la prevención a todos los sectores, excepto para aquellas actividades cuyas particularidades lo impidan en el ámbito de las funciones públicas de:
 - Policía, seguridad y resguardo aduanero.
 - Servicios operativos de protección civil y peritaje forense en los casos de grave riesgo, catástrofe y calamidad pública.
 - Relación Laboral de carácter especial de servicio del hogar familiar.

En la normativa internacional también encontramos:

- Carta Social Europea de 18 de octubre de 1961.
- Convenio 155 OIT sobre Seguridad, Salud y Medio Ambiente de trabajo.
- Convenios de la OIT en materia de prevención.
- Directivas de la UE en materia de prevención.

EL PRESUPUESTO DE PERSONAL

Es este un tema amplísimo y de planteamiento diferente en una Administración Pública o Centro deportivo gestionado de forma directa o como empresa pública, patronato deportivo, etc.

Solamente comentar que se deben incluir todos los apéndices que se han visto en este documento y alguno más, tales como: la seguridad social, seguros, etc.

IDEAS CLAVE

*Si la empresa carece de la capacidad suficiente para adaptarse al entorno, no podrá desarrollar óptimamente los objetivos de creación de riqueza y de servicio a la sociedad en la que se inserta.

*La innovación y la mejora deben ser continuas para mantenerse en el marco de la competitividad actual.

*El aumento de calificación y al evolución tecnológica del mercado es la que orienta la necesidad de modificar los sistemas de gestión, que a su vez intentan dar respuesta a las necesidades de los individuos.

Entendemos por cultura empresarial el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que enmarcan el comportamiento de la personas que trabajan en una empresa, y que caracterizan o dan una imagen externa de dicha empresa, ante los proveedores, los clientes y la sociedad en general.

*La gestión de los recursos humanos está afectada por el cambio en el papel de las personas en la empresa, que han pasado de ser unos recursos a corto plazo a constituir una ventaja competitiva.

*Es fundamental que la empresa tenga una misión definida y unos objetivo estratégicos previamente planificados, que hayan sido definidos con la participación de todas las áreas de gestión de la empresa.

*La Gestión de los Recursos Humanos tiene como objetivo la planificación, 1 adquisición, el mantenimiento y el desarrollo de los recursos humano necesarios para cumplir el proyecto empresarial.

*Motivación es todo aquello que impulsa a las personas a actuar de determinada forma, o por lo menos, que dé lugar a un comportamiento específico.

*Los sistemas retributivos basados en la formación-competencias, persigue conseguir un personal más flexible y polivalente, en un entorno en el que los perfiles de los puestos se mantienen estables a través de largos períodos de tiempo.

*El conjunto de las actividades de formación de la empresa debe integrarse en un plan coherente entre la organización y las personas. No se puede llevar a cabo una acción formativa eficaz al margen de las demás actividades de la gestión de los recursos humanos.

Pablo Sánchez Buján
Jefe de Departamento de Calidad y Coordinación
Dirección General de Deportes del Ayuntamiento de Madrid