



**ESQUEMA GENERAL DE GESTIÓN DE PERSONAS: MODELO
DE GESTIÓN INTEGRAL**

- Capítulo 1 ¿En qué consiste la función RRHH?
- Capítulo 2 Función y políticas de recursos humanos
- Capítulo 3. Selección
- Capítulo 5. Formación
- Capítulo 6. Descripción de puestos de trabajo
- Capítulo 7. Evaluación del desempeño
- Capítulo 8. Compensación
- Capítulo 9. Desvinculación

1. ¿EN QUÉ CONSISTE LA FUNCIÓN RRHH?

Es aquella que en una organización se ocupa de seleccionar, acoger, contratar, retribuir, formar, evaluar y retener a los trabajadores de la misma. Como veremos, puede ser ejercida por un departamento concreto y/o los responsables de equipos.

La función RRHH ha evolucionado en las últimas décadas. Cada vez es menos frecuente el antiguo modelo de “jefe de personal”, cuando el que asumía la función de RRHH hacía las nóminas, contratos y también gestionaba los conflictos y despidos. Este perfil evoluciona – afortunadamente- orientando el interés hacia la persona, dado que hemos cambiado hacia un modelo de trabajo en el que las personas son el elemento diferenciador. La tendencia es que la función de RRHH sea cómplice y apoyo de la actividad, asesorando a los responsables de equipos puesto que serán ellos los que gestionen directamente las personas.

No obstante, la realidad que existe en las entidades del Tercer Sector, no está aún situada definitivamente en el modelo de desarrollo de personas. Pero esto no significa que tengamos que ir incorporando, creando o reforzando departamentos de RRHH en las ONG. Cada una, en función de su tamaño, crecimiento, actividad y momento tendrá más o menos necesidad de hacerlo. Lo que significa es que la función RRHH debe incorporarse a las entidades para considerar a las personas como el centro y comenzar a preocuparse por los equipos, porque ellos son los que se ocupan de los beneficiarios, nuestra razón de ser. Se trata, en definitiva, de “cuidar a los que cuidan.”

Para ir incorporando la función RRHH a nuestra entidad tenemos que distinguir por un lado la función genérica, que corresponde a los responsables de los equipos, que deben favorecer el desarrollo de sus equipos, orientarles en su trabajo y evaluar su rendimiento. Al lado se ejerce la función específica considerada como apoyo técnico a los responsables para que cumplan esa función correctamente y que será asumida por el departamento de RRHH o la persona que, dentro de nuestra entidad, tenga asignada esta función específica.

Así, es importante reforzar las capacidades según la función que se desarrolla. Como hemos visto en la parte del diagnóstico, es frecuente que la persona que se hace cargo de la función específica, es decir, la responsabilidad de RRHH de toda la entidad, también se encargue de otras áreas cuando no es el propio gerente. Efectivamente, si esto es así, cabe presumir que no tendrá la misma formación técnica que un responsable de RRHH experto salvo lo aprendido por el mero ejercicio y práctica del día a día. Por lo tanto, para lograr ese refuerzo lo primero que tenemos que potenciar y facilitar es la capacidad técnica de quien asuma la función RRHH de la entidad. Esta persona será la que tenga que diseñar la estrategia y políticas y a quien corresponde la visión y responsabilidad transversal en materia de personas.

En paralelo, los responsables de equipos también deberán adquirir habilidades directivas genéricas y capacidades técnicas de RRHH para poder desarrollar adecuadamente su función genérica.

La función RRHH supone por lo tanto la dirección técnica (selección, formación, retribución...) y la dirección estratégica (contribuyendo a los objetivos establecidos en la estrategia organizativa). El sistema de RRHH actúa como eje de la influencia estratégica de la gestión de personas en toda la organización.

2. ¿QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS?

Podemos definir este sistema como el conjunto integrado de módulos de que se compone la gestión de recursos humanos, interrelacionados entre sí y sobre los que se construyen las políticas y estrategias de RRHH que facilitan el cumplimiento de la misión y objetivos de nuestra organización.

Gráficamente pueden seguir distintas lógicas. Se puede definir como ciclo de vida profesional, es decir, desde la incorporación hasta la desvinculación, pasando por la formación y evaluación del desempeño, o bien se puede ver de manera global con los distintos módulos interrelacionados. Todos los modelos son válidos, sólo son diferentes perspectivas para interpretarlo.

¿Qué módulos componen el sistema?

En general, podemos agruparlos de la siguiente manera:

Selección:

- incorporación de personas a nuestra organización, desde el reclutamiento hasta el proceso de selección, acogida y procesos de promoción interna.

Formación:

- mejora de las capacidades de los equipos, favoreciendo su desarrollo, a través de un plan de formación y detección de necesidades formativas. En un concepto más amplio de formación y desarrollo incluiría aspectos como itinerarios de desarrollo o planes de carrera.

Descripción de puestos de trabajo:

- describiendo la razón de ser de los puestos y sus funciones, pudiendo elaborar un mapa de puestos o desarrollarlo en un manual.

Evaluación del desempeño:

- como herramienta para identificar potencial y detectar áreas de mejora, clarificando a cada individuo los objetivos y competencias que le requiere la organización.

Compensación y beneficios:

- tanto la retribución dineraria (salarios, incentivos) como beneficios sociales. Se puede incorporar el concepto de “compensación total”.

Prevención de riesgos laborales:

- lograr una cultura preventiva a través de la implicación de la organización y cada uno de sus trabajadores en su propia seguridad y salud.

Administración de personal:

- gestión de nóminas, altas y bajas contractuales, seguros sociales, absentismo, permisos y en general los aspectos administrativos de la gestión de personas. No están incluidos propiamente en el sistema considerado como de gestión de desarrollo de personas. En todo caso, son tareas de obligada ejecución por requerimientos legales y siempre han de ser realizadas directamente por la organización o externalizadas.

Gestión por competencias:

- actitudes y comportamientos observables que son determinantes para conseguir un desempeño exitoso.

¿Cómo sirve el sistema de gestión integral de RRHH para apoyar las diferentes estrategias y políticas de personas de nuestra entidad?

El sistema de gestión integral es una base sobre la que se asientan las estrategias y políticas de RRHH. En otros puntos de la guía se habla con más detalle de las políticas de RRHH. Vamos a analizar brevemente cómo elaborar y en qué consiste una estrategia de RRHH.

Para pensar nuestra estrategia de recursos humanos partiremos de la misión de nuestra entidad, nuestra razón de ser. Para cumplir esa misión las organizaciones establecen unos objetivos (“qué queremos conseguir”) y diseñan sus planes estratégicos (“cómo lo vamos a conseguir”) a partir de un análisis de la realidad (“dónde estamos”) y una visión (“dónde queremos llegar”).

La estrategia de RRHH se derivará de la global de la organización, con objetivos operativos que coadyuven al cumplimiento de los globales. Estableceremos un plan de acción para un periodo de tiempo con actividades concretas que den como resultado el cumplimiento de dichos objetivos.

A la hora del análisis y diseño de la estrategia y plan de acción, no olvidemos que dentro del sector no lucrativo las personas son el principal valor de las organizaciones. Con equipos preparados y comprometidos llegaremos a cumplir mejor nuestros objetivos. Y estamos ante una gestión de personas con peculiaridades. Así, se pueden identificar las siguientes:

- las ONG nacen desde los valores y ahí radica la principal motivación de las personas que se unen al proyecto, el compromiso con la misión y los valores trabajando en el ámbito social, se hace difícil la evaluación del impacto y medición de resultados
- diversidad y heterogeneidad de colectivos: personal remunerado, voluntarios, promotores, expatriados normalmente suele existir un alto nivel de expectativas respecto al ambiente de trabajo y las posibilidades de participación; es probable que en general alguno de estos aspectos pueda ser distinto a otros sectores el trabajo a veces requiere tal implicación que se producen mayores tensiones o
- desgastes en la motivación ante la dificultad de lograr objetivos para no romper la continuidad del trabajo de los profesionales con los beneficiarios, cuya relación tiene como pilar fundamental la confianza (por ejemplo, mujeres que han sufrido violencia de género o el trabajo con las comunidades del Sur en proyectos de cooperación), es preciso abordar cambios de equipos de manera paulatina y buscar en lo posible su estabilidad, lo que tiene importante impacto en los sistemas de gestión de RRHH mayor horizontalidad en los estilos de dirección que en otros sectores
- alto grado de interrelación con el entorno social en el que se quiere impactar con cada vez más interlocutores y agentes implicados; ello requiere una gestión del cambio más ágil para la supervivencia y adecuación de la entidad –sus equipos- a dicho entorno

Por último, es recomendable establecer instrumentos de medida de la estrategia y los planes de acción. Para saber si estamos cumpliendo los objetivos planteados en el medio y largo plazo y así asegurar que las estrategias están dando resultado, la herramienta más útil es el cuadro de mando.

El cuadro de mando de RRHH es un conjunto de indicadores y ratios que nos permite medir y hacer seguimiento de nuestra estrategia, indicándonos si seguimos la dirección adecuada o debemos corregir algunos parámetros. Mide también el impacto que están teniendo las políticas de RRHH en la entidad. Así, si nos proponemos una organización con equipos muy especializados, preparados y con alto compromiso, para conseguir ese objetivo tendremos que medir, entre otros indicadores, las acciones formativas y la fidelización manifestada con una baja rotación. Si la rotación aumenta puede indicar que estamos alejándonos de equipos comprometidos y perdiendo el esfuerzo de inversión en formación. En este ejemplo, corregiremos y adoptaremos medidas para reducir la rotación, identificando por qué sucede y con qué estrategias lo conseguiremos.

Para tener nuestro cuadro de mando debemos:

Identificar los elementos de la estrategia y objetivos que queremos medir; es aconsejable no hacerlo con todos sino solamente con los más críticos

Definir los indicadores, a través de ratios normalmente. Pueden tener distinta periodicidad según lo que estemos midiendo

Disponer de los sistemas de información con la agilidad y eficiencia adecuadas para disponer de los datos que necesito para los indicadores

¿QUÉ DIFERENTES POLÍTICAS PUEDO PONER EN MARCHA?

Ya hemos explicado en qué consiste la política general de RRHH. Para desarrollarla redactaremos políticas concretas de cada una de las áreas de RRHH. Si bien no es preciso hacerlo de todas, sólo las más importantes o las que puedan ser más necesarias al estar previstas en nuestra estrategia de RRHH. Vamos a enumerar algunas de las más habituales. **Política de selección** Es importante, como es lógico, porque se trata de las incorporaciones de las personas a nuestra organización y tiene siempre un carácter estratégico.

Estableceremos las pautas de actuación para aspectos como: colectivos que se decidan como prioritarios

- igualdad de oportunidades, no discriminaciones o positivas en su caso
- criterios de promoción interna o de movilidad entre puestos
- criterios generales como seleccionar a la persona que más se ajuste al puesto, es decir, criterio adecuación persona-puesto como principal (frente a otros como antigüedad, ya superados) selección por valores de candidatos que estén alineados con la misión y valores de la entidad
 - criterios de agilidad y eficiencia en los procesos
 - publicidad de los puestos, interna y externa
 - roles de los responsables de equipos y de los representantes de los trabajadores, en toma de decisiones, validación, información

Hacemos constar los anteriores puntos a modo de enumeración, ya que lo que tenemos que introducir en nuestra política, tan específica y distinta de otras como lo sea nuestra actividad y cultura, son aquellos aspectos que tengan que ver directamente con las necesidades de nuestra entidad respondiendo a la estrategia de RRHH y enmarcada en la política general de RRHH.

Política de formación Otra política importante sería la política de formación. Nos remitimos a lo explicado en la pregunta correspondiente donde se analiza con detalle. En este caso consideramos que es especialmente útil y razonablemente asequible elaborar dicha política por lo que se ha valorado que sea objeto de especial análisis.

Política de compensación Denominamos así a la política salarial y de compensación y beneficios. Muchos de estos aspectos se tratan en las cuestiones acerca de retribución por lo que aquí no vamos a profundizar en ellas.

Política de evaluación En ella determinaremos el valor de la evaluación del desempeño en nuestra entidad y su razón de ser: analizar y favorecer el desarrollo de las capacidades de nuestros recursos humanos y detectar sus áreas de mejora, por ejemplo.

Se pueden tratar otros aspectos como:

objetivos de la evaluación: favorecer el cumplimiento de objetivos, controlar el desempeño, orientar y motivar al trabajador, detectar potencial, favorecer el aprendizaje, herramienta de feedback, explicitar expectativas

qué es lo que evaluamos en nuestra entidad: objetivos, competencias, valores

parámetros de desempeño: porcentaje de objetivos cumplido, niveles de competencias

cada cuánto evaluamos formal (anual, semestral, trimestral) e informalmente (cada día)

quién evalúa (responsable de equipos, rol de RRHH)

encaje con otras políticas, como formación para áreas de mejora, desarrollo a través de planes de carrera,

vinculación o no con retribución sistemas de evaluación: responsable a sus equipos, bidireccional, grupal, 360 grados, assessment center

Otras políticas Es evidente que no podemos abordar con detalle todas las políticas posibles ni todos sus aspectos. Enumeramos otras posibles: política de igualdad y conciliación, política de prevención de riesgos laborales, política de contratación y política de desvinculación.

Finalmente, las políticas pueden concretarse en criterios más operativos del día a día y posiblemente algo más cambiantes. Por ejemplo, la cantidad que se subvenciona de un tipo de curso o el porcentaje de formación de oferta deseable. La política general no cambiará de un año a otro pero quizá sí esa cantidad o porcentaje.

Estas políticas y criterios se concretan aún más en procedimientos para llevar a cabo lo establecido en las políticas. Así, crearemos procedimientos para la cobertura de vacantes, de selección, de solicitud de acciones formativas, etc., que permitirán la aplicación de la política en el día a día por parte de los responsables designados.

Las políticas de recursos humanos actúan como guías orientadoras para la gestión de personas, ayudan a la toma de decisiones, aportan transparencia y objetividad y motivan a los equipos.

Las políticas de RRHH han de ser: generales y transversales, claras y sencillas, coherentes y equitativas, estables pero flexibles, consensuadas y públicas.

Tendremos que adoptar una política general de recursos humanos. Además, podemos completarla con otras políticas como: selección• formación• compensación• evaluación• otras como igualdad y conciliación, prevención de riesgos laborales o desvinculación

Finalmente concretaremos las políticas en criterios más operativos y procedimientos

¿CÓMO PUEDO PLANIFICAR MIS RECURSOS Y VALORAR SI NECESITO UN NUEVO PUESTO?

Saber si debo acudir a un proceso de selección para cubrir un puesto conlleva primero la decisión de contar con un nuevo recurso. En la mayoría de las ocasiones se produce de manera clara: un nuevo proyecto, cobertura de una vacante... pero en ocasiones no está tan claro y podemos realizar una serie de pasos, relativamente sencillos, para concluir y en su caso justificar la necesidad de un nuevo puesto.

Lo primero será hacer un ejercicio **de planificación de plantilla o necesidades de personal**, definido como la determinación de la estructura necesaria para alcanzar los objetivos que se plantea la organización. Los métodos son muy diversos en función de la actividad a realizar, horas de jornada, necesidad de sustituir el puesto y muchas otras variables.

El denominador común consiste en identificar el objetivo a conseguir en un periodo de tiempo, hacer un listado de las funciones o tareas a desempeñar para lograr dicho objetivo, su periodicidad si es el caso, calcular el número de horas que va a requerir cada función, y llegar al cómputo total de horas, que dividido por la jornada anual determinará el número de puestos/año que requerimos. Se suele aceptar que sea valorado entre un 70% y 90% del tiempo total requerido, ya que pensar que sea el 100% puede dar lugar a sobrecarga de trabajo por otras cuestiones no previstas del día a día. En todo caso, dependerá de muchos factores: si estamos en época de crecimiento e inversión, si se trata de apoyar otros proyectos o está claramente identificado con un proyecto en particular... pero puede servirnos para confirmar la necesidad de un nuevo recurso o para valorar la amortización de algún puesto que queda vacante.

A continuación, valoraremos si tenemos recursos internos para abordar alguna de las tareas o funciones nuevas que se deben acometer, sobre todo si tras el análisis de la planificación de plantilla el resultado no completaba ni siquiera un puesto a tiempo completo.

Si con los recursos internos que tenemos no llegamos a completar las funciones, se ha de valorar también si se puede externalizar porque sea más económico, una vez calculado el coste de hacerlo con personal propio. Según la naturaleza de la función a desarrollar puede ser interesante externalizarla, pensando en actividades que no estén dentro de la nuestra habitual o que no sepamos cómo hacerla, así ganamos tiempo con el conocimiento externo que se nos aporta. Si por el contrario es específica de nuestra actividad y además tiene impacto que se realice con nuestra forma y cultura de trabajo, tenderemos a la cobertura interna.

SELECCIÓN

Finalmente, si se descartan estas posibilidades, estaremos ante un puesto vacante y por lo tanto con la necesidad de abrir un proceso de selección para incorporar una nueva persona a nuestra organización.

El hecho de que se vaya a cubrir un puesto con una persona de nuestra organización a través de promoción interna no significa que no exista nuevo puesto y por lo tanto podemos hacer, si lo necesitamos, este análisis. Significa que el reclutamiento se hará interno. Además, en todo caso alguien tendrá que cubrir el puesto que deja vacante. A veces se confunde la promoción interna con la existencia o no de un nuevo puesto, pero a todos los efectos será un nuevo puesto en plantilla, se cubra interna o externamente.

Tengo un puesto que cubrir, ¿cómo debo hacer para sustituirlo? La apertura de un proceso de selección comienza con la descripción del puesto. Es posible que tengamos ya la descripción si no se trata de un puesto de nueva creación. Con la información que consta en la descripción de puesto podremos elaborar el perfil de puesto que vayamos a publicar para el proceso de selección ya que prácticamente es la misma información.

Los datos esenciales que deberían figurar en un perfil de puesto para el inicio de un proceso de selección son los siguientes:

En general, y más en particular en nuestro sector, es aconsejable una introducción inicial que explique a qué se dedica nuestra organización, quiénes somos y la misión y valores de la misma con el fin de atraer candidaturas cercanas a nuestra misión, además de las características técnicas del puesto. Aunque hay webs de empleo del Tercer Sector (analizadas en otra pregunta) no siempre acudiremos a ellas y para estos casos interesa especialmente el detalle de nuestra entidad, incluso un vínculo con nuestra página web, para filtrar aquellos candidatos no interesados en trabajar en el sector y, sobre todo, atraer, desde la misión y valores, a aquellos que sí estén cercanos a nuestra entidad.

Nombre del puesto: es importante porque es el primer filtro que se utiliza por los candidatos, las páginas de empleo por internet tienen sistemas de alertas en las que el nombre de puesto determina muchas veces qué oferta reciben los candidatos o es el campo que utilizan para las búsquedas. Un nombre genérico o inadecuado puede dejar fuera candidatos válidos o atraer numerosos CVs que no se ajusten a lo que buscamos. Puede ser útil indicar la especificidad del trabajo de nuestra entidad: técnico de proyectos para África, trabajador social personas sin hogar. No tiene por qué ser el nombre que el puesto tenga luego en la organización sino el que se vaya a publicar. Hay que buscar la máxima identificación posible de los potenciales candidatos con el nombre y definición del puesto. Actuará más rápidamente el filtro y ajustaremos más la búsqueda.

Objetivo del puesto: se define el puesto y su razón de ser en nuestra organización. Sirve todo lo comentado en el punto anterior. Aquí tenemos algo más de margen para detallar lo indicado en el nombre, existe la posibilidad de ser más específicos.

Funciones: son las actividades descritas que tiene que cumplir la persona a seleccionar. No es conveniente escribir muchas sino las más importantes y específicas del puesto. Alrededor de 6 es un buen número; tampoco pasa nada por determinar 10 funciones pero quizá estaremos sobredimensionando el puesto o detallando tareas. Quizá en puestos directivos pueda

ampliarse el carácter de las funciones, siendo puestos menos específicos, de mayor visión general y que abordan más áreas de trabajo.

Haremos constar las funciones principales, entre 6 y 8, sin detallar las tareas cotidianas sino más bien las funciones permanentes en el tiempo.

Dependencia jerárquica/organigrama: aquí especificaremos de quién depende el puesto y si tiene personas a su cargo, incluso el número de personas del equipo o áreas de las que va a depender

Formación requerida: formación académica requerida. Es importante valorar si es requerida o deseada, a veces se pide titulación sin ser esencial y podemos perder candidatos con la experiencia necesaria. Se añadirá otra formación que sea valorada positivamente, como estudios de postgrado o muy específicos relacionados con el puesto. Es especialmente importante cuando se estén valorando postgrados específicos del sector no lucrativo.

Experiencia previa: tiempo en un puesto similar dentro de la trayectoria profesional del candidato. En la entrevista es un aspecto importante a indagar.

Competencias: las requeridas para el puesto, no siendo positivo enumerar un largo listado de deseadas. Hay que priorizar. Así, dada la naturaleza del Tercer Sector, importa que en muchos puestos hagamos constar la identificación o compromiso con la organización como competencia estratégica esencial. A modo de ejemplo, destacaremos algunas competencias como capacidad de organización, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, flexibilidad, resistencia al estrés, orientación a resultados... en definitiva las que consideremos que deben ser relevantes para nuestra entidad en general y para el puesto en particular.

Idiomas: para puestos de cooperación al desarrollo, atención a inmigrantes o de obtención de recursos internacionales, entre otros, el conocimiento de otros idiomas puede ser determinante para desplazarse, atender a los beneficiarios o relacionarse con otros países u organismos internacionales. También el conocimiento de los distintos idiomas que conviven en España para relaciones con la Administración Pública en cada Comunidad Autónoma es un elemento clave a identificar en el candidato.

Conocimientos informáticos: ofimática y software específicos.

Otros datos: como disponibilidad para viajar, carné de conducir.

Concluiremos con datos sobre las condiciones del puesto: Tipo de contrato – Jornada – Salario (bruto anual, banda salarial, según valía del candidato) – Lugar del puesto, ubicación física – Fecha de publicación y fecha tope de envío de candidaturas – Contacto para el envío de la candidatura –

No olvidemos, además, que para muchas personas con discapacidad, al incluir una dirección para el envío de currículos hay que considerar diversas formas de contacto que sean más accesibles; así, evitaremos como única vía el teléfono o carta manuscrita que no estará al alcance de personas con una determinada discapacidad. De la misma manera, la publicidad de los puestos solamente en papel, como prensa escrita, hace que la oferta no sea accesible, al no encontrarse tampoco en la versión digital del periódico.

Es aconsejable disponer de un cronograma o calendario del proceso, también por si mantenemos varios procesos simultáneamente para facilitar el seguimiento y su encaje con

otras actividades. Facilitará a los demás implicados reservar el tiempo para las entrevistas cuando les corresponda.

Con el perfil de puesto redactamos el anuncio para su publicación. Entonces llegamos a la fase de reclutamiento, valorando las fuentes de reclutamiento que nos van a resultar útiles.

En otra pregunta vemos las fuentes de reclutamiento y cómo seleccionarlas. Baste decir aquí, para concluir, que en cuanto a la publicación del perfil tendremos que decidir si la hacemos interna o externa. Si primero valoramos que pueda ser cubierto internamente no haremos la publicación externa hasta cerrar esa vía. Se puede publicar una semana por si tenemos candidaturas internas y si no es el caso abrir el proceso externamente. También es posible hacerlo en paralelo, dependerá de nuestra política de selección y de la cultura de nuestra organización.

En el caso de Agareso **se prioriza que la persona que ocupe un nuevo puesto asalariado en la organización sea parte de nuestra base social**, así que la selección previa se hace dentro de este núcleo más reducido y si no se encontrara entre ellos el perfil necesario se optará por abrirlo a una convocatoria pública.

Para adaptarnos al Código de Conducta de la CGONGD se establece que **sólo el 40% de las personas integrantes de la Junta Directiva pueden ocupar un puesto remunerado.**

Manual de Acogida Bienvenida

- Qué es nuestra entidad: misión, visión, valores
- Qué hace la entidad: descripción de los proyectos
- Personas que componen la organización: órganos de gobierno, órganos de dirección, organigrama, voluntarios

Ámbito territorial de actuación: ubicación de los proyectos

- Objetivos estratégicos
- Políticas de RRHH y otras políticas transversales
- Prevención de Riesgos Laborales
- Boletines, revistas, intranet

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

¿Qué significa gestionar por competencias?

La gestión por competencias es un modelo de gestión de recursos humanos que se centra en la idea de que el desarrollo de las organizaciones se basa en desarrollo de las personas. Las competencias son un conjunto de características intrínsecas del individuo que se demuestran a través de conductas que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo.

Ejemplos de competencias serían: trabajo en equipo, capacidad de planificación, orientación a resultados, capacidad de comunicación, toma de decisiones, construcción de relaciones o compromiso/identificación con la organización, entre muchas otras.

Sus características esenciales son:

están ligadas a las personas se ligan a resultados superiores o exitosos en el puesto de trabajo desempeñado son específicas de cada organización, por lo que están estrechamente relacionadas con la estrategia y cultura de la empresa son medibles: en cada característica se describen conductas observables que se pueden desarrollar cada competencia.

¿Por qué gestionar por competencias?

Encontramos las siguientes ventajas:

Favorecen la identificación de las personas con la estrategia de tu organización y sobre todo con la cultura y forma de hacer de la entidad, derivada directamente de los valores, y por lo tanto esencial en las entidades del Tercer Sector.

Desarrollo de personas: serán actitudes que permanecerán en la persona por lo que implicarán desarrollo personal y profesional.

Identificación de potencial: ya que aquellos que tengan competencias en nivel superior al requerido son potenciales candidatos a promocionar o hacer carrera en la organización.

Ajuste persona/puesto: comparando desempeño real respecto al deseado.

Motivación/fidelización: como decíamos antes, por el desarrollo personal y profesional que significa, dotando de empleabilidad al mismo tiempo

Selección objetiva: pudiendo incrementar por encima del 50% los niveles de objetividad sobre la competencia evaluada, en función de la herramienta utilizada.

Incremento del desempeño: orientando hacia los resultados las mejores actitudes para conseguirlos.

ASPECTOS A CONSIDERAR EN UNA POLÍTICA RETRIBUTIVA. ESPECIAL CONSIDERACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN ECONÓMICA.

Equidad interna

Consiste en pagar igual puestos de la misma categoría. No es preciso que sean salarios idénticos, normalmente estamos dentro de la zona de equidad si nos movemos dentro de una banda que no supere el $\pm 20\%$ de la media de los salarios de la misma categoría. Tenemos que valorar qué grado de equidad interna establecemos en nuestra entidad. Cuanto más estrecho sea el margen, más alta será nuestra equidad.

Bandas salariales. La banda salarial nos permite un margen de maniobra. Se define con una referencia de banda y un $\pm x\%$ que será el ancho de la banda. Cuanto menor sea el "ancho" de la banda salarial, mayor equidad interna en nuestra organización. Hay que conseguir suficiente holgura como para que permita dentro de la banda reconocimientos particulares por desempeño.

También podemos establecer niveles en lugar de bandas: cada categoría tiene un salario asignado, como las tablas salariales de los convenios, por ejemplo. Desde luego implica más equidad al igualar totalmente los salarios, aunque tiene el inconveniente de que deja menos margen para la distinta progresión salarial de cada persona.

Actualización anual. Tanto los niveles como las bandas se pueden actualizar cada año. Es mejor establecer criterios que engloben varios aspectos: evolución de los precios (IPC), evolución anual de los salarios (dato que aparece en estudios retributivos), posibilidades presupuestarias, marcha de la organización, entre otros.

Progresión salarial. Aquí decidiremos los criterios por los que un salario progresa. Tenemos varias opciones. Entre otras: por criterios de equidad tratando de igualar ese salario con los demás puestos de la misma categoría, por criterios de igualdad aplicando el mismo porcentaje para todos o por la valoración del trabajo por lo que contaremos con un sistema de evaluación del desempeño.

Impacto financiero. Por último, para poner en marcha nuestra política, como partimos de una realidad salarial, hay que calcular el impacto financiero que supondría en caso de significar – como suele suceder- incremento de la masa salarial. Si no se puede asumir en un único ejercicio presupuestario calcularemos el tiempo que requiere, aprobando las correspondientes partidas. También habrá que decidir cuánto y cómo será la adecuación de los salarios actuales a los propuestos en la política.

Desde un punto de vista más de filosofía de la política que de pura retribución dineraria, valoraremos además:

Compensación total. Para completar una política retributiva, y desde el concepto de compensación total, podemos establecer otros beneficios, elementos intrínsecos de la compensación, como entorno de trabajo, flexibilidad y conciliación, oportunidades de desarrollo profesional o formación, como vimos antes. Deben incorporarse a la remuneración para que se perciban como parte de la misma. Comunican los valores de la organización y su nivel de compromiso con sus trabajadores. Estas medidas deben ser explicadas de manera clara. Han de ponerse en valor, por lo que es importante que detallemos bien que suponen un coste para que el trabajador sepa realmente cuál es su retribución en total y no vea sólo el salario.

En definitiva, la política retributiva tiene que reflejar la cultura y valores de nuestra organización. Es decir, debemos realizar una reflexión para saber, por ejemplo, si estos valores responden a una estructura más plana (algo que cabe pensar generalizado en el sector no lucrativo) o por el contrario es más individualizada y jerárquica, si diferenciamos colectivos dentro de la entidad, qué diferencia es razonable entre los salarios más altos y los más bajos, qué valor le damos a la parte económica respecto a la más cualitativa y muchos otros factores que quedarán reflejados en las decisiones que tomemos en la propuesta de política retributiva de nuestra entidad.

En el caso actual de Agareso se utiliza una política de equidad salarial, aunque se dispone de tres categorías salariales. A. Monitor/a, B. Técnico de proyectos, C. Coordinación. De momento no se han establecidos pluses por responsabilidad, pero podrían establecerse si lo consideráramos necesario en algún momento.

Políticas de flexibilidad laboral

Consiste en establecer medidas de organización flexible del trabajo en cuanto al tiempo o en cuanto al espacio. Veamos algunas de ellas.

Flexibilidad en el tiempo. Reducciones de jornada por motivos personales, evidentemente con la proporcional reducción de salario. Libre elección de horario, que se puede traducir en flexibilidad en el horario de entrada y por tanto de salida. Por ejemplo, entrada entre las 8 y las 9 de la mañana porque puede que algunos trabajadores necesiten llevar a sus hijos a primera

hora de la mañana y no puedan estar antes de las 9, o viceversa, que deban salir antes y por eso les resulte necesario entrar antes. En todo caso deberíamos asegurar un horario de coincidencia en el cual siempre deben estar los trabajadores dentro de esta flexibilidad.

Semana laboral intensiva o comprimida, es decir, a lo largo de la semana se acumulan más horas de trabajo en unos días lo que da lugar a recibir a cambio un día o tardes libres en esa semana. El ejemplo más claro es liberar el viernes por la tarde mediante la realización de esas horas distribuidas a lo largo de la semana. Hay que recordar, no obstante, que dependerá del puesto de trabajo y de la actividad de la organización; podemos estar trabajando con colectivos que requieren ser atendidos en horas que no sean de oficina, por las tardes, por ejemplo, o bien actividades con otros países que por el cambio horario nos necesitan por las tardes.

Jornada intensiva, es decir, distribuir la jornada anual de manera que todo el año o parte del mismo (normalmente en verano) no se trabaje por las tardes.

Puesto de trabajo compartido por al menos dos personas, job sharing.

Excedencias para el cuidado de personas dependientes. Es decir, acordar que durante un periodo se pueda, con reserva del puesto de trabajo y sin remuneración (o parcial, o manteniendo sólo cotización), disfrutar de un tiempo para cuidar descendientes o ascendientes.

En caso de enfermedad grave de un pariente, permitir la reducción de jornada o periodos cortos de excedencia o permisos sin sueldo para cuidar del familiar; incluso podría asumirse durante un periodo breve, por ejemplo, un mes, el total del salario por hacer tan sólo media jornada en circunstancias tan graves.

Mejorar los periodos de maternidad, paternidad u horas de lactancia renunciando al sueldo en ese periodo. Para impulsar que los periodos de maternidad sean compartidos por ambos progenitores y evitar la discriminación, se podría ampliar por ejemplo una semana a cargo de la entidad en caso de que sea el padre el que asuma parte del mismo (discriminación positiva).

Flexibilidad en los periodos de disfrute de las vacaciones o días de permiso, para poder tomarlos fuera de periodos tradicionales lo que puede favorecer disponer de vacaciones más económicas.

Limitar las reuniones, por ejemplo, no más allá de unas horas de la tarde, o los viernes. Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar.

Flexibilidad en el espacio Trabajo desde casa o teletrabajo.

El trabajador podrá desarrollar sus funciones desde casa, disponiendo de lo necesario: conexión a Internet, teléfono, videoconferencia, correo electrónico, mensajería instantánea con la organización, en general todo lo necesario para desempeñar su trabajo. Ahorra costes de espacio para la entidad y desplazamiento y tiempo para el trabajador.

Flexibilidad en el puesto En el caso de que el trabajador vuelva después de un periodo de inactividad, se puede hacer una adaptación gradual al mismo.

Cambio o rotación en el puesto de trabajo. Muchas veces, realizar trabajo social durante varios años con el mismo colectivo acarrea un desgaste físico y psicológico que se puede mejorar cambiando el puesto y por tanto el colectivo o la zona de trabajo, si es que la entidad trabaja siempre el mismo colectivo.

DESVINCULACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

¿Qué medidas podemos adoptar? ¿Cómo podemos gestionar la comunicación?

Algunas medidas son más indicadas para casos conflictivos –aclarar que aquí no hablamos de prevención de conflictos sino cuando ya existen– y otras para salidas voluntarias; será decisión libre de cada entidad el tipo de gestión más apropiado para cada situación.

Garantizar una decisión objetiva y coherente. Y todo lo transparente que sea posible, con especial cuidado de la discreción que requieren estas situaciones. Debemos tratar todos los casos de manera equitativa, cada uno según sus circunstancias pero dentro de unos criterios que se mantengan en el tiempo y que estén alineados con la cultura y valores de la organización. Procuraremos no dar “bandazos” y medir de la misma manera los comportamientos que motivan la decisión. Para dotar de objetividad nuestras decisiones intentaremos que intervengan en ellas personas no implicadas emocionalmente o que no sean parte del conflicto que origina la situación.

Dar oportunidades a la persona implicada. En caso de que se vaya a adoptar una decisión definitiva, no hacerlo sin antes escuchar a la persona implicada. No tomar decisiones en base a rumores, escuchar en primera persona los hechos. Y también dar oportunidades, si es posible, para corregir la situación o el comportamiento de la persona, con su ánimo y compromiso de corregir dichas conductas.

Manejar correctamente los tiempos. En ambos sentidos, ser ágiles en la respuesta y en las medidas a adoptar. Si ha pasado mucho tiempo desde la situación conflictiva o desde que la persona pidió un cambio por el alto desgaste que llevaba, llegamos a destiempo con la solución y probablemente no acertamos con lo que hagamos y sobre todo es muy difícil de explicar. Y en la otra dirección, no precipitarnos y tomarnos el tiempo que sea necesario para buscar la mejor salida, dialogar, buscar alternativas, indagar bien las circunstancias, sin que se “paren” las cosas, gestionando pero pausadamente. El equilibrio entre ambos ritmos será una clave del éxito.

Apoyar para la recolocación. Es lo que habitualmente se denominan servicios de outplacement. Se trata de ayudar a la búsqueda de empleo. Podemos tener proyectos con fecha de finalización definida o llegar a acuerdos de salida (voluntaria) con una fecha concreta. En estos casos el asesoramiento para la búsqueda de empleo, cómo elaborar un CV, cómo abordar una entrevista de trabajo, cómo desarrollar competencias, puede ser muy útil. Piénsese por ejemplo en un expatriado que apenas haya tenido contacto con la realidad laboral española y que vuelve para continuar ejerciendo su profesión, desconociendo los cambios legislativos, la situación económica del país y de su sector y las oportunidades actuales para acceder al mercado laboral. Ayudarle a la búsqueda de empleo y a su empleabilidad es una potente herramienta de motivación y fidelización. Además, no tiene por qué ser una recolocación en otra organización, también podemos valorar rotación en otros puestos o simplemente un periodo de tiempo de “descanso”, a modo de excedencia, para cambiar de actividad y que pueda volver a nuestra entidad con toda la energía necesaria y con los ánimos renovados. Sabemos que el trabajo social tiene desgaste, sin duda por la implicación, y por eso tenemos que aprender como organizaciones a realizar estos esfuerzos e incorporarlos a nuestra política de personas.

Crear un protocolo de salida. Buscar una salida adecuada, formal, profesional. Dejar las puertas abiertas (si no existió pérdida de confianza). Establecer unos plazos claros, un procedimiento claro sobre quién comunica –el responsable, recursos humanos...-, formalizar o darle importancia con la figura del máximo responsable de la entidad si es posible y pertinente, un

check list para aspectos materiales, plazos. Acordar quizá una entrevista de salida que nos permita recoger información acerca de las causas y para escuchar finalmente a la persona. Es habitual en salidas voluntarias detectar causas de rotación a través de estas entrevistas realizadas de manera sistemática. Estas entrevistas de salida han de realizarse, al menos respecto a los contenidos individuales, en un entorno confidencial o se perderá la confianza en nuestra discreción y en lo sucesivo no recibiremos información valiosa; sí nos permitirá obtener y compartir conclusiones generales.

Formar a los equipos para gestionar estas situaciones. Estamos hablando de la gestión de situaciones conflictivas sobre todo, para lo que se requieren especiales habilidades de comunicación y control emocional. Mejorar las competencias de los responsables de equipos en este sentido es aconsejable para que sean ellos los que realicen toda la gestión personal de la mejor manera posible.

Disponer de un código de buenas prácticas o código de conducta. De esta manera nuestros trabajadores sabrán qué comportamientos no son asumibles dentro de la entidad y será más objetiva la decisión de la desvinculación en caso de que no se haya respetado dicho código. En él también se pueden establecer las medidas a adoptar en caso de que se produzcan las conductas no deseadas. Es más fácil explicar que algo no está permitido en la organización cuando se ha expresado previamente. Y será más fácil por lo tanto justificar la decisión.

Vinculación posterior a la entidad. Dentro de las peculiaridades de la desvinculación en el sector no lucrativo, sin duda se encuentra la posibilidad de que la persona que abandona la organización no lo haga de manera definitiva sino que siga vinculada de alguna forma a la misma. Es conveniente contar con políticas para ello y mantener ese vínculo que muchas veces no se rompe, sino que cambia de naturaleza. Según el caso en el que estemos, puede ser muy positivo mantener esa relación a través de voluntariado o simplemente conservando los datos de esa persona para que vaya recibiendo noticias de la entidad.

Comunicación a los compañeros. Puede que sea la parte más importante, sobre todo porque si no comunicamos bien podemos malograr toda la gestión llevada. Intentemos en lo posible consensuar el mensaje, los destinatarios y los tiempos para comunicarlo. Si la salida es por motivos negativos, no es preciso detallar toda la información, debemos tratar la cuestión con confidencialidad y respetar a la persona. No existe ningún derecho a conocer los detalles, ni tan siquiera los representantes de los trabajadores. Desde luego hay que informar y ser veraz, pero acordaremos con la persona qué es razonable explicar y qué debe ser tratado con discreción. No se verá negativamente, es más, tranquilizará pensar que nuestra entidad apuesta por el respeto y que si un día nosotros nos encontramos en esa situación seremos tratados con esa discreción. Cualquier salida, voluntaria o no, provoca rumores, inquietudes y en ocasiones hasta malestar. Gestionemos también la comunicación con los que permanecen en la organización. Además, es aconsejable realizar un seguimiento de la salida de esa persona para saber cómo afecta a los compañeros, valorar el exceso de tareas por la vacante y escuchar cómo se sienten. Estamos dando la imagen de nuestra entidad.