

RECURSOS HUMANOS

SOCIOS, COLABORADORES, VOLUNTARIOS, CONTRATADOS...

Recursos Humanos: socios, colaboradores, voluntarios, contratados ...	Recursos Humanos en las ONL	Los Proyectos y los Recursos Humanos	Adecuación y gestión de los Recursos Humanos
	<p>Diversidad de los recursos humanos en las ONL</p> <p>Figuras: Socios, voluntarios y contratados</p>	<p>Cómo saber qué profesionales hacen falta</p> <p>Elección de la estructura de recursos humanos</p> <p>Cómo seleccionarlos</p> <p>Qué relación contractual</p>	<p>La gestión de los RRHH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación continuada • Motivación • Promoción • Participación <p>Clima laboral</p> <p>Comunicación Interna</p>
<p style="text-align: center;">Analizar</p> <p style="text-align: center;">¿Qué estructura de recursos humanos tiene en la entidad?</p> <p style="text-align: center;">¿En qué está basada: socios, contratados, voluntariados...?</p> <p style="text-align: center;">¿Es coherente con los principios y valores?</p> <p style="text-align: center;">¿Los perfiles están de acuerdo con las necesidades de los proyectos?</p> <p style="text-align: center;">Diseñar</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer tareas, perfiles, competencias y relaciones entre socios, colaboradores, voluntarios y contratados ○ Cuantificar las necesidades (proyectos) ○ Sistema de Selección ○ Tipos de colaboración. ○ Programas de formación continuada: generales o específicos ○ Sistema de motivación, promoción, evaluación 			

Recursos Humanos en las ONL

Los recursos humanos son un aspecto crítico para todo tipo de organización. En las ONL los servicios que se ofertan y los proyectos que se realizan, en general, necesitan para su ejecución de personal especializado, ya que las que tareas no suelen ser rutinarias. Además, los recursos humanos de las ONL se componen, generalmente, de una variedad de colectivos siendo el binomio voluntariado-contratado¹ el que caracteriza a las ONL.

No es exagerado apuntar que el voluntariado es el recurso humano por excelencia de las ONL o el que más las identifica o define; suele ser de tipo muy diverso, dentro de una misma entidad, se puede encontrar voluntariado que participa de forma continua en las actividades, voluntariado esporádico en cuanto al tiempo que dedica, voluntariado para actividades concretas de la entidad, voluntariado permanente de la entidad, voluntariado en los órganos de dirección...

Los equipos formados por personal voluntario y contratado son habituales en las ONL y, en general, no es fácil coordinar y aglutinar equipos con miembros que tienen expectativas, dedicación, horario y ritmos de trabajo muy distintos².

Teniendo en cuenta la variedad de las personas que se relacionan y participan en las ONL se pueden observar tanto algunas características comunes en sus perfiles, como algunos problemas frecuentes derivados de las diferencias, relevantes para la gestión de los recursos humanos.

¹ Se usa profesional para denominar a las personas que desempeñan las actividades de la entidad, sean personal contratado o voluntario.

² Funes Rivas, M. J. (1993): "Las entidades voluntarias en el proceso de la construcción de la sociedad civil", *Sistema*, 117, pp. 55-70

Características comunes de los perfiles voluntariado-contratados:

- Las personas, tanto colaboradores voluntarios como personal contratado, suelen estar altamente comprometidas y creen en los valores que la ONL defiende. Esto supone que existe una fuerte motivación que debe ser tomada en cuenta, ya que la adhesión es voluntaria y libre, es decir, la persona ha elegido participar en esa entidad por sus valores.
- Los resultados de las ONL, en muchas ocasiones, son difíciles de conseguir y sobre todo, en la mayoría de los casos, son difíciles de ver ya que se obtienen en medios y largos plazos de tiempo, están ligados a cambios de actitudes... lo que implica que puede haber desmotivación y frustración entre los profesionales – contratados y voluntarios- que repercuta en el trabajo cotidiano. En la medida de lo posible, para evitarlo es necesario:
 - Contar con un sistema de información que permita a la entidad, además de conocer los resultados finales ligados a los objetivos principales de los proyectos, establecer otros objetivos secundarios que indiquen si el camino recorrido es el correcto y que permitan valorar y visualizar el trabajo que se realiza a medio plazo.
 - Que todas las tareas, más o menos especializadas, se valoren objetivamente y se relacionen con la consecución de los objetivos y resultados –bien finales, bien intermedios- de cada proyecto; es decir, que todas las personas puedan ver cómo su trabajo ha contribuido al resultado final del proyecto.
- La variedad de colectivos que forman los Recursos Humanos de una entidad implica que la gestión deba coordinar a miembros con expectativas, dedicación, horarios y ritmos de trabajo muy diferentes, como:
 - Profesionales –contratados y voluntarios- que ejecutan los programas con mayor o menor dedicación de tiempo.
 - Equipos de dirección y de gestión con relaciones diversas, tanto en tiempo de dedicación como en relaciones laborales.
 - Profesionales que pueden cobrar menos que en otro puesto similar, que han optado por la entidad por los fines de la misma.
 - Contratados cuya participación –no siempre libremente elegida, sino en muchas ocasiones derivada del volumen del trabajo, de criterios como el *compromiso* con la entidad- sobrepasa el contenido de las condiciones laborales.

Algunos de los problemas frecuentes pueden estar relacionados con situaciones como:

- Personas con alta motivación pero que no disponen de la formación o capacitación adecuada para los servicios y proyectos que desarrolla la entidad.
- Falta de equilibrio entre las expectativas iniciales y los resultados obtenidos.
- Percepción por parte de las personas voluntarias de no ser importantes en la entidad o de no influir en las decisiones o de hacerlo en menor medida que el personal contratado.
- Conflictos entre profesionales contratados y voluntarios derivados, por ejemplo, de cómo se interpretan las prioridades de la entidad, de distintos niveles de información, del tipo de relaciones que se mantienen con otras entidades o con las administraciones...
- Ausencia de relaciones laborales claras por la implicación de las personas remuneradas en la finalidad de la entidad, por la precariedad de los recursos o la inestabilidad de los mismos.
- Ausencia de una estructura de dirección y de toma de decisiones vertebrada.
- Falta de un modelo de participación regulado y ajustado a las decisiones y función de cada persona y, por el contrario, exceso de participación informal y no suficientemente enfocada.

Para prevenir y paliar estas situaciones es necesario **disponer de una política y gestión de todas las personas que trabajan en la entidad** en la que haya:

- Definición de los circuitos de la toma de decisiones.
- Definición de los perfiles y competencias profesionales.
- Adecuación de las relaciones laborales en virtud del trabajo real que realiza cada persona.
- Órganos de participación definidos, así como sus contenidos y funciones.
- Circuitos y contenidos de comunicación e información interna.
- Desarrollo de formación continua para la adaptación permanente de las competencias de los profesionales –contratados y voluntarios- a las necesidades de la entidad.

Muchos de estos aspectos se han analizado en las entidades y las conclusiones forman parte de sus códigos éticos, por ejemplo, el del Consejo Municipal de Asociaciones de Barcelona señala que no es buena práctica:

- Que el personal remunerado forme parte de la Junta Directiva u órgano similar.
- Contratar personal sin respetar sus derechos sociales como trabajador y/o sin garantizar las condiciones de mercado.

Figuras

Socios – Voluntarios – Contratados

En principio, no deberían existir demasiadas dificultades para establecer las relaciones con la entidad y las funciones de socios, voluntarios y contratados. Sin embargo, esto no resulta sencillo cuando las personas pueden reunir varias de estas condiciones: contratado y socio a la vez; voluntario y socio simultáneamente; contratados cuya participación excede de la establecida en las relaciones laborales...

Conviene, por ello, conocer cuales son las funciones, derechos y deberes de cada una de las categorías y establecer criterios, si es necesario restricciones, para detentar responsabilidades. De esta forma, se pueden evitar situaciones *poco higiénicas* para las personas que reúnan varias de las categorías; por ejemplo, contratados en los que se dé también la condición de socio, deben evitar funciones de dirección que puedan originar comportamientos oportunistas.

• Socios

Socio es quien está inscrito en la entidad, mantiene y promueve su existencia. Tiene derecho a participar en las actividades destinadas, en su caso, a los asociados, así como en las asambleas o los órganos recogidos estatutariamente, desempeñando funciones de control y orientación de las decisiones más importantes de la entidad.

Sus funciones más importantes tienen relación con promover y definir la finalidad de la entidad, así como participar, decidir y realizar el seguimiento, directamente o a través de sus representantes, de los procesos estratégicos de la entidad: misión, líneas estratégicas, valores y objetivos.

Sin embargo, en la mayoría de las entidades hay poco socios *activos*, y la mayoría de los socios se limitan a pagar la cuota establecida *-socios de cuota-*. El objetivo de la

entidad ha de ser que la mayoría de los socios sean *activos*, se consideren **propietarios de la entidad**, decidan sobre los aspectos más relevantes, fijen los procesos estratégicos y hagan un seguimiento y control real de las actuaciones.

- **Voluntarios**

Uno de los recursos fundamentales, específicos y que más caracteriza a las ONL es el voluntariado. Su presencia aporta a las entidades, respecto a otro tipo de organizaciones:

- **Un factor de legitimidad** si mediante su participación la entidad ofrece la garantía de coherencia entre los valores que defiende, los proyectos que propone y los efectos de estos proyectos sobre las necesidades y demandas de los usuarios.
- **La opinión de los usuarios y ciudadanos** respecto al ámbito y área de influencia en los que la entidad desarrolla sus acciones. La carencia de información, de conocimientos y de habilidades supone, especialmente para los sectores más desfavorecidos y excluidos socialmente, una frontera muchas veces infranqueable si no existen espacios, entidades, organizaciones que faciliten su presencia y su opinión.

Para conseguir este valor añadido del voluntariado en las entidades, que va mucho más allá de la realización de tareas de forma no remunerada, cada entidad debe establecer lo que entiende por persona voluntaria, las relaciones y compromisos que se van a establecer entre la entidad y el voluntario³.

Las definiciones⁴. sobre voluntariado son muchas y variadas, algunas de ellas permiten extraer los rasgos principales que se atribuyen.

Una primera definición de voluntario es la que le sitúa como un miembro, asociado o no a la entidad, que está dispuesto a dedicar una parte de su tiempo a la realización

³ *Código ético de las Organizaciones de Voluntariado*, Plataforma para la promoción del Voluntariado en España, Punto III.2.

⁴ Médicos Sin Fronteras <http://www.msf.org/volunteer/index.cfm>; Álvarez Rodríguez y Manovel "Organización y Administración de Servicios Sociales"; Rosa María Cabellos

de trabajos destinados a cubrir los objetivos de la entidad, con carácter no remunerado o altruista.

Una segunda definición dice que voluntario es toda persona perteneciente a un grupo u entidad con los que comparte normas objetivos y proyectos, acepta rendir cuentas de sus actividades, su acción es gratuita y desinteresada, aunque reciba una gratificación o compensación de gastos por la realización de su tarea que, en ningún caso, pueda considerarse como un salario.

Una tercera afirma que los voluntarios son sujetos con sensibilidad a los problemas sociales que, en grupo, trabajan, denuncian e intentan solucionar aquellos problemas para los que la sociedad, a través de las instituciones, no ha conseguido soluciones satisfactorias.

De estas definiciones pueden extraerse las características y requisitos de las acciones del voluntariado:

- Miembro asociado o no de la entidad.
- Dedicación de parte de su tiempo a tareas que le designa la entidad.
- Rinde cuenta de sus actividades a las personas y órganos pertinentes.
- Su labor no es remunerada, puede ser compensado por los gastos que se le originan.

Las formas en las que se concreta, en la realidad, el “voluntario” son muy diversas, por ejemplo:

- Voluntarios que dedican una parte de su tiempo de forma regular a una tarea coordinada desde la entidad, asumida y concertada por ambas partes.
- Voluntario que participan de forma aleatoria en la entidad haciendo aportaciones de todo tipo, tanto de conocimientos cualificados, como sin cualificar.
- Voluntarios con participación ligada a acontecimientos destacados, concretos o limitados como campañas, personas que de forma esporádica se implican en un evento único y particular.

Incluso, cada vez más, las entidades, transmiten con preocupación que sus programas de voluntariado se convierten en espacios donde muchas personas acuden a relacionarse, salir de la soledad y dar cauce a la necesidad de pertenencia desvirtuando las principales características del voluntariado.

En cualquier caso, las relaciones entre la entidad y las personas voluntarias deben seguir unos determinados criterios para ser eficaces y satisfactorias para ambas:

- Aceptación de la incorporación del voluntario a la entidad por aquella persona u órgano de la entidad que tiene la responsabilidad de dirección.
- Capacitación de las personas voluntarias para los servicios y proyectos que realiza la entidad, o para las tareas y actividades que coyunturalmente se requiera.
- Acuerdo explícito de tiempo de dedicación, actividad y evaluación de la participación.
- Aceptación por parte de las personas voluntarias de los valores y criterios de la entidad.
- Disponer, la entidad, de cauces suficientes de participación para que las personas voluntarias puedan influir en las actividades de la entidad a través de su opinión y de su experiencia.
- Trasladar información útil a las personas voluntarias para que conozcan la entidad y la repercusión de su trabajo en los resultados.
- Compromiso de la entidad de atender las necesidades de formación del voluntariado para garantizar el cumplimiento de los criterios de calidad.

- **Contratados**

Por definición, el personal contratado de una entidad son aquellas personas con las que se establece una relación laboral formal a través de un contrato de trabajo en el que se refleja las funciones del trabajador, el horario y las retribuciones a percibir.

En las entidades, la presencia de personal contratado suele darse por distintas razones, en este sentido, hay entidades que cuentan con personal contratado desde el primer momento de la constitución de la entidad por las características de algunos o todos de los servicios que presta (específicos, cualificados...) o por la forma de ofertarlos (horario, volumen...) o, simplemente, por la decisión de los socios.

En otras ocasiones, la entidad, de voluntariado en sus orígenes, llega a la contratación de personal por evolución, porque los socios y/o los voluntarios son insuficientes para dar respuesta al crecimiento de actividad, por la especialización de algún servicio...

En la relación de la entidad con los contratados debe primar la relación laboral, es decir, las condiciones y características recogidas en el contrato deben ser lo que maque la relación laboral, evitando confundir las obligaciones del trabajador con la entidad con los valores y finalidades de la entidad.

Sin embargo, por las características particulares de las ONL de compromiso social, resulta imprescindible asegurar en el proceso de selección del personal contratado que comparten los objetivos, valores y finalidades de la entidad.

En el caso de que personal contratado decida realizar actividades no remuneradas, *compartiendo* la condición de contratado y voluntario, estas actividades deben estar claramente diferenciadas y coordinadas con aquellas a las que están obligados por su relación laboral.

Para superar la dificultad de establecer los derechos, deberes y nivel de participación en unas u otras decisiones de personas que reúnan varias condiciones respecto a la entidad (socio, voluntario, contratado), la entidad debe establecer, en primer lugar su disposición a aceptar o no estas situaciones y, en su caso, criterios claros que jerarquicen las relaciones, así como normas de incompatibilidad para el acceso a los órganos de dirección. Es conveniente que:

- En aquellas personas en las que se da una relación laboral, esta prime sobre posibles actividades no remuneradas o sobre su posible condición de socio, evitando su presencia en órganos de dirección.
- Los socios que accedan a los órganos de dirección tengan limitada su participación como voluntarios en los servicios y proyectos de la entidad.

En todos los casos, al margen de que la ONL decida o no establecer algún tipo de restricción para aquellas personas que compartan varias condiciones, las relaciones, derechos y deberes con cada persona deben ser explícitas y transparentes para el conjunto de la entidad. Para ello, la entidad debe contar con un modelo de carta de compromiso del voluntario y la entidad o código ético.

Los Proyectos y los Recursos Humanos

El proceso para decidir qué personas son necesarias, qué perfiles o competencias son las adecuadas, para desarrollar las actividades debe establecerse desde la perspectiva de los servicios, proyectos y actividades que la entidad ha decidido realizar, así como sobre el volumen o cantidad de las mismas. Es decir ¿qué va a hacer la entidad?, ¿qué recursos humanos necesita para ello?

Características de las personas necesarias

Para establecer las características de las personas que son necesarias para desarrollar las actividades que la entidad ha decidido, se debe partir de:

- Los **criterios de calidad** establecidos para cada uno de los **servicios y actividades** de la entidad y que tienen relación con las características de las personas que los ofertan y ejecutan.
- El perfil profesional decidido para cada actividad de cada uno de los proyectos en las **normas profesionales**.
- Los **procedimientos** definidos para cada actividad, especificando los conocimientos, las habilidades y las actitudes que son necesarias para desarrollarlos.
- Los **valores estratégicos** que la entidad ha definido.

A partir de la recopilación y análisis de esta información, se diseñará el tipo de perfil profesional que es necesario y sus competencias a través de 2 fases:

- **Fase Primera: Definición de los tipos o grupos de profesionales**
- **Fase Segunda: Definición de las competencias de cada tipo o grupo**

Fase Primera: Definición de los tipos o grupos de profesionales

En esta fase se definen los tipos o grupos de profesionales necesarios para la entidad; en ella se opta por la mayor o menor especificidad de los profesionales.

Por ejemplo, en una entidad dedicada a la inserción de personas discapacitadas, los grupos o tipos de profesionales pueden ser sólo educadores, opción poco específica, o decidir que los tipos de profesionales van a ser maestros de taller, terapeutas ocupacionales, psicólogos, insertores laborales, logopedas...

La decisión por una u otra opción estará relacionada con:

- El volumen de la actividad: a más volumen, más posibilidades de especificar grupos.
- La cualificación de los servicios, actividades y procedimientos: a más cualificación más especialización.

El resultado de esta primera fase se expresará en una relación de tipos o grupos de profesionales y su relación con los servicios, proyectos y actividades que van a desarrollar:

Tipo-Grupo de Profesionales	Definición	Servicios Relacionados	Proyectos Relacionados	Actividades Relacionadas

Fase Segunda: Definición de las competencias de cada tipo o grupo

Para cada grupo profesional definido se ha de generar un mapa de competencias identificando aquellas que son *competencias nucleares* que el profesional en cuestión debe desempeñar y desarrollar en la entidad.

Una *competencia* es una capacidad susceptible de ser evaluada y que se considera necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir resultados deseados por la entidad.

Se suelen establecer tres tipos de competencias:

- Las competencias relativas a **conocimientos** “lo que sé” de acuerdo a los conocimientos teórico-prácticos y la experiencia adquirida a lo largo de la trayectoria profesional de la persona.
- Competencias relativas a **habilidades** definidas como “lo que sé hacer” son capacidades y destrezas genéricas y específicas que permiten garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo.
- Las competencias relativas a la **actitud** “lo que soy o lo que deseo ser”, como las características o rasgos de personalidad que subyacen en la persona y que son determinantes de la actuación de éxito en su puesto de trabajo.

Para identificar las competencias necesarias, puede ser útil utilizar una matriz de doble entrada por grupo profesional que recoja y sistematice cada competencia, categorizando cada una de ellas de acuerdo a dos criterios: imprescindible (I) y deseable (D).

Grupo Profesional:		
Competencias de Conocimientos		
Definición de la Competencia	I	D

Grupo Profesional:		
Competencias de Habilidades		
Definición de la Competencia	I	D

Grupo Profesional:		
Competencias de Actitudes		
Definición de la Competencia	I	D

Necesidades de profesionales de cada tipo o grupo

Para decidir sobre el número de profesionales necesarios en cada grupo, se analizarán en las normas profesionales de cada actividad incluidas en los proyectos el número de veces que se va a realizar la actividad y la duración de la misma.

Seguidamente, se relacionará la actividad con el grupo o grupos profesionales con los que se ha relacionado.

Norma profesional de la Actividad:		
Actividad	Número de veces	Duración

Grupo Profesional:			
Actividades que va a desarrollar			
Listado de actividades	Número de veces que se va a realizar	Horas de dedicación a cada actividad	Total Horas Necesarias por tipo de actividad
TOTAL DE HORAS NECESARIAS DEL GRUPO PROFESIONAL			

Estructura de los Recursos Humanos

En esta fase se decidirá cómo atender las horas necesarias para cada grupo profesional siguiendo este orden decisiones:

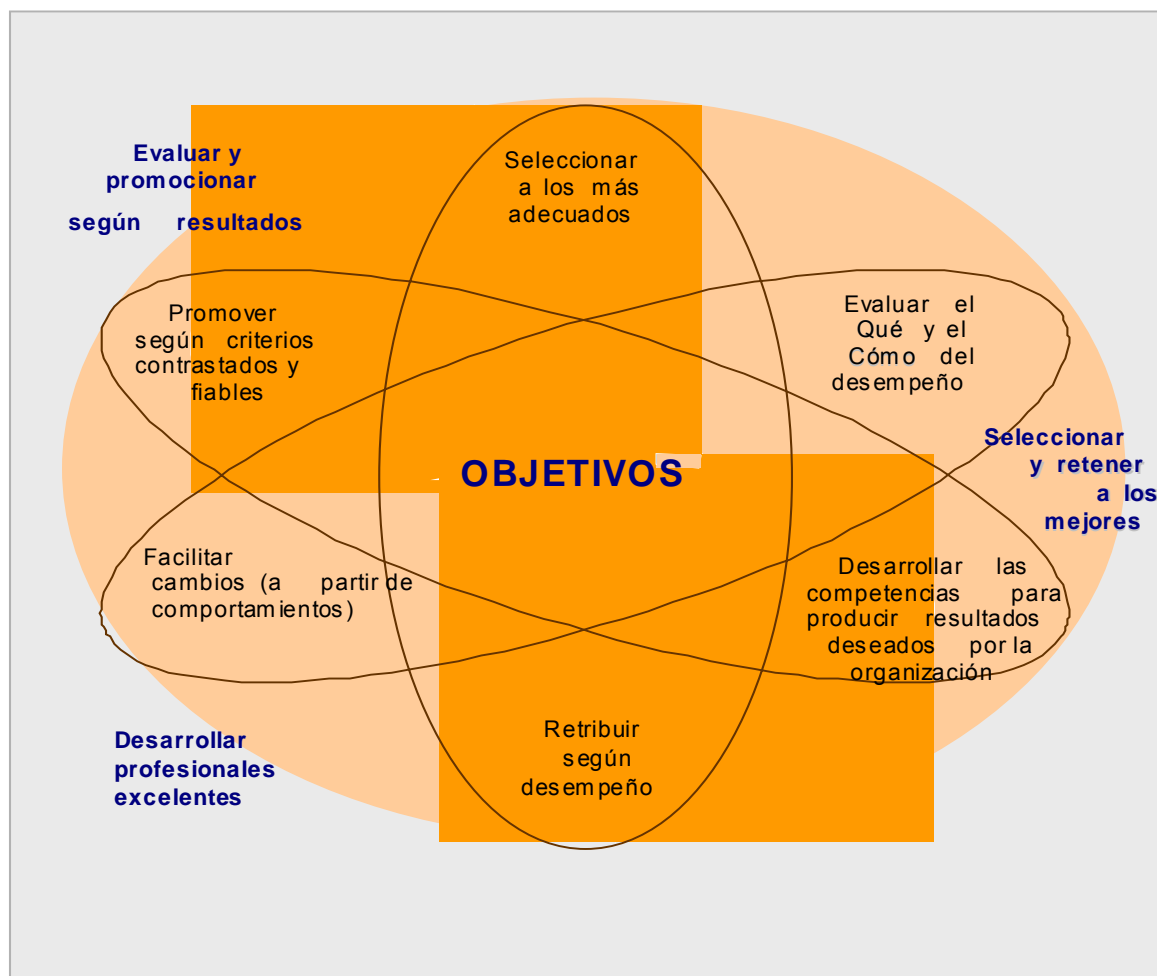
- Horas que pueden ser atendidas por voluntarios: número de voluntarios, necesidades o no de capacitación, dedicación horaria de cada uno de ellos.
- Horas que pueden ser atendidas por trabajadores contratados: número de contratados, necesidades o no de capacitación, dedicación horaria de cada uno de ellos, adaptación de su tipo de contrato.
- Horas que son necesarias atender por nuevos contratos o nuevos voluntarios: dedicación horaria de cada uno de ellos, tipo de contrato (laboral, servicios...), proceso de selección.

Adecuación de los Recursos Humanos

La adecuación de los recursos humanos a los objetivos y necesidades de la entidad, su política y gestión, es una tarea permanente y cotidiana; en ella, el objetivo es disponer de las personas más capacitadas para las actividades que se realizan, así como su motivación e identificación con la entidad.

Para conseguir estos objetivos es necesario desarrollar las siguientes líneas de trabajo:

- Análisis periódico del clima y la cultura organizacional.
- Existencia de una política de comunicación interna.
- Desarrollo de programas de formación continuada.
- Promoción y reconocimiento de los profesionales en relación con los resultados.



Objetivos de la gestión de recursos humanos

Análisis periódico del clima laboral y cultura organizacional

A veces, desde la dirección de las entidades, puede darse por supuesto que los socios, voluntarios y contratados están satisfechos con el trabajo que realizan y su nivel de participación basándose únicamente en el compromiso que éstos tienen con la entidad.

Sin embargo, la percepción puede estar lejos de la realidad y existir descontentos o tensiones que se traducen en el desempeño de la actividad y en las relaciones profesionales.

Para evitar percepciones erróneas, la dirección de la ONL debe disponer de elementos objetivos para valorar el clima laboral y la identificación o sensación de pertenencia que las diversas personas y colectivos que en ella participan tienen con la entidad.

Algunas de actuaciones para medir y conocer la realidad del clima laboral pueden ser:

- Análisis del **absentismo** en el caso de personal contratado o de falta de asistencia a las distintas actividades por parte de socios y voluntarios.
- Encuestas periódicas de **satisfacción** a contratados, voluntarios y socios.
- Encuestas sobre el nivel de **conocimiento** del que disponen los distintos grupos sobre las actividades que ellos no realizan
- Análisis de las iniciativas de mejora o **innovaciones** que se realizan desde los distintos colectivos.
- Análisis y evaluación de los perfiles de **liderazgo** que existen en la entidad.
- Análisis de la consecución de **objetivos** según grupo profesional.
- Porcentaje de **abandonos** de la entidad por grupos y colectivos.

Existencia de una política de comunicación interna

La Comunicación Interna debe hacer posible el intercambio de ideas, opiniones, dar a conocer objetivos, estrategias... y permitir que la información clave llegue a todos los profesionales de la entidad, facilitando la consolidación de una cultura específica y propia de la entidad.

La experiencia demuestra que la dimensión interna de la comunicación es tan relevante para una entidad que es, posiblemente, la mejor manera de proyectarse al exterior.

El objetivo último de la comunicación es motivar e influir en las personas que en ella participan para conseguir los resultados de la entidad, por lo tanto, debe conceptuarse como un procedimiento más de gestión que facilita la cohesión, los vínculos y el compromiso de las personas entre sí y con la entidad.

Las estrategias y valores que seguirán las actuaciones de la política de comunicación interna de la entidad tendrán por objetivos:

- Transmitir **fiabilidad** hacia la entidad con transparencia y mensajes creíbles y coherentes.
- Hacer perceptibles los beneficios del **desarrollo profesional** de las personas relacionadas con la entidad.
- Fomentar la **participación y el compromiso**, apelando a la profesionalidad y la responsabilidad.
- Generar **empatía** a través de un buen proceso de comunicación, con canales internos permanentes ("escuchar y responder") y con flujos de información de entrada y salida bien gestionados y efectivos.

La comunicación interna debe planificarse, no es suficiente con pensar que todo se dice y todo se consulta, es necesario fijar los contenidos, los responsables, los canales de comunicación y la periodicidad de los mismos.

Los **contenidos** deben incluir información sobre:

- El “**proceso efectivo**”, es decir, los resultados que la entidad consigue y la contribución a ellos de las personas y grupos profesionales.
- El “**proceso afectivo**”, es decir, la finalidad, misión, valores de la entidad, la justificación de las decisiones que se toman...
- Así como muestras de la **vinculación** de los profesionales y de la cooperación entre los mismos.

Los **responsables de la comunicación interna** deben ser los directivos y los responsables de los proyectos y de las actividades. Estos deben considerar como una más de sus funciones informar a las personas que dirigen o sobre las que tienen alguna responsabilidad de los resultados que se obtienen, de las dificultades, de los motivos de una u otra decisión..., esta información, al margen de que se proporcione

en el día a día, debe transmitirse formalmente en ámbitos específicos (reuniones, informes, publicaciones...).

Los **canales de comunicación** pueden ser muy diversos teniendo en cuenta que algunos de ellos deben permitir la participación y expresión de la opinión y experiencias de los socios, voluntarios y contratados de la entidad.

- . Realización de (y presencia en ellos de socios, voluntarios, contratados) foros, reuniones, congresos y jornadas... para vehicular los mensajes de la entidad cuando el resultado buscado sea presencia y prestigio.
- . Entrevistas, publicaciones, artículos de opinión, menciones en prensa escrita... cuando el resultado buscado por la entidad sea presencia, prestigio, continuidad y credibilidad.
- . Edición de soportes audiovisuales, documentos, informes, programas, dípticos, cartelería... cuando el resultado buscado sea reforzar presencia, difusión, conocimiento y prestigio de la entidad.

En los canales de comunicación debe tenerse presente Internet como espacio virtual.

Desarrollo de programas de formación continuada

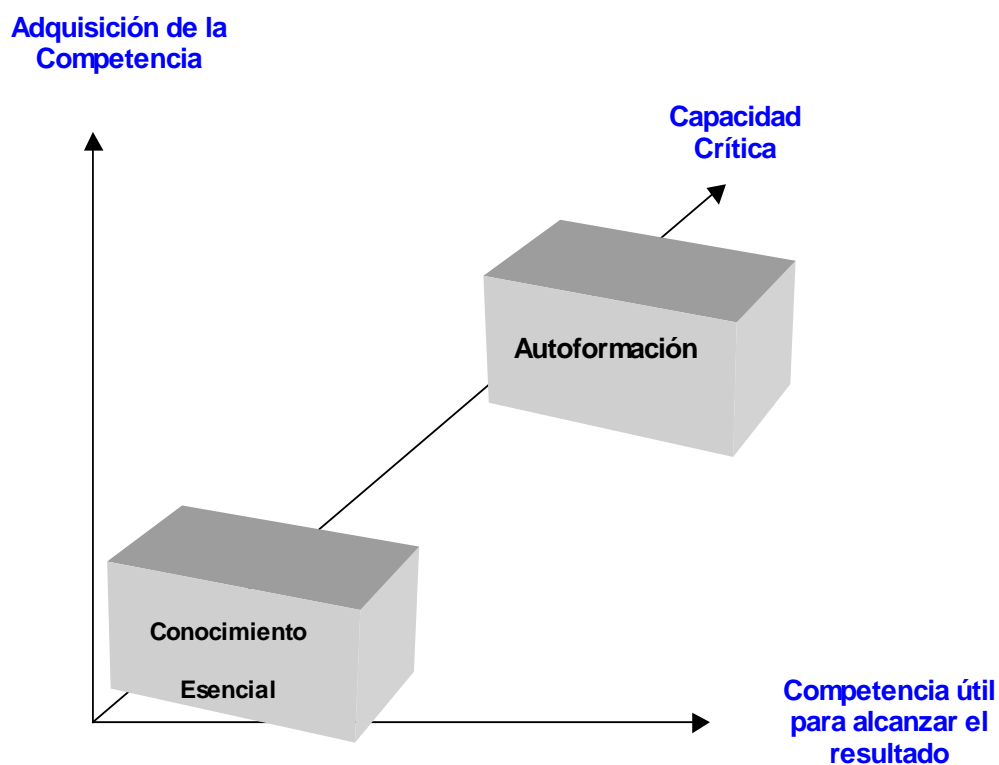
A la gestión de la formación continuada se le deben aplicar los mismos criterios y exigencias que a cualquier otro recurso de la entidad. Así, la justificación de los esfuerzos para ofrecer y participar en formación continuada se ha de basar en la seguridad previa de que estos programas sean *más buenos que malos* para mejorar la calidad de los servicios ofertados por la entidad.

Es decir, se debe cuestionar la utilidad real de la formación continuada como elemento de desarrollo y crecimiento de las entidades *per se*, ya que la afirmación de que **toda formación continuada es *intrínsecamente* buena, motivadora y capaz de mejorar cuantitativa y cualitativamente el rendimiento de los profesionales** no es cierta.

Los programas de Formación Continuada debe apoyarse en **tres ejes fundamentales**.

- Uno vertical: el objetivo es que un grupo de profesionales de la entidad alcance una competencia definida por la entidad previamente.
- Otro horizontal: la evidencia de que la adquisición de esta competencia repercute en unos mejores resultados..
- El tercero es diagonal: el profesional no sólo adquiere la competencia, sino que adquiere también la capacidad crítica para determinar su validez y aplicabilidad en cada caso.

Se debe priorizar como método de formación el **aprendizaje autodirigido** de conocimientos, habilidades y actitudes a través del análisis de experiencias entre profesionales, dónde se debe averiguar y apreciar críticamente las necesidades útiles de formación, en lugar de la transmisión de **conocimientos esenciales** “esto es lo que todos necesitan saber” dónde se aprende *el qué* y no *el cómo* o *el por qué*, donde el conocimiento se memoriza y se recuerda raramente, donde lo que hay que estudiar lo deciden comités de currículo o libros de texto, donde el método que origina el cuerpo de conocimientos no tiene importancia, y donde los conocimientos y su aplicación son inversamente proporcionales al tiempo transcurrido desde que se oyeron por primera vez.



Criterios para el desarrollo de los programas de Formación Continuada

Para desarrollar un programa de Formación Continuada se deben seguir las siguiente fases:

- **Justificación:** listado de las actividades o tareas nuevas de la entidad o mejoras necesarias o incremento del número de veces que se va a realizar una actividad.
- **Necesidad:** se incorporan nuevas competencias a un grupo profesional o más profesionales deben adquirir una competencia indispensable o deben también capacitarse en competencias deseables.
- **Objetivos:** número de profesionales a incluir en el programa y listado de competencias a adquirir por cada profesional.
- **Programación individual:** para cada profesional, fundamentado en el autoaprendizaje y en el análisis profesional de casos y experiencias.
- **Recursos:** listado de los recursos necesarios para desarrollar la acción formativa.
- **Cronograma:** ubicación y distribución de las acciones formativas en el calendario.
- **Evaluación:** basada en la mejora de los objetivos de la entidad y de los proyectos por la aplicación de los aprendizajes.

Promoción y reconocimiento en relación con los resultados

La promoción es la manera de reconocer al personal contratado y al voluntario su esfuerzo personal por conseguir los resultados en su trabajo o dedicación al tiempo que ofrece un estímulo de superación permanente.

Para ello, hay que instrumentar un modelo de incentivación que permita la progresión del personal a lo largo de toda su estancia en la entidad y que convine la incentivación, la promoción y el desarrollo profesional. El modelo que se desarrolle ha de:

- Contribuir en todo momento a potenciar la cultura y el modelo organizativo de la entidad, logrando la implicación y compromiso de los profesionales - contratados y voluntarios- con la misma.

- Permitir adecuar las aspiraciones y expectativas tanto de desarrollo profesional como de participación en la entidad de los profesionales -contratados y voluntarios- a las necesidades de la entidad
- Facilitar y establecer los mecanismos necesarios de promoción que permitan reconocer la contribución que realizan los profesionales -contratados y voluntarios- a la mejora de su:
 - Experiencia y competencia profesional.
 - Compromiso e implicación institucional en los resultados.
 - Motivación, espíritu de superación y aprendizaje permanente.
- Ser una herramienta que permita modificar las actitudes laborales y las actuaciones rutinarias que dificultan el ejercicio cualitativo de la profesión.
- Premiar el valor añadido, de manera que el horizonte de implicación en la entidad no se termine en el cumplimiento del compromiso establecido o la propia actividad profesional.

El modelo de incentivación y promoción debe incluir dos aspectos fundamentales: criterios de evaluación y consecuencias.

Los **criterios de evaluación** deben basarse en dos factores:

- Factor I: Progreso en sus competencias profesionales.
 - Resultados reales de actividad.
 - Formación continuada: Adquisición de las competencias fijadas por la entidad.
- Factor II: Implicación y compromisos con su entidad.
 - Participación en la imagen de la entidad: Plan de Comunicación.
 - Participación en el trabajo colectivo de la entidad.
 - Participación en el trabajo colectivo profesional.

Las **consecuencias** deben relacionarse unívocamente con los resultados de la evaluación y pueden suponer:

- Cambio de grupo o equipo profesional.
- Incremento retributivo.
- Mejores condiciones laborales.
- Ampliar las posibilidades de formación e investigación.