

6. Herramientas

6.2. Gestión de recursos humanos

por [Mikel Etxebarria Etxeita](#)

Los recursos humanos, las personas, son el principal capital innovador de una organización, En este capítulo se tratan cuestiones generales y herramientas utilizadas en cualquier tipo de organización, así como se hace una mención a la especificidad de las organizaciones culturales y a la gestión de los recursos humanos en la Administración Pública.

Los recursos humanos de una organización son los capitales de energía física e inteligente, de los que son propietarios cada una de las personas que forman parte de la organización y que aportan en mayor o menor cantidad y calidad a la misma. Los recursos humanos son la principal fuente de recursos a utilizar para mejorar los niveles de competitividad de la organización.

El conocimiento radica básicamente en las personas, que son por lo tanto, el capital más importante de la organización, Al mismo tiempo, ese capital tiene un alto índice de movilidad, ya que las personas pueden cambiar de organización desplazando su conocimiento de un entorno productivo a otro.

Esta situación hace que la gestión de los recursos humanos de una organización sea una labor de suma importancia a la hora de dirigir una organización. Ser capaces de gestionar adecuadamente el potencial del equipo humano que conforma la organización, fortaleciendo y promoviendo entornos de trabajo que potencien la creatividad, la innovación y en definitiva aprovechar al máximo, en beneficio de la organización, el conocimiento de las personas que trabajan en la misma, es un reto de vital importancia para el desarrollo y logros de los objetivos de la organización.

En este capítulo, se van a desarrollar los conceptos básicos de la gestión de los recursos humanos en una organización, tanto los aspectos generales, como algunas herramientas de uso general en la gestión de los recursos humanos. Asimismo, se hará una mención especial a la gestión de los recursos humanos en la Administración Pública, que por su propia idiosincrasia presenta unas características especiales.

1. Aspectos generales

Modelos de organización

La gestión de los recursos humanos se realiza en un determinado modelo de organización. Se entiende por organización a un conjunto de personas que se agrupan de manera consciente para la consecución de un determinado fin u objetivo. Los factores que definen a una organización son los siguientes:

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo.
- Distribución de roles y tareas a realizar.
- División de la autoridad y del poder formal.
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un objetivo.
- Sistema de comunicación y coordinación interna.
- Criterios de evaluación y control de resultados.

De cara a la constitución de una organización son de reseñar las siguientes etapas:

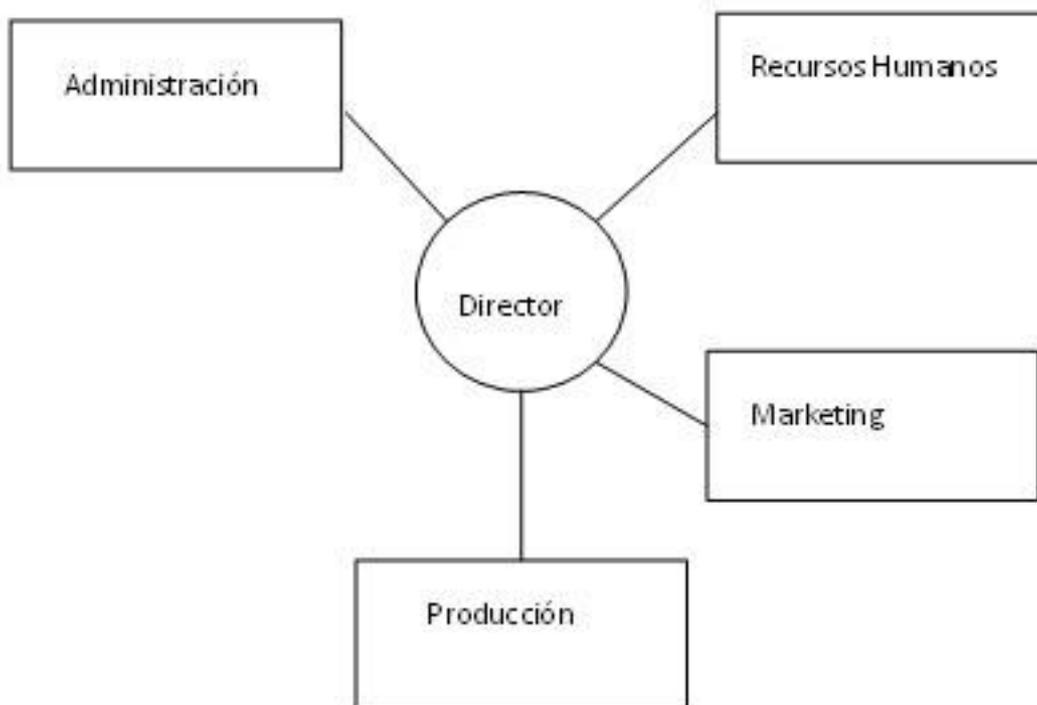
- Definición de la misión de conjunto (vocación, objetivos, planes). Los objetivos se cuantifican. La vocación es un deseo.
- Distribución de funciones o unidades de actividad principal (fraccionamiento y departamentalización).
- División en niveles (responsabilidades y poderes formales, organigramas).
- Operatoria de integración del conjunto para compensar las divisiones (procedimientos de coordinación).
- Estructuración de actividades individuales (división de tareas, descripción de trabajos, reglas).

En toda organización el organigrama es un elemento importante, ya que refleja de forma sencilla los diferentes niveles de la organización, sus flujos jerárquicos, la distribución de responsabilidades y la situación de cada persona integrante de esa organización en relación al conjunto de la organización.

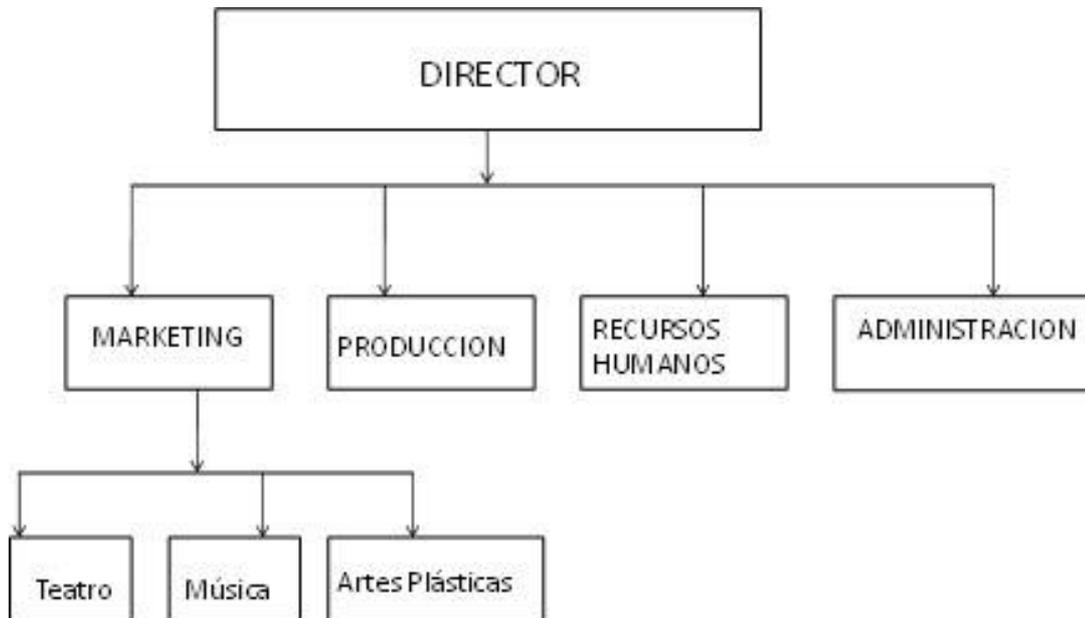
Hay diferentes tipos de organigramas, que responden a diferentes modelos organizativos. Se pueden clasificar en cuatro grandes modelos:

Organigrama solar. Es el más simple y se da en organizaciones pequeñas con una persona muy dominante, en torno a la que se centraliza todo.

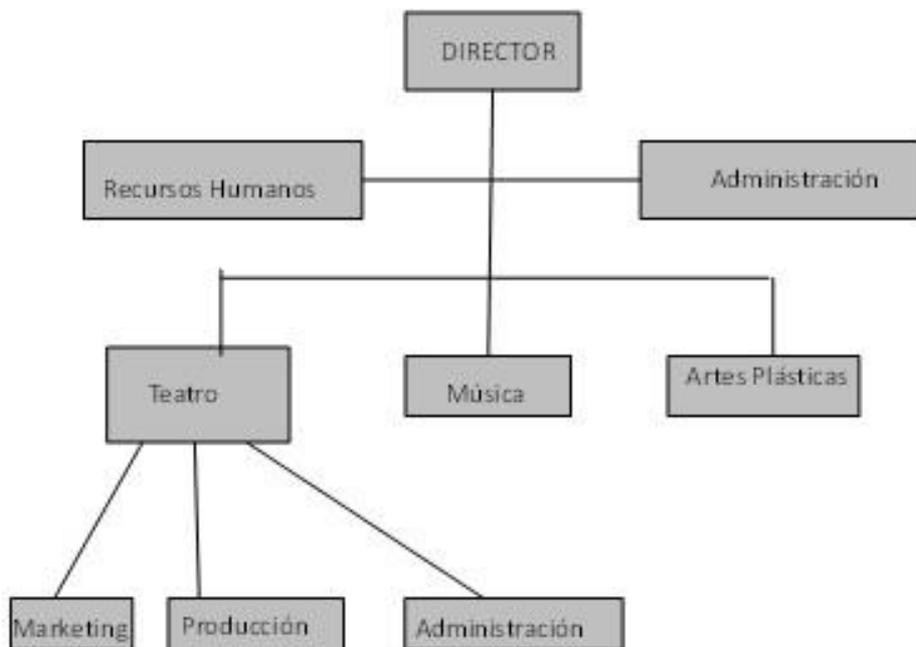
Todo cuelga del núcleo central que decide sobre todo.



Organigrama funcional. Es una evolución del solar y se organiza por funciones. Es un organigrama práctico. Las decisiones se toman rápidamente. Tiene el inconveniente de potenciar compartimentos estancos y dar lugar a "reinos de Taifas".



Organigrama divisional. Se organiza por campos de actuación. Es muy útil para las organizaciones con diferentes servicios. Puede generar una cierta dispersión de las decisiones ya que cada responsable de un servicio asume todas las acciones de cara a la prestación adecuada del servicio (producción, gestión económica, de personal). Para equilibrar esta situación se suelen establecer unos servicios centralizados que dependen de la dirección.

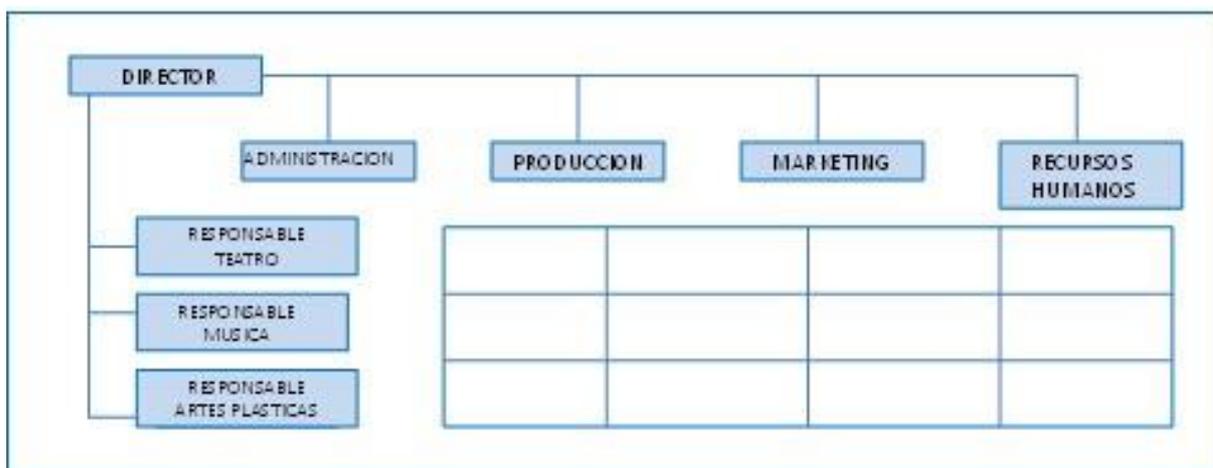


Organigrama matricial. Responde a dos planteamientos diferentes:

Uno de funciones generales a toda actividad (administración, personal, marketing, producción),

Otro de funciones específicas vinculadas con la actividad que se presta (espectáculos, actividad museística, de bibliotecas etc.)

El objetivo es la búsqueda de una adecuada relación entre los generalistas y los especialistas, para lo que es necesario una adecuada coordinación y comunicación.



Las personas de los diferentes departamentos generalistas (Marketing, Recursos Humanos, etc.) se dedican a cada producto en base a las necesidades del momento. Se puede hacer gestión por proyecto al agrupar a diferentes personas en torno a un jefe de proyecto y una vez terminado el mismo desaparece el grupo. La autoridad está bastante diluida. Es un tipo de organigrama muy ligado a la dirección por objetivos.

Evolución en la gestión de los recursos humanos

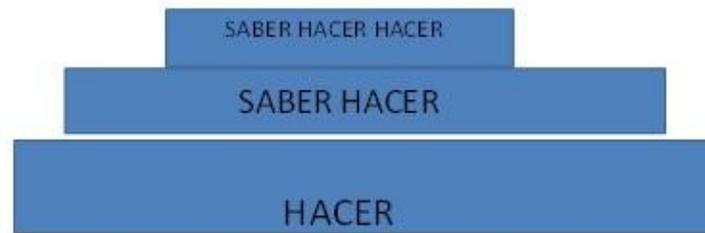
La gestión de los recursos humanos ha ido evolucionando en el tiempo, al igual que los modelos de organización. A modo de resumen las teorías más utilizadas han sido:

Corriente racionalista. Liderada por Taylor. Se basa en la división del trabajo y en un desarrollo minucioso de los procedimientos, lo que supone organizar la producción de forma dirigida. "Al trabajador no le hace falta pensar". Un ejemplo son las cadenas de montaje. Lo que interesa no es que la persona esté integrada en la organización sino que trabaje bien. Los mandos fiscalizan no ayudan.

En la Administración la traslación de esta teoría es la corriente burocrática que supone organizar todo y la persona solamente tiene que seguir el procedimiento.

Enfoque behaviorista o conductual. Fue liderado por Elthon Mayo. Analizó el problema de una fábrica que con la corriente racionalista no llegaba a lo previsto. Llegó a la conclusión que la persona es un ser racional pero también emocional y creó la teoría de las relaciones humanas que promueve que se creen ambientes que impliquen más al personal (economato, menor fiscalización, etc.). Se pasó del mando fiscalizador al mando paternalista.

Movimiento sociotécnico. Se crea en Noruega y se plantea aplicar la teoría de Elthon Mayo pero sin caer en el paternalismo. Se trata de equilibrar el aspecto social y el técnico en los trabajadores y los mandos. Es un error creer que los mandos tienen que tener una gran competencia técnica (perdemos un buen técnico y ganamos un mal mando). El mando tiene que tener conocimientos técnicos pero no el que más.



Los enfoques recientes se fundamentan en las características de las nuevas organizaciones que, obviamente, son diferentes de las que dieron lugar a los planteamientos expuestos anteriormente. Dichas organizaciones se caracterizan por ser:

- Abiertas.
- Flexibles.
- En continuos procesos de mejora.
- Globalizadoras/integradoras.
- Con estructuras más planas.
- Gestionando el hoy y anticipándose al mañana.
- Utilizando eficazmente los flujos de información y comunicación.

En definitiva, organizaciones capaces de adecuarse e incluso anticiparse a los cambios del entorno y al mismo tiempo eficaces a la hora de conseguir que las personas integrantes de las mismas aporten el máximo de su inteligencia y potencial creativo.

A nivel de expresiones se ha pasado de la expresión "mano de obra" a la de "personal" y en la actualidad a la de "recursos humanos"

"Mano de obra" denota que la aportación que se espera es de energía física y la inteligencia que se necesita es mínima, solamente para ejecutar las instrucciones recibidas.

"Personal" es una expresión que agrupa a un conjunto impersonal de individuos a los que se les contrata para que realicen un determinado trabajo a cambio de un salario.

"Recursos humanos" se asocia con una organización que pacta con una persona que es propietaria de unos "recursos", que los aporta a cambio de una compensación. Esta aportación implica sobre todo la aportación de sus recursos en inteligencia, entendiendo por inteligencia el proceso por el que cada persona capta información, la procesa, y la transmite a la hora de ejecutar su labor. El recurso humano, además de impulsar a los demás recursos de la organización, es el único que es fuente de creatividad e innovación.

Si en la concepción de "mano de obra" y de "personal" el costo era entendido como gasto, en la concepción "recursos humanos" el costo es entendido como inversión.

En la siguiente tabla se indican las diferencias entre las antiguas concepciones y la nueva

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Mano de Obra y Personal	Recursos Humanos
Lo que se valora de cada persona es el "sentido común" o "buen juicio" y la experiencia	El buen juicio y la experiencia ya no son suficientes, además son necesarios los conocimientos y habilidades específicas
Las personas tienden a no cumplir y sólo funcionan con premios y castigos	Las personas tienen tendencia a la curiosidad y a la acción. Esta tendencia se desarrolla en entornos que proporcionan confianza y elevan el nivel de superación
Para que funcione la organización es suficiente con que unos pocos decidan y la mayoría ejecute	La inteligencia de los directivos no es suficiente para hacer frente a los desafíos de la organización
Las personas sólo sirven para ejecutar órdenes, no valorándose su potencial de inteligencia	El nivel de conocimiento de las personas que integran la organización es creciente

Estilos de dirección y liderazgo

Se entiende por estilo de dirección el modo de ejercer el poder reconocido en la organización. En la actualidad, la gestión de cualquier tipo de organización está influenciada por el entorno en el que se desarrolla y que incide sobre ella con tres grandes tipos de influencias externas:

- **Influencias económicas**, que vienen definidas por factores como la situación económica global, los ciclos, los cambios en los mercados y las variaciones legislativas.
- **Influencias socioculturales** como son las nuevas demandas de la ciudadanía, los nuevos valores sociales (ecología, transparencia, gobernanza, ética, etc.), la existencia de una sociedad cada vez con mayor acceso a la información y la pertenencia a un mundo globalizado.
- **Influencias tecnológicas** derivadas de los constantes avances tecnológicos.

Es evidente que esta realidad ha hecho evolucionar los sistemas de dirección y la definición del liderazgo en las organizaciones. Los métodos tayloristas de control y de dirección basados en el "orden y mando" ya no tienen cabida en las organizaciones actuales. Las nuevas organizaciones necesitan líderes más que gestores. El liderazgo es algo más que la mera gestión/administración de la organización.

De acuerdo con Warren Bennis, estas son las características que distinguen a una persona líder de una gestora

Gestor	Líder
Administra	Innova
Es una copia	Es el original
Mantiene	Desarrolla
Acepta la realidad	La cuestiona
Se centra en los sistemas y la estructura	Se centra en la personas
Es cortoplacista	tiene perspectiva de largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y porqué
Pone su mirada en el resultado	Pone su mirada en el horizonte
Imita	Origina
Acepta el status quo	Trata de desafiarlo
Es un buen soldado	Es uno mismo
Hace las cosas bien	Hace lo que hay que hacer

La acción de la persona líder debe tener como preocupación fundamental, el dar satisfacción a tres tipos de exigencias:

- Realizar unas **tareas**
- Construir su **grupo** de trabajo
- Desarrollar a sus **personas**

Un liderazgo orientado sólo hacia las tareas, reduciendo todo al campo del trabajo y olvidando aspectos tales como el adiestramiento, el estímulo, y motivación del grupo, puede ser eficaz a corto plazo, pero probablemente no está obteniendo de su grupo todo lo que este es capaz de dar.

Asimismo, el liderazgo que sólo se preocupa de crear un espíritu de equipo no prestando atención al trabajo o a las personas, no podrá obtener el máximo rendimiento de sus colaboradores. Probablemente habrá un buen ambiente de trabajo, pero se perderá el sentido de realización que produce el logro de los objetivos.

La persona, la individualidad es importante cada vez más. Si se potencia sólo el grupo, prescindiendo de las individualidades, se puede llegar a una atonía dentro del grupo debido a la monotonía

El liderazgo supone el trabajo para la obtención de unos resultados a través de la acción de otros.

A la hora de analizar el liderazgo se han dado tres enfoques al respecto:

- **Enfoque cualitativo.**- Se basa en intentar definir las cualidades de la persona líder. Es cierto que algunas de las cualidades siempre son importantes (capacidad de discernimiento, aceptación por parte del equipo, honestidad, facilidad en la comunicación, etc.) pero hay que tener en cuenta que muchas personas que poseen esas cualidades no son líderes. Además es difícil definir objetivamente algunas de ellas, por ejemplo honestidad.
- **Enfoque situacional.**- Se basa en que la autoridad corresponde a la persona que sabe, creyendo que la competencia técnica es suficiente para asegurar el liderazgo. Sin embargo, a menudo cuando una persona técnicamente bien preparada promociona a puestos de responsabilidad se da el hecho de que se pierde un buen técnico para ganar un mal mando. El liderazgo puede verse reforzado en función de la situación y la competencia técnica es importante, pero no es la única que debe de cumplir el líder. Este enfoque representa un avance porque supone que el liderazgo es consecuencia de los conocimientos y por lo tanto puede ser desarrollado mediante una formación adecuada.
- **Enfoque funcional.**- Fue desarrollado por John Adair, que analizó la responsabilidad del líder en tres áreas interrelacionadas:
 - Definición y realización de tareas.- La diferencia entre un grupo y una multitud desordenada es que el grupo tiene unos objetivos comunes a todos sus miembros. Si un grupo no alcanza los objetivos buscados puede frustrarse. Para un líder, alcanzar los resultados es el principal criterio de éxito.
 - Construcción y coordinación del grupo.- Para alcanzar los objetivos el grupo debe de estar muy unido. Las personas tienen necesidad de trabajar de una forma coordinada y en la misma dirección. El trabajo del grupo deberá demostrar que sus resultados globales son mejores que la suma de los esfuerzos individuales.
 - Desarrollo y satisfacción de las personas.- En el seno de un grupo de trabajo sus miembros ponen de manifiesto una serie de necesidades. Las personas de un grupo desean saber cuáles son sus responsabilidades, cuáles son las finalidades de su trabajo y qué nivel de rendimiento están desarrollando. El líder debe darles oportunidades para que asuman responsabilidades y aporten todo su potencial. Además deberá reconocer los méritos de un trabajo bien hecho.

El liderazgo eficaz es el que consigue una adecuada interrelación de estas tres áreas.

La persona líder a la hora de gestionar su organización debe de realizar las siguientes funciones:

- Fijación de objetivos y planificación
- Organización, programación temporal y control
- Gestión de las personas
- Evaluación de las personas y objetivos

La persona que ejerce el liderazgo tiene que tener muy claro lo que hay que hacer. La participación es un medio y no un fin. No se puede hacer participar cuando el grupo no sabe lo que hay que hacer o no sabe cómo hacerlo.

La información en las organizaciones hay que buscarla. Es muy importante tener la información adecuada antes de empezar el proyecto. Merece ser "*palizas*" a no tener toda la información. Las frases de "*yo pensaba que*", "*yo creía que*", "*yo supuse que*" son unos errores muy habituales.

A la hora de dar vida a un equipo y liderarlo eficazmente hay que tener en cuenta:

Un grupo sin objetivo se pierde. La persona líder ha de ir concienciando al grupo de que hay un solo objetivo, así pues debe delimitarlo.

Un grupo de individuos puede no ser un equipo. La persona que ostenta el liderazgo ha de hacerles sentir equipo y eso se consigue logrando la adhesión de cada uno de ellos al objetivo común.

Un equipo desorganizado no alcanza nunca el objetivo. La persona que lidera debe de organizar adecuadamente las tareas. Si se organiza demasiado se puede terminar bajo la burocracia.

Un equipo sin información anda ciego. La persona líder debe informar sobre resultados y sobre todo lo que hace referencia a su trabajo.

Quien ejerce el liderazgo debe dirigir el equipo: comunicando eficazmente, fomentando la participación, que es un medio y no un fin, y siendo exigente pero no intolerante (los objetivos no se negocian)

Los estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo es el resultado de la interacción entre la personalidad del líder y el entorno en que actúa.

La personalidad es un elemento, que sobre todo en la madurez personal, no cambia. En este concepto entran factores de forma de ser del líder como son la confianza-desconfianza, la capacidad de tolerancia, su nivel de extroversión, su nivel de control sobre sí mismo etc.

El entorno es el elemento más cambiante ya que representa el contexto actual de la organización, lo que implica factores como la relación con los colaboradores, la cultura de la organización, el tipo de organización y servicios que se deben de prestar o generar etc.

A la hora de actuar desde el liderazgo se deben de gestionar dos objetivos básicos:

Tareas.- Entendiendo por ello la consecución de los objetivos

Grupo.- Fortalecer el grupo y su potencialidad, convertir las individualidades en un grupo

La conjunción de los dos objetivos básicos, tareas y grupo, determinan una serie de estilos de liderazgo:



Se pueden apreciar 10 estilos de liderazgo, que en realidad son 5 estilos eficaces, que cada uno de ellos lleva emparejado un estilo con riesgo de ineficacia. Estos estilos son el resultado del trabajo del experto francés Dominique Chavlin, que amplió los trabajos iniciales de Blake y Mouton.

Los estilos de liderazgo identificados son los siguientes:

Estilo eficaz	Estilo con Riesgo de Ineficacia
Regulador	Burócrata
Participativo	Paternalista
Competitivo	Agresivo
Negociador	Oportunista
Maximalista	Utópico

Regulador.- Se establecen unas relaciones jerárquicas correctas, las definiciones de funciones están claras y los subordinados comprenden perfectamente lo que tiene que hacer. Lo importante es que todo esté previsto y que se cumplan las reglas y procedimientos establecidos. Lo importante es el procedimiento que sostiene toda la estructura organizativa y define cómo debe de ejercerse el poder. La persona líder tiene poder porque ostenta el cargo oficial de jefe y nadie lo pone en duda.

Burócrata.- El grado de interacción ente los miembros de la organización es débil y no fomenta la colaboración. Vive bastante aislado de sus colaboradores y es defensor de los procedimientos y del formalismo burocrático, que lo utiliza como escudo frente a las problemas o desacuerdos de las personas de la organización.

Participativo.- La jerarquía no es un valor, lo importante es el equipo. Las relaciones son abiertas y todos pueden opinar libremente sobre el funcionamiento de la organización. La persona que ostenta el liderazgo ha accedido a la responsabilidad por su influencia sobre el grupo y potencia el equipo, que es quien está en el poder.

Paternalista.- Defienden el equipo, las buenas relaciones, el espíritu de "familia". Prefieren no hablar de poder, parece que le avergüenza tener que utilizarlo, por lo que la tendencia es evitar problemas con los subordinados y huir de las decisiones conflictivas. Son bastante influenciables por los miembros de la organización.

Competitivo.- La persona líder entiende que su labor es la de obtener el máximo de resultado de sus subordinados. Las relaciones jerárquicas son claras y se basan en competencias, de tal manera que cada persona entiende su lugar en la organización en base a su competencia. La persona líder ejerce el poder de forma clara y se mantiene en él por los resultados que consigue. Su poder no es contestado, ya que sus órdenes son aceptadas por entenderse que son las necesarias para el buen funcionamiento de la organización y por ello no ve la necesidad de dar muchas explicaciones.

Agresivo.- Su objetivo es mantenerse en el poder y utiliza formas autoritarias. Genera agresividad en las relaciones de trabajo y ello perjudica la eficacia. Lucha por influenciar a las personas y es de filias y fobias. No delega porque cree que pierde poder.

Negociador.- Las relaciones jerárquicas están basadas en la buena relación con los subordinados siendo la base para ello la confianza y el respeto mutuo. Los subordinados le preguntan a menudo sobre lo que hay que hacer y él nunca adopta decisiones importantes sin consultarles. Deja que los subordinados resuelvan sus problemas entre ellos evitando formalizar las relaciones. Se le considera líder por su gran experiencia y generalmente ha tenido la habilidad suficiente para no cometer nunca grandes errores.

Oportunista.- Pierde mucho tiempo en conspiraciones y maniobras entre los miembros de la organización para mantenerse en el poder. Fomenta las componendas y la relación con los subordinados se realiza en base a arreglos. Las relaciones tienden a ser familiares, no da importancia a la jerarquía, pero por ello se hace difícil exigirle resultados y responsabilidades. Piensa que el compromiso y el consenso siguen siendo la mejor solución lo que le lleva a no decidir nada de forma definitiva. Tiene tendencia a dejar que el tiempo arregle las cosas.

Maximalista.- Prioriza los resultados pero contando con los subordinados y con visión no cortoplacista. La jerarquía no tiene razón de ser si no resulta útil para la organización. Ejerce un poder útil. No es discutido porque imparte órdenes que se consideran válidas y asumidas por los subordinados. Fomenta la cooperación entre el equipo de cara a un mejor resultado y regula el conjunto de la organización mediante el sistema de objetivos negociados, que proporcionan a cada uno el área donde deben ejercer el máximo de su influencia.

Utópico.- Confía de forma general en las personas y en el sistema para garantizar que la organización funcione. Teoriza sobre lo bueno del sistema, pero normalmente su idealismo no es suficiente para resolver los problemas concretos de la organización. Se confía demasiado a las personas del equipo y luego sufre decepciones. Prefiere promover un estilo de dirección indiscutible más que lograr que la organización consiga mejores resultados

En la actualidad y para hacer frente a los desafíos del entorno, las organizaciones culturales necesitan un mayor y mejor liderazgo. Como se ha comentado es necesario pasar del gestionar al liderar y ello supone un cambio de actitud importante.

Ya no Basta	Es necesario
Crecer-multiplicar	Crear
Gestionar lo existente	Cambiar lo existente
Adaptarse	Promover el cambio
El poder	La influencia
La orden y el mando	La inspiración
El control	La estimulación creativa
Protegerse de las amenazas y debilidades	Aprovechar las oportunidades y fortalezas
Conformarse con lo bueno	Aspirar a lo mejor
Gestionar	Liderar

En resumen, la persona que ejerce el liderazgo debe de tener una serie de capacidades (de aprendizaje, de visión, de adaptación a personas y situaciones, de comunicación, de asumir riesgos etc.) y asimismo debe de mantener una serie de actitudes como son:

- Saber escuchar para aprender de los demás.
- Fomentar la discrepancia, no el conflicto por el conflicto, pero sí la discrepancia para que pueda haber debate y buscar el punto de encuentro.
- Pedir opinión antes de dar la propia.
- Estar abierto al feed-back negativo y frenar el positivo (evitar la adulación).
- Asumir la responsabilidad ante el fracaso.

Mantener las actitudes citadas traerá como consecuencia:

- Reducir la distancia al status. No llega la coleguismo, pero sí reduce distancias de ese status forzado.
- Contar con el talento y necesidades específicas de cada persona.
- No dirigir en masa porque el liderazgo es dirigir uno a uno.
- Fomentar la autocrítica, rechazando la autocomplacencia.
- Perder el miedo a cambiar de opinión.
- Mantener una actitud de servicio.

Al comienzo de este capítulo se ha comentado que un gran reto de las organizaciones es retener el talento y eso depende del liderazgo. El talento es producto de dos factores: la capacidad, competencia, aptitudes... en relación con la capacidad de comprometerse, de estar motivado por el proyecto en común, para poner a trabajar todas esas capacidades para la organización. Por lo tanto tiene que ver con la actitud de "poner al servicio de..." o "no poner al servicio de...", y eso depende sobre todo del liderazgo

Capacidades necesarias

La especificidad de la gestión de las organizaciones culturales necesita de unos recursos humanos que sean conscientes que estrategias como la participación ciudadana y el valor de la cultura como elemento de cohesión social, son parte integrante de su labor como profesionales. Ello conlleva a que mediante la formación y el aprendizaje conjunto de la organización, se empodere al profesional de la gestión de organizaciones culturales con una serie de capacidades, que aúnen herramientas y a menudo actitudes, que le permitan desarrollar eficazmente su labor. Para ello la generación de una cultura de la organización que valore, fomente y tenga por objetivo trabajar con esos parámetros es imprescindible.

A la hora de definir las capacidades a desarrollar por los profesionales de las organizaciones culturales, son de destacar las siguientes:

Desarrollar estrategias de potenciación de la participación ciudadana, definiendo el grado de participación que se desea lograr.

Esforzarse en un conocimiento profundo de la ciudadanía al que se dirige la intervención cultural, siendo consciente de su diversidad y asumiendo diversos objetivos en relación a la participación en los programas en relación a su grado de implicación (de simples consumidores pasivos a colaboradores o agentes más activos)

Asumir la diversidad de los usuarios como una oportunidad positiva de enriquecimiento mutuo.

Estar atentos a la ciudadanía, ser cercanos y accesible, mantener un contacto fluido a poder ser presencial y como alternativa virtual a través de las nuevas tecnologías.

Estar atentos a los posibles impactos sociales de los programas, actividades o iniciativas culturales que se desarrollen.

Tener una visión amplia del espacio urbano como espacio susceptible de uso cultural, propiciando intervenciones que acerquen nuestros programas a la ciudadanía y que hagan más cotidiana y cercana la actividad cultural. La calle también debe ser de la cultura.

Fomentar el trabajo en red, la colaboración entre diferentes agentes culturales y la ciudadanía, e implicarse en las redes existentes.

Tener una visión innovadora de la sostenibilidad económica, buscando aliados público-privados, impulsando estrategias colectivas y de micro mecenazgos, asumiendo la búsqueda del equilibrio entre la accesibilidad económica de las propuestas y la necesaria aportación económica del usuario como elemento de sostenibilidad y valorización del consumo cultural.

2. Herramientas

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un proceso en el que interactúan varias personas, generándose un resultado superior a la suma de las aportaciones de cada miembro del equipo, tanto de conocimientos como de actitudes, y un mayor grado de satisfacción personal.

El equipo de trabajo es un grupo de personas que persiguen un objetivo común a través de la participación e interacción de todos los miembros del equipo.

Apostar por el trabajo en equipo en una organización es un cambio importante, ya que supone una superación del tradicional modelo del trabajo individualizado que es coordinado y supervisado por un superior. La opción por el trabajo en equipo supone una opción por un modelo de liderazgo participativo.

El trabajo en equipo actúa principalmente en:

Solución de problemas cuando estos afectan a un grupo de personas (puesta en marcha de un nuevo servicio), o no tienen una causa muy conocida (caída de usuarios), o no hay una solución clara (cómo mejorar la imagen del servicio).

Mejora de procesos, ya que permite participar a gente implicada en las diferentes fases del proceso (lanzamiento de un nuevo producto, que implica que participe gente vinculada a la producción, a la comercialización etc.,)

Sirve para adecuarse a los cambios del entorno, mediante la colaboración de diferentes personas de la organización que pueden aportar diferentes visiones sobre el entorno cambiante (atención al público, comunicación, producción etc.)

Hay una serie de **factores que favorecen el trabajo en equipo**. Factores vinculados a la organización (que haya un sistema de información que facilite los datos necesarios al equipo, que se proyecte una reducción de los niveles de mando y que la organización vaya cambiando hacia una organización por procesos). Factores vinculados al estilo de dirección (que se fomente la delegación y que la dirección impulse de forma continuada el modelo de trabajo en equipo). Factores vinculados a la cultura de la empresa (mayor colaboración entre diferentes niveles y procesos, mayor atención al cliente externo e interno, apuesta por la innovación permanente y el análisis de los problemas y conflictos para hacer del error un elemento de aprendizaje y no de sanción).

El trabajo en equipo puede crear situaciones negativas en el seno de las personas del equipo, ya que al final el equipo puede anular la individualidad, y con ello su potencial creativo. A menudo, aparecen tendencias negativas como la búsqueda de la unanimidad en el grupo, la presión a los miembros para que se comporten conforme al equipo, la supresión de opiniones contrarias o minoritarias o los procesos de reafirmación del equipo en situaciones de conflicto con otros equipos de la organización. Para evitar estas situaciones negativas es necesario que la persona que lidere el equipo estimule la participación activa de todos los miembros, así como su formación permanente y su participación en un sistema de liderazgo compartido. Asimismo, es útil la constitución de grupos temporales para el análisis y debate de determinadas cuestiones, ya que este tipo de grupos temporales reduce los efectos negativos del sentimiento de equipo.

De todas maneras, es necesario constatar que la decisión de fortalecer el trabajo en equipo en una organización es una decisión importante, ya que supone un cambio y que por lo tanto, aunque a veces al principio parece que los resultados son peores que el sistema tradicional de trabajo individual coordinado por un mando, la dirección de la organización debe de seguir apoyando el trabajo en equipo.

Motivación

El rendimiento de una persona es el resultado de su nivel de conocimiento para hacer el trabajo y de su nivel de motivación. Por ello, la motivación es un elemento capital a la hora de gestionar los recursos humanos de una organización.

Se entiende por motivación una activación de energía, un proceso personal que depende de la persona pero también del medio ambiente en el que dicha persona se encuentra.

En relación con la motivación hay una serie de ideas preconcebidas que son erróneas. Algunas de las más extendidas son:

- El salario es el único elemento de motivación.

- La creencia de que el resto de las personas se motivan por las mismas cosas que uno mismo (la motivación es individual)
- La motivación no es un rasgo de la personalidad como la timidez o la extroversión, sino que es un estado que tiene carácter temporal y que por lo tanto aparece y desaparece.

También es bastante usual confundir satisfacción con motivación. La satisfacción en el trabajo produce estabilidad, pero no motivación. La satisfacción trata de mantener el "statu quo", mientras que la motivación es una tensión, un aporte de energía que impulsa a la acción para lograr un objetivo

Teorías sobre la motivación

A mediados del siglo XX, Abraham Maslow definió que la motivación parte de un estado de tensión de la persona por la satisfacción de sus necesidades. Una vez que esas necesidades se ven satisfechas, la motivación desaparece. Maslow jerarquizó esas necesidades en 5 niveles que se conocen como la pirámide de Maslow, que determina que una vez satisfechas las necesidades del primer nivel se pierde la motivación en beneficio de las necesidades de segundo nivel y así sucesivamente.

Las necesidades que define Maslow por niveles de jerarquía son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas (alimentarse, vestirse, mínimas condiciones de vida).
- Necesidades de seguridad, (ausencia de temores, garantía de un empleo y protección social).
- Necesidades sociales (interactuar con otras personas, tener amigos).
- Necesidades de estima (ser bien considerado por los demás).
- Necesidades de realización y autosatisfacción.(considerarse realizado en su potencial humano)



Pirámide de Maslow

Más tarde Frederick Herzberg desarrolló la teoría de los dos "factores", que se basa en la existencia de "factores de higiene" y "factores de motivación", diferenciando así los que generan satisfacción o descontento en el trabajo (factores de higiene), de los que generan motivación o desmotivación en el trabajo (factores de motivación).

Los factores son los siguientes:

Factores de higiene, que se refieren a las condiciones y entorno del trabajo:

- Salarios y beneficios
- Condiciones de trabajo
- Política de la empresa
- Estatus del puesto de trabajo
- Seguridad laboral
- Supervisión y autonomía en el trabajo
- Vida laboral

La satisfacción de estos factores no genera motivación, sino solamente satisfacción o descontento en el trabajo

Factores de motivación, que se refieren al trabajo en sí:

- Logro/éxito
- Reconocimiento
- Interés del trabajo
- Responsabilidad
- Progreso personal/promoción

A partir de estos factores, Herzberg va a plantear la necesidad del "**enriquecimiento de los cometidos**", que es la acción consistente en modificar los cometidos individuales para adecuarlos a factores de motivación: Para ello plantea incluir las siguientes características:

- Aumentar la iniciativa de cada persona en su trabajo.
- Informar con regularidad a los empleados sobre cómo marcha su trabajo
- Dar más poder a las personas empleadas, así como más libertad a la hora de decidir cómo hacer su trabajo.
- Proponer trabajos que permitan mejorar el grado de *expertizaje* de las personas empleadas.
- Realizar trabajos con visión global, más que trabajos sectoriales o parcelados.
- Ir introduciendo tareas cada vez más complejas e innovadoras.
- Suprimir determinados controles, pero conservando índices de resultados.

De cara a generar motivación en una organización es necesario:

- Comprender el proceso interactivo motivación-clima social. Una organización más motivada tiene mejor clima social.
- Conocer las motivaciones personales de los colaboradores. La motivación es individual.
- Saber escucharles individual y grupalmente. El escuchar es un gran elemento de motivación, y es muy barato.
- Buscar al nivel de la empresa, los puntos fuertes que permitan avanzar y los puntos débiles que constituyen un freno.

- Poner en práctica en el *management* de responsabilidades y las acciones concretas que favorecen el esfuerzo de un buen clima social.
- Crear situaciones motivantes. Dar a la gente encargos que lo motiven, etc.
- Adoptar comportamientos y actividades eficaces. Hay que predicar con el ejemplo (hay que actuar con un estilo eficaz de liderazgo).
- Seguir, a nivel de las personas y del equipo la evolución del clima de trabajo. Al menor síntoma de conflicto actuar, no dejar que los conflictos crezcan.

Para finalizar, no se puede olvidar el valor del **reconocimiento**, que es una de las herramientas más prácticas, efectivas y baratas de la motivación. La tendencia es a recalcar los errores y no valorar los aciertos y el trabajo bien hecho, ya que se entiende que es lo "normal", lo que se debe de hacer. Sin embargo, reconocer a alguien en positivo, hacerle saber que se está satisfecho con su trabajo es una herramienta básica de motivación. Ese reconocimiento debe de ser proporcionado, sincero, y personalizado. La acción del reconocimiento debe de utilizarse ante grandes logros y también ante logros parciales e incluso ante un trabajo bien hecho que no suponga un logro en la organización. Es bueno que el reconocimiento sea inmediato al hecho a reconocer y no se puede olvidar que no apreciar la labor de una persona del equipo se asimila como un reconocimiento negativo y que escuchar se identifica como un reconocimiento positivo.

Delegación

Delegar es conferir a una persona la realización de un trabajo, ya sea de una tarea concreta o de las funciones propias de un puesto de trabajo. La delegación es el primer paso en cualquier proceso de descentralización de la organización.

La delegación supone aceptar los siguientes principios:

- Continuidad en la responsabilidad de la persona que delega. La delegación no exime a la persona que delega de su responsabilidad sobre la ejecución de la tarea o función delegada. Por ello, la delegación debe de tener límites claros, de tal manera que sin menoscabar la autonomía de la persona delegada, aseguran a la persona que delega el mantener el poder propio de decisión en asuntos trascendentes.
- Asumir la autonomía de la persona en quien se ha delegado. Si se delega no se puede estar encima supervisando y corrigiendo constantemente, ya que ello anula la delegación. La persona que delega debe de admitir que la persona delegada pueda tener otras formas de hacer las cosas y que además puede cometer errores. Debe de aceptar los resultados obtenidos aunque se hayan alcanzado por formas diferentes a las que la persona que delega hubiera utilizado.

Potenciar las sugerencias frente a las órdenes a la hora de relacionarse con la persona delegada. Además, la persona que delega, debe de realizar un esfuerzo en ir formando a las personas que delega, no tanto en los aspectos prácticos de la materia delegada, sino en la visión global de la organización que posee la persona que delega

Por ello, **el proceso de delegación tiene que incluir los siguientes aspectos:**

- Explicación de la estrategia general de la organización y la determinación de los objetivos a conseguir
- Los medios que se ponen a servicio de la persona delegada, dejándole autonomía en su utilización
- Plazo de la delegación
- La formación necesaria para poder hacer frente al trabajo delegado
- Plan de información de los resultados de la delegación
- Criterios de evaluación de la delegación

La delegación plantea las siguientes ventajas:

- Motiva a la persona delegada al hacerle partícipe de la toma de decisiones de la organización, pero al mismo tiempo le compromete, al hacerle responsable en su medida de los resultados finales.
- Mejora la calidad de la decisión ya que se acerca la decisión a las personas que están más directamente implicadas en el tema.
- Deja tiempo libre a la persona que delega.

A pesar de todas las ventajas enunciadas, la delegación es una herramienta que cuesta ponerla en marcha ya que el que delega tiene la sensación de perder poder y además teme a los errores de la persona delegada.

Sin embargo, para que una organización funcione con agilidad el proceso de toma de decisiones debe de descentralizarse al máximo. Por eso, la delegación es una herramienta muy importante. La persona que lidera la organización debe de delegar y fomentar la delegación, pero al mismo tiempo debe de gestionar la centralización y la descentralización de la organización, de modo que coexistan la coordinación y la autonomía individual.

Evaluación

En este apartado se va a tratar de la evaluación o la apreciación de la labor de las personas de la organización. No se trata de evaluar los logros y los procesos sino la labor de las personas. Esta evaluación/apreciación debe de ser dirigida por la persona que lidera la organización y debe de servir para mejorar el funcionamiento de las personas y de la organización en general.

El proceso de evaluación debe de servir para facilitar la toma de decisiones relativas a la gestión de los recursos humanos. Decisiones tales como la planificación de la formación de los trabajadores, la clarificación de las tareas de cada miembro de la organización, un mejor conocimiento de las capacidades y competencias de cada persona de la organización en aras a ayudar a mejorar su labor y a diseñar una política de retribuciones adecuada. Asimismo, este proceso debe de servir para mejorar el clima social de la organización ya que mejora las relaciones interpersonales mediante el diálogo y la potenciación de una política de retribuciones justa.

El proceso de evaluación es positivo tanto para la organización, como para la persona líder, como para las personas de la organización.

Es positivo para la organización porque aporta conocimiento sobre la realidad de los recursos humanos de la misma, lo que permite elaborar una adecuada política de gestión de recursos humanos que racionalice la política de remuneración, facilita una adecuada organización de la formación, mejora el reparto de las cargas de trabajo, detecta problemas en las persona de la organización e introduce un espíritu de mejora de la eficacia.

Para la persona que lidera es positivo porque le acerca al componente humano de la organización, conoce mejor a su equipo lo que le facilita la toma de decisiones y mejora las relaciones con sus colaboradores al fomentar el diálogo con ellos y el reconocimiento de su trabajo, lo que supone una importante fuente de motivación.

Las personas de la organización también se benefician del proceso de evaluación ya que supone un reconocimiento a su labor, les aporta información de cómo se les valora (es importante conocer cómo nos ven los demás), adecúan sus objetivos de trabajo en la organización a sus potencialidades, pudiendo proponerles un itinerario formativo adecuado, y la política de remuneración se hace entendible.

En definitiva, la evaluación es útil y necesaria para una organización ya que mejora las relaciones y el conocimiento mutuo entre la persona que lidera y las personas de la organización al facilitar el diálogo entre ellas, mejora la objetividad y adecuación de la gestión de los recursos humanos, facilitando la adaptación de las personas en la organización y las incita a mejorar su desarrollo.

En un proceso de evaluación, lo que se evalúa es la persona, sus actos y sus resultados. No es una tarea fácil, ya que estamos evaluando personas y por lo tanto la opinión nunca es totalmente objetiva. Sobre la persona que evalúa influyen factores de subjetividad como son su propio estado de ánimo, prejuicios derivados de evaluaciones precedentes, opiniones previas, acontecimientos puntuales o impresiones generales de la organización.

Además, a menudo, hay que hacer frente a tres tendencias negativas: los recelos de la persona evaluada, la tentación de la persona que lidera la organización de manifestar su superioridad y la utilización de la evaluación para justificar decisiones previas.

En una entrevista de evaluación hay que dejar que la persona evaluada se exprese con total libertad y adoptar una actitud positiva basada en el reconocimiento de lo bien realizado. Asimismo, se deben de analizar sus resultados y los métodos de trabajo que ha utilizado, así como los factores externos a la propia persona que hayan podido dificultar su labor y en consecuencia elaborar una propuesta de mejora que incluya aspectos vinculados a la formación para el mejor desempeño de su labor en el futuro.

La evaluación es una herramienta que tiene por finalidad la mejora de las personas de la organización a nivel individual y la de la propia organización a nivel general.

La gestión del cambio

Las organizaciones están sujetas a la necesidad de adecuación a un entorno cambiante. La flexibilidad de una organización, su capacidad de adaptación al entorno, y aún más, su capacidad de anticiparse a los cambios del entorno en el que desarrolla su actividad es un factor positivo de cara a la mejora de la eficacia de la organización. Estos procesos de adaptación suelen conllevar cambios en la propia organización, cambios que no son fáciles de realizar porque suponen una alteración del modus operandi de la organización y que por lo tanto suponen cambios en las actitudes y actuaciones de las personas de la organización. Cambiar la tecnología es fácil, cambiar las actitudes y los modos de funcionar de las personas es difícil.

El proceso de cambio comprende **tres fases**: motivación, cambio y estabilización.

Fase primera: motivación.- El fin de esta fase es despertar la motivación para el cambio y ello supone tres subfases:

- Cuestionamiento.- La persona ha de darse cuenta que una conducta habitual suya no da los resultados esperados o que una determinada creencia o forma de hacer no es válida. Cuando la conducta habitual es efectiva y las cosas marchan bien no hay motivo para el cambio. Ha de producirse cierto "fracaso" lo cual genera tensión. Así surge la motivación para el cambio
- Tensión.- El cuestionamiento ha de deparar suficiente tensión para que surja la motivación para el cambio. Crear tensión es tener la percepción de que hay una discrepancia entre lo que se hace y lo que se puede hacer (si se cree que lo que se hace es lo mejor y no hay otra forma mejor de hacer las cosas no se genera tensión). Si la tensión es muy baja no se favorece el cambio ya que hay autocomplacencia y orgullo, y en todo caso lo único que se puede generar es cierta incomodidad que

puede eludir el cambio. Sin embargo si la tensión es muy alta tampoco favorece el cambio ya que se genera estrés y actitudes de defensa.

- Seguridad.- No basta con que se genere tensión, hace falta que se interiorice, que se tenga la seguridad de que se puede cambiar. Esta seguridad puede venir por parte de la dirección de la organización o por un consultor externo. En estas circunstancias la función de la persona que lidera es absorber la tensión generada por los procesos de cambio.

Segunda fase: Cambio.- Despertada la motivación para el cambio, en esta fase se trata de desarrollar hábitos y/o actitudes y/o valores nuevos. Este proceso puede tener lugar a través de dos vías complementarias:

- Identificación con una persona o un grupo que incorpora los hábitos, actitudes y/o valores nuevos. La identificación es un potente mecanismo de aprendizaje porque se constata que los nuevos hábitos, actitudes y valores "funcionan". La identificación es la fuerza del ejemplo.
- Información sobre nuevos conceptos y/o técnicas a través de programas de formación. La formación puede ser una eficaz herramienta de cambio cuando se da la motivación necesaria.

A la hora de desarrollar el proceso de cambio son importantes las siguientes cuestiones:

- Pasar de objetivos generales a objetivos específicos, concretando las acciones a realizar.
- Determinar la secuencia. Si no hay una experiencia previa de que los cambios funcionen es necesario elegir algo que sea corto, que se vea que funcione y que sea fácil de lograr.
- Determinar el ritmo. Hay que plantear ritmos que faciliten los logros.
- Determinar la gradualidad. Definir la intensidad y la profundidad del cambio a realizar en cada etapa.
- Pasar de relaciones sociales habituales a nuevas relaciones sociales. Cambiar a la gente de su ambiente habitual rompe el modelo tradicional de relaciones. Se pueden organizar grupos de trabajo, grupos interdepartamentales, cursos de formación, etc.
- Pasar de la inseguridad ante el cambio al refuerzo. El refuerzo supone que los responsables deben reforzar la motivación, la seguridad y los incentivos de los que se emplean en el cambio.

A menudo el problema radica en que los niveles de dirección hablan de la importancia del cambio pero al de cierto tiempo se olvidan porque está en otros problemas. No se trata de que estén todos los días encima, sino que den signos de interés y apoyo para que los implicados en el cambio no se consideren francotiradores solitarios.

- Pasar de una pregunta exterior a su asimilación. Para ello hay varios mecanismos:
 - Comprender.- El cambio debe de ser explicado a todas las personas implicadas en los términos que les sean entendibles y significativos.
 - Participar.- La persona debe participar no tanto en la decisión de hacer el cambio sino en la forma que se va a llevar a cabo. Acatar no es lo mismo que asumir.
 - Verificar.- Si se produce un cambio las personas implicadas debieran de verificar dicho cambio y percibir sus efectos.

Tercera fase: Consolidación del cambio.- Es frecuente que una persona o un grupo aprendan cosas en un programa de formación y que luego no las incorporen establemente. La consolidación del aprendizaje se produce a través de dos vías:

- **Confirmación vía experiencia.** El grupo pone a prueba las cosas aprendidas y comprueba que son coherentes con su personalidad como grupo.

- **Aceptación social.** Las personas o grupos con quienes se relacionan en la organización aceptan los nuevos hábitos, actitudes y/o valores del grupo.

Resistencia al cambio

Los procesos de cambio en una organización suelen ser complejos y se suelen encontrar con resistencias. La gente, de manera general, es resistente al cambio.

La resistencia al cambio funciona como un proceso de corrosión paulatina. Hay procesos de cambio que dejan de funcionar al cabo de un tiempo que están funcionando.

Hay que plantearse qué efecto tiene el sistema de cambio sobre las personas (si no se le explica y lo asume y le supone perjuicios a cambio de nada al poco tiempo irá oponiéndose y dejándolo a un lado.)

La oposición frontal no es lo habitual pero el desinterés, olvido, etc. sobre el nuevo sistema es una resistencia más habitual.

A veces se critica en base a que no funcionó en otra época aunque se omita que las condiciones eran diferentes.

Crítica lateral al cambio. No se crítica la necesidad e idoneidad del cambio, pero se critica el momento, el responsable, etc.

Aceptación acrítica. "Sí ministro". "Si los expertos lo dicen así será". "Andando se andará".

La disminución de rendimiento. A veces la implantación del cambio genera una disminución inicial y se aprovecha esa situación para generar un factor de resistencia.

Exagerar las dificultades. Mucho costo, muy difícil.

Exagerar las amenazas de los otros. "Yo a favor, por supuesto pero los sindicatos...".

El ritualismo. Típico de las organizaciones burocráticas "El proceso administrativo es muy complejo, es casi imposible de realizarse, la legislación actual lo impide, etc."

El refugio del "rol".- No nos corresponde, no es nuestra función, no es nuestra competencia.

El empequeñecimiento. "Yo de eso no sé"

Fuentes de la resistencia al cambio

- A nivel personal:
 - Personas que les aterroriza el cambio y a otros que no.
 - Los que funcionan con estereotipos (personas rígidas)
- A nivel organizativo:
 - Si se interpreta que le va a reportar condiciones desfavorables.
 - Si le va a complicar el trabajo.
 - Si les afecta a la seguridad.

- No creen en la factibilidad del cambio (no es posible)
- Creen que es perjudicial para la organización
- Rechazo o desconfianza a las personas que transmiten el cambio
- Si creen que les va a romper hábitos.
- Por apego a la forma de organización del pasado que contribuyó a crear
- Si se interpreta que el cambio es coercitivo.
- Si afecta a derechos adquiridos.
- Si afecta a elementos típicos o a la cultura de la organización
- Si amenaza al status o al prestigio de las personas.
- Resistencia por solidaridad con otros aunque no le perjudique directamente.
- Si se está en una organización en la que toda propuesta es considerada como crítica.

Formas de tratar las resistencias al cambio

Las estrategias que vencen las resistencias al cambio son:

- Formación
- Comunicación
- Participación para conseguir la implicación
- Facilitación (recursos) y apoyo ("palmadita en la espalda")
- Negociación y acuerdo
- Captación (cuento contigo, apelaciones personales)
- Coerción

3. La especificidad de las organizaciones culturales

La gestión de recursos humanos es bastante común a todo tipo de organizaciones, pero evidentemente las características de cada organización abocan a una adecuación de dicha gestión. Las organizaciones culturales tienen sus propias características específicas, tanto desde el punto de vista de sus finalidades, como desde el punto de vista de funcionamiento y organización. En este apartado las que interesan son aquellas que tienen una incidencia directa en la gestión de los recursos humanos de la organización. En este sentido son de destacar las siguientes:

- Los servicios que ofertan las organizaciones culturales, a menudo responden a un proceso de respuesta de atención al público, por lo que se ven obligados a hacer frente a demandas discontinuas, variables en el tiempo y con grandes diferencias de unos periodos de tiempo a otros, lo que dificulta su planificación. La demanda de inmediatez de la prestación del servicio por parte de la ciudadanía es un elemento característico de los servicios culturales. Ante esta realidad no hay que olvidar que estos servicios no son almacenables, de tal manera que se genere un stock de servicios para momentos de crecimiento de la demanda, situación deseable desde un planteamiento de gestión eficaz de los recursos humanos, como sucede en los procesos de producción de bienes.
- Las organizaciones culturales tienen dificultades para incrementar su productividad y reducir sus costes. Ello se debe a que a menudo los servicios que prestan son servicios que requieren una amplia aportación de trabajo del personal de la organización. La incidencia de los costes de personal es difícil de reducir por la vía de la innovación tecnológica. Una orquesta no puede reducir sus costes sustituyendo instrumentistas por equipos de sonido o incrementar su productividad tocando más rápido la obra musical programada (Ley de Baumol)

- La importante influencia que en una organización cultural puede llegar a tener la personalidad de su director o de algunos elementos del personal de la misma, es una característica específica de las organizaciones culturales, sobre todo de las más vinculadas a la creación artística o a la difusión de contenidos artísticos de cierto nivel. Este peso de la personalidad influye tanto a la hora de conformar la estructura de la organización, como a la hora de definir el modelo de gestión y conformar la cultura organizativa de la entidad. En bastantes organizaciones culturales suele ser una cuestión de debate la definición del perfil de la persona que ostente la máxima responsabilidad de la misma. El debate surge en torno a si debe de primar el perfil artístico o el gerencial a la hora de elegir a dicha persona en una institución cultural/artística como por ejemplo un teatro o una orquesta. Asimismo, no podemos obviar que cuando los recursos humanos tienen un alto componente de elementos creativos o artísticos (músicos de una orquesta, bailarines, etc.) la gestión de los mismos requiere de unas determinadas habilidades que permitan una adecuada gestión de personas con altos niveles de personalidad y que juegan con elementos intangibles y de prestigio.

4. La gestión de los recursos humanos en la administración pública

La gestión de los recursos humanos en el marco de la Administración Pública, gran prestadora de servicios culturales, presenta unas características específicas derivadas de su particular forma de organización y funcionamiento.

En este apartado se van a tratar una serie de aspectos que inciden directamente en la gestión de los recursos humanos en la Administración Pública, entendiendo por tal la parte del sector público que se regula por el Estatuto Básico del Empleado Público (principalmente administración general del Estado, administración autonómica, administración local incluidos organismos autónomos dependientes) dejando a un lado otras formas jurídicas del sector público como pueden ser las sociedades anónimas o limitadas públicas, los Entes Públicos Empresariales (EPE), las fundaciones culturales fundadas por la Administración Pública, u otro tipo de organizaciones que legalmente se deben de incluir dentro del concepto general de sector público, pero que sus integrantes no son personal funcionario.

En este sentido, hay que reconocer que la generación de nuevas fórmulas de gestión dentro del sector público como los EPEs o la adopción de figuras jurídicas como las empresariales o fundacionales para gestionar los servicios e instituciones culturales generados por la Administración Pública, se ha debido en gran parte a la voluntad de mejorar su eficacia y proveerse de mecanismos de funcionamiento más ágiles y para ello se consideraba necesario poder disponer de un marco diferente, menos "restrictivo" y más flexible a la hora de gestionar los recursos humanos de las organizaciones (incluido los procesos de acceso al puesto de trabajo), que el que permite la normativa de la Administración Pública.

Las principales características específicas de la gestión de los recursos humanos en la Administración Pública son las siguientes:

- La Administración Pública es una organización jerárquica en la que una gran parte de los recursos humanos está compuesta por personal funcionario (personal que se rige por la normativa específica de la función pública) y otra parte está compuesta por personal laboral (personal que se rige por la legislación laboral). El pertenecer a uno u otro colectivo comporta situaciones diferentes, sobre todo en lo relativo al régimen disciplinario, a la posibilidad de despido, al sistema de representación sindical y al marco de negociación de las relaciones laborales.

- Acceso a la Administración Pública. El acceso se rige por los principios de igualdad, mérito y capacidad y el sistema habitual es el del concurso-oposición. Si bien este sistema de acceso tiene por objetivo garantizar los tres principios antes mencionados, la realidad es que los mecanismos de las pruebas selectivas a menudo no garantizan la elección adecuada ni favorecen procesos selectivos en los que se pueda evaluar otras capacidades como la aptitud y sobre todo la actitud, que permitan una selección más adecuada. Generalmente, y a veces como reacción al uso perverso que se ha hecho de ellas, pruebas basadas en test, entrevistas personales y otra técnicas que vayan más allá del mero ejercicio escrito básicamente de carácter memorístico, son de escasa aplicación.
- Por otro lado, si bien es cierto que existe un período de prueba, en el que la persona seleccionada es evaluada y puede incluso ser finalmente excluida por causas razonadas, la realidad es que, por un lado, este es un supuesto que se da en muy contadas ocasiones, y por otro que en la mayoría de las ocasiones, el período de prueba no pasa de ser un mero trámite ya que no hay un plan eficaz de seguimiento y evaluación del personal en período de prueba.
- A la hora de seleccionar gestores culturales para la Administración Pública, se arrastra la carencia desde hace años de la no existencia de perfiles profesionales formados específicamente en gestión cultural, lo que hace que la Administración Pública en sus contrataciones no demanda un perfil concreto de gestor cultural, porque no se ha definido un perfil consensuado para ello. Los gestores culturales, a pesar de que como profesión existimos desde hace años, y actualmente somos una profesión consolidada, aún estamos a las puertas del pleno reconocimiento profesional que nos dote de personalidad propia y defina de forma clara el perfil profesional para el acceso a la Administración Pública.
- Plaza y puesto versus movilidad.- La persona que accede a la administración se ha presentado a una prueba selectiva para una determinada plaza convocada por la administración correspondiente. Esa plaza es que le va a facilitar su itinerario profesional en la administración. Las modalidades de plaza en la administración son limitadas y se articulan por grupos (Grupo A, B, C y agrupaciones profesionales, dependiendo básicamente del nivel de titulación académica requerido para presentarse a la prueba selectiva) y tienden a ser genéricas (administrativos, técnicos de administración general, arquitectos etc.)
- El puesto en la administración es la asignación concreta de una plaza a una función que está incluida en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de la administración en cuestión. Los puestos son los que conforman los organigramas de las diferentes administraciones. Por ejemplo, una plaza de técnico de cultura puede dar acceso a diferentes puestos (técnico en programación cultural, técnico en actividades musicales, responsable de un centro cultural, técnico en artes escénicas etc.)
- Es necesario tener clara la diferencia entre plaza y puesto. En toda administración puede haber más puestos que plazas ya que la plaza es la vía de acceso a los diferentes puestos que pueden ser eliminados o creados con la simple modificación de la Relación de Puestos de Trabajo de la administración en cuestión.
- Este sistema de adscripción plantea el problema de la movilidad en el sentido que la persona está adscrita a un puesto determinado, con una ubicación determinada, tanto física como funcional en un organigrama, por lo que un cambio de puesto, aunque sea manteniéndose la plaza, supone un traslado con lo que ello conlleva de tramitación administrativa y de proceso de negociación con la persona afectada. Ello produce situaciones complejas como que en una administración un personal de determinada categoría profesional y de puestos similares esté con escasa carga de trabajo, mientras que en la propia administración, haya otras personas de puestos similares con puntas de trabajo (finalización de plazos de solicitud de subvenciones, programación de un festival, vacaciones etc.) y sin embargo no es fácil realizar un traslado temporal de forma inmediata.
- Procesos de valoración de puestos de trabajo y niveles retributivos. La definición del nivel retributivo de un puesto de trabajo en la Administración Pública depende de diferentes

- factores como son el grupo al que pertenezca su plaza, que determina su salario base, su puesto, que determina su complemento específico (el elemento variable más importante del sueldo) y su complemento de destino además de la antigüedad.
- Para la fijación del complemento de destino y del complemento específico vinculado al puesto de trabajo en concreto, cada administración realiza un proceso de valoración de puestos de trabajo en el que se analizan las características del puesto de trabajo (exigencias formativas, responsabilidad, dificultad, mando, condiciones de desempeño etc..) de cara a proceder a su valoración que dará lugar a la fijación del nivel del puesto de trabajo con sus complementos correspondientes. Teóricamente este proceso de valoración de puestos de trabajo hay que realizarlo cuando se altera el contenido de los puestos y evidentemente cada vez que se crea un nuevo puesto de trabajo.
 - Los niveles retributivos de la administración son de tendencia igualitaria, es decir que a puestos similares retribuciones similares, independientemente de los niveles de rendimiento de cada persona. La recompensa económica, como elemento de premio o motivación por unos logros concretos o por un rendimiento superior al del resto no es una posibilidad de fácil uso en la administración. Si bien es cierto que la normativa contempla algún tipo de "premio" especial no es lo habitual, por lo que generalmente la retribución no tiene una relación directa con la productividad de cada persona, sino con el puesto de trabajo que se desempeña y además la utilización del incentivo económico es muy difícil.
 - A ello hay añadir que la administración es, probablemente, una de las organizaciones laborales más planas desde el punto de vista de los niveles retributivos ya que difícilmente el abanico de diferencia entre las retribuciones brutas del funcionario con menor retribución y el de mayor retribución alcanza la proporción de 1 a 5.
 - Manual de funciones del puesto de trabajo versus flexibilidad. Como consecuencia del proceso de valoración de los puestos de trabajo, a cada puesto de trabajo le corresponde un manual de funciones que recoge los cometidos a realizar por dicho puesto de trabajo. En principio es un elemento positivo ya que determina las funciones específicas del puesto, sus cometidos y sus labores en relación con la estructura administrativa en el que esté incardinada dicho puesto de trabajo. Sin embargo, la existencia de ese manual de funciones suele generar problemas de a cara a la flexibilidad necesaria para la adaptación a los cambios del entorno ya que es imposible recoger todas las funciones posibles y las cláusulas abiertas muchas veces no se introducen por presión sindical y dificultad de valoración.
 - El trabajo en la Administración Pública, al igual que en el resto de las organizaciones, se realiza en un entorno cambiante que genera nuevas tareas, y a veces deja obsoletas otras, debido a los avances tecnológicos o los cambio en los programas y servicios que se prestan. Sin embargo, la tendencia es a no actualizar ni renovar los manuales de funciones de los puestos de trabajo, lo que supone un problema de cara a la flexibilidad funcional de las personas. En estos momentos de cambio, la flexibilidad en las tareas a realizar de cara a una mejor adecuación al entorno y a las cambiantes demandas de la ciudadanía, es un elemento necesario en la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, la existencia de esos manuales de funciones dificulta a la administración de cara a dotarse de la flexibilidad funcional necesaria.
 - Sistemas de promoción.- La promoción en la administración es un proceso reglado que se basa en la adjudicación de los diferentes puestos de trabajo, que conllevan una jefatura o una responsabilidad, que en el organigrama de la administración correspondiente se prevén. En principio, la promoción de los puestos en las que la adscripción es definitiva, es decir que no dependen de la voluntad política de la dirección, se realiza mediante el correspondiente concurso. Dicho concurso suele ser público y abierto y consiste en una valoración de los méritos de los aspirantes (antigüedad, experiencia en puestos similares, formación, currículum etc.) y a veces se complementa con una prueba relativa al puesto que se está adjudicando (examen, presentación de una memoria, prueba práctica etc.)

- El problema de este sistema de promoción es que raras veces se tiene en cuenta la capacidad de gestionar recursos humanos, de dirigir grupos de personas, y lo que más se tiene en cuenta, o casi exclusivamente, es la valoración de criterios vinculados al conocimiento de las materias a desempeñar en el puesto a cubrir. Ello conlleva el peligro de que se seleccione a una persona técnicamente cualificada pero sin ninguna experiencia ni habilidad para la dirección de personas, con los problemas que luego ello conlleva. Las capacidades y destrezas necesarias para la gestión de los recursos humanos vinculados a la labor a desempeñar desde un puesto de trabajo con responsabilidad de mando en el organigrama administrativo casi nunca son tenidas en cuenta a la hora de realizar los procesos de promoción y de selección de jefaturas y lo que es evidente es que el conocimiento técnico no implica dotes de mando. Seleccionamos a un buen técnico pero no a un buen jefe.
- En los últimos años, y de cara a la provisión de puestos de alta dirección en instituciones culturales públicas (museos, centros culturales etc.), se están potenciando los códigos de buenas prácticas para dichos nombramientos, en los que se aboga para que la selección no sea arbitraria y se valoren las cualidades necesarias para el puesto por encima de la "confianza" en la persona. En este sentido es de mencionar el "*Documento del sector del arte contemporáneo: buenas prácticas en museos y centros de arte*" acordado por diferentes asociaciones profesionales y el Ministerio de Cultura en enero de 2007.
- Los retos de la gestión de personal en la administración pública.- Es evidente que la particularidades de la administración como organización cultural inciden de forma directa en la gestión de los recursos humanos. Dicha gestión se enfrenta, en el caso de la administración pública, a una serie de retos que principalmente son los siguientes:
 - Diseñar un adecuado sistema de selección de personal, más vinculado a las funciones reales a realizar y a las habilidades necesarias para ello (técnicas y sociales), que a la superación de una serie de ejercicios que miden exclusivamente un conocimiento (además hay que tener en cuenta la necesidad de adecuación de los temarios y modelos de pruebas selectivas a un entorno cambiante).
 - Generar un sistema de promoción que, garantizando la igualdad de oportunidades, tenga en cuenta, además del conocimiento, las capacidades de gestión de equipos humanos.
 - Impulsar un marco de gestión de recursos humanos con la necesaria movilidad y flexibilidad, de tal manera, que respetando los derechos básicos del personal, ser eficaz y eficiente para responder a las demandas de la ciudadanía, sobre todo atendiendo a sus diferentes puntas de demanda y a un entorno de demandas cambiante. Para ello, una adecuada política de formación permanente del personal es una herramienta necesaria.
 - Potenciar la actitud de formación permanente, sobre todo en los aspectos tecnológicos y de idiomas, así como las estrategias de colaboración intra e interdepartamentales, y fomentar el trabajo en red.
 - Reforzar en el personal al servicio de la administración su finalidad de servicio público, la cercanía a la ciudadanía, la capacidad de escucha hacia los usuarios y desarrollar herramientas y habilidades que fomenten la participación ciudadana y el trabajo en común.

Para la Reflexión

- liredazgo.blogspot.com.es En este breve artículo se analizan las enseñanzas de Nelson Mandela de cara al liderazgo ¿son útiles para liderar nuestra organización?
- ucjc.edu Leer este artículo sobre la gestión de la diversidad en las organizaciones y sus beneficios. ¿ apostar por la diversidad en nuestra organización puede ser beneficioso para el mejor funcionamiento de la misma?
- eoi.es Este breve artículo plantea algunos retos de la gestión de los recursos humanos ¿Estás de acuerdo con lo planteado?
- Teniendo en cuenta las diferentes actividades a la que tiene que responder una institución cultural como un museo, realiza y razona el organigrama que te parezca más adecuado y define el perfil del máximo responsable de la institución. A modo orientativo, las actividades de un museo son las siguientes: conservación, investigación, difusión, publicaciones, merchandaising, gestión económica, gestión administrativa, colectivo de amigos o socios del museo, programas educativos, búsqueda de patrocinio, comunicación, gestión de recursos humanos, etc.

Documentos

- liredazgo.blogspot.com.es En este breve artículo se analizan las enseñanzas de Nelson Mandela de cara al liderazgo ¿son útiles para liderar nuestra organización?
- ucjc.edu Leer este artículo sobre la gestión de la diversidad en las organizaciones y sus beneficios. ¿ apostar por la diversidad en nuestra organización puede ser beneficioso para el mejor funcionamiento de la misma?
- eoi.es Este breve artículo plantea algunos retos de la gestión de los recursos humanos ¿Estás de acuerdo con lo planteado?
- Teniendo en cuenta las diferentes actividades a la que tiene que responder una institución cultural como un museo, realiza y razona el organigrama que te parezca más adecuado y define el perfil del máximo responsable de la institución. A modo orientativo, las actividades de un museo son las siguientes: conservación, investigación, difusión, publicaciones, merchandaising, gestión económica, gestión administrativa, colectivo de amigos o socios del museo, programas educativos, búsqueda de patrocinio, comunicación, gestión de recursos humanos, etc.

Bibliografía

BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1992. 221 p. ISBN 84-7509-755-3.

CHALVIN, Dominique. *Autodiagnostic des dirigeants et développement des organisations*. 2ª ed. Suresnes (Paris): Editions Hommes et techniques, 1978. 175 p. ISBN 2-7057-0295-4.

DAVIS, Keith. *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: Mcgraw Hill, 1983. 622 p. ISBN 968-4513-54-2.



DRUCKER, Peter F. *Dirección de instituciones sin fines de lucro: teoría y práctica.* Barcelona: El Ateneo, 1996. 216 p. ISBN 84-7021-074-2.

HELLER, Robert. *Cómo motivar.* Barcelona: Grijalbo, 1999. 72 p. ISBN 84-2533-032-2.

LOUART, Pierre. *Gestión de los recursos humanos.* Barcelona: Gestión 2000, 1994. 262 p. ISBN 84-8088-019-8.

ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, Miguel. *La nueva gestión de los recursos humanos.* Barcelona: Gestión 2000, 1997. 416 p. ISBN 84-8088-081-3.

ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, Miguel. *La nueva gestión de los recursos humanos.* Barcelona: Gestión 2000, 1997. 416 p. ISBN 84-8088-081-3.

RILEY, Pat. *Forjador de éxitos: cómo optimizar el trabajo en equipo.* Barcelona: Grijalbo, 1995. 273 p. ISBN 84-253-2734-2.

SCHEIN, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica.* Esplugues de Llobregat (Barcelona): Plaza & Janés, 1988. 328 p. ISBN 84-01-36107-9.

SEMLER, Ricardo. *Radical: el éxito de una empresa sorprendente.* 3ª ed. Barcelona: Gestión 2000, 1999. 306 p. ISBN 84-8088-380-4.