

- Aumentar la eficiencia laboral mejorando la calidad del ambiente laboral.

La higiene en el trabajo es una técnica no médica que actúa como medio preventivo ante posibles enfermedades contraídas en el trabajo por la actividad realizada.

El estudio de la higiene se fundamenta en el análisis y observación de dos variables principales que están relacionadas directamente entre sí:

- El lugar de trabajo.
- El personal que trabaja en él.

Tanto la Ley de Prevención de Riesgos Laborales como la Constitución Española y el Estatuto de Trabajadores, recogen en sus artículos textos que se encargan de regular además de la seguridad laboral, la higiene en el trabajo.

Plan de higiene laboral

Los Planes Generales de Higiene en una instalación deportiva son un conjunto de documentos considerados dentro del plan general de organización. La inclusión de estos planes debidamente documentados, permiten la integración de aspectos básicos de la higiene en un sistema integrado de calidad.

Un Plan General de Higiene surge por la conjunción de diferentes elementos:

- Las condiciones de las instalaciones donde se presta servicio a los clientes.
- El control de los equipamientos técnicos deportivos instalados, en base a un conjunto de requisitos higiénicos.
- Un plan de mantenimiento de los equipos utilizado para la prestación ordinaria de la actividad.

En las **relaciones laborales** se recogen aspectos como:

- Relaciones sindicales.
- Negociaciones del convenio colectivo.
- La comunicación y la participación que se produce en la organización.

La **prevención de riesgos laborales** es la disciplina que busca promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la identificación, evaluación y control de los peligros y riesgos asociados a un proceso productivo, además de fomentar el desarrollo de actividades y medidas necesarias para prevenir los riesgos derivados del trabajo.

2.4 El diseño de las estrategias en los recursos humanos

La estrategia en los recursos humanos es el plan que elabora la organización para obtener cierta ventaja competitiva en el mercado en el que actúa. La estrategia permite orientarse a fines estratégicos.

Los responsables en la organización han de tener en cuenta cómo y de qué manera condicionan las estrategias de los recursos humanos a la organización.

La relación de la política de los recursos humanos con la estrategia ha de ser clara para todos los miembros de la organización.

Debe:

- Garantizar que los programas de recursos humanos satisfagan las necesidades de los dirigentes de la entidad.
- Identificar los efectos de la política de recursos humanos en la organización.

A partir de esta fase, se comienza el proceso independiente de aprendizaje por parte cada uno de los miembros participes en el coaching.

Proceso de coaching

Síntesis del proceso de coaching:

- Presentación del coaching.
- Identificación de las necesidades.
- Determinación de los objetivos.
- Diseño del plan de acción.
- Ejecución y desarrollo del plan.
- Seguimiento del plan.
- Evaluación del plan.
- Reconocimiento de los objetivos marcados y definición de las posibles correcciones que demande el proceso.

Beneficios del proceso de coaching

Los beneficios de un proceso como el coaching son:

- Mejora las competencias de los empleados y su actitud ante el trabajo haciéndoles más conscientes de sus acciones o corrigiendo sus defectos.
- Ofrece una autorización y asesoramiento personalizado según las necesidades.
- Permite diagnosticar posibles inconvenientes, analizarlos y solucionarlos.



Diversos autores se han preocupado por definir qué supone la formación para la organización. Para Goldstein (1995), la formación 'se centra en el individuo y tiene como objeto mejorar los procesos internos de la organización'.

Por otro lado, para autores como Rodríguez y Medrano (1993), Solé Mirabet (1997) y Hoyos (1999), la formación no solo tiene la función de optimizar los procesos internos, sino que considera que este concepto está vinculado a la resolución de problemas funcionales en el proceso del cumplimiento de las misiones asignadas, la comprensión del funcionamiento y la conducción de grupos.

Pineda (1995) lo definió como 'un proceso amplio de enriquecimiento de la persona orientado a la mejora de su tarea laboral'.

Otra perspectiva del concepto de formación es la que ofrecen autores como Pont (1997) y Barón (2000) que amplían la influencia de la formación hacia procesos externos a la organización. El establecimiento de principios, técnicas y procesos facilitan un funcionamiento sinérgico orientado a facilitar a las organizaciones la adaptación y el cambio ágil en entornos extremadamente fluctuantes y mudables.

La formación en la organización se clasifica en:

- Formación como elemento de mejora en la capacitación profesional.

Permite la aplicación de nuevas técnicas que mejoren la ejecución de las tareas convencionales de la entidad y la adaptación de la misma en función de las novedades que provoquen los cambios.

- La elaboración de planes formativos para el desarrollo de los planes de carrera de los miembros de la organización.

2.2.1 Descripción del puesto de trabajo o DPT

Son tres cuestiones fundamentales las que ayudan a describir un puesto de trabajo.

- ¿Qué hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Por qué lo hace?

- Cualquier DPT se determina a partir de las tareas a realizar en el puesto de trabajo.
- Según sea el tipo de organización, éste determinará la herramienta a utilizar para la descripción del puesto.
- El contenido y las funciones que se desarrolla en cada puesto de trabajo ha de ser conocido por toda la organización.

La descripción del puesto de trabajo modelado en un documento de síntesis:

- Tiene que estar aprobado por el titular y un superior.
- Tiene que reflejar cómo es el puesto de trabajo en el lugar donde se desarrolle y en el momento en el que se desempeñe.

El contenido del **documento de síntesis del puesto de trabajo**:

- Propósito fundamental del puesto.
- Retribución económica fija y variable.
- Naturaleza y alcance de la función.

4.4 Otras formas de comunicación

La información puede comunicarse de diferentes maneras, el medio que se utilice dependerá del puesto que se ocupa en la organización.

Son otras formas de comunicación la escrita, la oral y la comunicación no verbal.

4.4.1 Comunicación escrita

Es el tipo de comunicación que el emisor se encarga de transmitir por medio de la escritura.

Son formas de comunicación escrita; los informes, las notas de comunicación internas o las externas, las cartas dirigidas al personal o el correo electrónico, medio que se ha convertido hoy en indispensable para las entidades dada las ventajas que éste reporta.

Ventajas y desventajas en la comunicación escrita

Las ventajas en la comunicación escrita:

- Los archivos y documentos escritos son un referente y una protección legal frente a terceros.
- Los documentos escritos guardados ayudan a recordar la información que se ha tratado anteriormente.
- En la comunicación escrita se cuidan más las formas del lenguaje. Consecuentemente las entidades establecen un conjunto de procedimientos para el empleo de este tipo de comunicación.
- En algunos casos este tipo de comunicación puede ser menos costosa que las de otro tipo.

Desde las organizaciones deportivas se ha de instaurar un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales que esté integrado en el sistema general, como una funcionalidad más de la entidad, y donde se defina los criterios precisos para la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales.

El objetivo fundamental de la gestión de de prevención es, además de mejorar la formación relacionada con la materia, garantizar que ésta este adecuada a cada trabajador según sus necesidades.

Consiste en definitiva, en definir la protección y promoción efectiva de la prevención en cada puesto de trabajo.

A través de los sistemas de gestión se materializa la metodología de la prevención. Este sistema como tal, debe responder a características como globalidad, eficiencia o integración, comunes al proceso de análisis de la calidad total

Para la implantación de este sistema la organización deportiva debe haber inculcado una cultura preventiva que demande la necesidad de éste.

Los responsables de la organización participarán directamente en la implantación a todos los niveles, incentivando y motivando personalmente a aquellas personas con responsabilidades.

Es necesario que éstas se comprometan con el objetivo propuesto y lo comuniquen de forma eficaz a todos los niveles de la organización, de forma que den a conocer qué es un sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales.

El éxito de la política diseñada para la Gestión de Prevención radica en la identificación de los riesgos y de las personas que pueden verse afectadas por ellos. Para ello es necesario conocer exhaustivamente los

Este proceso varía según el tipo de organización, o el puesto que se desea cubrir.



5.3 Planes de carrera

Una vez incorporado el nuevo miembro a la organización, se empieza a diseñar el plan de carrera de ese nuevo miembro.

Los planes de carrera se han convertido en un elemento a considerar para la organización y el diseño del funcionamiento en la organización aunque el entorno económico donde se mueven las organizaciones hoy, obliga a establecer planes cada vez más flexibles y genéricos no tan especializados en los miembros de la organización.

El **Plan de Carrera** es un proceso sistematizado de diseño e implantación de objetivos que por una parte permite a los miembros de la entidad alcanzar sus objetivos personales y profesionales, y por otra, alcanzar la estrategia que tenga diseñada.

En una organización el plan de carrera aúna los objetivos que tiene el empleado con las oportunidades que tiene la empresa.

Un plan de carrera ha de ser:

- Flexible, capaz de adaptarse a las necesidades específicas de cada individuo.
- Activo, debe estar enfocado a lograr un mejor desempeño laboral.
- Debe integrar los diferentes puestos y tareas que realiza una persona a lo largo de su vida laboral.

5. LA SELECCIÓN Y EVOLUCIÓN DEL PERSONAL

El proceso del personal de la organización

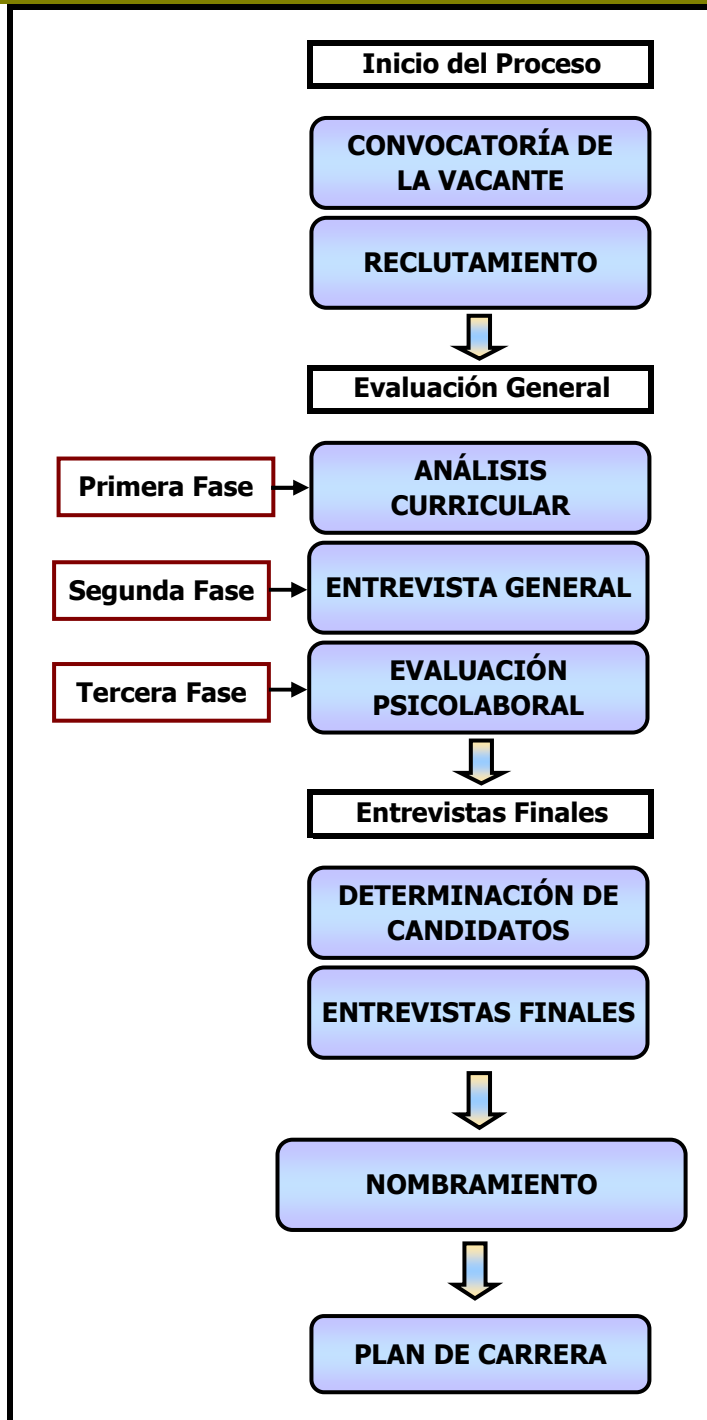


Figura 15. Flujo del personal de la organización

6.3.2 Fase de Desarrollo

La fase de desarrollo en la elaboración del plan de formación se subdivide a su vez en cuatro categorías.

➤ Fase de Planificación:

Esta fase coincide con el final de la fase de análisis, trata de evaluar y desarrollar las conclusiones extraídas de los resultados obtenidos en la fase de análisis.

➤ Fase de Propuesta:

Las personas encargadas de la elaboración del plan proponen:

- ✓ Un presupuesto para el plan de formación.
- ✓ Un programa concreto.
- ✓ Un criterio para la selección de los participantes en los diferentes módulos de formación.

➤ Fase de Aprobación:

Puede que la elaboración del plan competa también a las personas encargadas de aprobarlo. En este caso el plan entraría directamente en la fase de implantación. Si por el contrario necesita de la aprobación de algún miembro que no ha estado en la elaboración de dicho plan, este deberá esperar.

➤ Gestión del Plan:

Es la propia aplicación del Plan de formación. Será controlado por las personas que lo elaboraron y por aquellas encargadas de recibirla.

6.3.3 Fase de Evaluación

Es la última fase en la elaboración y aplicación del plan de formación. Con ella se analiza el valor y validez del programa de formación.

Hay que tener en cuenta cuatro reflexiones fundamentales:

- Qué elementos se van a evaluar, cuáles son objeto de evaluación.

Soluciones

- El plan de formación e implementación en la instalación.
- El plan de limpieza y desinfección documentado con los procedimientos necesarios a seguir por el personal encargado.
- El control de los proveedores que abastece de los materiales necesarios para la aplicación de los planes de higiene.
- Un control y disposición de los elementos químicos empleados en las instalaciones.
- Mantenimiento de las condiciones higiénicas en disposiciones distintas a las que donde propiamente se desarrolla la actividad.

Fases en la práctica de la higiene laboral

- Fase de identificación.
Identificación y reconocimiento de los posibles riesgos que implican las actividades del personal en el medio ambiente de su trabajo y de los posibles elementos contaminantes.
- Medición.
Tras la fase de identificación y reconocimiento, la fase de medición:
 - ✓ En las propias instalaciones, de forma directa.
 - ✓ De forma Indirecta, mediante la toma de muestras que posteriormente serán analizadas en laboratorio.
- Evaluación.
Se comprueban los resultados de las mediciones con unos criterios teóricos que han sido previamente establecidos y se analizan los posibles riesgos inherentes a la actividad que presta la organización.
Este proceso permite evaluar y extraer conclusiones acerca del nivel de riesgo que sufre el personal en su puesto de trabajo.

2.3.2 El Conocimiento en la política de recursos humanos

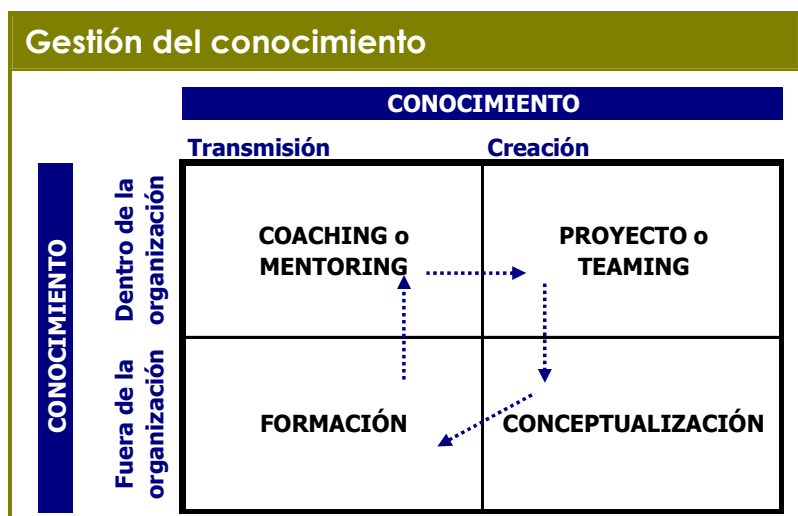


Figura 10. Gestión del conocimiento

Modelo de gestión del conocimiento en la organización:

- El *coaching* o *mentoring* es el conjunto de conocimientos sobre una entidad o un puesto de trabajo que no han sido adquiridos de forma escrita u oral.
- Las personas que actúan en una organización poseen conocimiento suficiente para crear nuevo conocimiento dentro de la organización, es la creación de proyectos o *teaming*.
- La conceptualización es la materialización de ese nuevo conocimiento generado por los miembros de una organización de forma escrita. De esta forma se puede crear el conocimiento que va más allá de la organización.
- La transmisión de ese conocimiento fuera de la organización se concreta por la formación, conceptualizado éste, se transmite dentro de la organización y de esta forma se cierra el ciclo del conocimiento.

- ✓ Exigencia de los Problemas. Las características y contenido de los problemas a solucionar en el puesto determinan el grado de exigencia en cuanto al proceso mental necesario para obtener su solución.

➤ **Responsabilidad (actuar):**

Se analizan las acciones y decisiones requeridas para lograr la finalidad del puesto, así como el impacto de éstas en los resultados finales de la organización. Se consideran tres elementos:

- ✓ Libertad para Actuar. En la medida en que la actuación de un puesto está limitada por normas, procedimientos, programas, presupuestos, estrategias, etc.
- ✓ El Impacto. Se refiere a la forma, directa (primaria o compartida) o indirecta (contributoria o remota) en que las actividades del puesto influyen en el logro de algún resultado significativo para la empresa.
- ✓ Magnitud. Este resultado viene generalmente asociado a una cifra o Magnitud económica.

7.2 Gestión administrativa laboral

7.2.1 Sistemas de control en las organizaciones

Desde el área de recursos humanos se realizan además otras funciones de carácter más regulativo, como son el sistema de control laboral.

Se entiende como **gestión de control laboral** al conjunto de pasos automáticamente desempeñados por el equipo humano de la organización y que se encargan de controlar y evaluar en materia disciplinar al personal de la organización.

Con un sistema de control de tiempo en el trabajo, la entidad se encarga de analizar:

- El control de presencia o control de asistencia al puesto de trabajo como cumplimiento de los deberes del trabajador, dadas las condiciones firmadas con la organización.
- El control de la puntualidad por el personal de la organización. Aún muy valorado en la mayoría de las organizaciones y especialmente importante en las de carácter deportivo. Aunque éste ha de ser de forma razonable, porque un excesivo control en los horarios puede provocar desmotivación entre los trabajadores, creando un clima de desconfianza entre los mismos.
- Y mediante lo medido en los dos puntos anteriores, se obtienen los resultados que determinan la eficiencia del personal en la organización.

Para la gestión del control laboral, las organizaciones deportivas emplean diferentes instrumentos de control de asistencia y de accesos del personal automatizados en mayor o menor medida.

Actividades

Cuestiones de Evaluación

Estos sistemas reportan a la entidad ciertos beneficios:

- Controlar el cumplimiento de lo pactado con el personal de la organización.
- Proporcionan mayor información para la elaboración de los costes de personal.
- Permite conocer las incidencias que suceden en la organización y corregir las deficiencias que presente la misma.
- Es un método de identificación para cada miembro de la organización, y como tal, se emplea también para el pago de las nóminas permitiendo hacer esta tarea más rápida e inmediata.
- Es un sistema que permite ganar tiempo a la organización.

Y también a los propios trabajadores:

- Evita que se cometan favoritismos entre el personal de la entidad.
- Es un método probatorio y que consta ante posibles irregularidades.

La utilización de este tipo de herramientas también genera ciertas desventajas como:

- En el caso de utilizar instrumentos automatizados, el coste que suponga dicha instalación y el mantenimiento del mismo.
- El tiempo que los recursos humanos de la entidad dedica a la obtención de la información necesaria para posteriormente poder analizar y evaluar al personal.

El control del personal en una entidad deportiva resulta más dificultoso por la distribución de los horarios que tiene el personal en este tipo de instalaciones. No sucede tanto entre los puestos más administrativos, y sí

- ✓ Inducción: Es el proceso que permite la adaptación en la organización del nuevo trabajador a la organización, para ello el nuevo miembro ha de recibir toda la información necesaria para su interrelación en la entidad.
- Capacitación y desarrollo:
Se encarga de desarrollar las habilidades de los miembros de la organización de forma que se estimule su productividad y eficiencia en la organización. Para ello, se elabora un estudio de comparación de la conducta actual con la deseada, dada su capacitación.
- Administración de sueldos y salarios:
Recoge las funciones más administrativas que desempeña esta área.
Se encarga de establecer la remuneración más adecuada a las actividades que realiza cada miembro en una organización deportiva.
- Prestaciones y servicio de personal:
Determina las prestaciones dinerarias o en especie que son un beneficio para el personal de la organización y ofrece cobertura ante la posible demanda de necesidades relacionada con la seguridad y el bienestar del personal.
- Seguridad e Higiene en el trabajo:
Asegura el cumplimiento de los factores necesarios que garanticen la seguridad e higiene en el entorno laboral a los miembros de la organización.

Soluciones de Cuestiones de Autoevaluación

1	b)
2	c)
3	c)
4	c)
5	a)
6	c)

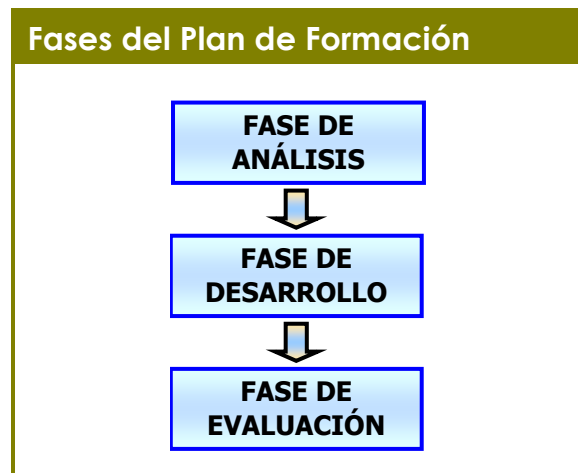


Figura 18. Plan de Formación

6.3.1 Fase de Análisis

La Fase de Análisis es el primer paso en el proceso de elaboración del plan de formación para las organizaciones.

Previamente, el equipo encargado de elaborar el plan de formación debe identificar y diferenciar las necesidades de formación que los miembros demanden para su entidad. Para ello se realiza un estudio sistemático enfocado desde tres perspectivas distintas, la organización, los miembros de ésta y los planes de formación que se han seguido hasta la fecha.