

Pablo López de Viñaspre

Gerente de Wellness & Sport Consulting (G.E.D.O.)



Recursos Humanos: Polivalencia vs Especialización.

La gestión de los recursos humanos es sin duda uno de los aspectos más complicados y controvertidos de la gestión empresarial. Los clubes de fitness no están exentos de esta realidad. Al contrario, la complejidad en la gestión del personal ha ido creciendo en los últimos años por varios motivos:

- Cada vez se ofrecen más servicios en los clubes. Estos servicios van desde los programas de entrenamiento, las clases, la venta de producto, los tratamientos médicos o de relax, etc.
- La continua innovación en actividades hace que cada año aparezcan nuevos tipos de clases y que otras queden en desuso.
- El aumento de la competencia ha llevado a una reducción en los márgenes de beneficio, por lo que es necesario optimizar los gastos de personal y conseguir los máximos resultados con la actual estructura.
- La necesidad de vincular al cliente a nuevos servicios dentro del club obliga a que todo el personal conozca todo lo que se ofrece y a que haga funciones de asesor con todos los clientes.
- Los motivos por los que el cliente acude al club ya no son únicamente físicos o estéticos, lo que obliga al personal a cubrir otras necesidades más vinculadas a aspectos sociales, de salud, antiestrés, etc.

Nuestro sector arrastra una herencia en la que los clubes tenían una obsesión por fichar al mejor instructor en cada área. Se buscaba al mejor profesor de Yoga o de Steps o al instructor más técnico para la sala de fitness. En definitiva, se apostaba por la máxima especialización en cada área.

Este modelo ha obligado a contratar a gran parte del personal por horas, ya que era gente muy buena en una materia concreta, pero no sabían o no estaban dispuestos a realizar ninguna otra función en el club. Estas personas suelen trabajar en varios clubes a la vez, cobran sus horas a un alto precio y difícilmente participan en formaciones, reuniones o proyectos de la empresa. Cubren una función muy concreta, pero no se suben al carro ni comparten el proyecto del club.

Este modelo ha funcionado cuando el sector era inmaduro, la competencia era escasa, los márgenes económicos amplios y los clientes abundantes.

Pero el sector ha cambiado. Ahora los clubes necesitan contar con un equipo compacto y comprometido que les permita adaptarse a los nuevos tiempos y estar a la última en las tendencias, ofreciendo nuevos servicios y fidelizando continuamente a sus clientes.

Las empresas que sobreviven en mercados competitivos son aquellas que son flexibles en todos los aspectos, y uno de los principales es su estructura de personal. Las funciones del personal cambian constantemente y lo van a seguir haciendo todavía más en los próximos años.

Ya no es suficiente con ser un buen instructor en una actividad o con ser un gran técnico. Ahora es necesario tener don de gentes, mucha psicología, ser muy flexible, tener una gran orientación comercial, tener actitud de servicio...en definitiva, el puesto de trabajo no se parece en nada al de hace unos años.

¿Cómo convierto a un buen técnico en un buen asesor/comercial? ¿Cómo hago que el personal tenga flexibilidad y se adapte a los cambios? ¿Cómo consigo que se comprometan y aporten ideas? ¿Cuál es el motor que consigue todo esto y que hace que las personas cambien?

La respuesta a todas estas preguntas es muy clara: creando y compartiendo un PROYECTO por el que valga la pena luchar.

Hay que crear un proyecto motivante, con objetivos y metas, con una visión inspiradora, y una vez creado, hay que darle la máxima importancia y compartirlo con todo el equipo.

Las personas que contratamos son buenas si encajan en el proyecto. No se trata de buscar al mejor profesor en cada actividad y que esta persona ni crea ni aporte nada más al proyecto. Es posible que para alguna actividad concreta y muy novedosa que queramos ofrecer, tengamos que recurrir a algún especialista, pero deberían ser las excepciones. La mayor parte del equipo debe ser gente de empresa y de proyecto.

Esta nueva realidad del sector nos indica que es más conveniente apostar por la polivalencia en el personal. Esta polivalencia debe ir acompañada de una mentalidad abierta al cambio que nos otorgue la flexibilidad que la empresa necesita en estos tiempos.

Varios aspectos de la gestión deben estar alineados con esta filosofía de polivalencia y flexibilidad. Algunos de estos aspectos son:

- **Formación continuada:** debe haber un Plan de Formación dentro de la empresa que permita a todas las personas adquirir los nuevos conocimientos que van a necesitar para las nuevas funciones que deben desempeñar.
- **Comunicación interna:** la organización debe ser abierta a la hora de compartir información, y se deben crear los espacios para poner en común los sistemas de trabajo y para unificar criterios. Para que el proyecto sea motivante, hay que estar conectado con él. Hay que conocer su evolución, ver cómo afectan las decisiones que se toman y el trabajo que se hace y hay que vivirlo como propio.
- **Apuesta por la innovación:** incentivar las buenas ideas para que todos participen y sientan que el cambio constante es la forma natural de trabajar en la actualidad. Se trata de romper las “zonas de confort” actuales y habituarse a cambiar y a probar nuevas funciones y nuevas formas de hacer las cosas.
- **Retribución flexible:** quien más contribuye al proyecto, más cobra. Aquí se pueden mezclar salarios fijos en función de la categoría profesional, salarios variables en función de objetivos individuales o grupales, compensación por

proyectos concretos, beneficios en especies, etc. Lo importante es que la retribución y el reconocimiento vayan de la mano de la contribución que hace cada uno.

- **Promoción interna:** antes de buscar a alguien de fuera para cubrir un nuevo puesto, intentar cubrirlo con alguien de dentro. Esto es posible si se trabaja bien el área de formación continuada y si tenemos un equipo motivado. Si alguien quiere conseguir algo y le damos los recursos y el conocimiento para hacerlo, es muy posible que lo consiga. La actitud (querer hacer) más aptitud (saber hacer) es la clave del éxito.

En definitiva, el mercado nos pide personal polivalente y flexible. Esto no significa que ya no son necesarios los conocimientos técnicos y que las actividades o servicios pueden darse sin calidad. Estos conocimientos técnicos son tanto o más importantes que antes, lo que ocurre es que ya no son suficientes. Ahora hay que buscar un complicado equilibrio entre conocimientos técnicos, habilidades personales, compromiso con el proyecto, flexibilidad y adaptación al cambio, etc.

No es lógico que las necesidades de las empresas de fitness y de sus clientes cambien y que las funciones y perfiles del personal no lo hagan. Si esto ocurre, se crea un desequilibrio entre oferta y demanda que genera, sin duda, una pérdida en la competitividad de esa empresa.

Obviamente, es más fácil tener esta filosofía de polivalencia y de flexibilidad en cuenta al abrir un nuevo club que en clubes que ya están en funcionamiento y que ahora tienen que cambiar. La cuestión es que no hay más opciones. Tú te marcas el ritmo de este proceso de cambio, pero el mercado te está pidiendo a gritos que empieces a dar pasos en esa dirección.

Te animo a que empieces a andar, y aunque ahora te parezca que tienes delante una montaña, con cada paso que des verás que la montaña se va haciendo pequeña y que consigues tus metas.