

## **-DESARROLLO ESTRATÉGICO-**

---

En esta **Ficha Práctica** -elaborada a partir de parte del material de **Grego Navarro de Luis**<sup>^</sup> para el **I Curso On\_line de Gestores Culturales y de las AA.EE. en Andalucía**- observaremos **algunas pautas útiles** a tener en cuenta a la hora de **aprovechar al máximo los recursos humanos**.

En el "**sector cultural**" se habla con frecuencia de la **idea de "trabajo en equipo"** (políticos, gestores, técnicos, administrativos, profesionales de diversa índole, -a veces provenientes de organizaciones con cultura diferente a la nuestra-...) lo que compone un "paisaje complejo" y en escasas ocasiones bien gestionado. Esto último puede provocar "desgastes innecesarios" casi siempre de los mejores componente del equipo.

La **gestión de este equipo humano empieza por la fase de búsqueda y "reclutamiento"**.

La autora nos propone el mejor camino para contar con los mejores profesionales en cada área de trabajo.

**En definitiva es el "capital humano" la gran inversión del s-XXI".**

[escenet.com]



---

<sup>^</sup> **Grego Navarro de Luis**, licenciada en **Estudios Europeos** por la Universidad de North London (Reino Unido, 1994), es "**Master en Gestión Cultural Europea**" por la **Universidad de Warwick** (Reino Unido, 1996). Ha trabajado especialmente como productora de espectáculos y festivales.

Es **coautora** junto a Teresa Valentín-Gamazo del libro: "**Gestión, Producción y Marketing Teatral**" (Ñaque Editora, 1998).

---

## - EL CAPITAL HUMANO

En primer lugar podríamos **intentar conocer mejor nuestra organización y estudiar el tipo de liderazgo que se ejerce**, cuáles son las pautas de motivación reinantes y hasta qué punto todas las personas están dando lo mejor de sí mismas en su trabajo.

**Charles Handy**<sup>1</sup> en sus estudios sobre gestión de empresas en general, ha llegado a conclusiones diversas. Concretamente en una de sus publicaciones hace una clasificación del personal en cuatro arquetipos de dioses griegos: Zeus *-poder-*, Apolos *-normas-*, Ateneas *-equipo-* y Dionisios *-talento-*. Podríamos pensar que sería bueno tener el equipo perfecto, pero como eso no es viable, **se trata de conocer nuestra organización lo mejor posible para aprovechar al máximo su potencial y hacer frente a sus carencias**.

Como ya hemos comentado antes, muchas veces **es recomendable revisar las funciones que ejerce cada persona del equipo de trabajo**. Por muy simples que vayan a ser los proyectos a realizar, preferiblemente **necesitamos de un equipo motivado y eficaz**, capaz de llevar a cabo todas las funciones necesarias, de la mejor forma posible.

Antes de proceder con la contratación de personal o la reestructuración de la plantilla disponible, observaremos el cuadro siguiente,. Aquí podemos reflexionar sobre cuatro fases del proceso: **1. Análisis del puesto; 2. Descripción del puesto; 3. Selección; 4. Orientación y Formación**.

---

<sup>1</sup> **Handy, Charles** "La Organización por Dentro: Por qué las Personas y las Organizaciones se Comportan como lo Hacen" -21 Ideas para Directivos-. (Ediciones Deusto -Bilbao, 1993-).

En estas cuatro fases **podemos estudiar las funciones que cumplimos cada uno de los miembros del equipo de nuestra organización**, incluso si no tenemos posibilidades de contratar a nadie más, podemos tratar de mejorar en nuestras funciones actuales.

El paso [1] es el que nos exige haber realizado **un planteamiento de proyectos a realizar**, tener claras unas metas y en qué periodo de tiempo las vamos a cumplir. Este cuadro nos ayudará a definir cuántas personas necesitamos y de qué características han de ser. Habiendo clarificado lo anterior, vemos el paso [2], **donde dedicaremos la atención que se merece cada puesto concreto e iremos indicando claramente** ante quién responde esa persona, qué funciones exactas ha de realizar, cuáles son sus responsabilidades concretas y que titulaciones necesita para cumplirlas. A estas alturas, un calendario realista del periodo de selección es necesario.

En la fase [3] hemos de **medir si los candidatos presentados responden claramente a nuestra convocatoria**. Antes de proceder con el anuncio, es conveniente definir el salario y las características claramente, esto nos va a facilitar enormemente nuestra labor, puesto que los candidatos se auto seleccionarán a sí mismos.

Finalmente en el punto [4] pasamos a la **fase de inducción de la persona al puesto**. Es recomendable destinar un tiempo a esta fase y decidir la mejor forma de conseguir que la persona seleccionada se familiarice con el puesto. No podemos esperar que desde el primer día tenga claro cómo funciona nuestra organización y hemos de dedicar un tiempo a preguntas y respuestas, así como a presentaciones.

## GESTIONANDO LOS RECURSOS HUMANOS <sup>2</sup>

<p><b>1</b> <u>Análisis del Puesto o Puestos</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se establecen las necesidades</li><li>• Definición principales funciones</li><li>• Lista de funciones específicas</li><li>• Análisis de tareas y responsabilidades<ul style="list-style-type: none"><li>○ Actividades concretas</li><li>○ Herramientas de trabajo</li><li>○ Contexto del puesto</li><li>○ Estandards de calidad</li><li>○ Cualificaciones</li></ul></li><li>• Se aprueba por la Dirección</li></ul>	<p><b>2</b> <u>Descripción del Puesto</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisado por..., y responde ante...</li><li>• Funciones</li><li>• Responsabilidades</li><li>• Requisitos y Experiencia necesaria</li><li>• Compensaciones</li><li>• Conjunto de Beneficios</li><li>• Método de solicitud y fecha límite</li></ul>
<p><b>3</b> <u>Proceso de Selección</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interna / Externa</li><li>• Anuncio / Convocatoria</li><li>• "Dar la Voz" en el sector</li><li>• Recopilación de solicitudes</li><li>• Orden de candidatos potenciales</li><li>• Entrevistas organizadas</li><li>• Comprobación de datos</li><li>• Oferta y aceptación</li></ul>	<p><b>4</b> <u>Orientación y Formación</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar funciones y responsabilidades</li><li>• Fase de prueba</li><li>• Opciones de Formación</li><li>• Directamente en el puesto con supervisión de apoyo</li><li>• Guiado por la "persona anterior"</li><li>• Rotación por áreas relacionadas (familiarización)</li><li>• Observación de la persona que ya lo hace bien.</li></ul>



© de los contenidos Grego Navarro de Luis  
-Gestora Cultural-

<sup>2</sup> **Byrnes, W. J.** "Management and the Arts". (Butterworth-Heinemann, 1999)