

■ Hoy hablamos de... I

La gestión de personas en la empresa social, con Carlos Cortés - Director de RRHH - Grupo 5

El preámbulo de la reciente Ley 5/2011 de 29 de marzo de Economía Social¹ incluye en el concepto de **empresas sociales** todas aquellas “*entidades potenciales que pueden adscribirse a la economía social, pero siempre que dichas figuras estén acotadas a los principios que determinan una peculiaridad intrínseca en valores y perfectamente delimitadas en su configuración específica*”.

Si aterrizamos en las personas, el artículo 4 de la propia Ley nos dice que las organizaciones sociales se caracterizan por la **primacía de las personas y del fin social sobre el capital**, que se concreta en *gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social*.

A partir de estas premisas, surge el concepto de **gestión de personas en la empresa social** como una necesidad específica que abordar desde el punto de vista tanto técnico como particularmente práctico. Con este fin, nace la obra que analizamos.

La obra aborda la gestión de Recursos Humanos en su visión global recogiendo las **especificidades de la actividad del sector social**. Tanto empresas sociales como entidades sin ánimo de lucro prestan servicios sociales que presentan particularidades en la gestión de personas. Se recogen algunas de esas especificidades en materias que abarcan desde la estrategia, hasta aspectos de cultura o motivación, prestando especial atención al desarrollo del ciclo de vida profesional. Incorpora además de manera transversal aspectos actuales como la innovación o la tecnología como herramienta de gestión.

Si vamos desgranando los distintos capítulos, comienza la obra tratando el tema de la estrategia destacando algunas de sus claves. Primero, la importancia de la innovación en España innovación tecnológica, organizativa- para conseguir una mayor competitividad de nuestra economía. Se combina con el concepto de eficiencia que permite lograr mayor impacto en el esfuerzo de innovación que ya realiza cada país. Por último, dos aspectos que deben ser considerados en la elaboración de una estrategia innovadora en el sector social: la colaboración intersectorial y - pensamos- el más importante, **la centralidad de las personas**.

¿Cuáles son esas especificidades en la ges-

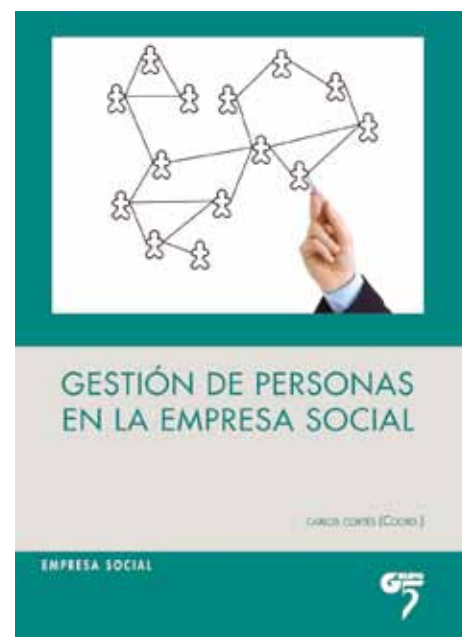
ción de personas dentro de este nuevo concepto de ‘empresa social’?

En primer lugar, como modelo global, la propuesta es pasar de los sistemas de dirección por objetivos y competencias a un sistema de Dirección por Valores. Planteado por primera vez por Salvador García y Simon Dolan² pretende que las políticas de RRHH estén alineadas con los valores de la organización y que sirvan para fomentar, mantener y fortalecer los mismos. Políticas de selección por valores, evaluación del desempeño, retribución, son aspectos de la gestión de equipos que consiguen que esos valores que desde la misión y visión se destilan en cada organización sean conocidos, integrados y sobre todo, compartidos.

Así, la cultura organizativa, un aspecto más intangible, completa esta perspectiva específica del trabajo en el ámbito social. Lo más destacable es la mayor horizontalidad en la toma de decisiones. Es así, entendemos, por una cuestión de implicación mayor con la misión, un aspecto vocacional que puede estar menos presente en otro tipo de actividad. Los trabajadores son más actores en la toma de decisiones lo que lleva a su mayor implicación. Evidentemente, alguna desventaja resulta de esta modelo de toma de decisiones. Por un lado, se producen de manera más lenta al no ser tan verticales. Y por otro lado, puede generar expectativas de participación en demasiados ámbitos de la organización y provocar cierto descontento si no siempre se hace de esta manera horizontal. Para solucionarlo, es aconsejable definir los niveles de participación que corresponden a cada decisión: información, comunicación, consulta, co-decisión y decisión, y así se podrán ajustar las expectativas y agilizar ciertas decisiones, siempre comunicando con transparencia cuáles son las reglas del juego en las distintas situaciones. Se trata de ‘*priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones*’.³

La mayor parte de la obra aborda el llamado “ciclo de vida profesional”. Son las distintas fases por las que pasa un profesional dentro de la organización y que definen el modelo de gestión de RRHH. Lo que personaliza ese modelo son las políticas de RRHH de cada entidad.

Sin tratar todas, porque no es el objeto de este artículo, destacaremos algunos puntos clave.



Gestión de personas en la empresa social
Coordinador: Carlos Cortés León - Grupo 5
Precio: 22,95 euros
ISBN: 978-84-938948-4-9
Nº de págs.: 262

En cuanto a la selección, de nuevo hablamos de selección por Valores. La importancia de la motivación por la organización, el alineamiento con sus valores y la vocación del candidato o candidata es clave para asegurar el éxito de las incorporaciones.

También se tratan aspectos de formación y desarrollo, claves para mejorar el servicio. Hablamos de personas que cuidan de personas, de colectivos excluidos socialmente o en riesgo de exclusión, por lo que tener el personal mejor formado posible es fundamental.

En cuanto a la retribución, más allá de la necesidad de contar con una política retributiva y su coherencia, lo que importa es el mensaje que trascienda por parte de la organización.

Esta coherencia se traslada también al momento de la desvinculación, otra especificidad del ámbito social donde no se trata del mero desempeño de un puesto de trabajo sino muchas veces de un compromiso con la misión del puesto y por ende de la entidad que conlleva un vínculo más allá del contractual.

En resumen, se puede decir que el trabajo social lleva implícito mucho desgaste emocional, se basa en la confianza entre el usuario y el profesional, no es de resultados fáciles de medir, en ocasiones supone “un paso adelante y dos atrás” es decir, existe una parte de motivación trascendental, vocacional, misional, que debe trasladarse a las políticas escritas de RRHH y sobre todo a los intangibles organizativos, como estilo de liderazgo, cultura, coherencia, transparencia, en definitiva, vivencia real de Valores entre las personas que se comprometen con un proyecto que hemos denominado “empresa social”.

¹ Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. BOE

² García S, Dolan S. La Dirección por Valores. McGraw-Hill. Madrid. 2003

³ Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. BOE