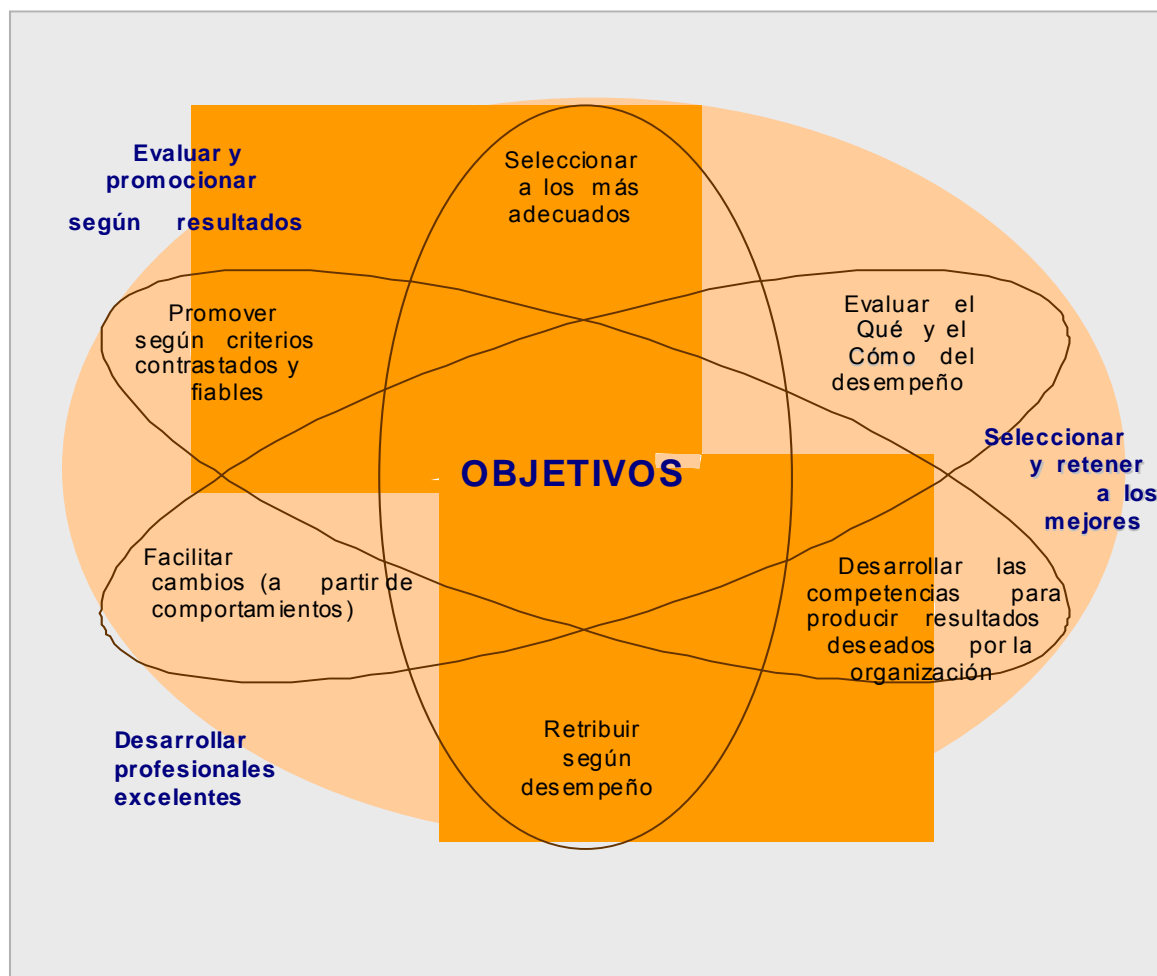


## Adecuación de los Recursos Humanos

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**

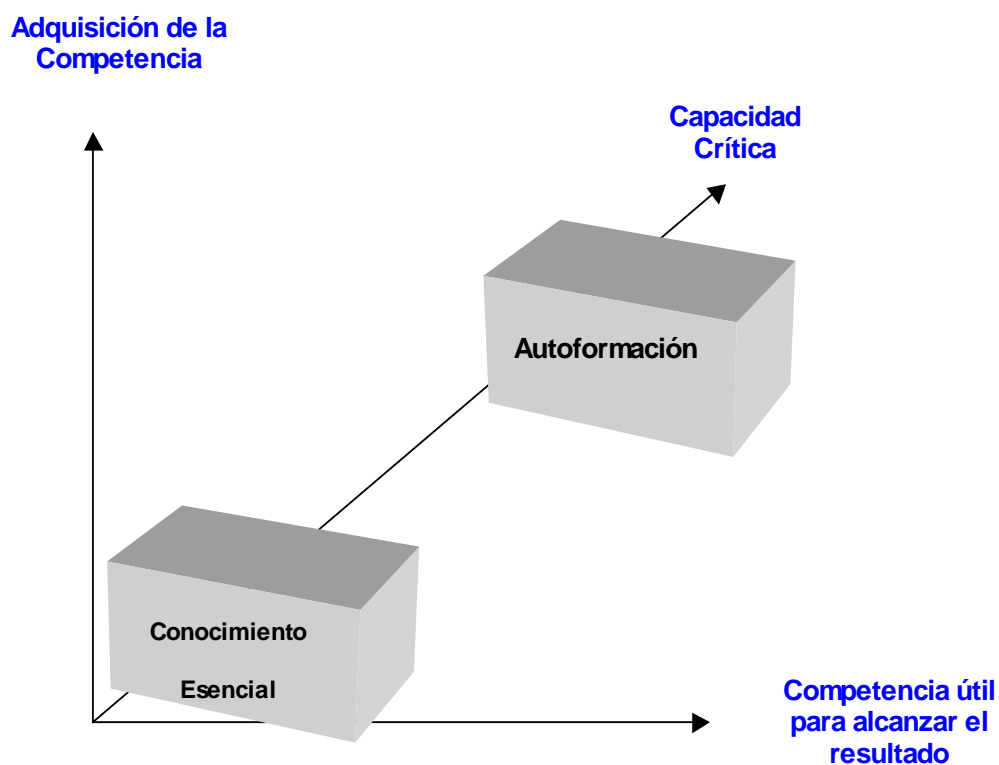
A la gestión de la formación continuada se le deben aplicar los mismos criterios y exigencias que a cualquier otro recurso de la entidad. Así, la justificación de los esfuerzos para ofrecer y participar en formación continuada se ha de basar en la seguridad previa de que estos programas sean *más buenos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